

**DIRIGEANTS**  
EN PAYS D'AVIGNON

# Gouverner, *c'est oser*

Maison Jean Vilar – 5, 6 et 7 juillet 2018

*Synthèse des travaux et entretiens croisés*



*En partenariat avec*



The Adecco Group France, partenaire fondateur





**Gouverner, c'est oser** est publié par le Groupe IGS.

Directeur de la publication : **Roger Serre**, délégué général du Groupe IGS.

Directeur éditorial : **Jean-Pierre Hulot**, administrateur du Groupe IGS.

Conception, création graphique (Sabine Eichler), rédaction, réalisation : **Nomm'oh/Ophicius** – [information@ophicius.eu](mailto:information@ophicius.eu)

Photos : **Emile Zeizig, Noé Pradel-Fraysse, Groupe IGS, thecamp, Nomm'oh Images.**

Prise de son : **Hugues LeChevrel.**

Diaporamas : **Ifop, Talentsoft, thecamp, The Future Society.**

Impression : **Rivaton et Cie**, octobre 2018.

# Gouverner, *c'est oser*

DPA – 10<sup>e</sup> édition – 5, 6 et 7 juillet 2018



*« Nous sommes  
tout simplement heureux  
de nous retrouver.  
C'est aussi cela, DPA ! »*

## DPA : 10 ANS DE RENCONTRES D'EXCEPTION !

Du 5 au 7 juillet 2018, à l'initiative du Groupe IGS et de ses partenaires, dans les salons et jardins de l'hôtel de Crochans, qui abrite en Avignon la Maison Jean Vilar, s'est tenue la dixième édition du colloque DPA.

Comme c'est le cas depuis 10 ans, dirigeants d'entreprises et du secteur public, personnalités qualifiées et responsables publics ont dialogué et débattu avec des artistes, des universitaires, des experts, des écrivains, des philosophes, pour des échanges et des propositions.

« **Gouverner, c'est oser** » était le thème de cette dixième édition.

A l'occasion de cet anniversaire, le Groupe IGS a publié les moments forts de cette décennie consacrée à la gouvernance humaine sous le titre :

*DPA 2009-2018. 10 ans de rencontres d'exception.*

La célébration de ces dix ans est aussi l'occasion de remercier tous ceux qui ont contribué au succès de DPA et, plus particulièrement, les partenaires de cette dixième édition :

- BDO
- CMB
- Groupe Audiens
- Inter Rhône
- Propédia
- Talentsoft
- Unipe



*Le texte des actes du colloque se fonde sur l'enregistrement son des interventions, débats et entretiens. Nous en proposons ici une synthèse, complétée de notes et références, établie en liaison avec les intervenants, les participants et les organisateurs du colloque. Ces actes sont enrichis d'entretiens conduits avec plusieurs intervenants et participants (des vidéos ont également été réalisées à partir de ces séquences).*



# Avant-propos

par **Jean-Pierre Hulot**, administrateur du Groupe IGS,  
organisateur et directeur éditorial de DPA.

« *Dans l'audace,  
tout est singularité.* »

## ÉLOGE DE LA SINGULARITÉ

Comme chaque année, l'élaboration et l'édition des actes de notre colloque – le dixième, cette année – révèlent leur moisson de suppléments de sens, comme si l'écrit outrepassait l'oral, comme si nos yeux « *n'en croyaient pas nos oreilles* ». Il est clair, pourtant, que tout ce qui est écrit a été effectivement dit. Mais il est non moins clair que nous ne lisons plus exactement aujourd'hui ce que nous avons entendu, en Avignon, entre les 5 et 7 juillet derniers !

Ainsi, avons nous, tous, entendu tous les intervenants nous parler d'audace : la leur ou celle des autres. Or, à bien relire cette fidèle retranscription des débats, ce dont ils nous ont tous réellement, profondément, unanimement parlé, c'est de singularité. Sans doute, parce que l'audace est nécessairement individuelle et singulière.

Lorsque, en 49 av. J.-C., le 11 janvier, Jules César franchit le Rubicon<sup>1</sup>, il sait que, même fort de ses légions, il est seul. Il sait que lui seul portera la responsabilité du triomphe ou de la disgrâce. Il sait qu'il n'y a plus de retour en arrière possible. *Alea jacta est* !

Dans l'audace, tout est singularité. Singularité de la situation à affronter, singularité de l'analyse qui en est faite – le fameux "œil neuf" –, singularité des solutions proposées et mises en œuvre, échappant, par nature, à tout "ready-made", à tout "prêt-à-décider"...

Singularité, enfin, du regard porté sur l'acte d'audace, lui-même.

Interrogés sur ce qu'ils avaient considéré comme leur acte le plus audacieux, nombre d'intervenants nous ont surpris par l'énoncé de l'acte qu'ils retenaient. Moins emblématique souvent, connaissant leur carrière, que ceux auxquels nous

« *Singularité du regard porté  
sur l'acte d'audace lui-même.* »

nous serions attendu. Probablement, parce que l'acteur juge son audace à l'aune des mobiles qui l'ont inspirée et que les témoins la jugent à l'aune de ses effets. *Ex ante* et *ex post*, en quelque sorte.

Il reste de cet éloge de la singularité, sous-jacent mais bien présent, qu'il nous interroge sur nos pratiques managériales aussi bien que pédagogiques. La recherche de la conjugaison optimale du collectif et de l'individuel n'est pas de révélation récente. Mais elle prend, sans doute, une acuité particulière en ces temps.

Je vous encourage donc à lire ces actes comme un palimpseste, en en grattant la surface pour ne vous imprégner que mieux des idées qui sont en dessous.

**BONNE LECTURE ! ■**



1. **Le Rubicon** sépare la Gaule cisalpine du territoire administré par les magistrats romains - Rome et la péninsule. La loi de Rome interdit de franchir ce fleuve avec une armée, sauf autorisation du Sénat. César lance ainsi un défi au Sénat qui dirige alors la République (d'après Hérodote).



« Le Groupe IGS s'est construit sur un pari audacieux. »

# Introduction

par Roger Serre, délégué général du Groupe IGS.

## METTRE L'HUMAIN AU MILIEU DES PROCESS

Ce n'est pas un hasard si nous avons choisi, pour sa 10<sup>e</sup> édition, de consacrer DPA, au thème "Gouverner, c'est oser". Le Groupe IGS est né et s'est construit sur un pari audacieux que l'on peut résumer ainsi : "Il n'y a pas de performance économique sans performance sociale."

Au milieu des années 70, dans les milieux économiques, chez les dirigeants, c'était un credo précurseur... et plutôt osé ! Et il le reste : le thème revient périodiquement dans la bouche des responsables des entreprises et institutions. C'est bien la preuve que cette conviction sur laquelle nous avons bâti notre "université professionnelle" – 8 filières de compétences pour tous les niveaux, en France et à l'international ! – est toujours une promesse séduisante... qui n'est pas tenue partout ni complètement entrée dans les moeurs.

## DE LA RECHERCHE AUX APPLICATIONS

Ce lien entre l'économie et le social, le Groupe IGS l'a inscrit dans le réel. Il est, en particulier, le fil directeur d'HEP (Humanisme, Entrepreneuriat et Professionnalisation) qui réunit 35 écoles et centres de formation sur 25 campus en Europe, adossés à 100 universités et 10 000 entreprises, pour développer une conception de l'éducation basée sur l'accompagnement.

Le nouveau modèle éducatif que promeut le Groupe se fonde aussi sur un continuum entre l'approche académique du management à travers nos départements de recherche<sup>1</sup> et des applications très concrètes : l'IGS est, en particulier, à l'origine de la création du premier Centre de formation d'apprentis (CFA) dans le secteur tertiaire.

Parmi les premiers, nous avons osé rapprocher le monde économique avec le monde de la culture et de l'art. Ainsi, la Comédie-Française et le Groupe IGS ont créé un programme de formation commun (CMC), en alternance. Il permet, depuis 5 ans, à des comédiens d'intégrer la troupe de la Comédie-Française pour jouer et y être formés à tous les métiers du théâtre. Parallèlement, ils suivent une formation "Management de projets artistiques et culturels" au sein de nos écoles.

Depuis 6 ans, le happening culturel Urb'Art promeut des artistes de Street Art, qui réalisent "en live" des œuvres sur les campus du Groupe, à Lyon, Toulouse et Paris. Ils transmettent ainsi à nos étudiants leur vision artistique mais aussi leur regard sur le monde.

Autre initiative audacieuse : l'Atelier des savoirs, imaginé avec le Comité National pour l'Education Artistique, qui se déroule dans l'Atelier Picasso – là où l'artiste peignit *Guernica*. Les étudiants y reçoivent des responsables publics, des chefs d'entreprises, des experts qui viennent partager leurs réflexions, leurs expériences ou trajectoires.

Ces initiatives de précurseurs nous mettent en parfaite cohérence avec les grandes orientations de la réforme de la formation professionnelle.

## INSTAURER UN VRAI DIALOGUE SOCIÉTAL

Les 10 ans de DPA illustrent bien l'originalité et l'efficacité de notre approche... audacieuse. Elle rend possible que dirigeants d'entreprise, chercheurs, start-uppers, élus, officiers, philosophes, comédiens, œnologues, entrepreneurs issus des "quartiers sensibles", humoristes, astronautes, musiciens... partagent leurs expériences, élaborent des projets communs. Cette édition des actes du colloque DPA 2018 en est, encore une fois, une excellente illustration ! ■

1. Dans le domaine de la recherche, le Groupe IGS est associé ou à l'origine de plusieurs organismes spécialisés :  
 - Propédia, laboratoire de recherche transdisciplinaire ;  
 - LISPE, laboratoire de recherche dans les ressources humaines ;  
 - LaRA, centre de recherche dédié au développement commercial et marketing ;  
 - LISER, laboratoire de recherche informatique.





# Sommaire de cette 10<sup>e</sup> édition.



- **ACCUEIL DES PARTICIPANTS** avec les partenaires de DPA.

14

**Ouverture du 10<sup>e</sup> colloque DPA,**  
à la Maison Jean Vilar, en Avignon.



- **OUVERTURE DES TRAVAUX**

20

**Jean-Pierre Hulot**, administrateur du Groupe IGS,  
organisateur et directeur éditorial de DPA.



- **DÉCODAGE immédiat**

22

**Augustin de Romanet**, président de Groupe ADP.



- **DE L'AUDACE, encore de l'audace**

30

**Alain Lombard**, directeur de la Collection Lambert.

**Olivia Moore**, humoriste.

**Stéphane Treppoz**, membre du comité exécutif de Monoprix,  
président de Sarenza.



- **LE TEMPS des bravades**

36

**Adda Abdelli**, acteur et auteur (*Vestiaires*, France 2).

**Julia de Funès**, philosophe.

**Bertrand Soubelet**, général de corps d'armée,  
président de BS Consulting  
et CEO de Swelp Sentinel.



• **10 ANS de gouvernance au crible**

**Frédéric Dabi**, directeur général adjoint d'Ifoop France, directeur du pôle Opinion et stratégies d'entreprises, membre du directoire du groupe.

44



• **CHI va piano**

**Philippe Fournier**, chef d'orchestre, fondateur de l'Orchestre Symphonique Confluences.

54



• **CONJUGUER le présent au futur (1)**

**Alexandre Pachulski**, directeur général produits et cofondateur de Talensoft.

62



• **CONJUGUER le présent au futur (2)**

**Antoine Meunier**, directeur de la communication et du marketing de thecamp.

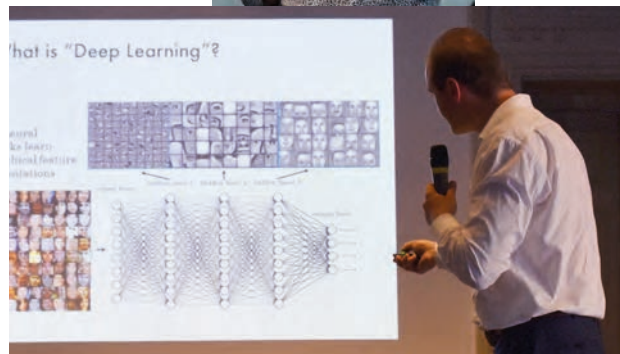
70



• **TRANSITION digitale**

**Nicolas Mialhe**, cofondateur et président de The Future Society.

76



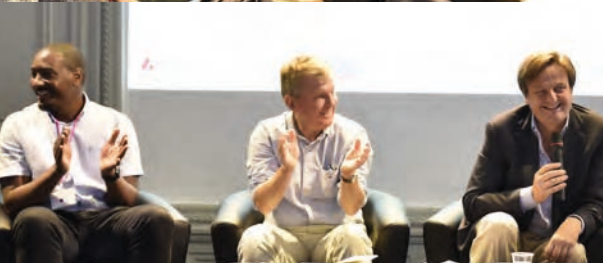
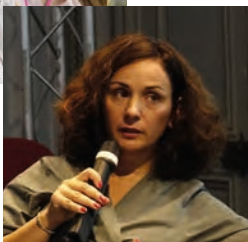
• **LES HAUTS de gamme**

**Philippe Faure-Brac**, meilleur sommelier du monde (Rio 1992), président de l'Union de la sommellerie française.

**Philippe Fournier**, chef d'orchestre, fondateur de l'Orchestre Symphonique Confluences.

84





• **CONVERSATIONS : 407 jours après...** 90

– **L'audace économique : courage ou recyclage ?** 92

entretien avec **Jean-Marc Daniel**, économiste, professeur associé à ESCP Europe.

– **L'audace politique : rupture ou posture ?** 95

entretien avec **Philippe Gabilliet**, professeur associé à ESCP Europe, auteur, conférencier.

– **L'audace sociale : raison ou oraison ?** 98

entretien avec **Emmanuelle Barbara**, avocat associé, Senior Partner du cabinet August Debouzy.

• **TRANSFORMER l'essai...** 102

**Estelle Sauvat**, Haut-commissaire à la transformation des compétences auprès du ministre du Travail.

• **LES AVENTURIERS de l'acte gratuit** 108

**Christophe Victor**, directeur général délégué du Groupe Les Échos.

**Jean-Louis Sagot-Duvaurox**, philosophe, auteur et dramaturge.

**Jean-Noël Tronc**, directeur général – gérant de la Sacem et de la Sdrm.

• **LES MOYENS d'oser** 118

**Moussa Camara**, président cofondateur de l'association Les Déterminés.

**Philippe Vivien**, directeur général d'Alixio.

**Jean-Luc Allavena**, président d'Atlantys Investors.

• **2000–2030, les 30 audacieuses ?** 128

**Philippe Arrau**, président du directoire de BDO France, chargé d'une mission par le gouvernement sur la transition numérique des TPE-PME.

**Maud Bailly**, Chief Digital Officer (CDO) d'AccorHotels, membre du comité exécutif, membre du Conseil national du numérique.

**Serge Darrieumerlou**, directeur général Innovation du Groupe Somfy.

**Antoine Petit**, président-directeur général du CNRS.

• **SERAIT-IL OSÉ de conclure sur l'audace ?** 140

**Gérard Mestrallet**, président de Suez, président d'honneur d'Engie, président de la Fondation Agir contre l'exclusion.



• **CRITIQUES croisées** 150

**Christophe Barbier**, auteur, éditorialiste, conseiller éditorial de L'Express.

**Éric Ruf**, administrateur général de la Comédie-Française, président de l'Association Jean Vilar.



• **L'ESPRIT du vin** 166

**Philippe Faure-Brac**, meilleur sommelier du monde (Rio 1992).



• **EN GUISE de conclusion** 168

**Roger Serre**, délégué général du Groupe IGS.

**Jean-Pierre Hulot**, administrateur du Groupe IGS.



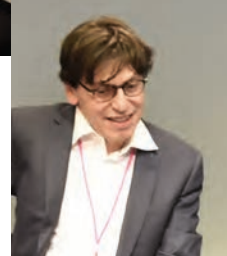
• **VISITE PRIVÉE ET TRÈS BIEN GUIDÉE de la Collection Lambert** 170

• **CÔTÉ JARDIN... Réactions à chaud** 174

1. Vous avez dit "oser" ?
2. Les salariés et la transformation managériale



• **PRÉSENTATION des intervenants** 188





*« Le travail des artistes,  
comme le vôtre,  
est de toujours innover. »*



**Jean-Pierre Hulot** accueille les participants et ouvre la dixième édition de DPA.

# Accueil des participants

## Ouverture du 10<sup>e</sup> colloque DPA à la Maison Jean Vilar, en Avignon.

*Jeudi 5 juillet 2018*

### À L'UTOPIE, AJOUTONS LA SAGESSE !

**Roger Serre.** Nous nous sommes quittés l'an dernier sur les mots "amour" et "beauté". À l'utopie, ajoutons la sagesse ! Nous relevons un nouveau défi avec le label HEP : Humanisme, Entreprenariat, Professionnalisme. Nous devons à la fois l'incarner et l'enseigner. La pédagogie de l'humanisme, associé à l'entrepreneuriat et au professionnalisme, est un pari complexe... bien plus que de gagner des places dans les classements des grandes écoles, fussent-ils élaborés à Shanghai !

**Nathalie Cabrera,** directrice déléguée de l'Association Jean Vilar. "Amour" et "beauté" évoquent aussi Jeanne Moreau. Nous lui dédions cette année une exposition<sup>1</sup>. Le travail des artistes, comme le vôtre, est de toujours innover. C'est ce qu'ont fait Jean Vilar et Jeanne Moreau. C'est ce qui nous unit à DPA. Jacques Téphany, mon prédécesseur, a créé ce lien avec vous et il a su accompagner la suite. C'est un honneur pour moi de m'y atteler. Nous avons osé transformer le hall et réaliser une exposition qui propose aux spectateurs du son, de grandes images, des éclairages, avec toute une scénographie, pour rendre compte du travail de l'acteur... sans acteur et sans plateau. Je vous remercie d'être ici.

**Roger Serre.** Je voudrais ajouter que si nous sommes ici, c'est en partie parce que The Adecco Group a cru en nous dès le début. Le Groupe Audiens nous soutient aussi depuis très longtemps !



**Roger Serre** : « Nous relevons un nouveau défi avec le label HEP. »



**Nathalie Cabrera,** directrice déléguée de l'Association Jean Vilar : « Oser, c'est ce qui nous unit à DPA. »



*« Pour gouverner,  
il faut croire  
en des valeurs. »*



**Patrick Bézier**, directeur général du Groupe Audiens : « Nous avons fait le choix de la taille humaine et du professionnel. »

## **« NOUS N'AVONS PAS PEUR D'ÊTRE À L'AVANT-GARDE »**

**Patrick Bézier**, directeur général du Groupe Audiens : « Gouverner, c'est oser » est un sujet dans l'air du temps ! Le monde se transforme, mais nous ne savons pas comment ni même si nous y avons un futur. D'où l'anxiété des salariés, des dirigeants, des entreprises... Pour gouverner, il faut croire à des valeurs, se respecter soi-même, respecter les autres, avoir l'ambition d'agir ensemble autrement que par des discours, même si les mots sont créateurs, comme le disait Platon<sup>2</sup>. On ne peut plus gouverner de la même manière au temps de l'intelligence artificielle.

Dès l'an 2000, nous avons créé un groupe de protection sociale au service du monde de la culture au sens large : la presse, les médias, le spectacle, le cinéma, l'audiovisuel. Nous avons fait le choix de la taille humaine et du professionnel. Et aujourd'hui, on constate que le monde de la culture crée davantage d'emplois en France que l'automobile et le luxe.

Il fait société et diversité. Il est pris au sérieux, car il est représenté par des organismes qui ne sont jamais déficitaires : la protection sociale, les assurances, sont des secteurs équilibrés parce que pilotés par des professionnels.

Nous nous sommes inscrits dans la diversité et le développement durable dès 2003. Nous avons construit le premier immeuble HQE de la protection sociale. Nous n'avons pas eu peur d'être à l'avant-garde, nous qui avons vocation à être dans les coulisses pour laisser les acteurs en pleine lumière ! Nous ouvrirons l'année prochaine un pôle médical de plusieurs activités, en lien direct avec les chefs de service des hôpitaux parisiens et le doyen de la Faculté de médecine. Pourquoi ? Parce que "oser", pour nous, veut dire répondre, à prix maîtrisés, aux besoins de professionnels souvent isolés, qui ne sont pas employés dans des sociétés cotées, mais très souvent dans des entreprises fragiles. Ce que nous avons osé construire, c'est du collectif.

« Penser, c'est perdre l'habitude de soi », assurait Pascal<sup>3</sup>. « On s'accoutume trop vite dans la solitude à ne penser que comme soi », écrivait Fontenelle<sup>4</sup>. Merci à l'IGS d'organiser des colloques qui ouvrent sur des mondes divers. Et comme l'a écrit Marc Aurèle : « Que la force me soit donnée de supporter ce qui ne peut être changé, le courage de changer ce qui peut l'être et la sagesse de distinguer l'un de l'autre<sup>5</sup>. »



*« Nous nous sommes inscrits  
dans la diversité. »*

## Une symbolique commune et des rituels.



**Éric Brossard**, directeur administratif du CMB (à droite de **Jean-Pierre Hulot**) : « 90% de notre activité concerne la culture et les médias. »

### « À TROP PRÉVOIR... »

**Éric Brossard**, conseiller de la direction générale, directeur administratif et financier du CMB. Je représente un centre de santé et de prévention des risques professionnels. 90 % de notre activité concerne la culture et les médias. Nous sommes proches du Groupe Audiens, nous avons des administrateurs communs. Nous nous occupons, en particulier, des artistes et techniciens intermittents du spectacle, des pigistes de la presse écrite et, depuis moins d'un an, des mannequins domiciliés en France. C'est un sujet important et sensible, pour lequel nous avons également une compétence nationale. Je citerai pour ma part un homme de théâtre : « *Je hais les cœurs pusillanimes qui, à force de trop prévoir les choses, n'osent rien entreprendre* »<sup>6</sup>. Je crois que Molière a résumé ainsi beaucoup de nos débats à venir !

### OSER HARMONISER LES CONTRAIRES

**Yves Enrègle**, président de Propédia. Notre centre de recherches, Propédia, est une équipe gagnante pour deux raisons. Sa diversité et l'existence d'une symbolique commune, d'une façon de vivre ses valeurs. Nous faisons de "l'anti-Thyeste". *Thyeste* met en scène la violence. Pourquoi ? Parce que les deux protagonistes sont des êtres trop semblables. L'entreprise est un orchestre, composé de talents, d'instruments, de techniques et cultures différents. 200 personnes doivent, au dixième de seconde près, créer une intensité sonore suffisante pour se faire entendre sans couvrir les autres. C'est le modèle de l'harmonisation des contraires. Cela ne veut pas dire que nous n'ayons pas de conflits, mais nous les dépassons par des valeurs et des rituels qui émaillent la vie de l'IGS. Cette symbolique commune doit être vécue ; par exemple via un langage. Quand Claude Bébéar a créé AXA, il a rassemblé des petites entreprises aux cultures très différentes. Il a eu l'idée de leur faire partager une langue. Ces "initiés" communiquaient avec un vocabulaire, des expressions, des logos, qui les soudaient par une

symbolique, alors qu'ils étaient souvent rivaux auparavant. C'est également vrai au niveau macro-social. Créer l'Europe suppose de fonder une symbolique, un récit, une mythologie. En résumé : respect des différences et harmonisation des contraires.

Je finirai mon intervention par une anecdote. Alors que j'animais un groupe de formation, j'ai annoncé que j'allais parler d'intoxication et de fausses informations. Un participant a levé la main : « *Pouvez-vous préciser ce que vous entendez par fausse information, intoxication ?* » Pour gagner du temps, j'ai dit : « *Fake news.* » « *Ah bon, très bien ! J'ai compris.* » *Fake news* est devenu un signifiant où l'on met des sens différents sans le savoir. C'est ce qui peut détruire un langage commun. Nous traitons de ces sujets. Propédia publie une revue dont vous trouverez ici une édition pour laquelle nous avons travaillé avec Jean-Pierre Hulot et Jean-Michel Garrigues sur les thèmes de ce colloque.

**Richard Delaye**, directeur de la recherche et l'innovation de Propédia. Il y a huit ans, quand nous avons lancé *Question(s) de management* avec le professeur Peretti, nous avons voulu réaliser une revue scientifique qui intéresse aussi nos étudiants. Ce dernier numéro porte sur l'audace. Vous y trouverez des articles rédigés par nos chercheurs et une tribune ouverte à des chefs d'entreprises et des acteurs sensibles à cette thématique. Vous y lirez notre entretien avec Cécile Duflot et vous serez surpris par sa vision de l'audace ! Le général Soubelet vous y raconte aussi pourquoi il a osé.



**Yves Enrègle** et **Richard Delaye**, président et directeur de la recherche et l'innovation de Propédia : « L'entreprise est un orchestre. »





**Michel Léger**, président du conseil de surveillance de BDO. **Alexandre Pachulski**, directeur général produits et cofondateur de Talensoft.

*Oser,  
c'est aussi faire  
confiance.*

## **NOUS AVONS OSÉ UNE BELLE HISTOIRE !**

**Michel Léger**, président du conseil de surveillance de BDO. Je voulais vous redire le plaisir que nous avons à travailler avec l'IGS en vous parlant de ce que nous avons fait ensemble l'an dernier. Nous avons envie de monter ce qu'on appelle une "usine à paie". Nous avons créé en Bretagne, dans les Côtes-d'Armor, un site superbe avec vue sur la mer. Nous commençons à y traiter des milliers de paies, tous les mois, pour des entreprises locales nationales et internationales. Nous avons recruté dans un premier temps 25 personnes. Un second recrutement de 25 personnes débutera à la rentrée. Il concerne surtout des jeunes qui ne trouvaient pas d'emploi. Nous leur avons donné, en lien avec l'IGS, une formation sur six mois en alternance, en grande partie financée par des fonds publics. Donc, non seulement nous avons créé des emplois dans un petit village, mais nous recrutons des chômeurs ! Et cela se passe très bien : les jeunes que nous avons formés sont excellents. C'est une belle histoire. Nous sommes fiers de l'avoir réalisée à vos côtés et nous allons continuer, avec vous, à oser innover.

## **LE PLUS GRAND DES RISQUES : NE PAS EN PRENDRE**

**Alexandre Pachulski**, directeur général produits et cofondateur de Talensoft. Il y a 11 ans, j'ai créé Talensoft avec deux associés. Nous avons débuté à trois et aujourd'hui nous sommes plus de 600, implantés dans 20 pays. Je peux vous assurer que le mot "oser" a eu effectivement pour nous un sens. Le plus grand des risques est de ne pas en prendre. Oser, pour un dirigeant, c'est laisser ses collaborateurs être eux-mêmes. Si à la fin de ce colloque nous avons une meilleure idée de l'importance et des moyens de faire confiance à nos collaborateurs pour leur permettre d'exprimer, de libérer tous leurs talents dans l'intérêt de l'entreprise, je serai encore plus heureux d'y avoir participé !

*Innover : « oublier  
les idées anciennes. »*

**Jean-Pierre Hulot**. Pour clore cette séquence, j'emprunterai une citation au récent ouvrage de Serge Darrieumerlou : « *L'innovation, ce n'est pas avoir une idée nouvelle, c'est simplement oublier les idées anciennes.* »<sup>7</sup> ■





## Notes

1. *Je suis vous tous qui m'écoutez*. **Jeanne Moreau**, *une vie de théâtre*. Commissariat : Laure Adler. Maison Jean Vilar, Avignon. 6 juillet 2018 – 12 avril 2019.

2. Platon, *Œuvres complètes* (Gallimard, La Pléiade, 1950). Cette question du langage "créateur" chez Platon est notamment abordée par le professeur en esthétique et philosophe de l'art Jacques Darrulat (La Théorie de la *mimésis*, 1995 : pour Platon, l'échange dialogique est instrument de *réminiscence*. L'homme supplée à son dénuement par la technique. Le mot "juste" est un "instrument d'enseignement" qui fait signe vers "l'essence" des choses. Platon invente ainsi des mots. À la *mimétique* du langage sophistique ou artistique et au langage *magique* de la *poésie*, il oppose la *maïeutique*, le langage *dialectique* philosophique. C'est donc au sein de la cité, dans le cercle oratoire, qu'il revient à l'homme d'instituer ses propres valeurs et de légiférer au "moment opportun" ou *kairos*.

On doit, par ailleurs, à Alexandre Gefen, directeur de recherches au CNRS, auteur et critique, une étude et une anthologie de textes théoriques (La *Mimésis. La Représentation littéraire - de Platon à Genette -*, Flammarion, 2002).

Cf. aussi la note n° 3, page 43 : Albert Camus, "Philosophie de l'expression" *Poésies* 44, 1944.

3. « *Le grand Pan est mort* » et l'homme « *visiblement égaré et tombé de son vrai lieu (...) le cherche partout avec inquiétude* ». Penser, c'est perdre l'habitude de soi : « *Le décor de la coutume est un écran imaginaire que nous avons dressé autour de nous pour occulter le néant qui nous presse.* » « *C'est une des merveilles de la Religion Chrétienne (...) que de lui rendre la vue de soi-même supportable ; et de faire que la solitude et le repos soient plus agréables à plusieurs, que l'agitation et le commerce des hommes. (...) L'homme qui n'aime que soi ne hait rien tant que d'être seul avec soi. (...)* » **Blaise Pascal**

4. **Bernard le Bouyer de Fontenelle**, *Histoire de l'Académie royale des sciences - Année 1722*, Imprimerie royale, Paris, 1724, *Éloge de M. Méry*. Chirurgien membre de l'Académie royale des sciences, Jean Méry a été premier chirurgien de l'Hôtel-Dieu en 1700, où il a enseigné l'anatomie et la chirurgie (« *La vie retirée y contribuait encore, les idées qu'on y prend sont plus roides et plus inflexibles, faute d'être traversées, pliées par celles des autres, entretenues dans une certaine souplesse ; on s'accoutume trop dans la solitude à ne penser que comme soi.* »)

5. Les *Pensées pour moi-même* (Flammarion, poche, 1999) ont été écrites par l'empereur **Marc-Aurèle**, petit-fils adoptif d'Hadrien, entre 170 et 180 ap. J.C., le plus souvent au cours de campagnes militaires. Il y confronte les pensées que lui inspirent l'observation du réel (on est alors à l'apogée de l'empire romain) avec les valeurs transmises par ses maîtres stoïciens et les enseignements, entre autres "guides", d'Épictète, Sénèque et Zénon : « *Tout jugement, tout désir, toute aversion, est au-dedans de nous : aucun mal ne peut monter jusque là.* » « *Les accidents-mêmes qui s'ajoutent aux productions naturelles ont quelque chose de gracieux et de séduisant. Le pain, par exemple, en cuisant par endroits se fendille et ces fentes ainsi formées et qui se produisent en quelque façon à l'encontre de l'art du boulanger ont un certain agrément et excitent particulièrement l'appétit. (...)* » Pierre Grimal, notamment, a publié un *Marc Aurèle* (Fayard, 1991) et Pierre Hadot une *Introduction aux Pensées de Marc Aurèle* (Le Livre de Poche, 2005). Montesquieu a écrit à son propos : « *On sent en soi-même un plaisir secret lorsqu'on parle de cet empereur, on ne peut lire sa vie sans une espèce d'attendrissement ; tel est l'effet qu'elle produit qu'on a meilleure opinion de soi-même, parce qu'on a meilleure opinion des hommes.* »

6. **Les Fourberies de Scapin**, Molière (1671), acte III, scène 1. Pour Scapin, « *Un bonheur tout uni, nous devient ennuyeux ; il faut du haut et du bas dans la vie ; et les difficultés qui se mêlent aux choses, réveillent les ardeurs, augmentent les plaisirs.* » Scapin dit ensuite : « *Je me plais à tenter des entreprises hasardeuses.* » Et encore plus loin : « *Je hais ces cœurs pusillanimes qui pour trop prévoir la suite des choses n'osent rien n'entreprendre.* »

Inspirée du *Phormion* de Térence, cette comédie en 3 actes et en prose de Molière est créée en 1671 au théâtre du Palais-Royal. Le personnage de Scapin est tiré du Scappino de la *commedia dell'arte* (Scappino vient de *scappare*, s'échapper), né lui-même des figures d'esclaves demiurges des comédies latines, en particulier de Plaute et Térence. Rusé et "filou" par nécessité, Scapin dépasse sa condition sociale et son passé douloureux en mettant son intelligence au service de ses jeunes maîtres. Il use de stratagèmes et se met en danger pour les libérer, faisant advenir le bonheur pour toute la famille. Jouer Scapin suppose d'oser une véritable performance scénique, avec de multiples registres... et une performance physique.

7. **Serge Darrieumerlou** a publié, en juin 2018, *Osez la transformation permanente, comment réinventer l'EnTrePrise*, un ouvrage coécrit avec Laurence Jaspard-Darrieumerlou, édition Activate Innovation. ■



# Ouverture des travaux

**Jean-Pierre Hulot** : « Quelle est la part de cette révélation brutale, cette singularité agissante qui va et se pose en s'opposant ? »

« *Quelle part  
de la provocation,  
de la rupture,  
dans l'audace ?* »

## OSER EN S'OPPOSANT ?

**Jean-Pierre Hulot.** L'an dernier, nous étions centrés sur l'action. Avec l'audace, nous franchissons un degré dans la détermination - je n'ai pas dit une marche ! À ce propos : certains d'entre vous ont peut-être vu un téléfilm intitulé *Macron à l'Élysée, le Casse du siècle*. Philippe de Villiers y rapporte une réplique qu'il attribue à Emmanuel Macron en campagne : « *S'ils ne sont pas contents, je les emmerde !* » Vraie ou apocryphe, elle m'a personnellement renvoyé des années en arrière. Élève en classe de philo au lycée Léon M'Ba de Libreville, j'ai eu la chance de rencontrer à plusieurs reprises (trois fois, exactement) Albert Schweitzer - le docteur Schweitzer - dans son hôpital de brousse de Lambaréné. Il avait 87 ans et moi 17. J'étais très impressionné par l'homme et surtout par le fait qu'il citait en familiers des personnages qui figuraient dans mes manuels. Il parlait de Sartre comme de son petit-cousin et de Jung comme d'un condisciple. Un jour, à propos de Carl Jung, il me pose à brûle-pourpoint cette question : « *Mon garçon, sais-tu pourquoi Jung a inventé l'inconscient collectif ?* » J'étais bien en peine de répondre. Il enchaîne : « *Jung et moi avons le même âge, nous étions amis. Eh bien, il a imaginé l'inconscient collectif uniquement pour emmerder Freud !* » Depuis ce moment, je me suis toujours demandé quelle est, dans l'innovation (philosophique, artistique, industrielle ou managériale) la part de la rupture, de la provocation ; quelle est la part de cette révélation brutale, cette singularité agissante qui va et se pose en s'opposant.

Pour en revenir à Albert Schweitzer : lors de notre dernière rencontre, je le trouve agacé par les critiques de la presse internationale parce qu'il continue de porter un casque colonial et que l'on y voit des relents de "post-paternalisme". Et là, il me dit : « *Quand je regarde derrière moi, au moins ai-je accompli des choses dont je continue à penser qu'elles ont été utiles, dont je suis fier. Que d'autres ne le pensent pas – ou plus –, finalement, je m'en moque.* » C'était une autre façon, très policée, de dire : « *Je les emmerde.* » Jung, l'autre "emmerdeur", est mort deux mois après. Schweitzer, deux ans plus tard. Je ne prétendrai évidemment jamais que le seul moteur de l'audace en matière de gouvernance est la provocation. Encore que... Nous verrons bien dans deux jours ! ■



*« Nous verrons bien dans deux jours ! »*

**Jean-Pierre Hulot** : « L'an dernier, nous étions centrés sur l'action. Avec l'audace, nous franchissons un degré dans la détermination. »



*« Gouverner, c'est d'abord  
se fixer des buts,  
donner un sens à son action. »*



# Décodage **immédiat**

**Augustin de Romanet**, *président de Groupe ADP.*

## OSER AVOIR CONFIANCE EN SOI

**Frédéric Ferrer.** Brillant serviteur de l'Etat, "grand argentier"... cet amateur de promenades au milieu de chênes centenaires aime brouiller les pistes. Oser pour Aéroports de Paris, quelle idée ! Six ans plus tard, il a transformé une organisation franco-française en machine de guerre au service du client et de l'international et a fait s'envoler sa capitalisation boursière !

**Augustin de Romanet**, *président de Groupe ADP.* Pour gouverner, il faut d'abord vivre. Dans le livre qu'il lui consacre, Sylvain Fort écrit que Saint-Exupéry était sévère avec ceux qui n'agissent pas pour le commun – il fustigeait les gens qui « *n'étaient rien* » – on retrouve ici la phrase d'Emmanuel Macron. En tout état de causes, la première condition pour être créatif, contribuer au bien commun, est d'oser avoir confiance en soi. Gouverner, c'est d'abord se fixer des buts, donner un sens à son action. Avec des objectifs aussi ambitieux que possible. "Oser", c'est "s'autoriser à" aller plus loin. Il ne faut jamais penser que les gens qui sont au-dessus de nous, hiérarchiquement ou par leur notoriété, nous sont supérieurs par principe. Ils ont sauté 6 mètres à la perche, ont fait Polytechnique, peu importe... C'était une fois dans leur vie ! Pour le reste, aucun humain n'est, de façon présumée, supérieur aux autres.

« *Oser,  
c'est s'autoriser à...* »



**Augustin de Romanet** : « Il m'est arrivé, à plusieurs reprises, d'oser me mettre en travers de décisions que je trouvais mauvaises. »



## « Pour gouverner, il faut d'abord vivre. »

Quand je suis arrivé à ADP, l'entreprise était située boulevard Raspail, au milieu du cimetière du Montparnasse, des Catacombes et de l'Observatoire des étoiles mortes. On y passait son temps à dire du mal d'Air France. J'ai, tout de suite, pensé : « *Je ne suis pas venu ici pour vivre avec des gens tristes ! Quel est le problème ? Il n'y a pas de liaison directe avec Paris. Donc, premier objectif : je réaliserai CDG Express.* » J'ai mis ma démission en jeu. J'étais suffisamment à l'aise avec mes convictions pour oser ce challenge. J'ai, par ailleurs, dit aux équipes : « *Le service n'est pas la servitude, vous faites un métier magnifique, arrêtez d'être complexés. Le premier qui dit du mal d'Air France recule de quatre cases. Et vous verrez, on se fera aussi respecter !* » À l'époque, on capitalisait 5,5 milliards d'euros. Premier roadshow à Londres : je demande à un analyste financier : « *Que pensez-vous d'ADP ?* » Il me répond : « *Ce n'est pas mal, mais vos concurrents nous disent que le jour où ADP sera privatisé on doublera le cours de bourse, parce qu'il y a tellement d'économies possibles...* » Je me suis dit que nous allions oser le faire nous-mêmes. Nous sommes passés d'une capitalisation boursière de 5,5 milliards en 2013 à 19,5 milliards aujourd'hui. Et ce, en donnant à chacun de nos collaborateurs la certitude qu'il avait un vrai talent et devait l'exprimer. Nous avons changé les comportements. Tout recrutement, par exemple, est important. Si vous recrutez à N-3 ou N-4 quelqu'un qui est une star, il peut vous apporter autant qu'un membre du Comex. J'ai dit à nos équipes : « *Vous avez le devoir de recruter les meilleurs.* » Il faut accepter de recruter meilleur que soi.

« Oser se mettre en travers de décisions que l'on croit mauvaises. »



## AVANT D'OSER, « LABOURER » LE SUJET

Quand on dit “gouverner, c'est oser”, cela signifie que le chef doit avoir suffisamment travaillé la matière pour avoir des convictions fortes : soit on gagne et on a tout bon, soit on perd et on est conforme à l'idée que l'on se fait du respect de soi-même. Il m'est arrivé à plusieurs reprises d'oser me mettre en travers de décisions que je trouvais mauvaises. Mon expérience au ministère des Finances – j'ai passé dix ans au Budget – m'a beaucoup inspiré. En 1996, quand j'ai été conseiller du ministre, j'avais suffisamment fait le budget à l'endroit et à l'envers pour percevoir qu'on allait au drame. Si on laissait les choses filer de cette façon, on ne ferait jamais l'euro parce qu'on aurait un déficit de plus de 4 % en 1998. Il se peut que je me sois trompé et alors je m'en expliquerai devant l'Histoire ; mais j'ai beaucoup poussé à la dissolution de l'Assemblée nationale parce je pensais que nous allions dans le mur sur le plan budgétaire. Un des actes qui m'a aussi demandé de l'audace a été de donner à la Caisse des Dépôts des objectifs. À mon arrivée, en 2007, le principal souci était d'utiliser les 7 milliards d'euros obtenus par la vente de Natixis en 2006. La Caisse des Dépôts n'avait plus d'identité, ce n'était plus une banque d'investissement. Nous avons travaillé pendant six mois, notamment avec des économistes. Je leur ai dit : « *La Caisse des Dépôts, c'est l'intérêt général. Quel est celui du pays en 2007 ? À quoi nos collaborateurs doivent-ils penser en se levant le matin, qui soit utile à nos compatriotes ?* » Nous avons identifié trois priorités “traditionnelles” – le logement, les PME, le développement durable – et une priorité “nouvelle” : les universités. Pendant cinq ans nous avons contribué à la modernisation des campus...

Convaincu que la Caisse des Dépôts était d'abord au service de la collectivité, je me suis opposé parfois au président de la République. Par exemple, quand on a créé le Fonds stratégique d'investissement. Compte tenu de nos fonds propres, je pensais qu'on ne pourrait pas aller au-delà de 20 milliards. Il y a eu une réunion à l'Élysée. Les collaborateurs du Président voulaient 100 milliards. J'ai répondu : « *Très bien, voyez cela avec quelqu'un d'autre !* » Deux jours après, le Président avait été convaincu que 20 milliards c'était très bien et on a fait un fonds qui n'a, finalement, pas mal marché.

Je me suis mis d'autres fois en travers du gouvernement. Ainsi quand Dexia a failli mourir, une nuit de septembre 2008. Le gouvernement belge a dit : « *Il faut une recapitalisation : 3 milliards pour les Belges, 3 milliards pour les Français.* » La Caisse ne possédait que 10 % de Dexia : nous n'aurions dû théoriquement mettre que 600 millions sur la table. Vers 2 heures et demie du matin, la ministre m'a dit au téléphone : « *Augustin, nous souhaitons que vous mettiez seuls les 3 milliards de la partie*

française. ». Là, j'étais très à l'aise, puisque j'avais fait le serment de protéger les actifs de la Caisse des Dépôts. Je lui ai dit : « Madame le ministre, je ne le ferai pas. Si vous m'y obligez, je démissionnerai et j'irai plutôt vendre des frites au coin de la rue de Verneuil et de la rue du Bac. » J'avais la conviction profonde qu'à 6 heures du matin je pourrais très bien rentrer à Paris en ayant démissionné, mais qu'au moins je n'aurais pas précipité la Caisse dans le gouffre. Nous étions alors au début de la crise financière : si, dans ce contexte, nous avions été les seuls à recapitaliser Dexia, nous mettions un doigt dans la prise, puis on pouvait prendre le bras et l'ensemble du corps de la Caisse. Cette audace m'a été permise par le long travail qui avait consisté à savoir ce qui m'animait. Il valait bien mieux assurer l'indépendance de la Caisse et, éventuellement, la quitter que de traîner pendant des années la honte de l'avoir mise dans le fossé.

### L'AUDACE DE ROBERT SCHUMAN ET DU GÉNÉRAL DE GAULLE

Dès lors qu'on se donne des objectifs ambitieux, les moyens d'agir, que l'on y travaille, on peut prendre des décisions fondatrices. Il y a deux jours, un journaliste m'a demandé : « La question est de savoir si Emmanuel Macron aura un jour l'audace d'aller contre l'opinion publique. » C'est ce qu'ont fait le général de Gaulle et Robert Schuman. Quand Robert Schuman, en 1950, cinq ans après la fin de la guerre, réunit l'acier et le charbon français et allemand, c'est une décision disruptive. La CECA est née grâce à la méditation qu'il a eue sur cette question. Et ce, depuis le jour où, en 1912, avocat à Metz, il a décidé de s'installer en Lorraine, à l'époque allemande. Il était Luxembourgeois, il aurait pu faire carrière à Paris, il était l'un des avocats les plus brillants de sa génération, mais il s'est dit : si j'en ai l'opportunité, je serai celui qui aidera à la concorde. Ce qu'il a fait magnifiquement en 1919. Après la Deuxième Guerre mondiale, il est entré dans des gouvernements et il a eu le temps de méditer de longues années sur le caractère essentiel de l'unité franco-allemande. Donc, il a eu cette audace qui a permis l'enchaînement vertueux de la construction européenne. Contre l'opinion publique, mais surtout contre les diplomates de l'époque.

Concernant le général de Gaulle : l'opinion publique, ainsi que son propre milieu militaire et social, étaient en faveur de



**Quelle est l'origine de la guerre de 1870 ?** Dans la salle, Jean-Marie Lambert, DGA en charge des RH de Veolia Environnement, (ici avec l'avocate Emmanuelle Barbara), a aussitôt répondu à la question.



**Augustin de Romanet** : « Dès lors qu'on se donne des objectifs ambitieux, les moyens d'agir, que l'on y travaille, on peut prendre des décisions fondatrices. »

l'Algérie française. Lui-même avait médité depuis longtemps sur le fait qu'il était probablement illusoire à long terme que la France soit dotée d'un parlement comportant des élus de ces territoires. Là encore, c'était un acte audacieux.

### OSER PRENDRE DU RECU

Le déclenchement de la guerre de 1870 est probablement l'un des exemples les plus emblématiques d'une décision stupide. On a déclaré une guerre qui a tué 230 000 personnes et a conduit aux guerres de 1914 et 1940 pour le motif qu'une dépêche avait été rédigée dans un style jugé insultant. Les Allemands voulaient un Hohenzollern sur le trône d'Espagne. Les Français ont dit à Guillaume II qu'ils ne voulaient pas de prince allemand. Ils ont estimé la réponse allemande peu claire. Bismarck, saisissant cette occasion, a fait rédiger une dépêche qui nous donnait satisfaction, mais dans des termes peu amicaux. Je crois qu'un adjudant a transmis la nouvelle et que les Français se sont sentis humiliés que ce ne soit pas un général. Le ministre des Affaires étrangères de l'époque était le duc de Gramont. 20 ans après, il a eu cette phrase incroyable : « J'ai été galant avec Eugénie, j'aurais dû être galant avec la France. » L'impératrice Eugénie était très antiallemande. Au fond, oser c'est être galant avec ce que l'on croit être l'objet que l'on sert plutôt qu'avec les circonstances. Tout cela n'est possible que si l'on prend du recul. D'où l'importance de confronter ses convictions à l'épreuve de celles et ceux dont on a l'estime et pour lesquels on a de l'estime.

Mon grand-père était ingénieur du Génie maritime. Il m'a toujours dit : « Augustin, l'étymologie de ministre est minus<sup>2</sup>. Ton devoir est de dire la vérité à ton ministre. » Les nombreuses activités de cabinet ministériel que j'ai eues m'ont fait observer que beaucoup hésitent à dire cette vérité. Michèle Alliot-Marie, ancien ministre de l'Intérieur, disait à quelqu'un que je connais, il n'y a pas très longtemps : « Quand je voyais un préfet qui me parlait franchement, c'était quasiment le trèfle à quatre feuilles ! » L'idée selon laquelle on n'est pas forcément obligé de dire à l'autre ce qu'il a envie d'entendre, n'est pas si répandue.





**Augustin de Romanet** : « Les salariés doivent être confiants, quoi qu'il arrive. »

*« Si vos N-1 et vos N-2 osent, la société devient très créative. »*



« Le rôle du manager est de rendre service à ses collaborateurs. »

## LA VALEUR PRIME

**Frédéric Ferrer.** Comment oser ? Prendre de la hauteur n'est pas évident, en même temps.

**Augustin de Romanet.** Dès lors que la valeur prime, vous pouvez oser ! Un exemple : en arrivant à ADP, je me suis souvenu d'un scénario connu : vous êtes haut fonctionnaire, vous vous faites nommer à la tête d'une entreprise publique et le lendemain de votre arrivée vous expliquez que l'État est mauvais actionnaire et que la seule nécessité est de privatiser l'entreprise pour qu'elle performe – en fait, c'est souvent pour augmenter votre rémunération. Je l'ai vu faire dix fois. Je me suis dit : je n'ai pas envie de cela. Premièrement, nous allons augmenter la valeur de l'entreprise comme si nous avions des actionnaires de fonds de *private equity*. Nous prouverons que l'on peut bien gérer une entreprise publique. Deuxièmement, soit cette privatisation ne se fait pas et j'aurais eu bonne mine de la réclamer, soit elle a lieu et, pour la faire réussir, mon devoir aura été de dire à mes salariés qu'elle n'était pas nécessaire mais que cela pouvait aussi être une bonne chose pour eux. S'agissant de la question de la privatisation, j'ai donc pensé : pourquoi pas ? Cela peut être bien pour l'entreprise ; je resterai éventuellement à sa tête, mais cela n'a pas d'importance. Je suis toujours dans cet état d'esprit. En revanche, les salariés doivent être confiants, quoi qu'il arrive. Résultat : nous avons amélioré la performance collective. Aujourd'hui le gouvernement a décidé de privatiser, pour des raisons qui sont les siennes, mais le projet de loi protège les facultés de l'État d'intervenir dans la vie des aéroports. Si l'on voulait être caricatural, on dirait que l'on privatise le capital mais que l'on nationalise l'entreprise !

## INCITER LES AUTRES À OSER

**Frédéric Ferrer.** Si cette privatisation a lieu, c'est parce que la mariée est encore plus belle. Vous avez lancé des signaux forts de reconnaissance, par exemple en instaurant des uniformes communs.

**Augustin de Romanet.** Mon prédécesseur, Pierre Graff était un homme remarquable. Il a assuré la mise en Bourse de l'entreprise et commencé sa transformation. J'ai eu, pour ma part, la chance d'avoir dirigé non seulement des cabinets ministériels, mais aussi la Caisse des Dépôts... qui est l'un des endroits les plus difficiles à diriger de France ! Vous évoquez les tenues de travail : la première fois que je suis allé à Orly, j'ai vu des personnes en uniforme noir, en uniforme mauve, en uniforme orange, en uniforme bleu. J'ai demandé s'ils étaient tous d'ADP. « *Mais bien sûr, Monsieur le Président !* » « *Pourquoi ne sont-ils pas tous habillés pareil ?* » « *Parce que ce sont des sous-traitants. S'ils avaient le même uniforme, nous serions poursuivis pour délit de marchandage ou prêt de main d'oeuvre.* » J'ai répondu : « *Le client a besoin de confiance, d'identifier un service.* » Nous avons instauré des uniformes identiques, avec des cravates orange pour les hommes, des foulards orange pour les femmes, des badges "Partenaire Aéroports de Paris" pour les sous-traitants, et cela a donné l'impression que l'on avait multiplié par trois les personnels d'accueil.

Cette notion de service est importante. François-Daniel Migeon a écrit un livre sur le leadership responsable<sup>3</sup>. Il y explique que le rôle du manager est de rendre service à ses collaborateurs. Souvent, quand je recrute, je dis : « *Je veux que vous soyez le meilleur de Paris. D'abord, soyez performant, mais faites aussi, si vous voulez, des formations, des séminaires à l'étranger, etc. Élevez le niveau de jeu.* » Et aussi : « *Vous serez jugé sur le fait d'être capable de recruter éventuellement meilleur que vous.* » Quand une personne a suffisamment confiance en elle pour assumer de recruter meilleur qu'elle, vous enclenchez un cycle d'une vertu extraordinaire. J'ai recruté un numéro 2 parce que je n'avais plus de mandataire social ; c'était un risque. J'ai

choisi Patrick Jeantet, qui me paraissait le meilleur. La patronne du comité des nominations d'ADP m'a dit : « *Il est très bien votre candidat, mais il risque de vouloir votre place.* » J'ai répondu : « *C'est exactement mon objectif !* » Résultat, nous sommes très bien entendus ; je savais qu'il était là pour ensuite devenir le patron d'une entreprise, dans cinq ou dix ans. Au bout de deux ans, l'État nous l'a pris pour SNCF Réseau. C'est très bien pour l'État. Le chef doit non seulement oser, mais inciter ses collaborateurs à le faire, parce que si vos N-1 et vos N-2 osent, la société devient très créative. Nous avons créé une "cellule Innovation ADP". On a dit au responsable : « *On va créer un espace de 300 mètres carrés où tu feras ce que tu veux pour accueillir des start-ups.* » Si vous venez visiter notre siège social, vous verrez une pièce qui ressemble aux meilleurs sites de la Silicon Valley, avec tous les codes de start-up : la table de ping-pong, le drone, les canapés en carton qui se replient et se déplient, etc. Aujourd'hui, nous avons une équipe "innovation" qui est l'une des plus compétentes de Paris. Je me suis juste donné la peine de dire : « *On fait un nouveau siège, on va y créer un incubateur de start-ups et nommer quelqu'un pour le diriger.* » Je pense que la personne qui a été nommée là, dans 20 ans aussi, sera une vedette de l'écosystème des start-ups à Paris.

## ON BÂTIT UNE CATHÉDRALE !

**Augustin de Romanet.** Une parabole chère à Xavier Fontanet : au bord d'une route, des hommes mettent des pierres les unes sur les autres et vous leur demandez : « *Que fais-tu ?* » Le premier répond : « *Je mets des pierres les unes sur les autres.* » Le second : « *Je fais un mur.* » Le troisième : « *Je bâtis une cathédrale.* » Il faut dire à chacun de nos équipiers que nous sommes capables de construire une cathédrale. Le marché du transport aérien aujourd'hui, c'est 3,8 milliards de passagers. En 2030, il y en aura près de 8 milliards. Ce marché croît très vite. En Asie émergente, en 2010, 300 millions de personnes appartenaient à la classe moyenne ; en 2030, ils seront 3 milliards. Aujourd'hui, un Indien voyage 28 fois moins qu'un Américain. Or, dès que vous accédez à la classe moyenne, vous voyagez. Le transport aérien explosera. Nous disons souvent que nous sommes un hôtel dans lequel les gens ne dorment pas : nous sommes en train de transformer nos aéroports pour qu'il soient des hôtels où l'on est bien accueilli.

*« C'est très difficile, mais stimulant. »*

Si vous regardez le marché des grandes sociétés d'aéroports dans le monde, le leader mondial est Aena, le groupe espagnol qui gère les 43 aéroports espagnols – 250 millions de passagers, coté en Bourse, possédé par l'État à 51 %. Le numéro 2 est Groupe ADP, le numéro 3 le groupe allemand Fraport, le numéro 4 le groupe Vinci. Une fois de plus, les Français prouvent qu'ils sont bons dans la gestion des délégations de service public, des concessions, de la complexité. Pouvoir dire à nos équipes qu'on peut avoir 10 % du marché mondial en 2030 – ce n'est pas forcément inatteignable –, donc gérer 800 millions de passagers et multiplier la taille de l'entreprise par 3 est incroyablement mobilisateur.

Parce qu'ensuite, comme le dit Carlos Ghosn, il ne faudra pas aller chercher à gagner des parts de marché, mais d'abord être rentable. C'est très difficile, mais, stimulant.

## 4 GÉNÉRATIONS SOUS UN MÊME CIEL

**Frédéric Ferrer.** Parlez-nous de l'homme que vous êtes, qui aime les livres, se promener en forêt, prendre de la hauteur sur des années.

**Augustin de Romanet.** Mon grand-père avait pour métier d'expertiser les forêts. Il me disait : « *Il faut 80 ans pour faire un mât de bateau ; cette forêt – une forêt du Perche qui s'appelle Bellême – a été mise en valeur par Colbert qui voulait faire des bateaux pour la marine du roi.* » J'ai beaucoup goûté de voir la vie du haut d'une montgolfière, avec la perspective du temps long. On n'a plus tellement le sens du temps long ! Tout responsable politique ou observateur de la vie publique devrait se souvenir que la période de paix dans laquelle nous vivons est la plus longue depuis longtemps, depuis presque trois siècles. Nous avons connu les 80 ans de paix qui séparent les batailles de Denain et de Valmy : 1712, bataille de Denain – le maréchal de Villars bute du royaume les Flamands qui menacent d'envahir Paris – et 1792, Valmy<sup>4</sup>.

Je m'intéresse aux cycles économiques. J'ai écrit, en 2012, un livre : *Non aux Trente Douloureuses*<sup>5</sup>. On a connu les « Trente Glorieuses ». Nicolas Baverez a écrit, en 1999, *Les Trente Piteuses*. Je craignais que nous ne connaissions les « Trente Douloureuses ». J'ai découvert un livre, écrit en 1997 par Strauss et Howe, *Le Quatrième Tournant*<sup>6</sup>. Ils y analysent le "cycle des générations", chacune avec son tempérament. J'y ai beaucoup réfléchi, en particulier en analysant le rapport de mes propres enfants avec la guerre. Mon grand-père est né en 1891. Il a été dans les services militaires entre 1911 et 1914, avant d'être mobilisé 5 ans, soit 8 ans dans l'armée. Il me parlait de Verdun et, au-delà de 5 minutes, il s'interrompait en sanglots. Mon père est né en 1936. Il a vécu les privations de la guerre, mais c'était moins prégnant pour lui. C'est encore davantage vrai pour moi, mais notre génération craignait quand même que les Russes arrivent à Paris ! Pour nos enfants, qui ont une trentaine d'années, la guerre est presque un jeu vidéo. Je me suis dit que quatre générations avaient vécu sur le même territoire, avec des valeurs comparables et un rapport à la vie totalement différent.



« On observe un "cycle des générations", chacune dotée de son propre tempérament. »



« Une identité qui se reproduit imperturbablement depuis 26 générations et 500 ans. »

## « Héros, nomades et prophètes. »



**Hervé Estampes**, président d'Adrexo et Colis privé : l'audace est-elle compatible avec la démocratie ou même le droit du travail ?



**Gilles de Robien**, ancien ministre : le ministre doit rester un "serviteur" de la collectivité.

Ces chercheurs américains caractérisent chaque génération selon son époque : les héros, les nomades, les prophètes. Leur constellation donne à chaque époque une couleur, une identité, qui se reproduit imperturbablement depuis 26 générations et 500 ans. Ce cycle est le suivant : la crise, 20 ans ; ensuite on remonte : 20 ans dans une période qu'on appelle le "haut" ; puis, "l'éveil", 20 ans ; ensuite encore, le bouleversement : 20 ans et, à nouveau, la crise. Le dernier cycle débute avec la "crise" des années 1925-1945, avec 1929, la Seconde Guerre mondiale, etc. Une génération arrive au pouvoir en 1945, sélectionnée pour ses qualités de courage. C'est le début des "Trente Glorieuses", la reconstruction du pays, avec des valeurs de solidarité, de travail, etc. Cela dure 20 ans et cette période s'appelle "le haut".

En 1965, commence la période de "l'éveil". Les générations du *baby boom* avaient envie de faire la fête. Dans ses mémoires<sup>7</sup>, Jean-Pierre Raffarin a écrit : « *Nous, génération née en 1947, nous voulions faire profiter nos concitoyens de la prospérité.* » C'est mai 68, Woodstock, la société libérale avancée, des années sans chômage, alors que l'inflation permet d'acheter des appartements : les années 65-85. Après cette période d'éveil, on a un « *unraveling* » (*effilochage*) qui dure 20 ans, entre 1985 et 2005. Et ces deux auteurs américains écrivent en 1997 : vous verrez, il y aura une grande crise au milieu des années 2000, mais tout ira bien en 2025. Je me suis dit que c'était cohérent avec ce que je pense être les qualités de la jeune génération qui vient : un rapport à l'argent, au pouvoir, au collectif et au partage différents. Elle fera probablement des choses formidables. Mais entre aujourd'hui et le moment où elle arrivera au pouvoir, en aura-t-on vraiment fini avec la crise ? A partir de 2005, nous avons connu la crise des *subprimes*, dont on a aujourd'hui l'effet retard : les populismes, les élections italiennes, l'Angleterre du Brexit, la situation allemande, la Pologne, la République Tchèque, la Hongrie... et l'heure est assez grave, avec une course de vitesse entre le succès d'Emmanuel Macron et le risque d'un nouveau populisme en 2022.

Je trouve cette vision formidablement éclairante, parce qu'elle permet de relativiser ce qui nous arrive. Plus on est dans le temps long, plus on survole la société en montgolfière, même si ensuite il faut mettre les mains dans le cambouis, et plus on arrive à trouver un équilibre intéressant dans l'action.

## OSER TOUCHER AUX DROITS ACQUIS

**Frédéric Ferrer**. Je voudrais demander à Gilles de Robien d'intervenir dans ce débat.

**Gilles de Robien**, ancien ministre. Je partage ce qu'a dit Augustin de Romanet sur le ministre "serviteur". Si chaque membre d'un gouvernement était convaincu qu'il est au service de son administration, mais surtout de l'État et d'une collectivité, la politique ne serait pas aussi dévalorisée qu'elle l'est parfois. J'ai eu deux ou trois occasions d'avoir de l'audace. Je l'ai raconté ici. La première a été d'oser conquérir une ville communiste et de démontrer ensuite que mon intention n'était pas seulement partisane et que l'on pouvait remettre les choses à l'endroit au niveau budgétaire. Pour gouverner, il faut avoir les moyens d'agir et, pour cela, il faut dégager des marges. En trois ans, nous avons réduit de 10 % les frais de fonctionnement – le personnel représente 95 % de ce budget dans une ville. Cela nous a permis d'investir 50 à 100 millions d'euros par an. C'était assez audacieux, car le climat ne s'y prêtait pas. Evidemment, cela a engendré des violences, qu'il a fallu assumer. Ma voiture a été défoncée, des journalistes blessés. Il n'empêche que nous avons pu démontrer que ces efforts permettaient d'engranger des bénéfices à moyen et long termes pour la population. Le résultat de tout cela : il faut en accepter les suites. En 2008, *Challenges* me mettait en couverture avec le titre : « *Le meilleur maire de France* »... et j'étais battu !

**Hervé Estampes**, président d'Adrexo et de Colis privé. Je dirige deux groupes d'entreprises, soit 20 000 salariés. J'ai effectué une partie de ma carrière dans l'administration. Je vais être un peu provocateur. Il existe beaucoup de freins dans notre société. Ne pensez-vous pas que l'audace, aujourd'hui, est peu compatible avec la démocratie ou même le droit du travail ?

**Augustin de Romanet**. Poser la question, c'est y répondre. Elle est au coeur de la première année de mandat d'Emmanuel Macron : il a traduit en actes le programme annoncé pour permettre à la société d'avancer plus vite, d'une part avec les ordonnances, d'autre part avec sa décision concernant la SNCF. Il est bien sûr très difficile de remettre en cause des droits acquis. Il faut de l'audace et ce n'est pas spécifique au droit du travail, même s'il est vrai qu'il représente un frein considérable. J'ajouterai que les pays sans droit du travail ne sont pas non plus des modèles.

### CDG EXPRESS : 6 ANS DE COMBAT

**Frédéric Ferrer**. La jonction Orly Sud – Orly Ouest, c'est pour quand ?

**Augustin de Romanet**. Ici aussi, nous sommes dans le temps long : nous nous sommes efforcés de faire la jonction aussi belle que possible, mais elle avait été décidée par mon prédécesseur, en 2010. Elle sera inaugurée le 2 avril 2019. Normalement, ce jour-là, vous n'aurez plus de travaux dans les terminaux d'Orly. En revanche, les travaux sur le linéaire dureront jusqu'en 2023, parce que nous faisons une

gare pour accueillir la ligne 14 et la ligne 18. En 2024, vous pourrez accéder à Orly en 20 minutes par le métro depuis Paris. En 2028, vous pourrez aller sur le Plateau de Saclay en 20 minutes avec la ligne 18. Entre-temps, il faudra faire une gare devant Orly Sud.

**Frédéric Ferrer**. Et CDG Express ?

**Augustin de Romanet**. Six ans de combat, trois fois ma démission sur la table, quatre modifications législatives express spécialement pour ce projet, l'obtention auprès du ministre des Transports que l'on supprime le monopole de la SNCF. Début des travaux en 2018 et mise en service en 2023. ■



**Augustin de Romanet** : « Ici aussi, nous sommes dans le temps long. »

## Notes

1. Sylvain Fort, **Saint-Exupéry paraclet**, Éditions Pierre-Guillaume de Roux, 2017. Sylvain Fort donne ici à *paraclet* le sens d'*intercesseur* entre les mondes spirituel et matériel (cf. aussi : *France Culture*, « Répliques », 16 septembre 2017 et 21 juillet 2018, *Saint-Exupéry a-t-il toujours quelque chose à nous apprendre ?*).

« Je n'aime pas les sédentaires de cœur. Ceux-là qui n'échangent rien ne deviennent rien. » Antoine de Saint-Exupéry, *Citadelle*, publication posthume, Gallimard, 1948.

En juillet 2018, Sylvain Fort est conseiller, chargé des discours et de la mémoire, auprès du président Emmanuel Macron.

2. Du latin **minister**, dérivé de **minus** ("inférieur", "serviteur"). Dans l'Antiquité, les services ministériels étaient souvent confiés à des esclaves affranchis. Sous l'Ancien Régime, le ministre est celui qui accomplit une tâche au service de quelqu'un et devient le délégué de l'autorité (royale, religieuse, etc.).

3. **François-Daniel Migeon**, **Leader authentique**, Eyrolles, 2017 (préface de Jérôme Lacaille, directeur général du Crédit Immobilier de France et postface d'Augustin de Romanet). X-Ponts, François-Daniel Migeon débute sa carrière à la Banque mondiale et au ministère de l'Équipement, avant de rejoindre McKinsey. Il prend la tête de la direction générale de la modernisation de l'État (DGME) de 2007 à 2012, puis fonde en 2012 le cabinet Thomas More Partners qui accompagne les dirigeants dans le développement de leur "leadership authentique".

4. Le 24 juillet 1712, le maréchal-duc Claude de Villars remporte à **Denain** une victoire inattendue sur les Austro-Hollandais commandés par le prince Eugène de Savoie. Il évite à la France l'occupation et permet au roi Louis XIV (74 ans) de signer la paix d'Utrecht. Le 20 septembre 1792, à **Valmy**, les généraux Dumouriez et Kellermann font battre en retraite les Prussiens après la capitulation de Verdun.

5. **Non aux Trente Douleureuses – l'État n'a pas de temps à perdre**. Plon, 2012. Prix du document 2012 de *L'Express*.

6. **William Strauss et Neil Howe**, *The Fourth Turning: What the Cycles of History Tell Us About America's Next Rendezvous with Destiny*, 1997, Three Rivers Press.

7. **Jean-Pierre Raffarin**, *Je marcherai toujours à l'affectif*, Paris, Flammarion, 2012. ■



*« Nous avons adoré  
chaque seconde de ce pari.  
Il nous ressemblait. »*



# De l'audace, encore de l'audace...

**Alain Lombard**, directeur de la Collection Lambert.

**Olivia Moore**, humoriste.

**Stéphane Treppoz**, membre du comité exécutif de Monoprix, président de Sarenza.

## « NE VOUS MENTEZ PAS »

**Frédéric Ferrer.** Olivia, comment peut-on rebondir, en se disant que cela ne peut pas être pire... et "oser" changer sa vie ?

**Olivia Moore**, humoriste. J'ai travaillé pendant 13 ans au sein de multinationales. J'étais responsable du marketing à la division Luxe de L'Oréal quand j'ai été fauchée par un *burn-out*. Je venais d'être promue, j'avais une nouvelle équipe. J'ai eu l'impression de sortir du jeu sans l'avoir vraiment choisi. C'était à la fois frustrant et très choquant. Depuis, je dis souvent que ce *burn-out* m'a sauvé la vie. J'avais débuté ma carrière dans les ressources humaines avant d'aller vers le marketing, d'abord chez Unilever, puis chez L'Oréal. J'étais habitée par une ambition, une envie forte d'aller plus loin. Mais quand votre corps vous dit « non » malgré vous, c'est qu'il y a une raison !

**Frédéric Ferrer.** Stéphane, oses-tu depuis toujours ?

**Stéphane Treppoz**, membre du comité exécutif de Monoprix, président de Sarenza. J'aime aller au bout de mes envies. J'ai eu un parcours atypique. Après HEC, j'ai vendu des jouets aux États-Unis. À l'époque le service militaire était obligatoire. Le président de Médecins sans Frontières



**Frédéric Ferrer** : « Comment peut-on "oser" changer sa vie ? »



**Olivia Moore**, humoriste, **Alain Lombard**, directeur de la Collection Lambert, et **Stéphane Treppoz**, membre du comité exécutif de Monoprix, président de Sarenza.

m'avait promis de m'envoyer un an et demi en coopération au Guatemala. La veille du départ, il n'était pas joignable et j'ai dû trouver autre chose. J'ai rejoint Meccano. 20 ans jour pour jour avant l'intronisation de Donald Trump, j'étais avec lui ! Nous avons construit une réplique de 11 mètres de haut de la Tour Eiffel, présentée comme un cadeau des enfants français aux enfants américains pour les 200 ans de la statue de la Liberté. Donald Trump possédait la patinoire de Central Park, Wollman Rink. Il est venu à notre inauguration. Le lendemain, tous les jouets Meccano étaient vendus aux États-Unis.

**Frédéric Ferrer.** Alain, oser, quand on est haut fonctionnaire, n'est-ce pas antinomique ?

**Alain Lombard**, directeur de la Collection Lambert. On a beaucoup d'occasions d'oser quand on est fonctionnaire ! Chaque année, une seule personne peut choisir le ministère de la Culture à la sortie de l'ENA. C'est ce que j'ai fait. Cela ouvre beaucoup de portes. Peu conventionnelles, puisqu'on s'occupe de management dans un milieu qui y est souvent rétif, mais ceux qui font ce choix sont motivés. Ils savent qu'ils seront moins bien payés que dans d'autres ministères, mais qu'ils s'occuperont de choses qui les intéressent.

**Frédéric Ferrer.** Olivia, revenons à ce moment où tu t'es dit : finalement, ce qui m'arrive est peut-être plus une chance qu'un échec.

**Olivia Moore.** La lucidité est pour moi le premier critère de l'audace. Il faut être capable de faire le point, comme un navigateur : la mer est démontée, je n'ai plus de gouvernail, que faire ? Ce n'est pas le moment de juger, de regretter, il faut réagir ! Quand j'ai eu mon *burn out*, j'étais mariée, j'avais deux enfants et j'en attendais un troisième. Je me suis dit : j'ai choisi une vie "raisonnable", mais j'ai toujours eu une passion pour la scène. Je pensais la vivre à la retraite. N'est-ce pas le moment de la suivre ? L'envie est pour moi le deuxième critère de l'audace. Je relis souvent un livre de Frédéric Lenoir, *La Puissance de la joie*<sup>1</sup>. Il y évoque les philosophes de la joie, mais aussi les moyens de l'identifier en soi et d'en faire un critère de décision. C'est très important pour moi. Ensuite, il faut savoir agir. J'avais encore

bien des doutes et je voulais avancer un pas après l'autre. J'ai d'abord recherché une école de théâtre. J'en ai trouvé une qui formait au *one man show*. Je me suis dit : « *Confronte-toi à cet univers-là et rencontre des gens qui ont cette vocation.* » Je crois beaucoup à l'imitation, y compris, paradoxalement, dans l'audace. Si le chemin me convient, je reste ; sinon, je fais un pas de côté et je reprends ma route.

**Frédéric Ferrer.** Stéphane, en 2007, il y a eu l'aventure Sarenza.

**Stéphane Treppoz.** J'ai repris Sarenza en 2007 avec Hélène Boulet-Supau, sa directrice générale. L'entreprise était au bord du dépôt de bilan, avec 5 millions d'euros de chiffre d'affaires, 30 employés et trois fondateurs qui ne se parlaient plus. Ils avaient levé beaucoup d'argent – c'était l'époque de la "bulle internet", mais la société allait mal. Hélène et moi avions la même envie de liberté. Pendant 11 ans, nous avons tenu ce pari. Nous avons vendu la société à Monoprix le 1<sup>er</sup> mai dernier, parce que nous ne pouvions plus nous battre face à des concurrents beaucoup plus puissants que nous. Oser, c'est plus facile quand on n'a pas de contraintes financières. Mais nous avons adoré chaque seconde de ce pari. Il nous ressemblait. Je dis toujours aux jeunes qui viennent me voir : « *Si vous en avez la possibilité matérielle, réfléchissez à qui vous êtes vraiment, ne vous mentez pas, allez par le chemin qui vous correspond.* »

*« Allez par le chemin qui vous correspond. »*



« PARTIR, C'EST TOUJOURS OSER »

**Frédéric Ferrer.** Comment devient-on entrepreneur ? L'est-on dans l'âme ?

**Stéphane Treppoz.** Une personne sur dix est faite pour cela. Si c'est votre cas, si vous en avez la possibilité matérielle, il n'y a rien de plus excitant. Même si, dans neuf cas sur dix, cela finit mal. Cela fait 20 ans que je viens en Avignon pour le festival. Je ne viens que pour le *off*. Ce sont des gens qui prennent des risques. L'année dernière j'ai assisté à un spectacle sur Barbara. Nous étions trois dans la salle. Ce n'est grave, ils vont au bout de leur rêve. Il n'y a rien de plus gratifiant. Hélène et moi avons vécu en 2010 un grand moment de solitude. Nous avons repris une société au bord du dépôt de bilan, nous l'avons développée et les actionnaires financiers de Sarenza voulaient absolument la revendre, car il y avait des offres de grands groupes de distribution. Ils nous ont dit : « Soit nous la vendons à Amazon, Carrefour ou aux Galeries Lafayette soit vous la rachetez. » Hélène et moi avons emprunté 30 millions d'euros, à 14 %. Les intérêts journaliers dépassaient notre salaire mensuel. Pour que la banque nous prête 30 millions d'euros à titre personnel, nous avons gagé nos domiciles. Nos deux conjoints ont accepté, parce que cela nous correspondait. Mais, âmes sensibles s'abstenir !

**Frédéric Ferrer.** Alain, vous aussi avez eu l'audace du "défricheur" !

**Alain Lombard.** Il y a ici beaucoup chefs d'entreprise qui travaillent à l'étranger. Dans les milieux culturels, c'est une nécessité. Et partir, c'est toujours un peu "oser". Mon premier poste à l'étranger a été à Rome, comme secrétaire général de la Villa Médicis. En 1990, un an après la chute du Mur, j'ai quitté l'Académie de France de Rome pour Budapest. Cela a été une très belle expérience : la demande de culture y était considérable. L'Europe de l'Est faisait partie des priorités françaises. Au tout début des années 2000, je suis allé en Chine. Jacques Chirac y avait instauré une "Année de la France". Nous avons mobilisé des créateurs et des structures culturelles pour un budget estimé à environ 40 millions d'euros. Nous avons dû nous tourner vers des entreprises françaises - le pouvoir de persuasion du président était grand : quasiment tout le CAC 40 a participé au comité des mécènes, avec une base minimale de 500 000 € par entreprise - mais aussi hongkongaises. Là, j'ai eu une petite audace. Contre la volonté de l'ambassadeur, j'ai fait appel à un intermédiaire en me disant que quelqu'un de bien implanté, s'il avait une commission suffisante, serait peut-être plus efficace. Et cela a marché ! Nous avons proposé une commission de 10 %, considérée comme énorme à l'époque, et nous avons obtenu 5 millions d'euros des entreprises de Hong Kong, 5 millions moins 500 000, cela ne fait que 4,5 millions... mais c'était bien plus que si nous avions compté sur nos seules forces ...

**Frédéric Ferrer.** Autre pari : vous quittez la capitale pour Avignon.

**Alain Lombard.** J'ai été directeur administratif et financier de l'Opéra de Paris et, pendant 5 ans, administrateur général des musées d'Orsay et de l'Orangerie. Les circonstances m'ont rapproché du président de la Collection Lambert, Jean-Luc Choplin. Je l'ai rencontré quand il était administrateur du Ballet de l'Opéra de Paris. C'est un homme audacieux qui vient de prendre la direction du Théâtre Marigny. C'est aussi un ami du grand galeriste parisien Yvon Lambert qui a fait une très importante donation à l'État : plus de 500 œuvres constituent le cœur des collections montrées dans deux hôtels particuliers magnifiques au cœur d'Avignon. Ce musée d'art contemporain est sans équivalent en France.

« Une personne sur dix est faite pour cela. »



**Frédéric Ferrer** : « Comment devient-on entrepreneur ? L'est-on dans l'âme ? »



**Alain Lombard** : la Collection Lambert est « un musée d'art contemporain sans équivalent en France ».





**Olivia Moore** : « Pendant deux ans, j'ai dit : j'essaie d'être humoriste. »

## ON NE PEUT OSER QUE SI ON DOUTE

**Frédéric Ferrer.** Olivia, Kad Merad disait qu'à ses débuts il y avait deux, trois personnes dans la salle...

**Olivia Moore.** J'ai effectivement commencé à jouer dans des caves et devant trois personnes. On ne peut oser que si on doute. Pendant deux ans, j'ai dit : « *J'essaie d'être humoriste.* » J'écrivais des textes, je montais sur scène, je les rodais. La question matérielle s'est bien sûr posée pour moi : nous avons plusieurs enfants et mon salaire n'était pas une option. J'étais évidemment inquiète, mais j'ai pu constater, même si cela peut sembler irrationnel, que si on place la barre au bon endroit, la météo s'organise pour que le voyage se passe bien. J'ai eu des "coups de chance" financiers inespérés pendant ces deux premières années d'apprentissage de mon métier.

## ENVIE D'AVOIR ENVIE

**Frédéric Ferrer.** Stéphane, as-tu connu de tels "coups de chance" ?



**Stéphane Treppoz** : « Il faut avoir de la chance et savoir la saisir. »

**Stéphane Treppoz.** Il faut avoir de la chance et savoir la saisir. C'est un critère de recrutement important chez Sarenza. En session d'intégration, quand les nouveaux collaborateurs passent une demi-journée avec le comité de direction, je leur dis : « *S'il vous arrive une fois ou deux fois de ne pas avoir envie le matin de venir au bureau, ce n'est pas grave, c'est aussi mon cas. Mais si c'est de manière récurrente, il est urgent que vous partiez : ce n'est bon ni pour vous ni pour l'entreprise.* » L'envie est très importante. L'enjeu, pour nous, dirigeants, est de donner l'envie d'avoir envie. Nous sommes des "passeurs d'énergie", d'envie, de réussite collective. Si vous ne vous "écoutez" plus, il faut faire autre chose.

**Olivia Moore.** Frédéric Lenoir définit la joie comme un sentiment profond d'accomplissement, au-delà du plaisir et du bonheur, le sentiment d'être à sa place et de prendre les bonnes décisions. Cela vaut aussi pour le monde du travail. Il y a deux ans, au bout de 5 ans, j'avais enfin trouvé un producteur pour le spectacle. Ce monsieur voulait bien faire, mais il a littéralement coulé mon business. L'enjeu était : est-ce que je continue ou est-ce que j'arrête ? Car ce n'est pas le tout d'avoir un spectacle, il faut pouvoir le produire. L'audace a consisté, bien sûr, à être lucide, mais j'avais surtout une forte envie de continuer. J'ai trouvé un nouveau partenaire. Nous avons choisi d'investir et nous avons redressé la situation en trois mois.

## « La Collection Lambert : un exemple assez unique. »



**Alain Lombard** : « Il fallait rassurer les tutelles, leur montrer qu'on allait réintroduire davantage de rationalité dans la gestion de cette belle institution. »

**Frédéric Ferrer.** Alain, la gestion fait-elle partie de vos missions auprès de la Collection Lambert ?

**Alain Lombard.** Les fondations privées qui se développent dans le domaine de l'art contemporain en France sont généralement le fait de capitaines d'industrie qui y consacrent un pour mille de leur chiffre d'affaires – c'est un investissement largement défiscalisé. Ici, c'est un galeriste qui a donné à la collectivité la collection qu'il avait réunie pendant 40 à 50 ans. Le ministère de la Culture souhaitait que cet exemple assez unique ne débouche pas sur un échec. Le succès artistique de la Collection était considérable depuis 18 ans, mais elle avait des problèmes de gestion financière et de ressources humaines. La structure s'est développée sans fonds de dotation. Aujourd'hui, après la donation, elle vit sur ses ressources propres et reçoit des subventions des pouvoirs publics : l'État, la ville, la région, le département. Il fallait rassurer les tutelles, leur montrer qu'on allait réintroduire davantage de rationalité dans la gestion de cette belle institution.

## IL FALLAIT S'ALLIER

**Frédéric Ferrer.** Stéphane, quand t'es-tu dit qu'il fallait passer la main ?

**Stéphane Treppoz.** Presque toutes les entreprises de distribution du monde sont à vendre. Une société qui vaut 1 000 milliards, Amazon, écrase tout le reste avec Alibaba. Quatre GAFA valent chacune à peu près 1 000 milliards. Le Groupe Casino (270 000 personnes) vaut 4 milliards, 250 fois moins. Il fallait s'allier avec un groupe doté d'une gamme de produits plus large : les chaussures ne représentent que 1 % du budget des ménages. On couvre 30 % si on ajoute le textile et l'alimentaire. Vous avez l'occasion de penser à Sarenza moins d'une fois par an... mais 50 fois à Monoprix. Nous n'avions pas la taille critique. Dans une économie mondialisée, il faut se battre, faire un site toujours plus performant, avoir des *data scientists* de plus en plus chers. Vous devez être bon dans tous les domaines. Le niveau d'excellence dans nos métiers ne cesse d'augmenter.

Si vous achetez sur Sarenza aujourd'hui, on vous livre gratuitement en 24 heures. C'est formidable mais maintenant les autres le font aussi, même si ce n'est pas gratuitement. Donc, à un moment, il faut s'allier. Il y a six ans, je me souviens avoir rencontré en Chine le patron d'un petit site internet. Je l'avais appelé pour lui dire : « *Vous faites des chaussures, cela m'intéresse que nous discutons.* » Il m'avait assuré – je ne l'avais pas cru : « *J'embauche 1 000 personnes par semaine.* » La société s'appelle maintenant JD.COM et elle a 200 000 salariés. J'avais été reçu dans un petit endroit au fin fond de Pékin. Aujourd'hui, chez eux, on a l'impression d'être à La Défense et que tout leur appartient. Tout s'est accéléré de façon phénoménale.

## OSER LA SINGULARITÉ

**Frédéric Ferrer.** Olivia, il faut être agile dans ce métier où tu es ton propre produit !

**Olivia Moore.** Quand on débute, il y a un "Gral" : la "dame" de *Télérama* doit venir voir le spectacle. Au bout de quatre ans, elle est venue. Elle était assise ce jour-là à côté de la dame de chez Michel Drucker. C'était au Théâtre Trévisé, à Paris. Il y avait du monde, mais la dame de chez Michel Drucker était de mauvaise humeur et celle de *Télérama* l'aime bien. Par chance, il y a eu une *standing ovation* ce jour-là. Je me suis dit que l'article serait formidable. Deux semaines plus tard, j'ai découvert la critique : « *C'est intéressant, mais c'est quand même du sous-Foresti.* » Il n'y a rien de plus vexant pour un artiste. J'ai choisi la voie du milieu, en passant ce spectacle au tamis pour comprendre ce qui avait pu lui faire penser cela. J'ai fait l'effort de me dire : « *Et si son point de vue était juste ?* » – même si je ne le partageais évidemment pas, parce que je connais par cœur les spectacles de Florence Foresti. De plus, si une de mes "vannes" est faite par un artiste plus connu, même si elle est postérieure à la mienne, je la change. Je me suis dit qu'elle voulait peut-être dire que je manquais d'un style suffisamment affirmé, ce qui est la même logique que celle de la gestion d'une marque. Il faut oser créer une singularité, pour une marque comme pour un individu. J'ai donc demandé à Marie Guibourt – qui est devenue ma metteuse en scène – de bien vouloir se pencher sur le spectacle et elle a accepté.

**Frédéric Ferrer.** Stéphane, qui a choisi qui ? Quelle est la suite de l'histoire pour toi ?

**Stéphane Treppoz.** Sept sociétés s'intéressaient à Sarenza. Nous avons choisi Monoprix parce que c'était le plus logique. Pour la suite... j'ai eu trois vies, il y en aura forcément une quatrième.

**Frédéric Ferrer.** Affaire à suivre. Quelle est la suite de l'histoire pour la Collection Lambert ?

**Alain Lombard.** On espère que la bonne gestion financière rejoindra l'excellence artistique. La journaliste de *Télérama* est déjà venue voir nos expositions et elle a fait une très bonne critique ! ■



**Stéphane Treppoz** : « Tout s'est accéléré de façon phénoménale. »

## Note

1. Frédéric Lenoir, *La Puissance de la joie*, Fayard, 2015. Extrait : « *J'aimerais proposer ici une voie d'accomplissement de soi fondée sur la puissance de la joie. (...) Pour ma part, je préfère une sagesse de la joie, qui assume toutes les peines de l'existence. Qui les embrasse pour mieux les transfigurer. Sur les pas de Tchouang-tseu, de Jésus, de Spinoza et de Nietzsche, une sagesse fondée sur la puissance du désir et sur un consentement à la vie, à toute la vie...* » ■



*« La confiance  
est un saut dans l'avenir. »*



# Le temps des bravades

**Adda Abdelli**, acteur et auteur (*Nestiaires*, France 2).

**Julia de Funès**, philosophe.

**Bertrand Soubelet**, général de corps d'armée, président de BS Consulting et CEO de Swelp Sentinel.

## LA FORCE D'AGIR

**Frédéric Ferrer**. Elle ose la philosophie dans les entreprises. Ce général de corps d'armée de la Gendarmerie nationale est un adepte du franc-parler. Quant à notre troisième invité, il ose transformer les vestiaires en carrefour du rire. Nous en verrons à l'instant quelques images. « *Tu finiras prof* » : c'est ce que te disaient tes parents, Julia ?

**Julia de Funès**, philosophe. Mes parents me disaient : « *Tu finiras prof dans un lycée abominable !* » C'était il y a 20 ans. De nos jours, il existe de nombreuses voies possibles pour faire de la philosophie. La seule raison qu'il faut écouter est donc celle de son désir. Ce qui nous paraît irrationnel n'est pas nécessairement déraisonnable. L'audace est la force d'agir malgré la peur. Aujourd'hui, on a peur de tout : du sexe, du tabac, de l'alcool, de la grippe et du vaccin contre la grippe, de la rougeole et du vaccin contre la rougeole... Le principe de précaution est inscrit dans notre constitution. Mais une chose est de suivre une règle de prudence et une autre de s'opposer à toute action parce qu'on voit le risque comme une menace et jamais comme une opportunité. Aujourd'hui, je fais de la philosophie avec des entreprises, donc dans la vie... La chance n'est pas un hasard : on sème les conditions qui font que cela sera possible un jour.

« *La seule raison qu'il faut écouter est celle de son désir.* »



**Julia de Funès**, philosophe : « La richesse humaine tient à la singularité des êtres. »

**Frédéric Ferrer.** Tu as aussi travaillé dans les ressources humaines, dans le domaine de “l’humain”.

**Julia de Funès.** J’ai fait sur ce thème un livre<sup>1</sup> un peu ironique, parce que j’entends citer “l’humain” à toutes les sauces dans les entreprises. On y parle de ressources humaines, de facteurs humains, parfois même de “réinjecter de l’humain”. C’est monstrueux. L’humain évoqué de cette façon est homogénéisé. Pour moi, la richesse humaine tient à la singularité des êtres. La société veut “normer”, alors que l’individu a besoin d’exprimer sa singularité. Freud l’explique très bien dans *Malaise dans la civilisation*<sup>2</sup> : ce qui est bon pour la société ne l’est pas pour l’individu et inversement. C’est pourquoi on a peur et on manque souvent d’audace. C’est humain.

*« Tout cela s’est produit dans l’inconscient collectif. »*

### « JE N’AI FAIT QUE MON DEVOIR »

**Frédéric Ferrer.** Bertrand, vous êtes général, numéro 3 de la Gendarmerie et à un moment, vous vous dites : « Je vais y aller ! »

**Bertrand Soubelet,** *général de corps d’armée, président de BS Consulting et CEO de Swelp Sentinel.* On assiste aujourd’hui à une inversion des valeurs : ceux qui font leur travail sont considérés comme courageux et ceux qui ne le font pas sont vus comme normaux. Ce qui m’est arrivé m’est encore incompréhensible. En 2013, alors que j’étais le numéro 3 de la Gendarmerie, on m’a demandé d’expliquer devant l’Assemblée nationale les questions de sécurité de notre pays. Je l’ai fait avec la sincérité que mon éthique d’officier exigeait. Lorsque l’on a des responsabilités, on doit tenir un discours de vérité à ceux qui sont amenés à prendre des décisions pour la Nation. Je crois avoir fait un constat lucide, clair, plutôt impartial. Tout s’est s’emballé ensuite dans les

médias. Début 2014, l’Agence France-Presse a titré : « *Le numéro 3 de la Gendarmerie critique la politique pénale du gouvernement.* » Je ne me serais certainement pas permis de le faire. J’ai le sens du devoir. J’ai simplement retracé les questions de sécurité dans une perspective historique et mis en évidence un certain nombre de dysfonctionnements. C’est le buzz qui a posé problème, pas ce que j’ai dit. Des personnes ont craint pour leur position, des politiques ont eu peur qu’un général s’exprime et qu’on puisse le suivre, parce que cela représentait peut-être un danger. Tout cela s’est produit dans l’inconscient collectif, mais je n’ai en réalité fait que mon devoir. J’ai été démis de mes fonctions quelques mois plus tard. Dès l’été 2014, on m’a envoyé commander la Gendarmerie des Outre-mer. Cela ne m’a pas empêché de vivre, j’y ai fait un travail formidable, dans une institution où les gendarmes sont dévoués à leur pays.

**Frédéric Ferrer.** Quand vous publiez *Tout ce qu’il ne faut pas dire*<sup>1</sup>, c’est la goutte d’eau qui fait déborder le vase ?

**Bertrand Soubelet.** Un mois jour pour jour après la parution de ce livre, un décret du président de la République m’a suspendu de mes fonctions. Je savais que cela pouvait arriver, mais ce n’était pas le sujet. Un responsable se doit d’être exemplaire et il est difficile de diriger en ne faisant pas ce que l’on dit. J’ai travaillé 35 ans dans cette Maison. Aujourd’hui je suis chef d’entreprise, j’ai 24 salariés, j’ai changé de vie, mais j’applique exactement les mêmes principes.

### « MA VIE AVEC MON HANDICAP »

**Frédéric Ferrer.** Adda, Tout a commencé en Algérie, dans les années 60 ; et là, pas de vaccin, la polio...

**Adda Abdelli,** *acteur et auteur (Vestiaires, France 2).* On est en 1967. J’ai un retard de vaccin, je vais à la plage (la mer me suivra toute ma vie). Les médecins disent que c’est la polio, ma mère assure que c’est un ange jaloux qui m’a jeté un sort... je crois plus ma mère !



**Bertrand Soubelet,** *général de corps d’armée, chef d’entreprise* : « C’est le buzz qui a posé problème, pas ce que j’ai dit. »



**Adda Abdelli,** *auteur et réalisateur* : « J’avais envie de raconter mon quotidien, ma vie avec mon handicap. »



**Julia de Funès** : « Quand il y a excès de process, on perd tout esprit critique. »

**Frédéric Ferrer.** Cela ne marche pas tout de suite pour toi, mais tu te dis : « *Je vais continuer à oser !* »

**Adda Abdelli.** Je travaillais à la mairie où je faisais ce que je réussis le mieux : raconter des histoires et faire rire. Au début des années 1990, j'ai écrit un "seul en scène". J'avais envie de raconter mon quotidien, ma vie avec mon handicap. Cela ne marchait pas. Le titre du spectacle était joli : *Quelques maux de moi*. Je montais sur scène avec mes béquilles et je disais : « *Vous l'avez remarqué, j'ai une tare qui saute aux yeux : je suis petit, ça m'a beaucoup handicapé dans la vie !* » Les gens riaient, mais les patrons de théâtre pensaient qu'on ne pouvait pas rire du handicap, qu'on n'était pas prêts. Si on avait présenté *Intouchables* à l'époque, on ne l'aurait jamais vu au cinéma. Comme il faut oser, j'ai fait de la figuration. On m'a dit : « *Vous avez un profil atypique et avec des béquilles vous ne pouvez faire qu'un plan, car on vous reconnaît.* » Dans tous les films, je suis le type assis au bar... j'ai parfois une casquette, parfois un béret...

## OSER POUR VIVRE

**Frédéric Ferrer.** Julia, comment travailles-tu avec les entreprises ?

**Julia de Funès.** La philosophie permet de regarder la réalité avec une autre perspective. Aujourd'hui, les process ont pris une très grande place dans l'entreprise. C'est un poison contre l'audace. Aucune société ne peut vivre sans process, certes, mais quand ils prennent le pas sur le sens de l'action, ils paralysent les intelligences. L'intelligence humaine "s'artificialise" si on se contente d'appliquer sans jamais agir à partir de soi. Une anecdote : je me rends deux fois par mois depuis quatre ans dans une grande entreprise. On y pénètre en franchissant un *hall desk*. Un jour, j'oublie ma carte d'identité. Je demande à une personne que je connais très bien : « *S'il vous plaît, je n'ai pas ma carte d'identité, peut-on faire une impasse ?* » La sentence tombe : « *Non !* » Le sens ne prime pas sur la procédure. Quand il y a excès de process, on perd tout esprit critique. Or, l'audace en découle directement.

La philosophie met du contenu derrière les mots. On demande, par exemple, aux philosophes d'apporter du *sens*. Le *sens* ne se donne pas. Il se cherche et se trouve. Dans le dictionnaire, il a trois acceptions : les (cinq) sens, l'orientation, la signification. Pourquoi un même mot pour trois acceptions ? Ce n'est pas un hasard. À chaque fois, le sens est *extatique*, extérieur. Vous entendez, regardez, écoutez, goûtez, sentez *quelque chose*. Paris-Genève ne fait sens que le temps d'un trajet entre une ville et une autre. Ainsi, le sens du travail n'est pas dans le travail et le sens de la vie dans la vie. Ma vie prend du sens quand j'ai un but, un projet, quand j'aime une personne. Mon travail prend un sens quand il réalise un souhait, une ambition, apporte des relations, un statut, un confort, etc. Il faut donc privilégier cet *ailleurs*, le trouver ensemble. Albert Camus disait : « *Mal nommer un objet, c'est ajouter au malheur de ce monde* »<sup>3</sup>. Bien nommer les choses, c'est réjouir les esprits. Vous avez évoqué la joie tout à l'heure. Pour Bergson, la joie, c'est quand on reçoit un signe que la vie a réussi<sup>4</sup>. Pourquoi la mère éprouve-t-elle de la joie devant ses enfants ? Ce n'est pas parce qu'elle est heureuse - on ressent parfois plus d'inquiétude que de bonheur avec ses enfants -, mais parce qu'elle a donné la vie. Mettre en œuvre un projet, c'est être vivant, faire vivre quelque chose.

## « ÊTRE INVENTIF, QUITTE À BRUSQUER LE SYSTÈME »

**Frédéric Ferrer.** Bertrand, vous avez publié un deuxième livre : *Sans autorité, quelle liberté* ?<sup>1</sup> Comment oser quand on appartient à une chaîne hiérarchique, comme dans la Gendarmerie ?

« *La philosophie met du contenu derrière les mots.* »



**Frédéric Ferrer** : « Comment oser quand on appartient à une chaîne hiérarchique ? »



**Bertrand Soubelet** : « Le respect va d'abord du haut vers le bas. »

**Bertrand Soubelet.** Cela fait partie de l'ADN de toute personne qui appartient à un système, hiérarchisé ou non : elle a envie de faire avancer les choses, que l'aventure collective soit positive. C'est pourquoi, je n'aime pas beaucoup le mot "bravade". Pour moi, oser n'est pas une démarche individuelle, un calcul personnel. C'est obligatoirement une démarche tournée vers ceux avec lesquels on vit, on travaille, ou à qui on offre quelque chose. Toute ma vie, j'ai considéré que mon vrai métier était de produire de la sécurité pour les Français, que tous les moyens qu'on me donnait étaient tournés vers cela et que, fort de cette mission, il fallait que je sois inventif, quitte à brusquer un peu le système. La difficulté est que cela conduit parfois à briser des équilibres difficiles. Donc, il faut le pousser sans le rompre. J'ai été malheureux toute ma vie d'être entouré parfois de gens qui osaient, mais pour eux-mêmes. Quand on est numéro 3 de la Gendarmerie, on signe parfois des notes. Si 100 000 personnes mettent en œuvre ces décisions, elles concernent l'ensemble de la population. Il faut avoir en permanence l'intérêt général, en ligne de mire. Le management efficace est celui où il y a du respect et de la confiance. Ce respect va d'abord du haut vers le bas et non pas du bas vers le haut.

**Julia de Funès.** Le mot "confiance" est important aussi, mais il est souvent galvaudé aujourd'hui. Je définissais en partie l'audace comme la confiance en une intuition. Or, il est très difficile de distiller de la confiance dans un univers contractualisé comme celui de l'entreprise. Vous vous souvenez du fameux slogan de Darty : "Le contrat de confiance". Il n'est pas pire oxymore. S'il y a un contrat, il n'y a pas confiance. S'il y a confiance, il n'y a pas contrat. Le contrat est une relation symétrique qui rend prévisible et plus ou moins cohérent l'avenir. La confiance est un "saut" dans l'avenir. Le mot vient de *cum fidere*, "avec foi". Il faut croire quand on fait confiance. Donc, ce n'est pas du rationnel, du cognitif, du savoir. C'est quand il y a cette foi, ce pari, ce saut dans l'inconnu, qu'on décide de se faire confiance.



**Adda Abdelli** : « On vient de finir la réalisation de la saison 8. »



## OSER : UN CHEMIN

**Frédéric Ferrer.** Adda, on parle de saut dans une piscine... C'est là que tout a commencé pour toi ! Aujourd'hui, après dix ans, tu en es à la saison 8, vous avez eu la visite de Brigitte Macron, tu as publié un livre, *Comme sur des roulettes*<sup>1</sup>, et réalisé une web série.

**Adda Abdelli.** J'ai adhéré à un club Handisport à Marseille. J'y ai fait de la natation pendant des années. J'ai même eu une médaille ! Ce qui m'a marqué, c'était le délire qui régnait dans les vestiaires. Cinq minutes avant – et après – d'aller nager, il y avait toujours une ambiance incroyable. Un jour, j'ai eu l'idée avec un copain de mettre tout cela sur un papier et c'est devenu une série. On vient de finir la réalisation de la saison 8. Brigitte Macron nous a reçus à l'Elysée il y a quelque temps et est venue nous voir pendant le tournage. Le livre est sorti en janvier dernier. J'y parle de ce que je connais le mieux : le handicap. La web série s'appelle *Vestiaires libérés*. Nous y revisitons à notre façon les personnages de l'Histoire, puisque que les handicapés ont toujours été cachés. Ainsi, Basile, le frère du roi Arthur était manchot et c'est donc Arthur qui devait tirer l'épée. Jeanne d'Arc était sourde, etc. Nous sommes là pour rétablir la vérité, comme vous !

**Frédéric Ferrer.** À propos du handicap : ce n'est pas forcément une identité en soi.

**Adda Abdelli.** Ce n'est absolument pas une identité. Il vaut d'ailleurs mieux être handicapé en France que valide dans certains pays ! De belles choses se font ici et je suis déjà content de ce que j'ai. Évidemment, il faut des améliorations, mais on prend cette direction. Beaucoup de travail est réalisé par les entreprises pour parler du handicap, recevoir les personnes en situation de handicap, créer des cellules qui s'occupent du handicap. De nombreuses entreprises choisissent l'humour pour favoriser une prise de conscience et me font travailler.

Il faut oser faire travailler des personnes en situation de handicap. Ce n'est pas une identité en soi, mais quelque chose en plus. On est bête, intelligent, avocat, ouvrier, etc. Ensuite, on est handicapé. Je vous parlais de cinéma tout à l'heure. On pense encore qu'un handicapé ne peut jouer que le rôle d'un handicapé. C'est l'une des dernières barrières à lever. Il n'y a pas si longtemps que Jamel Debbouze joue des rôles où il s'appelle Lucien... Cette série, c'est cela : à un moment donné, on entre dans ces vestiaires, on voit des gens en maillot de bain auxquels il manque un bras, qui parlent mal... On se dit : « Où suis-je ? C'est un vestiaire où il n'y a que

*« Beaucoup de travail est réalisé par les entreprises. »*



des handicapés ! » Et, au bout d'un moment, on est pris par l'histoire, on oublie le handicap.

Je dis toujours à mes enfants de ne rien refuser pour de mauvaises raisons. Par exemple, ma fille m'a dit : « *Je ne ferai pas Médecine.* » - « *Ne fais pas Médecine ! Mais pourquoi ?* » - « *Je pense que je n'aurai pas le niveau.* » - « *Pour moi, c'est une mauvaise raison. Demande Médecine et tu verras !* » Elle a été acceptée. Elle m'a dit : - « *Maintenant, qu'est-ce que je fais ?* » J'ai répondu : « *Maintenant, tu peux refuser.* » Elle l'a refusé, mais au moins, elle savait pourquoi.

Mon fils me dit que j'ai eu de la chance. Je pense pour ma part que la chance se provoque : c'est un sentier, un chemin qu'il faut oser prendre.

## OSER LA CHANCE

**Frédéric Ferrer.** Julia, dans ton travail avec les entreprises, que proposes-tu ?

**Julia de Funès.** Je ne propose rien : ni PowerPoint ni recettes. Quand je vois sur les rayonnages des librairies les ouvrages de développement personnel : comment être le manager de l'année, etc., je trouve tout cela abominable ! Ce sont des recettes faciles et pire, aujourd'hui, c'est sur le bonheur : "les cinq recettes pour être heureux". Il y a une injonction à être heureux, en entreprise il y a un "bonheurisme". C'est une arnaque intellectuelle. Cela fait 2 500 ans que les philosophes essaient de traiter le sujet, qui n'est toujours pas réglé... donc c'est un peu compliqué et cela ne se règlera jamais. Le bonheur est une affaire beaucoup trop personnelle et un état beaucoup trop instable pour qu'on le réduise à une recette managériale et qu'on demande aux salariés d'être heureux. Beaucoup de grandes entreprises ont huit étages magnifiques avec piscine, baby-foot, plantes vertes, jus d'orange et bonbons - parce qu'il y a une infantilisation énorme dans l'entreprise ! Vous voyez, ce

sujet m'agace ! Ce n'est pas le bonheur que je critique, c'est son instrumentalisation par certains *Chief Happiness Officers*. Pour moi, tout cela est fictif, puisque le bonheur est une fiction. L'idée est que, si on leur propose des baby-foot, les gens seront plus performants. Cette instrumentalisation du bonheur est dangereuse ; si on laisse les gens agir, avoir davantage d'audace, oser à partir d'eux-mêmes, ils seront plus heureux. Le bonheur est une conséquence, il n'est pas une condition d'un travail plus performant.

Un dernier mot. Vous avez évoqué le colonel Beltrame, c'est de l'héroïsme, c'est très grand. Pour moi, l'audace est en dessous de l'héroïsme ; on peut la cultiver si on ne se laisse pas engourdir par le "on", la norme, si on parle du "je" et du "tu" véritablement. Les audacieux ne vivent pas très longtemps mais les autres ne vivent pas du tout. Quitte à choisir...

**Jean-Pierre Hulot.** Une mise au point sur le mot "bravade". Je l'ai choisi aussi pour son ambiguïté, que vous avez soulignée... mais dans "bravade", il y a aussi bravoure, le fait de braver l'adversité. Il y a eu aussi "bravitude". Ce néologisme a fait couler beaucoup d'encre mais, au bout du compte, exprimait quelque chose qui était quelque part dans ce que la personne a voulu dire.

**Adda Abdelli.** Je voudrais ajouter que, d'abord, j'aime bien le baby-foot et le jus d'orange... Nos enfants, nos jeunes, ne doivent pas imaginer que pour vivre heureux il faut être footballeur et gagner 400 000 euros par mois. C'est encore plus vrai quand on est handicapé, parce qu'on ne se voit nulle part à la télévision. J'ai grandi avec Casimir pendant des années, j'ai cru que c'était un personnage handicapé - il l'était, d'une certaine façon, c'était un dinosaure ! Donc, cette idée qu'il faut créer de la diversité, montrer les choses, en parler, prouve bien que l'existence de référents est très importante. ■





*« Les audacieux  
ne vivent pas  
très longtemps  
mais les autres  
ne vivent  
pas du tout... »*



## Notes

1. Cf. à la fin de ce document les **biographies** et publications des intervenants.

2. **Sigmund Freud, *Malaise dans la civilisation***, Payot, 2010 ; Sigmund Freud, *Le Malaise dans la culture*, traduction de Dorian Astor et présentation de Pierre Pellegrin, Flammarion, 2017 - *Das Unbehagen in der Kultur* a été écrit par Freud en 1929 et publié en 1930.

3. « **Mal nommer un objet, c'est ajouter au malheur de ce monde.** » Paru en 1944 dans la revue Poésie 44 sous le titre "Philosophie de l'expression", ce texte (repris ensuite dans *Essais*) a été écrit par Albert Camus en marge d'ouvrages publiés pendant la guerre par le linguiste et philosophe chrétien Brice Parain : *Essai sur le logos platonicien* et *Recherches sur la nature et les fonctions du langage*. Camus souligne que Parain analyse chez Platon « le problème du langage comme métaphysique et non pas social et psychologique », voire « à la racine de la métaphysique ». « Il y a une interrogation primordiale qui doit porter sur la valeur même des mots que nous prononçons. Il s'agit de savoir si notre langage est mensonge ou vérité. » Parain « rejoint l'époque et son destin », son oeuvre est « étroitement mêlée à l'histoire de sa vie et à notre histoire. » Camus publie en 1946 dans sa collection « Espoir » *L'Embarras du choix*, textes écrits par Brice Parain entre 1922 et 1946, « longue période de lente et difficile adaptation aux postulats du langage. » Certaines de ses réflexions rejoignent celles de Simone Weil plusieurs années plus tard.

4. **Henri Bergson, *L'Énergie spirituelle***, 1<sup>re</sup> Partie : La conscience et la vie - Signification de la joie (PUF, 2017, présentation de Frédéric Worms). *L'Énergie spirituelle. Essais et conférences* est paru en 1919 chez Félix Alcan. Le chapitre I, « La conscience et la vie » est une adaptation d'une conférence donnée par Bergson en 1911 à l'université de Birmingham sous le titre *Life and Consciousness* : « Le plaisir n'est qu'un artifice imaginé par la nature pour obtenir de l'être vivant la conservation de la vie; il n'indique pas la direction où la vie est lancée. Mais la joie annonce toujours que la vie a réussi, qu'elle a gagné du terrain, qu'elle a remporté une victoire : toute grande joie a un accent triomphal. Or, si nous tenons compte de cette indication et si nous suivons cette nouvelle ligne de faits, nous trouvons que partout où il y a joie, il y a création: plus riche est la création, plus profonde est la joie. » ■



*« Le rôle d'un sondage  
est d'objectiver les choses. »*



# 10 ans de gouvernance au crible

**Frédéric Dabi**, directeur général adjoint d'Ifoop France, directeur du pôle Opinion et stratégies d'entreprise, membre du directoire du groupe.

## *Les valeurs ? « Les salariés estiment qu'on en parle beaucoup... »*

**Frédéric Ferrer.** Frédéric Dabi nous présente une étude menée avec Lionel Prud'homme, président du laboratoire de recherche de l'IGS RH.

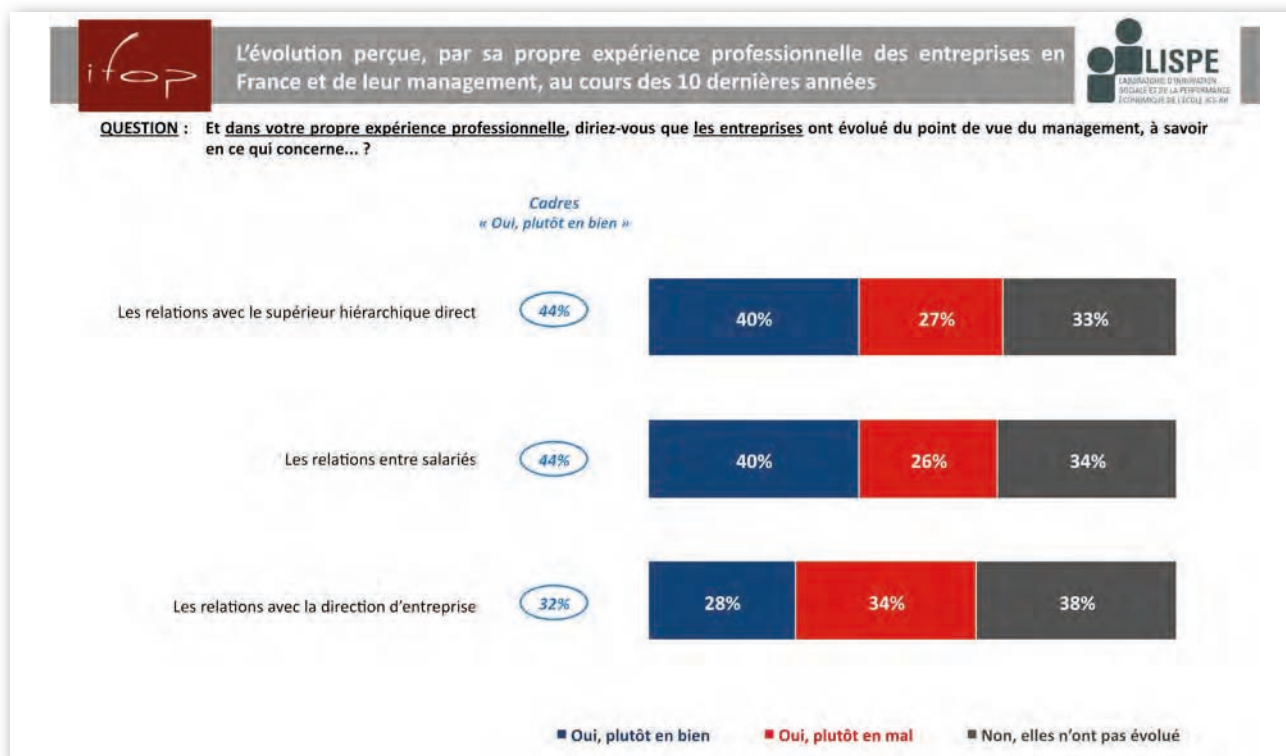
**Frédéric Dabi**, directeur général adjoint d'Ifoop France. Réalisée pour les dix ans de DPA, cette enquête exclusive porte sur la perception par les salariés des évolutions managériales de leur entreprise : les vivent-ils comme des éléments de rupture ou de continuité ? Quel regard portent-ils sur elles ? Nous avons constitué un échantillon représentatif d'une "mini-France" du salariat privé : entreprises de plus de 50 salariés, PME, ETI, grands groupes - les TPE représentent 94 % du "tissu entrepreneurs", mais sont moins concernées par ses évolutions managériales : elles ont été exclues du spectre de l'enquête. Les salariés interrogés ont, au moins, dix ans d'ancienneté.



**Frédéric Dabi :** « Quelle perception par les salariés des évolutions managériales de leur entreprise ? »

## CONTINUITÉ PLUS QUE RUPTURE

Première question : *avez-vous perçu une évolution récente du mode de management de votre entreprise ?* Une courte majorité répond par l'affirmative et 45 % par la négative – dans une logique d'extrapolation, cela fait du monde ! Les premiers sont davantage présents dans les entreprises de plus de 500 salariés et ont une ancienneté plus grande (plus de 20 ans). Les cadres, par définition moteurs en matière managériale, sont partagés (51/49), mais ceux qui encadrent au moins 10 personnes sont beaucoup plus nombreux à évoquer un récent changement de méthode.



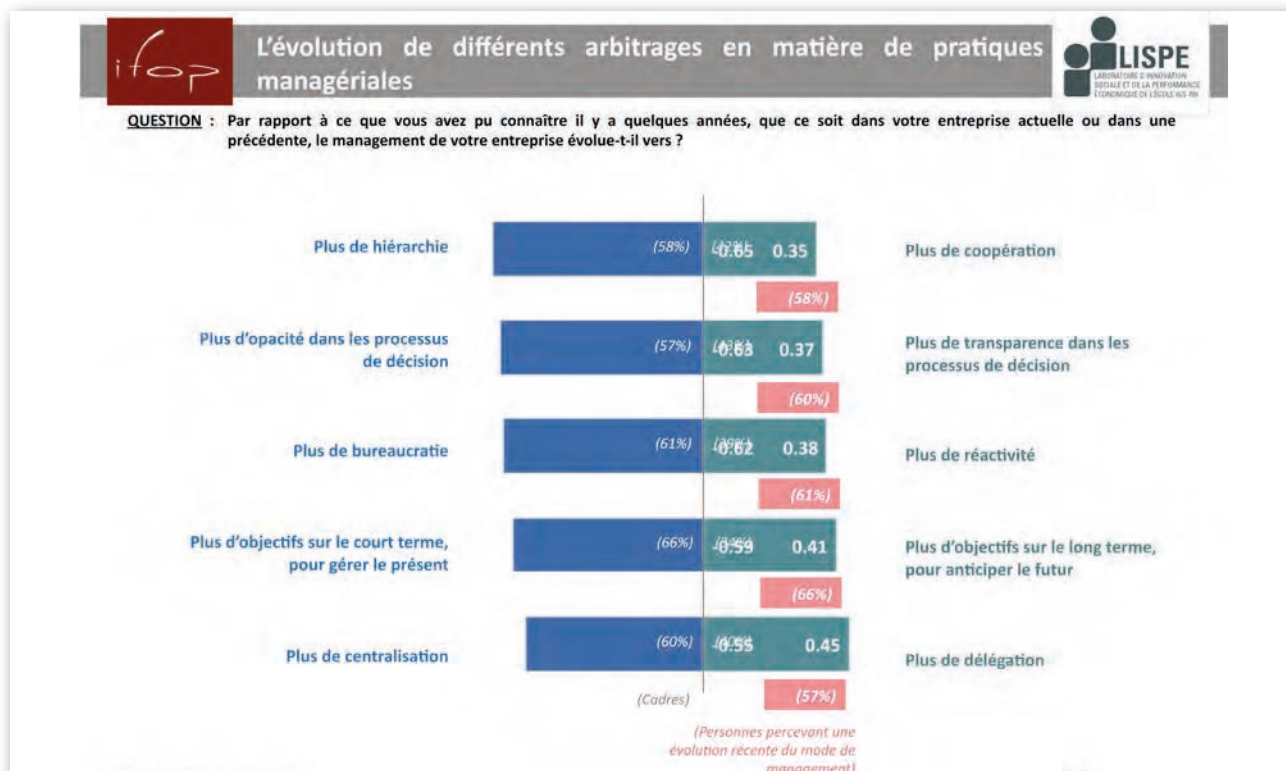
Deuxième question : *plus précisément, quelle évolution avez-vous perçue comme la plus marquante ?* Les réponses sont diverses, même si les changements liés à une nouvelle *organisation du travail* arrivent en tête, suivis à égalité par un nouveau style de communication, de nouveaux comportements au travail. Surprise : les relations avec le N+1, pourtant très impliqué dans le management, apparaissent plus bas sur le schéma. On est donc, en termes de relations managériales, dans une continuité plus qu'une rupture, même si cela est moins sensible dans les grandes PME, les grands groupes et pour les salariés qui ont moins d'ancienneté. Les *valeurs* sont placées en bas du schéma : les salariés estiment qu'on en parle beaucoup, mais ils n'ont pas l'impression que les choses changent...

## VERTICALITÉ TOUJOURS

Si on les interroge sur l'évolution *globale* du management des entreprises, les salariés sont partagés, avec le sentiment d'une continuité. Pour eux, les relations s'améliorent surtout entre salariés et avec leur N+1 (notamment chez les cadres). Ce rapport s'inverse avec la direction de l'entreprise, dont le management est perçu comme vertical. C'est vrai aussi chez les cadres, même si ceux qui ont le plus de responsabilités sont plus proches de la direction.

À un niveau plus *personnel*, 40 % des personnes interrogées citent une amélioration des relations avec leur supérieur direct ou avec les autres salariés. C'est encore plus net chez les cadres. Les rapports avec la direction sont ici aussi vécus comme dégradés, y compris chez les cadres – un

indicateur que suit l'Ifop depuis quarante ans montre que l'encadrement a "basculé" au tournant des années 1990-2000 en exprimant dans les enquêtes une proximité plus forte avec l'ensemble des salariés qu'envers la direction de leur entreprise.



Les *pratiques managériales* sont perçues comme traditionnelles, verticales, évoluant vers plus de hiérarchie pour 65 % des sondés, plus de centralisation pour 55 % et dans une vision à court terme pour 59 %.

L'encadrement évoque davantage l'apparition de nouvelles pratiques de coopération, de transparence dans le processus de décision, de délégation, ainsi qu'une vision à plus long terme. En revanche, 55 % seulement de ceux qui avaient estimé au début de l'enquête percevoir une évolution du mode de management voient les choses de façon positive en termes d'objectifs à long terme, de réactivité ou de transparence dans le processus de décision.

## COHÉSION ET AUTONOMIE

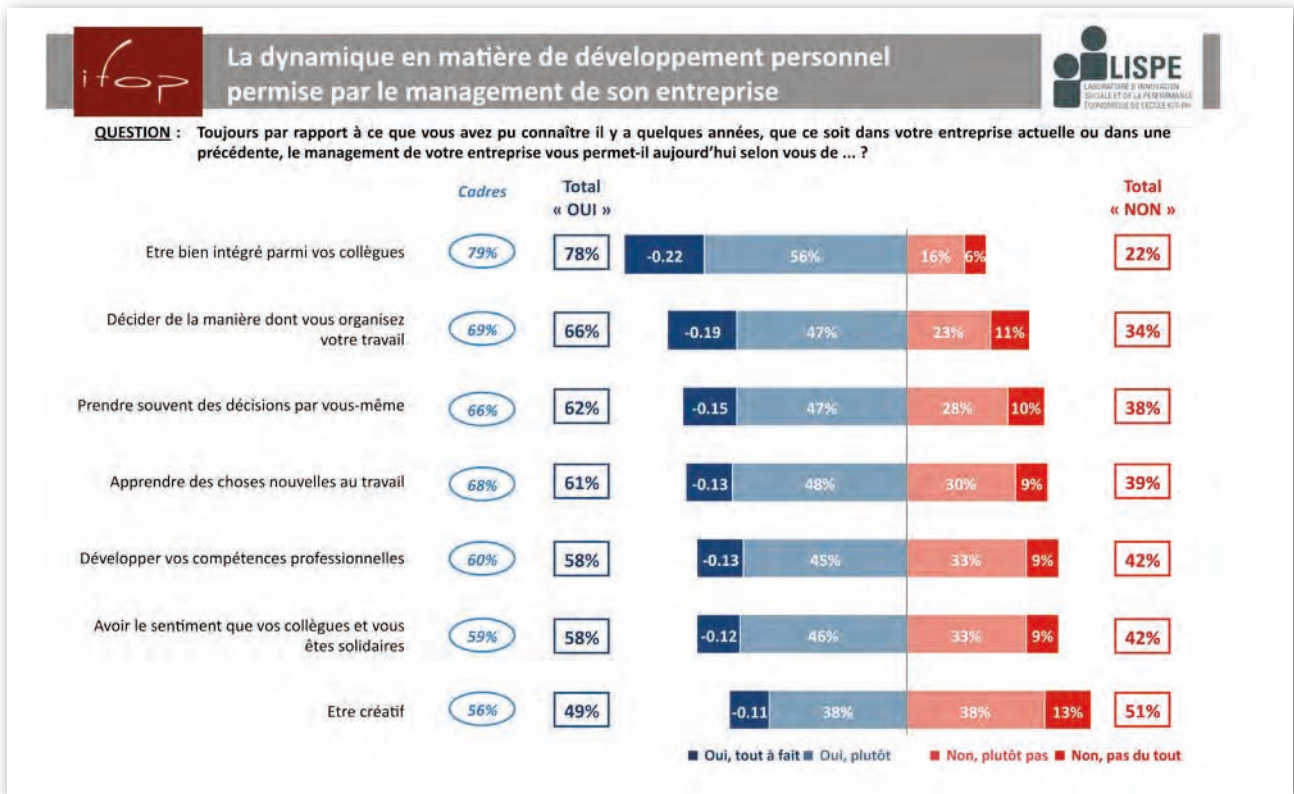
Concernant de *nouveaux modes de management, plus responsabilisants*, les scores sont faibles et partagés. 48 % des salariés considèrent que leur management les encourage à accepter d'autres points de vue et 45 % qu'il soutient ses collaborateurs même s'ils commettent parfois des erreurs. Les réponses des cadres sont du même ordre. Ces chiffres témoignent donc de pratiques nouvelles, sources d'épanouissement, même si les pourcentages montrent qu'il reste de fortes marges de progression.

Quel *impact* de ces évolutions ? À titre *individuel*, le management, malgré les critiques de verticalité et d'opacité qui ont été soulignées plus tôt, est perçu comme permettant peu ou prou aux salariés de s'épanouir avec, dans toutes les dimensions testées, des chiffres quasi-majoritaires, parfois très élevés.

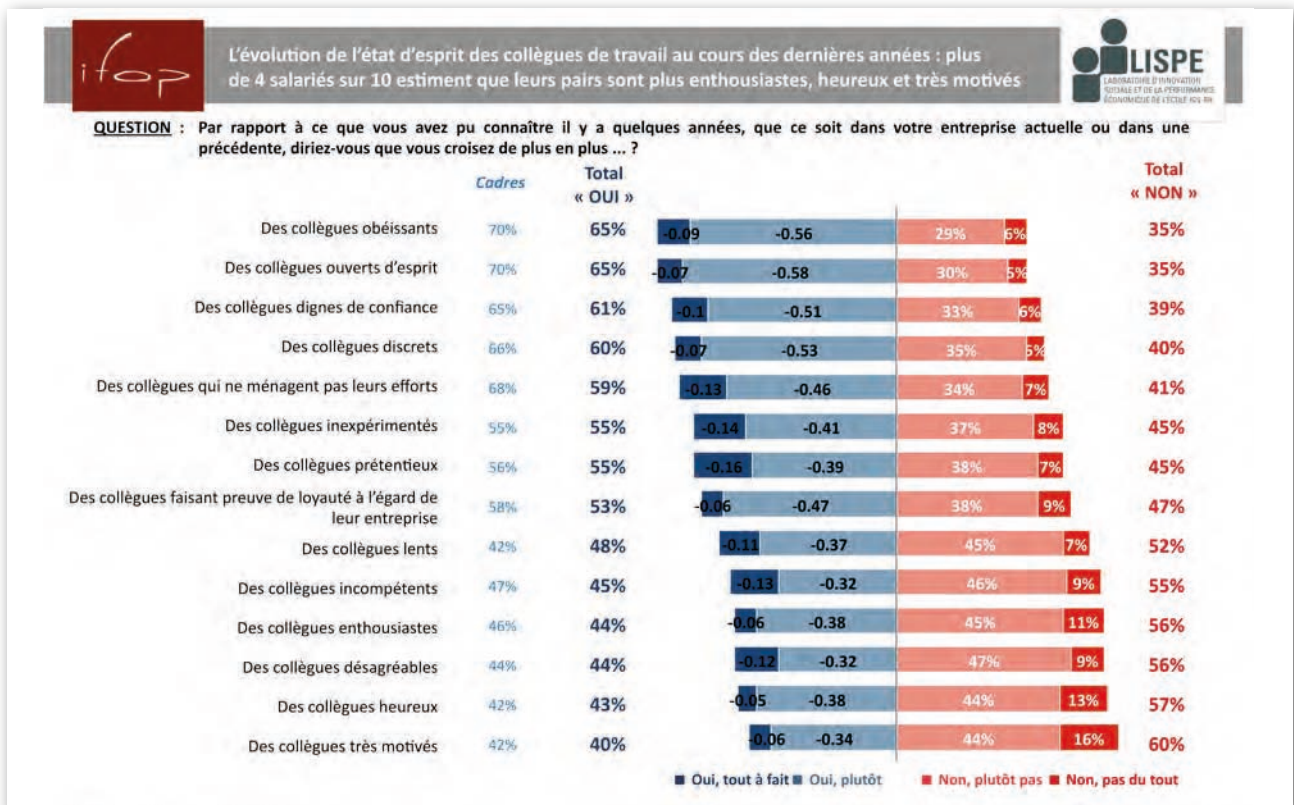
Les salariés mettent en premier la cohésion : 78 % d'entre eux ont le sentiment que leur management favorise une bonne *intégration* de l'équipe et 58 % un esprit de *solidarité*. Pour 66 %, le management permet au salarié d'organiser son travail lui-même et, pour 62 %, de prendre des décisions autonomes.

L'autonomie est associée au fait d'apprendre des choses nouvelles, qui reste une question centrale. 61 % des sondés estiment que le management leur

permet de développer des compétences. Les réponses sont plus partagées sur la créativité, même si une nette majorité de cadres répond par l'affirmative.



## MON ÉQUIPE D'ABORD... QUAND MÊME



À titre personnel, je suis plutôt épanoui, mon management me permet de l'être mais, collectivement, j'ai des doutes sur mes collègues. Quand on examine la hiérarchie des réponses, les salariés valorisent plutôt les relations avec leurs collègues et leurs comportements au travail : ils sont jugés

obéissants, ouverts d'esprit, dignes de confiance, à des niveaux élevés, discrets ou faisant preuve de loyauté. Les termes plus critiques que nous avons suggérés pour "cliver" les réponses ne suscitent pas de plébiscite en faveur d'une vision des collègues comme inexpérimentés, prétentieux ou lents... même si certains s'y aventurent. Sur des items particulièrement forts, ce jugement est minoritaire, mais à un niveau non négligeable. Globalement, les salariés interrogés jugent leurs collègues enthousiastes, heureux et très motivés. Les cadres valorisent encore plus fortement ces représentations.

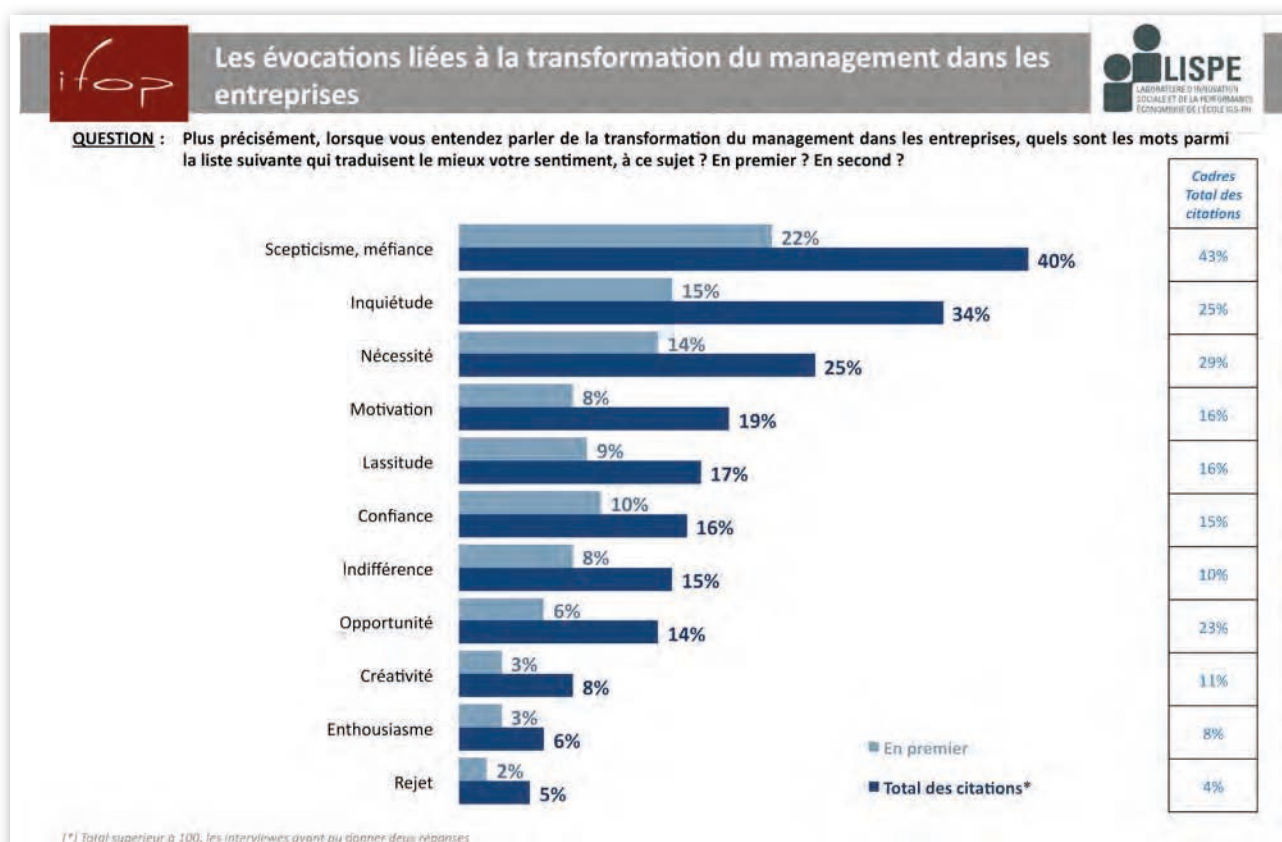
## LE CHANGEMENT, MAIS COMMENT ?

*Quel regard plus global portez-vous sur la transformation du management ?* C'est ce que j'avais également observé à travers l'enquête Ifop/Boyden réalisée cette année sur la transformation des entreprises. On y retrouve une adhésion forte au concept de transformation, vue comme légitime, nécessaire, motivante. En revanche, la manière dont elle a lieu dans leur entreprise n'est pas ce qu'ils attendaient. Les salariés sont dans une posture de prudence, peu enthousiaste, mais on note également très peu de rejets. Le changement recèle une dimension anxiogène indéniable pour 40 % d'entre eux, suscite du scepticisme et de la méfiance pour 34 %, même si dans un second temps des visions plus positives émergent.

*Sur quels aspects le management de votre entreprise se transforme-t-il ?* La hiérarchie des réponses est éclatée, aucune ne dépassant les 30 %. La *digitalisation* devance l'organisation du temps de travail, l'évolution des styles de management et l'organisation de l'espace de travail. Les valeurs sont citées par 20 % des personnes.



**Frédéric Dabi** : « Sur les attentes vis-à-vis de la transformation, le hiatus reste spectaculaire. »



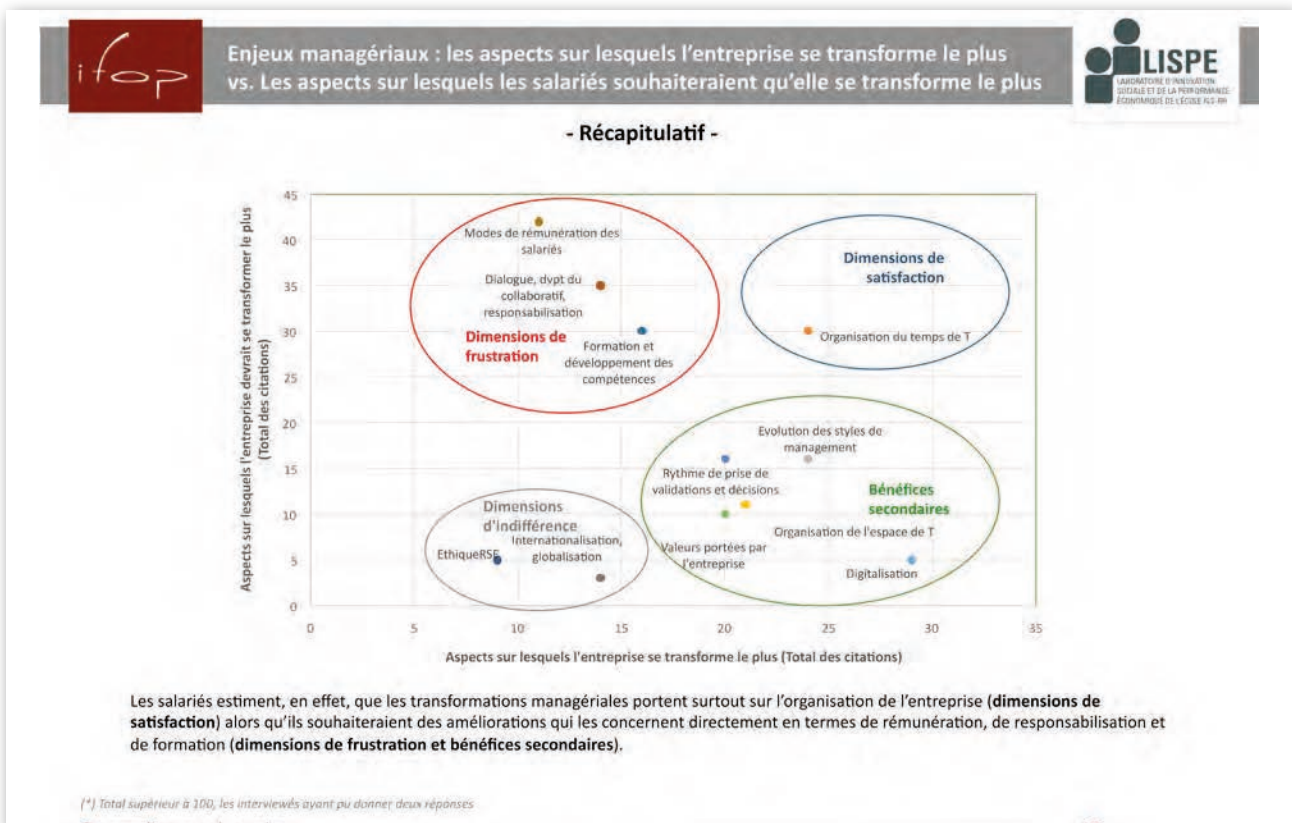
Concernant les attentes vis-à-vis de la transformation, le hiatus reste spectaculaire. Les salariés souhaitent des transformations qui les concernent directement : mode de rémunération, développement du collaboratif, formation et développement des compétences. Or, ces trois dimensions



étaient précédemment peu citées. 31 points de décalage, ce n'est pas rien pour une même question sur les modes de rémunération ; 21 points sur le collaboratif ; 14 points sur la formation. Et, alors que la digitalisation arrivait en tête en termes de perception du changement, elle suscite des craintes et constitue une faible attente de la part des salariés.

On constate davantage de satisfaction sur l'organisation du temps de travail. C'est moins vrai pour l'espace de travail, qui reste une attente majeure. On remarque sur la diapositive ci-dessous une frustration sur le triptyque mode de rémunération / dialogue et collaboratif / responsabilisation. C'est sur ce hiatus que les entreprises devraient travailler.

La direction générale, suivie de l'ensemble des managers, est considérée comme *la fonction la plus à même de transformer la culture* de l'entreprise (les cadres citant surtout la première). Ce résultat confirme la verticalité qui prime dans les entreprises françaises. Le changement par le bas, par une communauté transversale de collaborateurs, est très peu cité.



## L'HUMAIN D'ABORD

*Quels effets de la digitalisation ?* Les regards sont ambivalents. On constate un impact positif sur l'organisation du travail : le digital est un excellent canal d'information et de communication internes. C'est moins évident sur le management et on remarque une réelle méfiance concernant les relations humaines : pour 51 % des sondés, l'impact sera négatif et le digital est perçu comme un vrai danger. De plus, il accentue la porosité entre vie privée et professionnelle, attaque la sphère intime. C'est un vrai *warning* de la part des salariés.



**Frédéric Dabi** : « Pour 51 % des sondés, l'impact sera négatif et le digital est perçu comme un vrai danger. »

En bref, les salariés soulignent la continuité des modes managériaux, mais les choses bougent. Les relations avec la hiérarchie évoluent positivement et ses initiatives sont vues avec une certaine bienveillance. Le management favorise davantage d'autonomie, d'intégration, de développement des compétences. Cette évolution est mieux perçue à titre individuel que pour l'ensemble des autres salariés. En revanche, il existe un réel décalage

entre la manière dont les entreprises françaises semblent se transformer, vont vers le "tout digital" et ce qu'attendent les salariés : de l'humain avant tout.

## UNE SITUATION CONTRASTÉE

**Frédéric Ferrer.** Michel Léger et Lionel Prud'homme peuvent-ils réagir aux résultats de cette étude ?

**Michel Léger**, président du conseil de surveillance de BDO. Ce n'est pas une énorme surprise. C'est ce que nous pouvons tous ressentir au quotidien dans nos organisations : une réelle inquiétude sur le digital, d'autant plus forte que, dans beaucoup d'entreprises, les salariés n'ont pas vraiment l'impression que son importance est suffisamment prise en compte. Donc, il y a urgence à anticiper les effets du digital sur nos activités ; c'est ce que nous faisons chez BDO. S'y ajoute le risque de la montée d'un individualisme forcené et d'une remise en cause du fonctionnement de l'entreprise elle-même dans son ensemble. C'est ce que l'étude révèle et cela m'inquiète un peu !

**Lionel Prud'homme**, président du LISPE. On constate une situation très contrastée. Nous travaillons au sein du Groupe IGS avec bon nombre d'entreprises et nous savons qu'elles ont beaucoup de programmes de transformation en cours. Nous vivons sans doute une situation de transition. Nous devons mettre en œuvre plus de pédagogie, d'accompagnement des managers, de la fonction RH, pour rester au plus près du vécu des salariés dans les entreprises. Nous devons nous interroger sur les modes et moyens d'une meilleure mobilisation des salariés dans l'entreprise.

**Frédéric Ferrer.** Qui veut intervenir ?

**Yves Réale**, conseiller stratégique du Groupe IGS. À l'appui de nos programmes de formation continue qui réunissent chaque année entre 50 et 100 participants, nous avons conçu un ouvrage : *De la gestion des Ressources Humaines au management stratégique RH*. Nous demandons à nos participants d'enquêter auprès de leur entreprise pour comprendre comment le management des ressources humaines y évolue. Cela concerne à peu près 300 entreprises de toute taille. Nous les emmenons aussi visiter

*« Nous devons nous interroger sur les modes et moyens d'une meilleure mobilisation des salariés. »*



**Michel Léger, Lionel Prud'homme, Yves Réale** : « Nous vivons sans doute une époque de transition. »

des entreprises avancées : Faurecia, Airbus, Danone, etc. La conclusion est qu'il y a un hiatus considérable – et qui se creuse – entre les entreprises moyennes ou grandes et les entreprises internationales. Dans les premières, souvent, on ne perçoit pas de transformation du management. Ce dernier a conscience que la technologie va faire bouger les choses, que les clients changent, qu'il faut être plus actif à l'international ; on est en présence d'une démarche évolutive. Dans les grandes entreprises internationales, sous l'impulsion de leurs dirigeants, on constate une véritable transformation. Du côté des entreprises moyennes, on a des *Jules* – j'ai appelé les DRH, en hommage à Truffaut et à Jeanne Moreau, les *Jules* et les *Jim* – qui essaient de mieux faire, se vivent comme une fonction support qui doit s'améliorer et se digitaliser. Du côté des grandes entreprises internationales, on a des *Jim* qui veulent repenser complètement le management des ressources humaines de l'entreprise, tout simplement parce que sa stratégie globale est en train d'évoluer. Cet écart culturel se creuse.



**Frédéric Dabi** : « Les gens attendent le bénéfice de la transformation pour eux. »

**Frédéric Dabi.** Le rôle d'un sondage est d'objectiver les choses. L'étude montre, comme le disait Lionel, que le discours performatif ne suffit pas à transformer profondément les représentations, même si l'on constate que les choses bougent. Concernant la transformation des entreprises, d'une manière générale, et du management en particulier, les salariés sont des juges de paix qui attendent les résultats pour eux-mêmes. Pour faire une comparaison politique, on parle beaucoup d'un "trou d'air" de popularité du président Macron – je le relativiserai largement, car les piliers de cette popularité sont toujours là. Précisément, les gens nous disent dans nos enquêtes que le pays semble se transformer ; mais ils attendent le bénéfice de cette transformation. Pour filer la métaphore de *Jules* et *Jim* précédemment citée, les salariés veulent aussi *L'Argent de poche*.

## OSER LA CHANCE

**Catherine Tripou,** *Fondation FACE contre l'exclusion.* Il faudrait corréliser tout cela avec les réflexions sur la loi PACTE (Plan d'Action pour la Croissance et la Transformation des Entreprises) et peut-être sur l'objet social de l'entreprise. On voit bien dans l'un des tableaux diffusés tout à l'heure que la RSE n'intéresse pas beaucoup les salariés, alors qu'elle représente un *warning* pour les dirigeants. C'est un peu comme en amour : si on ne donne pas à voir, cela ne marche pas. Il faut un engagement plus fort, un engagement social. Certains dirigeants le font. Dans ces entreprises, pour les salariés, la question de l'impact social, sociétal, de l'entreprise a du sens. Une voie existe aujourd'hui pour un capitalisme européen plus vertueux.

## PLACE AUX MILLENNIALS !

**Christophe Victor,** *directeur général délégué du Groupe Les Échos.* Je mettrais volontiers cette étude en rapport avec une autre, réalisée il y a trois ou quatre mois par *Les Echos Start*, sur les attentes des *millennials* dans les entreprises. Ils attendent beaucoup plus de transversalité, moins de hiérarchie, plus d'autonomie. Quand on voit que ces transformations se font réellement dans les entreprises et qu'on sait que ces *millennials* seront 75 % de la population active en 2025, il y a un sacré enjeu à relever. Et, nous n'y sommes absolument pas. Aujourd'hui, quand on interroge ces jeunes à la sortie des écoles, l'attrait de l'entreprise est beaucoup moins important pour eux : ils veulent être entrepreneurs, créer des start-ups, devenir free-lance. Je crois que tout cela n'a pas encore été très bien intégré par les dirigeants, peut-être effectivement un peu mieux par ceux des grands groupes, mais il y a encore beaucoup de chemin à faire.



## UNE SOCIÉTÉ DE LA DÉFIANCE ?

**Philippe Vivien**, directeur général d'*Alixio*. L'une des questions qui n'ont pas été posées est celle de la transformation et de ses impacts sur l'emploi. Ce qui m'a frappé, c'est un sentiment de concurrence interne. Dire de quelqu'un qu'il est "prétentieux" exprime beaucoup de choses négatives à la fois. Vous mettez bien en évidence la question de la rémunération. Nous savons tous que dans l'entreprise, au-delà des conditions d'emploi, des conditions de travail, du "être ensemble", deux éléments ont une dimension très forte : "mon salaire, mon emploi". On nous dit : sur le salaire, vous n'avez pas évolué, vous êtes restés dans une logique classique, et sur l'emploi ce n'est pas traité. Je pense que c'est un peu la même chose au niveau politique. Oui, on se transforme et après, qu'est-ce que cela veut dire pour nous, dans deux mois, dans deux ans ? Et comme on n'a pas encore de réponses très claires, dans les entreprises comme au niveau macro-économique, je trouve qu'on est exactement sur la même pente : j'ai rarement vu des enquêtes *micro* comme celle-là aussi proches des enquêtes *macro*.

**Frédéric Dabi**. Je partage votre point de vue, c'est ce qu'on avait vu aussi dans l'enquête Ifop/Boyden : la rémunération, l'emploi et les perspectives de carrières sont les repères que les Français demandent. Ils sont prêts à faire des efforts, mais il faut leur donner des perspectives. Emmanuel Macron a une opportunité historique que n'ont

eue ni Nicolas Sarkozy ni François Hollande. Nicolas Sarkozy, sanctionné quelques mois après son entrée en fonction lors des municipales et François Hollande, "plombé" par le choc fiscal de septembre 2012...

**Michel Léger**. Une chose revient dans toutes les séquences : la référence au baby-foot ! Je regrette de ne pas avoir investi dans Bonzini, le numéro 1 du secteur. Je suggère à Jean-Pierre l'année prochaine de le faire venir, parce que cela devient incontournable !

**Yves Enrègle**, président de *Propédia*. Propédia a fait une étude qui a conclu sur le concept un peu flou de confiance : confiance dans sa hiérarchie, confiance dans l'avenir, confiance en soi-même, etc. Ici, on a un véritable effondrement de la confiance, presque une théorie du complot. Ce n'est plus *L'Argent de poche*, mais *Les 400 coups* ! Qu'en pensez-vous ?

**Frédéric Dabi**. Pour reprendre la comparaison avec la sphère politique, nous travaillons sur des baromètres qui mesurent non plus la confiance mais de la défiance à l'égard des politiques. Comme par hasard, les élus qui bénéficient de la plus grande confiance sont les élus de proximité, les élus municipaux qui peuvent encore changer la vie, montrer la dimension performative de leurs discours, dans des actes. C'est de plus en plus difficile pour les dirigeants d'entreprises dans la sphère entrepreneuriale et pour les politiques à l'échelle nationale. ■

« *Ce n'est plus L'Argent de poche, mais Les 400 coups !* »



**Catherine Tripon, Christophe Victor, Philippe Vivien, Yves Enrègle** : « Comment bien analyser les attentes et recréer de la confiance ? »



*« Pour qu'un être humain puisse vibrer, il faut qu'il soit libre. »*



# Chi va piano

Philippe Fournier, chef d'orchestre, fondateur de l'Orchestre Symphonique Confluences.

*« Le public  
m'importe encore  
plus que la musique ! »*

## J'AI TRAVAILLÉ COMME J'EN AVAIS ENVIE

**Frédéric Ferrer.** Il ose la musique comme un style de vie et il a fait de l'Orchestre Symphonique Confluences un lieu de rencontre unique entre toutes les influences !

*« On m'a dit  
que ce ne serait pas possible. »*

**Philippe Fournier,** chef d'orchestre, fondateur de l'Orchestre Symphonique Confluences. À 23 ans, une fois diplômé, j'ai voulu faire mon métier de chef d'orchestre. J'ai frappé à la porte des institutions, en particulier de la DRAC. On m'a dit qu'il n'y avait pas de moyens, qu'il y avait déjà deux orchestres à Lyon, que ce ne serait pas possible. Je n'ai pas obtenu de subventions. J'ai donc réuni des amis et monté mon projet. Je ne me suis pas posé de questions. J'ai travaillé comme j'en avais envie. J'ai rencontré des chefs d'entreprise et j'ai compris que je n'allais pas leur demander de l'argent mais leur proposer quelque chose.



**Philippe Fournier** : « J'aime vivre mon métier à travers des rencontres. »

Il y a 35 ans, je commençais déjà mes concerts en m'adressant au public. J'aime créer une relation. J'ai été critiqué pour cela : « Vous êtes chef d'orchestre, taisez-vous, dirigez ! » Avec le temps, j'ai compris que ce n'était pas uniquement la musique classique et l'opéra qui m'intéressent - même si je les adore. Le public m'importe encore plus. J'ai rencontré beaucoup de publics. L'orchestre a tourné dans le monde entier. Nous avons joué un peu partout. J'ai créé des spectacles avec des talents très divers. Avec Éric-Emmanuel Schmitt<sup>1</sup>, avec Marc Jolivet<sup>2</sup>, avec des cirques, des danseurs hip-hop, des chevaux, des musiciens africains, des Chinois... J'aime vivre mon métier à travers des rencontres. On m'expliquait aussi que ce n'était pas possible.

## ON COMPREND OU ON RESSENT

Pendant trois minutes, je vais vous faire participer à une expérience un peu folle que j'ai imaginée il y a plus de 20 ans et que j'ose proposer depuis quelques temps. Je ne vais pas vous l'expliquer, seulement vous la faire vivre. Nous sommes à Lyon, dans une immense salle de spectacle, l'orchestre est sur scène et voici ce qui se passe... (*Projection d'une vidéo*) En ce moment, dans quel état êtes-vous ? Ce qui m'intéresse, c'est ce que vous ressentez, ce qui s'est passé pour vous. À mon avis, d'abord une émotion. Mais, pendant que vous regardiez ce film, des idées vous sont venues à l'esprit. L'être humain reçoit la vie, les événements, par deux canaux : ce que nous comprenons et ce que nous ressentons. Nous mélangeons sans cesse les deux. De temps en temps, vous vous dites : « Je ne comprends pas bien ce qui se passe, mais je sens qu'il faut que j'agisse. » Ou : « Je comprends, mais je ne sens pas très bien les choses. » On comprend ou on ressent.

Quand nous n'osons pas, peut-être n'avons-nous pas ces deux approches. Elles ne sont ni antinomiques ni opposées, elles nous composent. On nous a fait asseoir dès l'âge de six

ans sur un banc d'école : « À partir de maintenant, tu écoutes : tu ne sais rien, tu vas écouter et comprendre. » Au retour de l'école, on vous a demandé : « As-tu bien compris le cours de Maths ? » Mais vous a-t-on dit : « As-tu bien senti ce cours de Maths ? » C'est pourtant fondamental. Un jour, vous avez peut-être pensé : « Quand j'étais en troisième, j'adorais les Maths. » Or, ce ne sont pas les Maths que vous adoriez, c'était le prof, ce qu'il dégageait et que vous ressentiez. Toutes les matières enseignées sont extraordinaires. L'adéquation entre comprendre et ressentir permet "l'appropriation de la vie". Il est fantastique de pouvoir développer notre intelligence, mais pourquoi ne pas nous intéresser, de manière tout aussi exigeante, au ressenti de notre corps ?

## MA FINALITÉ, C'EST MOI, C'EST VOUS

Depuis 30 ans, dans des entreprises, des hôpitaux, des écoles, je travaille sur cette puissance que nous offre la relation à l'art, à la musique, sur cette connexion aux deux forces qui nous constituent : comprendre et ressentir. Selon leur éducation, leur environnement, certains feront de la musique, d'autres pas. Ce matin, parmi vous, combien font partie d'un orchestre, chantent dans une chorale ? En France : 2 % de la population. Combien jouent dans une troupe de théâtre ? 1 % des Français. Combien font de la peinture ? À peu près le même pourcentage. En revanche, 30 % des Allemands jouent d'un instrument. Il y aurait beaucoup à en dire.

Mais si je demande : combien, parmi vous, prennent le temps de faire du sport ? Les bras se lèvent et c'est tant mieux ! On nous a éduqués ainsi. Il est dommage qu'on ne nous ait pas aussi fait comprendre l'enjeu fondamental de développer notre motricité, notre acuité auditive, notre vision, notre créativité. Notre intelligence nous empêche parfois d'écouter une autre part de nous-mêmes. La plupart d'entre vous



**Philippe Fournier** : « La musique est un outil. Je veux que vous le viviez avec moi. »

ont déjà réalisé de belles choses, mais si vous regardez au fond de vous-mêmes, vous vous dites peut-être : « *Je l'ai fait parce que, justement, je n'ai pas réfléchi.* » J'ai la chance de vivre avec la musique, mais elle n'est pas mon but. Ma finalité, c'est moi, c'est vous. C'est l'humain. La musique en est l'outil. Nous allons faire une ou deux expériences, sur ce thème, avec ce piano. J'ai quelques idées et je veux que vous les viviez avec moi.

### VIVRE, C'EST ÊTRE EN RYTHME

Personne n'a inventé la musique. Nous sommes la musique. Dans le corps de tout être humain, il y a tous les rythmes, toutes les mélodies du monde. C'est en vous. Le premier signe qui montre qu'un être est vivant est son rythme cardiaque. Notre première horloge est musicale. Être vivant, c'est être en rythme. Il n'existe pas de civilisation dans l'histoire de l'humanité sans musique. On chante pour faire tomber la pluie, pour aller à la guerre, pour endormir un enfant ; on chante ses joies, ses peines. Comprendre la musique, c'est se comprendre. Aller à la rencontre de la musique, c'est aller à celle des autres. C'est physiologique, mécanique, acoustique, physique : nous sommes rythme, harmonie, mélodie et musique. Parler de la musique, c'est oser se connaître, être en confiance avec soi-même. Cela passe par la capacité d'appréhender et développer sa dimension sensorielle, parce que nous avons besoin d'affiner notre acuité. Einstein était violoniste. Blaise Pascal, mathématicien ou penseur ? Les deux. Léonard de Vinci, scientifique ou artiste ? Tous avaient une vision globale du monde, même s'ils étaient aussi des spécialistes.

### RÉSONNER AVEC LE MONDE

Pour faire vivre le thème de l'audace, j'ai besoin de l'un de vous. Merci à Thomas Legrain<sup>3</sup> d'avoir levé la main. Thomas, avez-vous déjà joué du piano ? Jamais ? Je vous invite à jouer avec moi.

N'a-t-il pas dit qu'il n'avait jamais fait de piano ? Il ne connaît pas ma grammaire, mon vocabulaire, ma technique, mon langage ? Je demande à tous les autres d'être des observateurs – très critiques – et de me dire ce que vous ressentez et comprenez. La règle est simple : nous allons jouer, avec un doigt au début, pour écouter les notes. J'inviterai Thomas à jouer sur les touches noires. Je lui poserai une question en jouant n'importe quoi. Il y répondra en jouant n'importe quoi. Au public, je demanderai de me livrer ce qu'il a envie de dire : je répèterai et commenterai ses remarques.

(L'assistance fait des commentaires. Philippe Fournier les reformule.)

*« C'est très intéressant : au début il est un peu craintif, puis progressivement prend du plaisir... il ne m'a jamais interrompu... il est très en mimétisme... il y a de l'échange... il comprend et ressent... il y a de l'harmonie... il est dans le rythme... il y a de l'imitation, en particulier de la mélodie que je joue de ma main gauche... Au début il y a les "questions-réponses", puis on a l'impression qu'à un moment donné, cela change... »*

Vous êtes surpris, parce que vous aviez supposé que vous saviez d'avance ce que Thomas pouvait faire. À cause de notre éducation, nous n'osons plus évaluer ce que nous sommes vraiment capables de faire. C'est très intéressant. Particulièrement pour les managers... Je travaille beaucoup avec des enfants. Lorsque que je leur demande qui veut monter sur la scène, ils sont tous partants. Si je suis avec des adultes, c'est le contraire. Un enfant ose parce qu'il sait qu'il faut apprendre la vie. Apprendre, c'est "aller prendre". Nous sommes ensuite prisonniers de ce qu'on nous a fait croire. Au début, on nous aide à construire des murs autour de nous pour nous protéger ; puis, ils deviennent des prisons. Le premier obstacle, c'est vous !

*« À l'intérieur de nous, il y a tous les rythmes, toutes les mélodies du monde. »*



**Philippe Fournier** : « Nous sommes la musique. »



**Frédéric Fournier** : « À cause de notre éducation, nous n'osons plus évaluer ce que nous sommes vraiment capables de faire. Le premier obstacle, c'est vous ! »





**Thomas Legrain** : « Je vous ai fait confiance. »

Quand j'ai désigné un enfant, il monte sur la scène et tous les autres lui crient : « *Vas-y !* » Ils imaginent que ce qu'il fera sera génial. Vous, vous avez pensé : « *Ce sera une catastrophe ! Il ne connaît rien à la musique !* » Nous subissons tous, pourtant, une loi physiologique : le mimétisme. Nous sommes des éponges, nous entrons "en résonance avec le monde". Pourquoi ne nous l'apprend-on pas ? On nous parle de la gravitation, nous calculons la vitesse à laquelle une pomme tombe par terre, mais on ne nous dit pas que nous entrons en résonance avec toutes les énergies vibratoires qui sont autour de nous.

### À UN MOMENT, ON "BASCOULE"

**Thomas Legrain.** Comme le piano est un domaine qui m'est totalement étranger, je n'étais pas en confiance. Le décalage entre vous et moi était très important. Mais vous m'avez mis en confiance. Pour faire l'exercice, j'ai essayé de me rattacher à ce que je connaissais. J'ai commencé par compter, pour essayer de suivre. Quand vous jouiez 3 notes ça allait, quand il y en avait 25, je m'arrêtais peut-être à 19 ou 20. Ensuite, j'observais la force avec laquelle vous tapiez sur les touches. Ne connaissant absolument rien à la musique, j'ai essayé de l'appréhender de manière différente, avec d'autres repères. Personnellement, j'ai ressenti du plaisir... Grâce à vous, grâce au prof ! Si j'avais été seul ici et vous là-bas, cela n'aurait pas donné la même chose. Je vous ai fait confiance.

**Philippe Fournier.** Le processus pédagogique que nous venons de voir en oeuvre – et que vous avez ressenti – est très important. Première chose : le *mimétisme*. Nous entrons en résonance avec le monde, nous allons pencher comme les arbres. Si je vous parle pendant cinq minutes avec une voix très lente, vous allez vous endormir. Si je vous parle avec une voix forte et rapide, vous penserez : « *Je n'en peux plus !* » Thomas est entré en mimétisme sans l'avoir prévu ; il n'est pas monté sur scène en se le disant, même pendant les premières notes. Il l'a fait un peu sans réfléchir, de manière spontanée, sensorielle. Et là, il s'est rendu compte que cela lui *parlait*. L'important n'est pas d'appuyer sur les notes, mais de les écouter. L'important n'est pas d'être un bon émetteur, mais d'être



**Philippe Fournier** : « Thomas a peut-être joué n'importe quoi, mais il ne l'a jamais fait n'importe comment. »

autant récepteur qu'émetteur. C'est le secret d'une vie, d'un management. Après quelques instants, Thomas s'est rendu compte que quand il faisait trois notes j'en faisais trois et que cela fonctionnait ; quand il jouait fort, je jouait fort... Il a pris conscience de ce qu'il était en train de vivre sensoriellement.

Il est ensuite entré dans la phase "*j'applique des règles*". Il ne m'écoutait plus pour jouer n'importe quoi, mais en comptant pour appliquer sa règle, dans sa tête. Deuxième phase, donc : on vit des choses et on en fait des règles de fonctionnement. C'est le b.a.-ba de l'apprentissage de la vie, de l'éducation.

À un moment donné, j'ai vu que les règles de Thomas fonctionnaient. J'ai alors fait exprès de jouer une très grande phrase et toute la salle s'est demandé : « *Que va-t-il faire maintenant ?* », parce que le public était dans le même processus que lui. Thomas s'est même arrêté ; il a parlé à l'assistance ; il a rompu notre relation. Puis, avec un peu de l'élan que nous avons pris de cette connexion, il est reparti.

Il est alors entré dans la troisième phase, celle de la *créativité*. C'est pourquoi certains ont constaté qu'à un moment les choses avaient changé. À partir de la phase de créativité, Thomas n'était plus ni dans le mimétisme ni dans l'application des règles, mais dans une autre partie de lui-même. Nous fonctionnons tous comme cela. Bien sûr, à certains moments, on revient à l'une ou l'autre phase ; la vie est un chemin. Ce qui est très intéressant, c'est que Thomas a peut-être joué n'importe quoi, mais il ne l'a jamais fait n'importe comment. Quand on est dans l'écoute de soi, on se rend compte à quel moment on "bascule". C'est ce qui fait que, d'un seul coup, sans s'en rendre compte, on ose beaucoup de choses.

Allons plus loin : nous venons de jouer en mi bémol mineur, mesure binaire à 4/4. Quand j'ai ralenti, Thomas a hésité sur deux ou trois doigts et il est allé finir exactement sur la note de mon accord en mi bémol mineur. La production intellectuelle nourrit le sensoriel et le sensoriel nourrit l'intelligence : Thomas constate qu'il connaissait tout de la musique, mais qu'il ne le savait pas.

Il y a en nous des talents incroyables. La vie nous a armés. Parfois, il faut des crises importantes pour les révéler. Le handicap, par exemple, nous apprend que nous sommes capables de faire des choses dont n'avions pas conscience. La vie nous oriente. J'ai donné beaucoup de concerts avec Grand Corps Malade. Vous connaissez tous ce slameur magnifique... Il aurait été un grand et beau basketteur, mais à 18 ans il a plongé dans une piscine dont il a touché violemment le fond. Cela fait 17 ans. Il est marié, il a deux enfants, et c'est un poète d'une grande force.

### LA LEÇON DE MANDELA

Dans votre métier, on parle souvent de savoir-faire, de savoir-être. On dit : « *Avec votre savoir-faire, vous pourrez être quelqu'un dans la vie.* » Donc, nous pensons : « *Il y a beaucoup de choses que je ne pourrai pas être.* » On pourrait nous dire : « *Avec votre savoir-être, vous pourrez faire énormément de choses.* » C'est ce qui vient de se passer tout à l'heure, parce que Thomas a accepté de monter sur scène. Je lui ai fait confiance, j'ai joué avec ma main gauche, pour lui dire : « *Oubliez ce que vous croyez être, parce que c'est une erreur, soyez juste ce que vous êtes.* » Et d'un seul coup, il s'est découvert un potentiel extraordinaire.

Une anecdote : Mandela sort de 28 ans de captivité et dit à ses amis noirs : « *Maintenant, nous allons encourager une équipe de joueurs de rugby blancs.* » C'est le sujet du fameux film *Invictus*. Tout le monde le prend pour un fou...

Ce qui nous empêche d'oser, c'est une mauvaise gestion de nous-mêmes, involontaire et légitime, très respectable. Mais on peut aider quelqu'un à voir ce qui le bloque, ce qui l'empêche d'oser.

**« Il y a en nous des talents incroyables. »**



**Philippe Fournier** : « Ce qui nous empêche d'oser, c'est une mauvaise gestion de nous-mêmes. »

**« Chacun de nous doit oublier tout ce qui l'empêche d'être. »**



**Philippe Fournier** : « Avec votre voix, vous avez le pouvoir de mettre en mouvement des cordes dans le piano. »

« *Nous sommes tous des artistes.* »



« Nous devons tous développer ce ressenti. »

On met les gens dans des cases. Vous pensez : je ne suis pas musicien. Je vous dis une seule chose : vous êtes bien plus que le fait de ne pas être musicien, vous êtes la musique. Tout être humain est un artiste. Nous sommes tous artistes parce que nous sommes tous liés par l'énergie de ressentir les choses. Nous devons développer ce ressenti. Comme l'intelligence, il peut nous jouer des tours. Il faut augmenter notre acuité, notre motricité, ne pas attendre que la vie nous mette dans la situation où nous n'aurons plus d'autre choix que "d'y aller". Chacun de nous doit oublier tout ce qui l'empêche d'être. C'est que je voulais dire sur le concept d'oser. Et le meilleur des témoignages, c'est vous qui me l'avez apporté !

### **OTEZ VOS ÉTOUFFOIRS !**

Un mot encore. Quand j'étais jeune, mon père ne voulait pas que je fasse de musique. Il était maçon et pensait que je ne gagnerais pas ma vie comme musicien. J'ai donc passé un bac d'électronicien. Au début, j'ai eu beaucoup de difficultés, mais en réalité, ce fut une chance incroyable. J'ai appris la physique, les mathématiques, l'acoustique.

La loi de résonance n'est pas une invention de l'esprit, elle constitue ce que nous sommes. Je suis devant un piano, je le démonte : c'est comme démonter un être humain. Il y a le squelette, les os, puis des parties qui vont bouger – nos tendons, nos muscles. C'est un tout. Le piano, c'est la même chose : il y a un cadre en fonte et ce qui bouge, ce sont les cordes. Les grandes cordes font des sons graves, les petites des sons aigus. Pour que vous entendiez le son, il faut que le marteau vienne frapper la corde, pour qu'elle vibre. Mais, toutes les cordes sont prisonnières : à l'intérieur, sur chaque corde, il y a un étouffoir qui l'emprisonne. À chaque fois qu'on joue du piano, un mécanisme magnifique enlève l'étouffoir et le marteau vient frapper. Ce sont de petits morceaux de bois avec des ficelles. Pour enlever les étouffoirs, on peut aussi utiliser la pédale de droite. La loi de résonance est une loi acoustique qui unit tous les êtres de la planète. Ecoutez (*note chantée*). Ce que vous entendez, ce n'est pas l'écho. L'écho, ce serait ma voix qui rebondit sur les parois. C'est autre chose : si je fais la même expérience sans libérer les cordes (*note chantée*) quand

ma voix s'arrête il n'y a plus rien. Donc, ce n'est pas moi. Ce sont les cordes. Avec votre voix, vous avez le pouvoir de mettre en mouvement des cordes dans le piano.

Quelles sont les cordes qui ont vibré ? Il y a 150 cordes dans le piano, une seule bouge, celle qui correspond exactement à la note que je viens de jouer. C'est la loi de la "vibration par sympathie" ou "loi de résonance". Une corde vibrera et celles d'à côté ne bougeront pas d'un millimètre ! Si je pousse un cri très haut, la note qui correspond à celle de mon cri va vibrer. C'est la fréquence qui se reconnaît. On touche là une dimension qui relie tous les êtres humains. Ce que l'on exprime en disant : « *Tiens ! Il a touché la corde sensible !* » Nous sommes tous connectés. Enlevez vos étouffoirs ! Ils vous empêchent de vibrer. Pour qu'une corde puisse vibrer, il faut qu'elle soit libre. Pour qu'un être humain puisse vibrer, il faut qu'il soit libre. ■

*« C'est la loi de la vibration par sympathie ou loi de résonance. »*



**Philippe Fournier** : « Enlevez vos étouffoirs ! Ils vous empêchent de vibrer. »



## Notes

1. Dramaturge, romancier et réalisateur, **Éric-Emmanuel Schmitt** est l'un des auteurs francophones vivants les plus lus et représentés dans le monde : ses œuvres ont été traduites et jouées dans plus de 50 pays. Parmi ses pièces les plus célèbres : *La Nuit de Valognes* (1991), *Variations énigmatiques* (1997), *Hôtel des deux mondes* (1999), *Monsieur Ibrahim et les Fleurs du Coran* (2001), *Oscar et la Dame rose* (2002), *La Tectonique des sentiments* (2008), *Un homme trop facile* (2013), *Si on recommençait* (2014).

2. Ancien "GO" au Club Méditerranée, **Marc Jolivet** a écrit sa première pièce en 1971 (*300 000 Soleils ou les Concierges de l'espace*). Humoriste, compositeur, chanteur, acteur, scénariste et réalisateur, il s'est présenté aux élections municipales à Paris en 1989 sous l'étiquette écologiste, obtenant 11,89 % des votes exprimés. Au théâtre, il a mis en scène et joué en 2015 *Moi, Feydeau, de Gaulle et les autres* et créé en 2016 *Distributeur d'Oubli* au Festival Off d'Avignon. Il est présent en 2018 en Avignon avec *Un an après...*

3. **Thomas Legrain** est associé gérant de Thomas Legrain Conseil (stratégie et gestion du capital humain). Diplômé de l'Essec, titulaire d'un DEA de finance de marché et gestion bancaire (Paris 1 Panthéon-Sorbonne), il a travaillé pour les AGF et le Crédit Suisse First Boston, avant de rejoindre le Boston Consulting Group. Il a créé en 2003 le Club de l'Audace. ■



*« Encore faut-il savoir dans quel monde on osera demain ! »*



# Conjuguer le présent au futur

Alexandre Pachulski, directeur général produits et cofondateur de Talensoft.

## MENACE OU OPPORTUNITÉ ?

**Frédéric Ferrer.** Il a été l'un des premiers à oser le *soft*. Cet homme a un vrai talent !

**Alexandre Pachulski,** directeur général produits, cofondateur de Talensoft. "Gouverner, c'est oser"... encore faut-il savoir dans quel monde on osera demain ! On nous dit que l'intelligence artificielle menacera nos modes de vie et nos emplois. Une étude de Frey et Osborne<sup>1</sup> conclut que 47 % des emplois disparaîtront dans les dix ans aux États-Unis. En revanche, l'Institut pour le futur estime que 85 % des emplois de 2030 n'existent pas encore<sup>2</sup>. L'intelligence artificielle est-elle une menace ou une opportunité ? Faut-il oublier Schumpeter<sup>3</sup> et l'idée que le changement crée plus d'emplois qu'il n'en supprime ?

La question de l'intelligence artificielle a été posée en 1956 au cours d'un colloque d'été<sup>4</sup> : « *Des machines peuvent-elles penser ?* » Plus exactement : « *Des machines pourraient-elles résoudre des problèmes qui, normalement, nécessitent l'intelligence humaine ?* » La "singularité" technologique sera le moment où quand nous échangerons avec une machine nous ne saurons pas qu'elle n'est pas humaine. Ray Kurzweil, le "chercheur fou" de Google, l'annonce pour 2029<sup>5</sup>.



« *Des machines  
peuvent-elles penser ?* »

Mes amis me disent : « *On va se faire broyer, piloter par des machines.* » C'est ce qui se passe dans *Terminator*, le film réalisé par James Cameron en 1984. Des robots veulent tuer le futur leader de la révolution contre les machines. Sa future mère (Sarah Connor) est en danger face à Arnold Schwarzenegger qui incarne le T-800. Mais dans *Terminator 2*, en 1991, le même T-800, toujours incarné par Arnold Schwarzenegger, sauve le jeune homme d'un autre cyborg, le T-1000. Dans ces deux films, on voit bien que les intelligences artificielles feront d'abord, on l'espère, ce qu'on leur demande et ce pour quoi elles ont été créées<sup>6</sup>.

## L'ENJEU : SAVOIR LES UTILISER

« *Cela se fera, avec ou sans nous.* »



La série *K 2000 (Knight Rider)* a bercé mon enfance... L'un des premiers à affronter l'intelligence artificielle a été Garry Kasparov. En 1997, il perd un tournoi contre Deep Blue<sup>7</sup>. Personne – pas même lui – ne s'y attend. Aujourd'hui, il défend une vision très intéressante de l'intelligence artificielle : notre enjeu n'est pas de l'éviter ; c'est impossible, comme pour les transformations digitales – la première, que nous sommes en train de vivre, est un tsunami. Cela se fera, avec ou sans nous. Pour Garry Kasparov, « *si une personne moyennement intelligente arrive à bien collaborer avec une machine moyennement puissante, ils peuvent battre ensemble n'importe quel adversaire, aussi brillantissime soit-il, et n'importe quelle machine, aussi puissante soit-elle* ». L'enjeu n'est pas d'éviter la cohabitation avec les intelligences artificielles, mais de les mettre à notre service.

## L'IA NOUS MONTRE D'AUTRES POSSIBILITÉS

L'intelligence artificielle, quand elle suit la voie probabiliste et travaille par induction, permet l'émergence de nouvelles connaissances. Un exemple : j'ai utilisé l'autre jour pour rentrer des Yvelines l'application de navigation communautaire Waze. J'ai pris un chemin qui paraissait fou, en me disant que Waze devait avoir raison... Je me suis finalement rendu compte qu'il y avait des travaux, que je n'avais pas anticipés. Pourtant, il m'a fallu du temps pour me fier à Waze... Alors, aux intelligences artificielles ! Dans le domaine des RH, qui est aussi le mien, elles nous permettent de dénicher des profils auxquels nous n'aurions pas pensé, parce que nous sommes pétris d'*a priori*. Nous recrutons à la sortie des écoles des personnes qui se ressemblent toutes pour minimiser notre risque. L'intelligence artificielle nous montre d'autres possibilités. Pour cela, nous devons abandonner tout déterminisme.



La singularité technologique pose la question des singularités humaines. Nous sommes prêts à accueillir les intelligences artificielles, à accepter qu'elles contribuent à notre projet de société, à la condition de savoir qui nous sommes nous-mêmes et ce que nous voulons vraiment faire. Beaucoup l'ignorent encore. Nous faisons une école, en nous disant qu'elle nous ouvrira des perspectives. Or, à 23 ans, nous ne savons toujours pas

ce que nous voulons faire. Et à 35 ans, nous pouvons décider de devenir pâtissier, menuisier, coach, sophrologue... parce que, finalement, on ne nous avait pas appris à savoir de quoi nous avions vraiment envie.

## APPRENDRE A DÉSAPPRENDRE POUR RÉAPPRENDRE

Nous-mêmes, dirigeants, devons développer de nouvelles compétences. Je dirige une entreprise de 600 personnes et on ne m'a jamais appris – je suis allé jusqu'au doctorat – à aider mes collaborateurs à se “trouver”, à comprendre à quelle position les placer et comment croiser leurs aspirations avec des opportunités. Il faudrait – c'est la leçon de *Retour vers le futur 2* – apprendre à désapprendre, puis réapprendre. Cela paraît compliqué, mais c'est simple et indispensable. Je l'ai vécu moi-même pour mon entreprise. Nous avons commencé à 3. Un jour, nous avons été 15. À 15, on vit ensemble, tout le monde poursuit le même but. À 50, on sent qu'il faut s'organiser différemment ; à 150, on doit le faire. Vous croisez quelqu'un dans un couloir et vous lui dites : « *Tu viens d'arriver, qu'est-ce que tu fais ?* » – « *Je suis un nouveau commercial, et toi ?* » La personne ne vous connaît pas, la proximité touche à sa fin. C'est le temps des process... Il faut cesser d'expliquer dans les couloirs, mettre en place des process de communication, de coordination, sinon on ne peut pas travailler ensemble. À 300, j'ai commencé à m'ennuyer : les process sont indispensables, mais quand on m'a dit que je ne pouvais plus parler de stratégie aux gens dans les couloirs parce qu'il fallait que j'en réfère au N-2, j'ai pensé que perdais quelque chose, en tous les cas du plaisir. J'ai réappris à créer une culture de proximité en conservant les process. C'est un exemple, mais vécu.

## OSER ALLER CHERCHER L'IKIGAI



Les dirigeants doivent oser aider leurs collaborateurs à trouver l'*ikigai*<sup>8</sup>. Ce concept japonais exprime la rencontre de quatre dimensions : ce que l'on sait faire, ce que l'on aime faire, ce dont le monde a besoin et ce pourquoi on peut être payé. Moi qui propose un logiciel de gestion des talents, je tourne depuis 11 ans cette question dans tous les sens et je ne vis que pour une chose : aider mes 600 collaborateurs, aider tous les collaborateurs des entreprises qui nous choisissent à trouver un équilibre aligné avec leur singularités. Les résultats du sondage présenté par Frédéric Dabi illustrent bien le fait que si on demande à une personne d'être quelqu'un d'autre ou de faire quelque chose qui ne l'intéresse pas, cela ne fonctionne pas. Si on proposait à chacun de poursuivre un chemin qui le fait “vibrer”, pour citer Philippe Fournier, les réponses seraient sans doute différentes. Donc, nous avons une responsabilité : oser aller à la rencontre des singularités et de l'*ikigai* de chacun.



**Alexandre Pachulski** : « Nous-mêmes, dirigeants, devons développer de nouvelles compétences. »





## UN CHEMIN COLLECTIF ET POUR CHACUN

« *Il faudra faire vibrer toutes les cordes.* »

Revenons à l'intelligence artificielle. Que se passera-t-il demain ? Nous-mêmes, dirigeants, ne pourrons plus fonctionner comme nous le faisons aujourd'hui quand des technologies exponentielles révolutionneront la société et l'entreprise de façon beaucoup plus importante que ne l'ont fait l'apparition de LinkedIn ou Facebook. Ce sera autrement plus violent. Bien sûr, il faudra d'abord apprendre à évoluer dans cet environnement. Ensuite, il faudra savoir développer un l'esprit critique. Dans *Le Cercle des poètes disparus*, Joan Keating, incarné par Robin Williams, dit à ses élèves : « Montez sur la table pour adopter un autre point de vue. » Pour nous, dirigeants, c'est du quotidien.

Philippe Fournier a évoqué ce matin la loi de résonance. Finalement, nous serons en résonance avec quelques individus dans l'entreprise, mais il faudra faire vibrer toutes les cordes et pas seulement les 10 ou 15 % de talents et de top managers. Nous devons en permanence remettre en question ce que nous pensons de personnes qui ne fonctionnent pas comme nous. Encore une fois, qui nous apprend cela ? À partir de quelle grille de lecture ?



**Alexandre Pachulski** : « Combien y a-t-il de danseurs dans votre entreprise qui font de la boxe aujourd'hui ? »

Nous devons réapprendre à être créatifs. J'ai cherché pendant 11 ans des gens qui pourraient me dire : « *C'est cela, le chemin* ». J'aurais été rassuré. Peut-être serais-je allé plus vite. Malheureusement, en France, quand vous créez une SAS, en B2B (*business to business*), il n'y a pas beaucoup de références. Bernard Liautaud<sup>9</sup> a développé un projet incroyable, mais ce n'était pas une SAS. Criteo<sup>10</sup>, vente-privee.com sont des entreprises fabuleuses, mais ce n'est pas du B2B. Donc, il faut inventer un chemin.

En réalité, que devrez vous faire avec vos collaborateurs ? S'agit-il de créer un chaos organisé ? Non – et ce n'est pas le chaos dans mon entreprise. En revanche, j'essaie de comprendre comment chacun peut créer son chemin et que l'ensemble soit harmonieux.

Depuis ce matin, j'entends dire que l'on va vers une société individualiste. Cynthia Fleury a écrit un très beau livre, *Les Irremplaçables*<sup>11</sup>, où elle parle d'individuation. De fait, l'enjeu est de respecter la singularité de chacun mais, pour reprendre la métaphore de Philippe, en s'accordant les uns aux autres : être capables de suivre les disruptions, d'en tirer profit, de créer de la valeur et peut-être de contribuer au monde de demain. Vous vous souvenez sans doute de Billy Elliot, ce petit gars qui rêve de devenir danseur dans un environnement de boxeurs ? Combien y a-t-il de danseurs dans votre entreprise qui font de la boxe aujourd'hui ? On favorise cette situation en restant dans la norme.

## LA RÉUSSITE REPOSE D'ABORD SUR L'ENGAGEMENT

Nous devons faire évoluer nos organisations et sortir de la peur de *L'Attaque des clones*. En France, nous sommes plutôt dans un marché où on ne prend pas de trop risques, parce qu'on est jugé sur sa capacité à suivre peu ou prou un modèle. Toutes les études le montrent pourtant : l'innovation, la compétitivité, reposent d'abord sur l'engagement des personnes. Plutôt que de dépenser des millions en conduite du changement, pourquoi ne pas simplement essayer de connecter les gens à leurs singularités, à ce qu'ils ont envie d'exprimer ? Vous remarquerez que je ne parle pas de bonheur – sur ce point, je suis en accord avec Julia de Funès, le bonheur est le domaine de la sphère intime et la dictature du "bien" est insupportable. En revanche, favoriser les conditions de l'épanouissement de mes collaborateurs m'intéresse, parce que je sais que ce sera bon pour mon entreprise. Cela, il faut l'oser !

« *On a besoin de l'énergie de tout le monde.* »

Ensuite, que va-t-on oser ? Je ne sais pas s'il y a de grands amateurs de *X-Men* dans cette salle : Mystique a la peau bleue et se pare des oripeaux d'une très belle femme, mais elle n'est pas elle-même. Dans ma propre entreprise, beaucoup de gens ne sont pas eux-mêmes. J'ai beau leur dire tous les jours : « *Détends-toi, fais ce que tu veux, sois toi-même !* » – « *Oui, mais il y a un piège, je risque de me faire virer, j'en suis sûr.* » Ils ne me croient pas ! Pourtant, je suis sincère.

Comment faire ? On doit désapprendre ce qu'on a appris sur l'entreprise. Cela prend du temps. Évidemment, la recherche des opportunités reste notre job. Nous devons essayer qu'elle entre en correspondance avec ce que les gens ont envie de faire. Pour cela, je pense que nous avons besoin d'outils mais là encore – même si j'en fournis – ce n'est pas une baguette magique. Cette culture, ce changement, cette éducation, je peux vous le dire, en tant que "patron produits", il faut les accueillir. On a besoin de l'énergie de tout le monde, d'un *shared leadership*.



## LIBÉRER LES X,Y Z...

« Est-ce que vous l'autorisez chez vous ? »



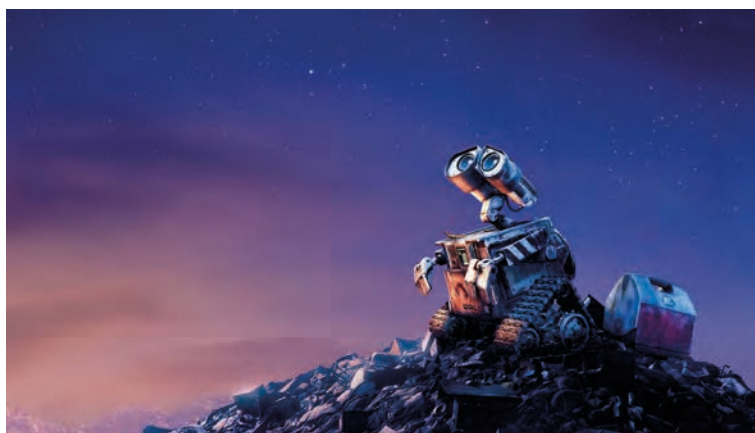
L'avant-dernière diapositive concerne la mixité générationnelle. Si vous voulez exercer votre esprit critique, faites-le sur les archétypes qui ciblent les générations Z,Y ou X : « *Ils sont tellement infidèles, ils ne sont pas attachés !* » Dans mon entreprise, des personnes sont arrivées à 23 ans et dirigent aujourd'hui une équipe de 15, 20, 30 personnes. Elles sont là depuis 11 ans et ne veulent pas bouger. En revanche, elles ont eu six jobs entre-temps ; je les ai écoutées, nous nous sommes disputés, il s'est passé plein de choses... Est-ce que vous l'autorisez chez vous ?

## EN RSE COMME EN AMOUR

Ce matin a été prononcé le mot "RSE". Nous avons une politique RSE. Ma collègue Laure disait en citant Cocteau : « *Il n'y a pas d'amour, il n'y a que des preuves d'amour*<sup>12</sup>. » La RSE est une preuve d'amour. Je prétends contribuer à changer le monde du travail et fluidifier le marché de l'emploi : toutes les heures que je consacre à inciter mes collaborateurs à aider d'autres personnes sur le marché de l'emploi sont une preuve d'amour, de bonne volonté. La RSE doit servir à cela. Finalement, "gouverner, c'est oser"... J'ai envie de dire que si chacun d'entre nous ose vraiment s'intéresser à tous ses collaborateurs et au fait de leur permettre d'être eux-mêmes, l'année prochaine, nous aurons, j'en suis persuadé, un sondage Ifop très différent ! ■



**Alexandre Pachulski** : « La RSE est une forme de preuve d'amour. »



## Notes

1. *The Future of Employment : how susceptible are Jobs to Computerisation ?* **Carl Benedikt Frey** (Oxford Martin School, University of Oxford) and **Michael A. Osborne** (Department of Engineering Science, University of Oxford), septembre 2013.

2. *Emerging Technologies' Impact on Society & Work in 2030*, **Institute for the Future** for Dell Technologies, 2017. L'étude a été réalisée par Dell Technologies et l'Institut pour le futur (ITF), think tank californien basé à Palo Alto, à travers des ateliers qui ont réuni en mars 2017 une vingtaine d'experts – universitaires et professionnels de différentes nationalités –, dans le but d'anticiper les changements liés au numérique pour le monde de l'entreprise et du travail.

3. Dans *Nature et Contenu principal de la théorie économique* (1908), *Théorie de l'évolution économique* (1911), *Le Cycle des affaires* (1939) et *Capitalisme, Socialisme et Démographie* (1942), l'économiste **Joseph Schumpeter** explique, en particulier, que le fondement et le ressort de la dynamique de l'économie sont l'innovation et le progrès technique. La technologie évolue, affaiblissant puis détruisant des secteurs entiers de l'activité économique. Continuellement à l'œuvre, la "destruction créatrice" est, pour Schumpeter, le processus qui suscite, de façon simultanée, la disparition d'activités économiques jadis dominantes et la création de nouvelles activités.

On pourra à ce propos relire et réécouter (ou revoir sur youtube), l'économiste Jean-Marc Daniel, qui est intervenu sur ce thème en 2018 dans le cadre de l'université du numérique du Medef.

Les ouvrages de J. Schumpeter sont publiés en français, chez Gallimard, Dalloz et Payot.

4. La **conférence de Dartmouth** est organisée en 1956 par Marvin Minsky, John McCarthy, Claude Shannon et Nathan Rochester (IBM). Avec le soutien de la Fondation Rockefeller, des chercheurs se réunissent sur le campus de l'université pour définir le programme de recherche d'une nouvelle discipline que McCarthy propose d'appeler "Intelligence artificielle". Notre but est de « *procéder comme si tout aspect de l'apprentissage ou de toute autre caractéristique de l'intelligence pouvait être décrit d'une manière suffisamment précise pour être simulé par une machine* », disent les organisateurs. Parmi eux, Ray Solomonoff, Oliver Selfridge, Trenchard More, Arthur Samuel, Allen Newell et Herbert Simon.

5. **Ray Kurzweil** a déclaré en 2017 : « *J'ai toujours dit que 2029 serait la date à laquelle une intelligence artificielle réussirait un test de Turing et égalerait donc un niveau d'intelligence humaine.* » « *Dans les années 2030, nous connecterons notre néocortex, la partie de notre cerveau où siège notre pensée, au cloud.* » Une annonce accueillie avec une certaine fraîcheur par le scientifique français Yann LeCun, vice-président et directeur scientifique de l'IA de Facebook, considéré comme l'un des pères du *deep learning* : « *Kurzweil aime avoir cette vue très positiviste sur le futur, ce qui lui permet de vendre beaucoup de livres, mais il n'a jamais rien apporté à la science de l'intelligence artificielle, pour autant que je sache.* » Diplômé du MIT et lauréat de nombreux prix, auteur, inventeur, cofondateur de la Singularity University, Ray Kurzweil a rejoint Google en 2012 comme directeur de l'ingénierie. Il est l'auteur de *The Singularity is Near*, Ed. Viking, 2005.

6. Sarah dit en voix off à la fin du film : « *Si une machine, le Terminator, peut comprendre la valeur de la vie humaine, peut-être le pouvons-nous aussi...* »

7. **Deep Blue**, un supercalculateur IBM d'architecture massivement parallèle, a affronté (à Philadelphie en 1996 et à New York en 1997) Garry Kasparov, champion du monde d'échecs entre 1985 et 2000, lors de deux matchs de six parties chacun. Kasparov remporte la première confrontation et Deep Blue la seconde – même si le champion russe conteste violemment sa défaite.

8. Le mot **Ikigai** nous vient de l'archipel d'Okinawa. Il peut se traduire par "raison d'être", "sel de la vie". Trouver son *Ikigai* revient à trouver l'équilibre entre passion, métier, mission et vocation, en répondant à 4 questions sur les "forces" qui nous animent : qu'est-ce que j'aime faire ? pour quoi suis-je doué ? que puis-je apporter aux autres ? pour quel service pourrais-je être rétribuée ? (Christie Vanbremeersch, *Trouver son Ikigai*, 2018, Éd. First : « *L'ikigai, c'est "la raison de se lever le matin" pour les habitants d'Okinawa au Japon, célèbres pour leur longévité, leur bonne santé et leur joie de vivre. C'est la jonction parfaite entre aptitudes, goûts, sens et nécessités.* »).

9. Cofondateur de Business Objects, **Bernard Liautaud** dirige désormais depuis Londres l'un des plus gros fonds de capital-risque du continent européen, Balderton Capital.

10. Fondé en 2005 par Jean-Baptiste Rudelle, Romain Niccoli et Franck Le Ouay, **Criteo** est devenu en quelques années le leader mondial du commerce marketing, avec 2 700 employés à travers le monde. À l'origine de cette croissance : une technologie de *machine learning*, des données et des performances à grande échelle.

11. **Cynthia Fleury**, *Les Irremplaçables*, Gallimard, 2015. Note de l'éditeur : « *Nous ne sommes pas remplaçables. L'État de droit n'est rien sans l'irremplaçabilité des individus [...] Ce n'est pas la normalisation – ni les individus piégés par elle – qui protège la démocratie. La protéger, en avoir déjà le désir et l'exigence, suppose que la notion d'individuation – et non d'individualisme – soit réinvestie par les individus. "Avoir le souci de l'État de droit, comme l'on a le souci de soi", est un enjeu tout aussi philosophique que politique.* »

12. **Jean Cocteau** cite le poète Pierre Reverdy dans une préface du *Mystère de la chambre jaune* (Gaston Leroux, 1907) : « *Pierre Reverdy nous disait : "Il n'y a pas d'amour, il n'y a que des preuves d'amour". Phrase admirable et qui peut se traduire en d'autres domaines. Par exemple : il n'y a pas de génie ; il n'y a que des preuves de génie.* »

Louis Aragon a écrit de Pierre Reverdy : « *Il était, quand nous avions vingt ans, Soupault, Breton, Éluard et moi, toute la pureté pour nous du monde. Notre immédiat aîné, le poète exemplaire.* » (Entretiens sur les lettres et les arts, numéro spécial « Hommage à Pierre Reverdy », 1961). ■



*« Que faisons-nous  
pour préparer le monde  
de demain ? »*

camp de base  
 ur ex



A base camp for exploring the future!



# Conjuguer le présent au futur

Antoine Meunier, directeur de la communication et du marketing de thecamp.

## EXPLORER DES CHEMINS NOUVEAUX

**Frédéric Ferrer.** Voici celui qui ose perpétuer l'héritage de Frédéric Chevalier, créateur et concepteur de thecamp. Nous avons forcément choisi son camp !

**Antoine Meunier,** directeur du marketing et de la communication de thecamp. Thecamp est un camp de base pour explorer le futur. Il est né de la volonté de son fondateur, Frédéric Chevalier<sup>1</sup>, disparu l'été dernier. Il était obsédé par le sort des générations futures et voulait aider à trouver des réponses à ces questions : que laissons-nous aux générations qui viennent ? Que faisons-nous pour préparer le monde de demain ? Comment être les acteurs d'un monde qui se transforme à une vitesse hallucinante ? Comment transmettre un monde un peu plus humain, plus durable ?

C'est l'intuition de base de thecamp. Nous sommes à un moment dans l'histoire de l'humanité où surviennent des ruptures technologiques sans précédent. Des convergences technologiques se produisent entre l'intelligence artificielle, les biotechnologies, les nanotechnologies, etc. qui vont générer des ruptures sans précédents. Un exemple : la valorisation de Airbnb, lancé il y a juste 10 ans, est le double de celle d'AccorHotels, qui compte 250 000 employés ! Et ce n'est qu'un exemple de toutes petites ruptures par rapport

« *Rendre ce monde plus humain et plus durable.* »



*« Nous croyons  
en la puissance  
des lieux ! »*



**Antoine Meunier** : « Ouvrir les portes et les fenêtres. »

*« Expérimenter  
directement  
sur le terrain. »*

à celles qui se produiront. Le monde de demain est incertain, flou. Alors, soit on essaie d'être acteur de ce changement, soit on regarde passer le train... Notre camp de base veut explorer des moyens, des chemins, des projets, qui nous permettront d'être un peu plus acteurs de notre futur et de contribuer à rendre ce monde plus humain et plus durable.

## OSER LA RADICALITÉ !

Dans les mots "oser", "audace", il y a une forme de radicalité. Il faut oser la radicalité, aller à la racine des choses – "radicalité" vient de "racine". Nous sommes dans l'Anthropocène<sup>2</sup> : l'homme a un impact direct sur l'écosystème de la Terre, y compris à l'échelle géologique. Si on continue à tirer de la même manière le fil des problématiques d'environnement – disparités, diversité, inclusion... –, on va dans le mur. Thecamp essaie de rassembler des gens d'horizons très divers – grandes entreprises, dirigeants, secteur public, jeunes, etc. – sur des projets concrets pour rendre ce monde plus humain et plus durable. Nous avons décidé de le faire dans un lieu très particulier, parce que nous croyons en la puissance des lieux : ils ont une certaine magie, on peut y faire des rencontres. C'est aussi tout l'intérêt de notre réunion d'aujourd'hui : un lieu se doit d'être inspirant, de créer les conditions nécessaires pour avancer sur des projets. Thecamp est donc un immense espace où l'on peut se reposer, se loger, travailler, créer. Il abrite un fab lab, un accélérateur de start-ups, des hébergements, des espaces pour prototyper, réfléchir, dans les meilleures conditions pour créer le monde de demain.

## UNE LOGIQUE DE "COOPÉTITION"

Notre start-up a été montée il y a 4 ans avec une levée de fonds de 80 M€ : 40 M€ pour l'immobilier et 40 M€ pour amorcer les programmes. Les fondateurs sont des partenaires privés et publics. Ils sont au centre d'une université interentreprises et d'un centre de prototypage de projets interentreprises. C'est une dimension très importante : nous osons "faire ensemble", quand bien même nous sommes parfois en concurrence, quand bien même nos secteurs d'activité se croisent. Il y a là une vraie logique de "coopétition". Oser, c'est savoir ouvrir les portes et les fenêtres. Dans nos métiers, nous sommes trop verticaux, nous avons le nez sur le guidon. Nous manquons de lieux où se rencontrer, travailler ensemble, sans avoir nécessairement un objectif économique commun.

## INNOVATION ET EXPÉRIMENTATION

Nous ne voulons pas développer une innovation systématiquement incrémentale, ajouter quelque chose à des produits, rendre des services un peu meilleurs. Nos projets, au premier abord, peuvent ne pas apparaître comme une opportunité de business extraordinaire, mais feront émerger une idée, un concept, une histoire que l'on racontera ensemble et qui, demain, donnera naissance à un produit ou un service intéressant pour ceux qui contribuent à ces programmes.

Thecamp est un écosystème d'innovation et d'expérimentation. C'est l'un des fondements de ce camp de base pour le futur : expérimenter directement sur le terrain. Nous avons, par exemple, des accords avec la métropole d'Aix-Marseille-Provence, le département, la région, l'État, la Caisse des dépôts et consignations, pour expérimenter sur des voiries existantes nos systèmes de transport autonomes. Entre la gare TGV d'Aix et thecamp, nous testons une navette autonome qui aura ensuite pour vocation de nous relier à Aix-Marseille-Provence. Avec Airbus, nous développons un prototype de drone-taxi autonome qui empruntera plus tard des lignes régulières d'exploitation, par exemple pour la livraison de colis.



**Antoine Meunier** : « On peut casser les silos ! »

## D'ABORD OSER FAIRE

En matière de formation, nous cherchons aussi à sortir des cadres classiques : nous appliquons le *Learning by doing*<sup>3</sup>. Au lieu d'un cours magistral sur la blockchain ou l'intelligence artificielle, avec des personnes venant d'autres univers, nous créons un prototype, un système de blockchain ou d'intelligence artificielle, un robot conversationnel, par exemple. Le principe est qu'il faut "oser faire" et qu'une fois que l'on sait faire, il devient plus facile de reproduire ce type de projets.

*« 20 jeunes talents venus du monde entier. »*

## CRÉER SANS CONTRAINTE

Au cœur de ce camp de base d'exploration du futur, une résidence créative accueille 20 jeunes talents venus du monde entier : codeurs, mathématiciens, designers d'interfaces, designers de jeux vidéo, artistes. Ils y vivent dans les meilleures conditions pour créer sans aucune contrainte, ni économique ni de temps. Leur unique objectif est de travailler ensemble sur des projets qu'ils doivent conduire au stade du prototype dans les six mois. Ces projets rassemblent à la fois de grandes entreprises, des PME, des services publics, afin de connecter le plus possible ces projets à la réalité.

Un exemple de projet : une révolution est en cours, celle des *wearables* – la technologie devient invisible et habite des T-shirts, des boucles d'oreilles, des bagues, etc. Ce "rapport intime" est interrogé dans Wearkit, projet de création artistique de costumes de scène fondés sur la perception des sentiments de l'acteur et le bio-mimétisme. Quand l'acteur a peur, le costume de scène se rétracte ; quand il est heureux et raconte une histoire positive, le costume de scène s'étend, à la manière des réactions de certains animaux, comme le paon quand il fait la roue. Aujourd'hui, une autre équipe reprend le principe de ce projet artistique à la demande de grands groupes aéronautiques, qui utiliseront cette technologie de *bio-feedback* pour des usages complètement différents. On peut casser les silos et sortir des frontières classiques !

*« Une histoire profondément humaine. »*

## VOYAGER AVEC NOS CONTES

Tales est un projet conduit par un jeune Sénégalais, une jeune Chinoise et une jeune Française. L'idée est de rassembler les contes et histoires de grands-parents du monde entier – en Afrique, dans nos villages, en Asie... Une petite application sur smartphone permet de lire ces contes en famille, de les entendre lus par un acteur ou encore de les voir en 3D dans un univers virtuel avec un système de *cardboard* – des petites lunettes qu'on met sur un téléphone. Ce projet, développé ensuite dans l'accélérateur de start-ups de thecamp, est sponsorisé par Air France, l'un de nos partenaires, sous la forme d'un storytelling dédié à chacun des pays où la compagnie emmène ses clients. Il est probable qu'un grand groupe aéronautique n'aurait pas de lui-même lancé ce type de réalisations. Pourtant, c'est une expérience qui leur plaît et qui a été testée sur quelques vols commerciaux avec des scores exceptionnels, parce qu'elle raconte une histoire profondément humaine.



**Antoine Meunier** : « Rassembler les contes et histoires de nos grands-parents. »





**Antoine Meunier** : « Un modèle économique autour de ces productions d'énergie supplémentaires. »

## « Un système de smart contracts en blockchain. »

### NOUS AVONS CASSÉ DES SILOS !

Solarcamp est dédié à la recherche d'un modèle économique pour les *smart grids*<sup>4</sup> et les *microgrids*<sup>5</sup>. Les *smart grids*, les réseaux électriques intelligents, permettront de distribuer de l'énergie plus près des points de consommation et donc de mieux gérer ces réseaux. Le coût de raccordement au réseau national des panneaux solaires, des éoliennes et autres systèmes décentralisés de production d'énergie est encore très élevé. Un prototype a été installé à la gare TGV d'Aix et à thecamp. Un système de *smart contracts* en blockchain<sup>6</sup> (des petits contrats automatisés grâce auxquels on peut contractualiser et faire une transaction) permet de monétiser et donc de créer un modèle économique autour de ces productions d'énergie supplémentaires. À quoi cela peut-il servir ? Si votre voiture électrique de location a encore 200 km d'autonomie et que la batterie n'est pas utilisée pendant deux ou trois jours, elle perdra la moitié ou les trois quarts de sa charge. Nous récupérons cette énergie pour alimenter le réseau électrique de la gare. Celui qui a loué le véhicule reçoit quelques euros en échange sur son smartphone et peut alors les utiliser pour acheter le journal dans le Relais H voisin... Le développement de ce projet a donné lieu à l'expérimentation d'un véhicule autonome entre thecamp et la gare TGV. Nous avons ce projet depuis la création du site, qui

est à 5 minutes en voiture de la gare. À ce jour, il est très difficile de faire rouler des véhicules autonomes sur les voiries françaises, puisque la loi l'interdit. Nous avons monté un groupe de travail et un prototype de navette autonome a été présenté à la métropole pour aménager et utiliser une voie originellement prévue pour les pompiers. Malgré la complexité du contexte et des autorisations à obtenir, nous avons osé casser les silos !

### LA LEÇON DES ABEILLES

Beeyond, projet mené en particulier avec Air PACA – aujourd'hui AtmoSud, l'équivalent d'Airparif –, développe un outil de mesure de la pollution en trois dimensions. Calculer la pollution est encore difficile et on identifie mal ses origines, car on ne dispose de capteurs que sur les autoroutes. Beeyond mesure la pollution en 3D, c'est-à-dire en hauteur. Un algorithme identifie ses sources. Les jeunes chercheurs en résidence se sont appuyés sur le bio-mimétisme du mouvement des abeilles pour développer un essaim de drones. Ces derniers se déploient en fonction des données remontées par les capteurs en deux dimensions. Une carte en 3D permet ensuite de mesurer puis d'agir sur les sources de pollution. ■



**Antoine Meunier** : « Les jeunes chercheurs en résidence se sont appuyés sur le bio-mimétisme du mouvement des abeilles. »

## Notes

1. Le 21 juillet 2017, à 52 ans, **Frédéric Chevalier** disparaît dans un accident de moto sur une route des Bouches-du-Rhône. Il avait été en 1990 le fondateur de HighCo, une société de marketing digital qu'il a hissée au premier rang européen des fournisseurs de solutions digitales d'influence du comportement des acheteurs. En 2013, avec le soutien des collectivités territoriales et d'une quinzaine d'entreprises partenaires, dont CMA CGM, Accenture, Accor, Air France, Cisco et Vinci, il achève le montage d'un investissement de 80 millions d'euros – dont 12 de ses propres deniers – pour lancer thecamp, centre mondial d'innovation dédié à la ville intelligente de demain.

Construit sur le plateau d'Arbois, près de la gare TGV d'Aix-en-Provence, thecamp, tout à la fois université, centre de recherche, lieu d'expérimentation et incubateur de start-ups, sera inauguré deux mois après la mort de son inventeur.

2. Succédant à l'Holocène – l'époque géologique en cours, qui s'étend sur les 10 000 dernières années –, l'**Anthropocène** est une nouvelle époque géologique de l'histoire de la Terre qui a débuté lorsque les activités humaines ont eu un impact global significatif sur l'écosystème terrestre. Le concept ne fait pas l'unanimité dans la communauté scientifique géologique. Depuis 2005, un groupe international d'experts scientifiques (le GEO - Group on Earth Observations), a été mis en place pour observer la Terre et mesurer notamment les conséquences des activités humaines sur la géologie. L'une des questions que pose ce changement d'ère est de définir un marqueur stratigraphique global, signe intangible de l'effet des activités humaines et de la naissance d'une nouvelle ère de l'histoire de la Terre. Pour certains, ce pourrait être l'apparition de l'agriculture, il y a 9 000 ans ; pour d'autres, la fin du XVI<sup>e</sup> siècle, avec l'arrivée des maladies virales ; pour d'autres encore, les essais nucléaires atmosphériques dans la seconde moitié du XX<sup>e</sup> siècle...

Dès 1778, le naturaliste Buffon écrivait dans *Les Époques de la Nature* : « *La face entière de la Terre porte aujourd'hui l'empreinte de la puissance de l'homme.* » Cependant, l'Anthropocène a réellement été popularisé à la fin du XX<sup>e</sup> siècle par le météorologue et chimiste de l'atmosphère Paul Josef Crutzen, prix Nobel de chimie 1995.

Un colloque organisé en 2015 au Collège de France par Philippe Descola et Catherine Larrère, « *Comment penser l'anthropocène ?* », à l'initiative de la Fondation de l'écologie politique, sous le haut patronage du président Hollande, a donné lieu en février 2018 à un ouvrage : *Penser l'anthropocène*, Presses de Sciences Po, sous la direction de Rémi Beau et Catherine Larrère, avec les contributions de chercheurs issus de disciplines multiples.

3. Le concept d'apprentissage par la pratique ou "théorie de la main à la pâte" ou encore **learning by doing** nourrit une théorie économique selon laquelle la pratique d'une activité sert l'augmentation de la productivité. Henry Ford, par exemple, s'en est inspiré pour la production de la Ford T. Plus près de nous, Kaisei, le système de production de Toyota, est fondé sur les effets de l'apprentissage par la pratique. Le fondateur du groupe Virgin, Richard Branson, en résume le principe à sa manière : « *Si quelqu'un vous donne une incroyable opportunité, mais que vous n'êtes pas sûr de pouvoir y arriver, dites oui ! Puis vous apprendrez comment y parvenir plus tard !* » Les fab lab actuels constituent également une mise en application de ce principe.

Le **learning by doing** trouve aussi ses racines chez le philosophe américain le plus influent de la première moitié du XX<sup>e</sup> siècle, John Dewey (1859-1952), qui avec le **hands-on learning** a développé une théorie de la "pédagogie par l'expérience". « *Dewey, écrit Robert B. Westbrook, est persuadé que la dynamique de l'expérience est la même chez l'enfant et l'adulte. Les enfants comme les adultes sont des êtres actifs qui apprennent en affrontant les problèmes qu'ils rencontrent au cours d'activités mobilisant leurs intérêts.* » – In John Dewey, *Perspectives : Revue trimestrielle d'éducation comparée*, (Unesco, Bureau international de l'éducation) Vol. XXIII, n° 1-2, 1993. Et aussi : Robert Westbrook, *John Dewey and American democracy*. Ithaca, Cornell University Press, 1991.

4. Selon la Commission de régulation de l'électricité - CRE : « *Les réseaux électriques intelligents, ou **smart grids**, (...) intègrent des fonctionnalités issues des technologies de l'information et de la communication. (...) L'objectif est d'assurer l'équilibre entre l'offre et la demande à tout instant avec une réactivité et une fiabilité accrues et d'optimiser le fonctionnement des réseaux. Le système électrique passe d'une chaîne qui fonctionne linéairement à un système où l'ensemble des acteurs est en interaction.* »

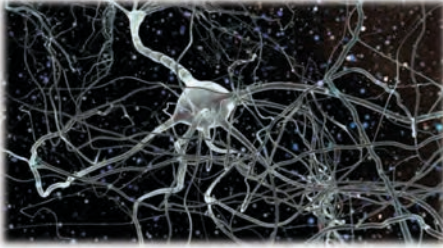
5. « *Un **micro grid** ou micro-réseau, explique la Commission de régulation de l'électricité - CRE, est généralement composé d'un ou plusieurs générateurs (installations de production d'électricité de sources renouvelables variables, mais également installations de production conventionnelles), d'installations de stockage d'énergie, de charges, de moyens de réglage, de système de compensation et de systèmes d'informations. L'ensemble de ces technologies doit aussi permettre au micro grid de se déconnecter du réseau principal pour s'iloter – c'est-à-dire fonctionner indépendamment du réseau principal.* »

6. Les **smart contracts** sont des programmes autonomes qui exécutent automatiquement des conditions définies au préalable et inscrites dans la blockchain. Un *smart contract*, explique Primavera De Filippi, chercheuse au Cersa (CNRS) et au Berkman Center for Internet & Society à l'Université d'Harvard, « *est un logiciel.* » « *Au vu de leur appellation, on a tendance à les assimiler à des contrats, mais ils n'ont pas en eux-mêmes d'autorité juridique. Lorsqu'un contrat juridique existe, le smart contract n'est qu'une application technique de ce contrat.* » Cf. *Blockchain and the Law*, Primavera De Filippi & Aaron Wright, Harvard University Press, avril 2018. ■



*« Nous sommes  
au pied du mur ! »*

AI = a collective imaginary



# Transition digitale

Nicolas Mialhe, cofondateur et président de The Future Society.

**Frédéric Ferrer.** Il ose créer, incuber, en un mot avancer ! Voici le président de The Future Society, incubateur hébergé à la Harvard Kennedy School.

## THE WINNER TAKES ALL

**Nicolas Mialhe,** cofondateur et président de The Future Society. Je vais vous parler de la gouvernance de l'intelligence artificielle. Comme Antoine Petit, président du CNRS (*présent sur la tribune*), je soutiens le collectif JEDI<sup>1</sup>, qui a pour objectif de créer une Darpa<sup>2</sup> européenne, un outil au service de notre capacité à faire de l'innovation technoscientifique de rupture. Pourquoi sommes-nous de plus en plus nombreux à nous positionner sur cette dialectique ? Pourquoi le champ politique semble-t-il aussi polarisé ? Ces phénomènes – très divers – sont liés à l'accélération de la transformation digitale et à la montée en puissance de l'intelligence artificielle. Ils créent un effet de verticalité, de consolidation des technologies. Le modèle d'affaires change aussi. On parlait il y a encore peu de *First mover advantage* : le premier à entrer sur un marché technologique a l'avantage. Aujourd'hui, on est à l'ère du *The winner takes all* : celui qui gagne ramasse tout. Il y a un Facebook, pas deux.



**Nicolas Mialhe :** « Ces phénomènes sont liés à l'accélération de la transformation. »

## UNE EXTRÊME FAIBLESSE INDUSTRIELLE

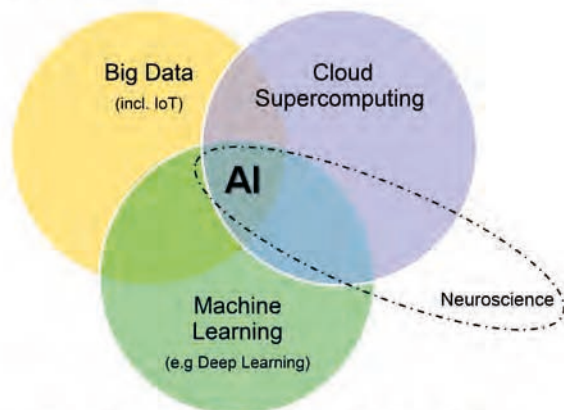
Dans cette révolution de l'intelligence artificielle, gouverner, pour les Européens, c'est oser. L'Europe n'a pas de vrai retard technoscientifique. La France est un paradis pour l'entrepreneur. Aux États-Unis, si on a 35 ans, une dette et deux enfants, se lancer est un gros risque – ne serait-ce que parce que le système d'assurance maladie est associé au contrat de travail. Les Français bénéficient d'un système de soutien à l'innovation, d'amorçage à l'accélération qui fonctionne assez bien. Mais, nous avons un problème : nous sommes dans une situation d'extrême faiblesse industrielle.

## UNE RELATION ANTHROPOMORPHIQUE

Sur l'IA, nous projetons beaucoup de peurs et d'espoirs. Depuis les origines, nous avons une relation anthropomorphique avec les sciences de l'information. La révolution de l'ordinateur est souvent présentée *via* le thème de la machine intelligente. Le grand-père de l'informatique, Alan Turing<sup>3</sup>, est aussi celui de l'intelligence artificielle. De fait, l'intelligence artificielle n'est pas une discipline spécifique, elle est consubstantielle à la naissance de l'informatique, qui vise précisément à rendre les machines plus intelligentes. Autour de cet objectif, se déploient des disciplines informatiques, abreuvées aux mathématiques. Aujourd'hui, on parle beaucoup de *machine learning* mais avant cela, il y a eu les moteurs de règles, les systèmes experts, qui visaient à rendre les machines intelligentes, avec la volonté de répliquer la pensée humaine.

« Nous projetons sur l'IA beaucoup de peurs et d'espoirs. »

### What is Artificial Intelligence?



Intelligent 'agents' (computer systems) able to learn, adapt and deploy successfully in dynamic and uncertain environments  
MOSTLY IMMATERIAL ("machines without motor function")

### The rise of "AI": a case of the NBIC tech acceleration & convergence

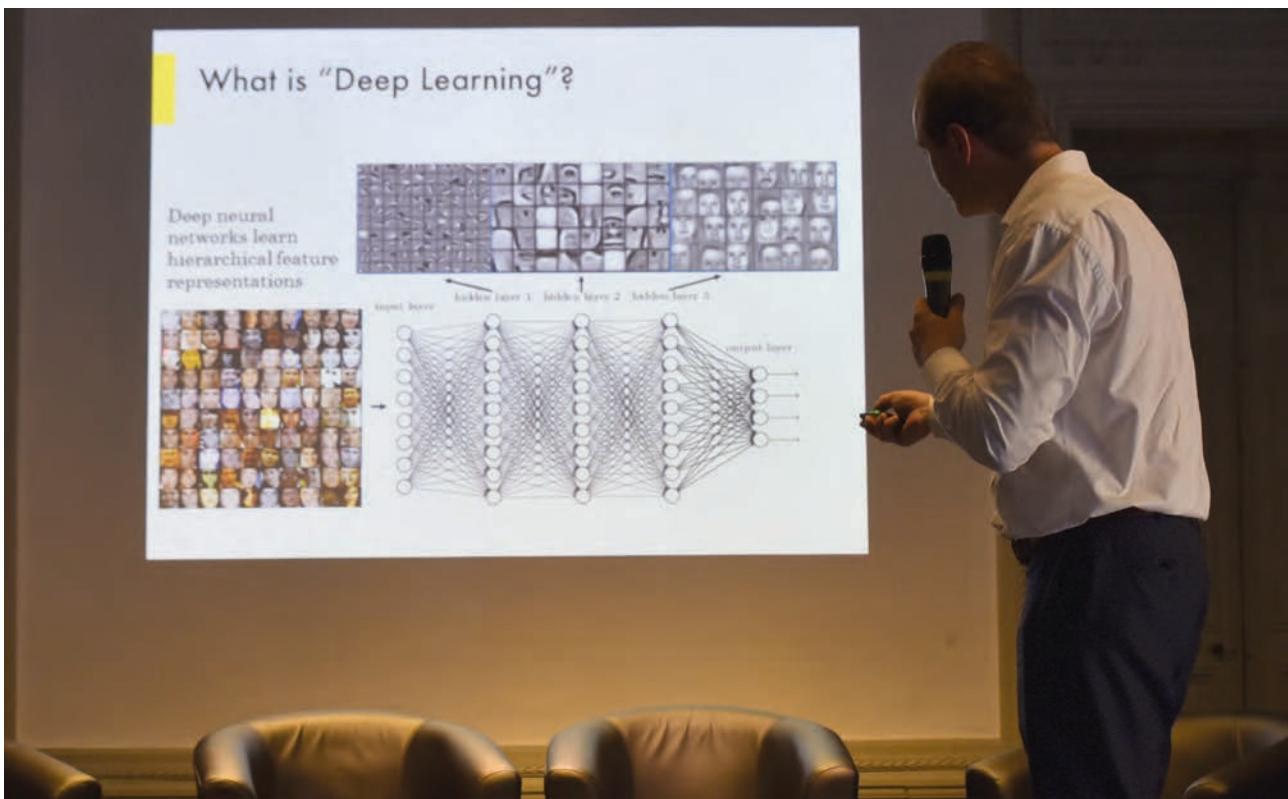
Nanotechnology

Biotechnology

Information Technology  
Cognitive Science

## UN NOUVEAU CONTRAT SOCIAL ?

Le think tank que j'anime, The future Society, a été baptisé ainsi parce qu'aujourd'hui l'accélération et la magnitude de la révolution qui se produit posent la question d'un nouveau contrat social : dans l'entreprise et hors de l'entreprise. La polarisation politique en témoigne. L'économie des plateformes transforme le lien et les catégories traditionnelles : travailleur, client, salarié, ayant-droit, actionnaire, contribuable. Sur Facebook, êtes-vous usager, client ou producteur ? Si on considère la capacité de Facebook, Google ou Amazon à façonner notre réel, vous êtes de plus en plus producteurs. Quand on connaît l'importance de la combinaison entre les données de masse et la part d'intelligence productive dans la création des algorithmes performants, nous pouvons nous considérer comme des producteurs, voire, à l'heure de la "tokenization"<sup>4</sup> de l'économie, des ayants-droit. Peut-être plus tard des actionnaires.



**Nicolas Mialhe** : « On est très loin de comprendre le fonctionnement biochimique du cerveau humain. »

## LES ALGORITHMIQUES RESTENT DE LA STATISTIQUE

L'intelligence artificielle est le fruit de la convergence de plusieurs grandes tendances.

Premièrement : la « nouvelle » *loi de Moore*<sup>5</sup>, fondée sur l'existence d'un business model et d'une base techno-industrielle du calcul de très haute performance sur le cloud. Ce business model permet d'espérer que le doublement des capacités de calcul à iso-coût et iso-volume, tous les 18 à 24 mois, se poursuive dans les décennies qui viennent. Il y a dix ans, on pouvait douter de notre capacité à développer des business models pour avoir des ordinateurs quantiques dans notre salon. Aujourd'hui, avec le cloud, le business model du challenge technologique que sera le calcul quantique devient réaliste.

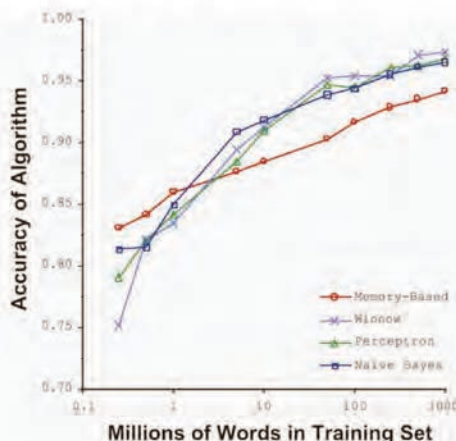
En second lieu, le *big data* : stocks et flux de données sont en pleine extension grâce aux terminaux intelligents dans nos poches, nos maisons, nos voitures. Cet internet des objets et des personnes crée des stocks et des flux de données de très haute résolution. Elles alimenteront des solutions et des architectures algorithmiques qui, elles, n'ont rien de nouveau.

Le *machine learning*, les techniques d'apprentissage profond, ont été théorisés, sur le plan mathématique, dans les années 50. La différence est qu'il y avait alors deux ou trois couches de calculs parallèles. Aujourd'hui, grâce au calcul sur le cloud, on peut animer des algorithmiques avec plusieurs centaines de couches de calculs parallèles et faire des choses extraordinaires. Pour des tâches bien précises, discrètes, verticales, on obtient des résultats « surhumains ». Mais, les algorithmiques restent de la statistique. On est très, très loin de comprendre le fonctionnement biochimique du cerveau humain. L'intelligence artificielle est encore très « bête ». Sur le plan mathématique, elle est inélégante et sur le plan énergétique très inefficace. La victoire des statisticiens sur les mathématiques symboliques a d'ailleurs été une grande surprise.

« *L'IA est encore très « bête ».* »

## AI = Big Data

- Regulating the **free flow of high resolution/personal data** will be key **enabler or barrier** to the development of high performance AI platforms
- ✓ **Market Critical Mass** (integrated EU digital market vs. US vs. China vs. India vs. Russia vs. Brazil)
- ✓ **Portability of data** (key for latecomers to 'catch-up')
- ✓ **Regulation of personal data collection/storage/processing/ownership** (EU vs. US, China, India, Russia...)
- ✓ **Technical standards governing data sharing** (W3C)



### INTELLIGENCE... ARTIFICIELLE OU COLLECTIVE ?

La notion d'intelligence artificielle est obsolète : ce n'est pas de l'intelligence artificielle, c'est de l'intelligence collective. Un exemple : la reconnaissance faciale. J'ai passé dix ans chez Morpho – alors propriété du groupe Safran. Nous étions le n°1 mondial des solutions d'identité, de biométrie, des technologies de l'identification et de la sécurité digitale. Quand, en 2007, Facebook rachète une petite start-up et se lance dans la reconnaissance faciale, Morpho n'utilise pas d'algorithmes d'apprentissage profond mais des algorithmes classiques. Facebook faisait rire nos ingénieurs : ils n'avaient pas compris le fonctionnement de l'économie des plateformes – où vous et moi, multipliés par plusieurs centaines de millions d'autres, apportons des données mises à contribution pour faire tourner des algorithmes dans une grosse boîte noire technique. Schématiquement, on définit une fonction



**Nicolas Mialhe** : « La notion d'intelligence artificielle est obsolète. »

d'objectif et on demande à l'algorithme de reconnaître un visage ou un animal. Nous, humains, sommes à l'entrée et à la sortie. Et très présents à l'entrée, car ce qui fait la grande performance actuelle de l'intelligence artificielle est "l'apprentissage supervisé". L'apprentissage non supervisé, on n'y est pas encore. L'humain a donc un rôle fondamental. Nous labellisons, catégorisons ; nous transférons de l'intelligence tout à fait biologique, de la capacité à discriminer, dans les algorithmes... Quand il suffit à ma petite fille de cinq ou six occurrences pour distinguer un chat d'un chien, ce type d'algorithmes, dans une fonction de reconnaissance d'image, a besoin de plusieurs millions de points de données. Dans cette fonction de catégorisation, il faut vraiment se préoccuper de ceux qui sont autour de la table, qui labellent, du processus par lequel on labellise. D'où vient ce corpus de données ?

Quels sont les biais cognitifs, les biais raciaux, les biais culturels, portés dans le jeu de données ? Il y a de forts risques d'amplifier ces biais avec le poids de la virtualisation et du numérique... mais c'est aussi une chance incroyable de traiter des biais cognitifs et de nous rendre moins biaisés. En France, nous sautons en l'air quand nous voyons les Américains utiliser ce type d'algorithmes pour profiler le risque de récidive d'un détenu qui fait une demande de libération sous caution. Pour nous, cette "boîte noire" est intolérable : dans notre pratique judiciaire, nous avons le devoir d'explicabilité. La différence avec les Américains est qu'ils traitent des volumes de dossiers incomparables. Dans ce contexte, soit on laisse des juges (avec des dossiers qui s'empilent) disserter sur la nature des biais raciaux soit, par une solution algorithmique, on essaie de leur apporter une aide à la décision – sachant que le problème est que cette aide à la décision utilise une "boîte noire". On lui a donné une fonction d'objectif : reconnaître les visages... Mais, elle ne les reconnaît pas encore...

## UN RISQUE ÉNORME

Gouverner, c'est oser... Nous, Européens, quel risque avons-nous pris ? Celui, à partir d'une position d'extrême faiblesse industrielle, de réguler... Le RGPD<sup>6</sup> pose un cadre, qui vise à faire jouer un effet de levier fantastique sur un marché de consommateurs de 500 millions de personnes. Nous avons fait ce choix, là où les Américains pratiquent un laisser-faire très agressif qui génère beaucoup d'inégalités. Nous avons une tolérance très faible pour les inégalités. Mais aussi pour la prise de risques. Or, compte tenu de l'accélération que nous vivons, si nous ne savons pas prendre de risques, nous n'y arriverons pas. Le RGPD est un vrai pari. Nous n'avons pas assez de flux, mais il existe un flux transatlantique de données. Ce flux, nous voulons le réguler en installant des barrières qui correspondent à nos valeurs, qui placent la protection de la vie privée, la portabilité des données et le droit à l'explication, au cœur de l'équation. Mais, nous le faisons sans aucune position industrielle. C'est un risque énorme, qui donne une prime aux "gros", aux acteurs existants, qui peuvent payer et réaliser les investissements pour faire circuler l'information.

La numérisation n'est pas une question de logiciels ! C'est un grand changement de culture, une "a-planification" de la topographie du pouvoir dans l'entreprise. Ce changement de culture est très difficile dans un pays comme la France, où la topographie du pouvoir est verticale, avec de fortes boucles d'autorité. Une "monarchie républicaine" existe vraiment dans nos grands groupes industriels, avec des effets de cour extraordinaires. C'est pourquoi ils ont de grandes difficultés à réaliser leur transformation digitale. Or, le RGPD est beaucoup plus facile à mettre en oeuvre pour eux. Les plus petits acteurs s'exposent à un devoir d'investissement dès le départ : pour mettre en place les procédures de contrôle, pour les grands principes qui doivent guider la collecte, le traitement, le stockage et la circulation des données personnelles. Tout cela a un coût. Le risque d'amende est fort : 3 ou 4 % du chiffre d'affaires de l'année précédente ! Pour une petite entreprise qui a besoin de lever des fonds, c'est une forme de pénalité.



Antoine Petit, président du CNRS.

*« Nous n'avons aucune position industrielle. »*

### What's at stake?

Opportunities & Risks are inextricably connected

**PRODUCTIVITY GAINS** ↔ **JOB DISPLACEMENT**

**SOCIAL WELFARE** ↔ **WEALTH/POWER CONCENTRATION**

**ACCESS TO SERVICES** ↔ **PRIVACY, FAIRNESS, AGENCY and DIGNITY**

**SECURITY** with systems pierced by criminals and adversaries

**CONTROL** democratic control of increasingly opaque and complex algorithms





**Laurence Jaspard-Darrieumerlou** et **Serge Darrieumerlou**, directeur général Innovation du Groupe Somfy.

*« Pour faire des gains de productivité, il faut automatiser. »*

## NOUS AVONS BESOIN DE L'IA

Nous n'aurons pas de place à la table de la gouvernance de l'intelligence artificielle sans avoir maîtrisé l'économie des plateformes numériques, inventé des géants qui mettent la data au centre de leur stratégie économique et industrielle et maîtrisé cette nouvelle économie de l'attention. On ne fera pas l'économie de la fusion entre ces trois business models : les plateformes, la donnée et l'économie de l'attention. Avec la révolution de l'intelligence artificielle, opportunités et défis sont inextricablement liés. Or, nous avons vraiment besoin de l'intelligence artificielle. Sans elle, pas de gains de productivité – donc de maintien de notre niveau de vie, alors que notre population active vieillit –, pas de solution contre le cancer, pas de baisse réelle de la mortalité sur les routes.

## AURONS-NOUS LE COURAGE ?

Mais, à chaque fois, l'adoption de solutions avec l'intelligence artificielle provoque une tension. Pour faire des gains de productivité, il faut automatiser. Or, selon McKinsey<sup>7</sup>, en France ou en Allemagne, d'ici 2030, plus de 30 % de la population active verra son métier se transformer. Pour les Indiens et les Chinois, c'est 15 %. Nous sommes au pied du mur. Chez nous ou dans les pays émergents, cela crée de vraies tensions.

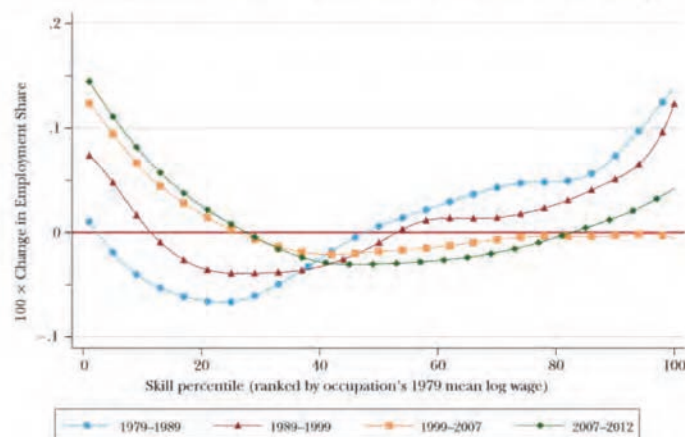
Il y a trois ans, on ne voyait pas Facebook comme une entreprise de calcul mais comme une entreprise de média, de data. Aujourd'hui, Facebook accélère la convergence, la verticalisation, entre le hardware, les algorithmes, le software et la data ; il "designe" ses propres data centers... et se pose la question de "designer" les puces sur lesquelles vont se porter ses algorithmes d'apprentissage profond. Ce n'était pas imaginable il y a trois ou quatre ans.

Nous avons en France une très belle entreprise qui fait de l'hébergement, OVH. Mais résistera-t-elle très longtemps à cette convergence ? L'hébergement n'est pas, à long terme, une stratégie. Il faut savoir porter ses propres applicatifs, aller du hardware jusqu'à la plateforme et avoir une grosse volumétrie de données. Pour cela, on devra laisser de grands acteurs industriels s'enrichir et, peut-être, prendre le risque, intolérable pour bien des Français, d'inégalités... En aurons-nous le courage ? Peut-on inventer un modèle alternatif sans prendre le chemin de ces grandes inégalités ? Je le souhaite, mais notre marché français n'a pas la taille critique et l'Europe semble incapable d'inventer un autre modèle. Nous connaissons donc probablement, un nouvel âge des inégalités. ■

## The rise of AI & Robotics

Creative destruction..... or destructive creation?

Smoothed Employment Changes by Occupational Skill Percentile, 1979–2012





**Nicolas Mialhe** : « Nous connaissons donc probablement, un nouvel âge des inégalités. »

## Notes

1. Créé en août 2017, le collectif **JEDI** (Joint European Disruptive Initiative) réunit environ 80 grands groupes, start-ups et organismes de recherche français et allemands (Thales, Naval Group, CEA, CNES, ANSSI, DLR...). JEDI vise à trouver des solutions de financement pour des projets ambitieux, qui pourraient permettre à l'Europe de peser à nouveau dans la course à l'innovation. « *L'idée est que les États s'engagent à soutenir les projets trop risqués, trop en rupture pour être développés directement par le secteur privé* », explique André Loesekrug-Pietri, porte-parole de JEDI. À cet effet, JEDI envisage la création d'une agence franco-allemande dédiée à l'innovation de rupture, financée par des fonds publics français et allemands, mais dont la gestion serait confiée à l'écosystème privé.

2. La Defense Advanced Research Projects Agency (**DARPA**) américaine, qui relève du département de la Défense, est née en 1958, après le choc causé, aux États-Unis, par le lancement du premier satellite soviétique Spoutnik en 1957. Elle a une mission de recherche et développement de nouvelles technologies à usage militaire. Elle a été à l'origine de nombreuses découvertes et technologies importantes pour l'industrie, en particulier dans le domaine des réseaux informatiques.

3. Les travaux du mathématicien britannique **Alan Mathison Turing** (1912-1954) sont considérés comme l'un des fondements scientifiques de l'informatique. Pour résoudre le problème fondamental de la décidabilité en arithmétique, il présente, en 1936, la "machine de Turing" et élabore les concepts de programmation et de programme. Durant la Seconde Guerre mondiale, il joue un rôle majeur dans le décodage de la machine Enigma, utilisée par l'armée allemande pour ses communications secrètes. Après la guerre, il travaille sur un des premiers ordinateurs et contribue au débat sur l'intelligence artificielle, en proposant le "test de Turing".

4. « *Un token est un actif numérique émis et échangeable sur une blockchain. (...) La "tokenisation" désigne le processus d'inscription d'un actif et de ses droits sur un token afin d'en permettre la gestion et l'échange en pair-à-pair, de façon instantanée et sécurisée sur une infrastructure blockchain.* » (cf. blockchainfrance.net).

5. En 1965, dans le magazine *Electronics*, un ingénieur de Fairchild Semiconductor, **Gordon E. Moore** – qui sera trois ans plus tard l'un des trois fondateurs d'Intel, l'inventeur du microprocesseur – fait le constat empirique que la "complexité des semi-conducteurs proposés en entrée de gamme" double tous les ans à coût constant depuis 1959, date de leur invention. Il émet alors l'hypothèse – baptisée plus tard "**loi de Moore**" – que cette croissance va se poursuivre au même rythme dans les années à venir. En 1975, Moore rectifie sa prédiction : le nombre de transistors des microprocesseurs sur une puce de silicium doublera, dit-il, tous les deux ans. En 2007, Moore déclare que sa "loi" se heurtera, dans les 10 à 15 ans à venir, à une limite physique : celle de la taille des atomes.

6. Adopté le 14 avril 2016 par le parlement européen, le **RGPD** (Règlement général pour la protection des données personnelles) est le nouveau texte de référence européen en matière de protection des données personnelles. Conçu pour adapter et harmoniser le cadre juridique européen dans ce domaine, il concerne toutes les entreprises, organismes publics et associations des 28 États membres de l'Union européenne qui collectent des données à caractère personnel sur les résidents européens. Les organisations issues de pays extérieurs à l'UE, si elles collectent et traitent des données personnelles de résidents européens, sont également concernées.

7. Cf., en particulier, « *A Future that Works: Automation, Employment and Productivity* » **McKinsey Global Institute**, janvier 2017. ■



*« N'oubliez jamais ce plaisir  
qui est la finalité absolue  
de notre univers. »*



# Les hauts de gamme

**Philippe Faure-Brac**, meilleur sommelier du monde (Rio 1992),  
président de l'Union de la sommellerie française.

**Philippe Fournier**, chef d'orchestre,  
fondateur de l'Orchestre Symphonique Confluences.

## « Osez l'attente ! »

**Philippe Faure-Brac**, meilleur sommelier du monde (1992) et président de l'Union de la sommellerie française. Prenez vos verres mais ne buvez pas tout de suite, si vous en avez le courage ! Osez l'attente. Écoutez la musique que Philippe va vous proposer dans un instant.

**Philippe Fournier**, chef d'orchestre, fondateur de l'Orchestre Symphonique Confluences. Nous avons imaginé un jeu de dégustation sensorielle. Philippe présente trois vins ; j'ai choisi des musiques qui évoquent les mêmes sensations. Comme ce sont trois vins de la Vallée du Rhône, j'ai retenu un compositeur français, Bizet. Les trois musiques sont des extraits de la partition écrite pour *L'Arlésienne*. Quand il a composé cette musique, on peut imaginer que Bizet s'est imprégné des cigales, de ce terroir, un peu comme ces vins.





**Philippe Faure-Brac** : « Sentez-le, faites-le tourner légèrement et ressentez-le ! »

*« Un voyage musical et gustatif. »*

*« Avec la musique, il y a un autre facteur : le temps. »*



**Philippe Fournier** : « Mélangez ce que vous entendez et surtout, ce que vous imaginez et ressentez. »

## CE VIN RACONTE UNE HISTOIRE

**Philippe Faure-Brac.** C'est d'abord un Côte-du-Rhône 2017, un Blanc de Viognier, du Domaine Grand Veneur. De couleur jaune, relativement pâle. Il a des reflets verts, une belle brillance, une très belle présentation. On parle parfois de couleur musicale. Dans la composition du vin, le principal, c'est de l'eau et de l'alcool. Lorsqu'on a des larmes assez abondantes comme ici, ce sont des vins ensoleillés, un peu généreux, ce qu'on retrouvera comme sensations au niveau du nez, mais surtout de la bouche. Sentez-le, faites-le tourner légèrement et ressentez-le !

Ce vin raconte une histoire. Celle du cépage, de son sol, de son climat. Nous sommes sur une dominante extrêmement fruitée. Vous avez l'impression de vous promener dans un verger, de sentir des fleurs. L'abricot, la pêche, en particulier, sont assez présents. Dans les arômes, il y a aussi une dimension printanière. Et tout cela, avec une jeunesse expressive, un tantinet insouciant et en tous cas extrêmement séductrice. Pour la mise bouche, attendez un peu ! Il y a trois phases : l'entrée en bouche, le corps, et ensuite ce qu'on appelle la longueur ou la réminiscence gustative. Quand on a bu, il reste quelque chose ; cette touche finale est, en général, une excellente conclusion à la dégustation. Si je le goûte devant vous, tout d'abord, je peux dire qu'il est bon. C'est plutôt rassurant mais c'est un sentiment général. Il faut faire des comparaisons.

Je suis sommelier, j'ai une analyse qui se veut aussi technique. C'est mon métier. Mais, en même temps, il ne faut pas négliger les dimensions émotionnelle, historique, culturelle, et surtout le plaisir spontané. Vous, amateurs, pouvez être amenés à aller sur les pas de professionnels pour décrypter. Mais n'oubliez jamais ce plaisir qui est la finalité absolue de notre univers.

L'entrée en bouche est franche, un peu de rondeur est là. Ce n'est pas acide du tout, c'est un vin qui a de l'énergie. Le côté solaire apporte un tantinet de douceur mais la dimension fruitée est très présente, elle virevolte un peu sur le palais. La finale en bouche, sans être éternelle, laisse une très jolie sensation.

## UN VOYAGE SENSORIEL

**Philippe Fournier.** Durant les trois temps de notre dégustation, il y aura une évolution. Elle nous fera avancer : en musique, on l'appelle mélodie. La mélodie part d'un point et vous emmène, vous enveloppe, vous lie à vous-même, à vos pensées. Philippe Faure-Brac a évoqué aussi la couleur. En musique, c'est l'orchestration, le choix des instruments. En relation avec les fruits blancs, notamment la pêche blanche, la poire, j'ai fait le



**Philippe Faure-Brac** : « Au niveau aromatique, nous ne sommes pas dans le même univers, nous avons quitté le floral léger, aérien, séducteur et fruité, au profit d'éléments plus confits, plus torréfiés... »

choix de la clarinette. Dans son registre médium, elle crée cette sensation de chair, de corps, avec la même douceur et la même séduction. Elle est accompagnée par des cordes d'une manière très simple, très minérale. Cet environnement suscite une sensation qui, à mon sens, correspond bien au vin. Nous avons une minute trente pour ce voyage sensoriel. Mélangez ce que vous entendez et surtout, ce que vous imaginez et ressentez. Bonne dégustation ! (*Musique*) Avec la musique, il y a un autre facteur important : le temps.

### « Comprendre et ressentir. »

**Philippe Faure-Brac**. ... Et, la lumière, la température, le confort. On ne déguste pas qu'avec son palais. Comme pour la musique, cela part du cœur et revient au cœur. Mais l'ensemble du corps est concerné quand on chante. On chante ancré, les pieds sur le sol. La gorge est un passage mais beaucoup part du ventre, peut-être des bras et des mains et, comme toujours, tout est géré par la tête.

L'année dernière, j'ai participé à une expérience avec Gabriel Lepousez, un jeune chercheur de l'Institut Pasteur à Paris<sup>1</sup>. Nous avons travaillé presque deux ans ensemble. Il s'agissait de décrypter, en faisant appel aux neurosciences, comment la lumière, la température, l'environnement, les gens qui vous entourent, jouent un rôle très important sur la façon dont nous dégustons un vin. Quand vous êtes à table avec des personnes que vous appréciez, la plupart du temps vous faites un très bon repas. Il est rare de ne pas être au diapason. Les restaurateurs, les sommeliers savent au moment où ils voient des clients s'asseoir à table s'ils trouveront que le repas est bon. On constate la même chose à un concert en voyant le public arriver. Au-delà du produit, qu'il soit musical, gustatif ou autre, beaucoup d'éléments influencent considérablement le ressenti des choses.

**Philippe Fournier**. Ce matin, j'ai parlé de comprendre et ressentir, les deux canaux qui nous font créer notre imaginaire, notre intellect, nos visions du monde. La musique le montre vraiment : comprendre et ressentir n'ont pas les mêmes instruments de mesure. Nous savons qu'une heure dure soixante minutes, mais nous avons tous parfois ressenti qu'une heure ne dure pas plus de cinq minutes. C'est une autre vérité.

### ÉCOUTEZ CE QUE VOUS RESSENTEZ !

**Philippe Faure-Brac**. Je vous propose de passer au deuxième vin. Un Hermitage blanc de la Maison Guigal. Nous vous proposons un exercice un peu différent.

**Philippe Fournier**. Nous sommes tous artistes, tous sommeliers. Nous avons tous en puissance des sens très développés. Il n'y a pas "une" vérité pour interpréter, créer, ressentir ; la nôtre est liée à notre histoire, notre patrimoine, la façon dont fonctionnent nos sentiments. Nous allons faire l'exercice dans l'autre sens. Dégustez et écoutez la musique, écoutez ce que vous ressentez, la couleur, le rythme, la mélodie, l'harmonie... C'est la même chose pour le vin. Il n'y a pas besoin d'être technicien pour oser se dire : « *J'ai une opinion, je sens du marron, de la pêche, c'est boisé...* » Tout ce que nous avons le droit de ressentir nous appartient. Faisons la même chose avec la musique. Ensuite, nous, "experts", vous livrerons ce que nous entendons. Allons-y ! (*Musique*).

### « Tous artistes, tous sommeliers ! »



**Philippe Fournier** : « Il n'y a pas "une" vérité. »

« Comme un surfeur ! »



**Philippe Faure-Brac** : « Une musicalité gustative. »

**Philippe Faure-Brac.** Qu'avez-vous ressenti ? Avez-vous été accompagnés par le message musical et gustatif ? Il y a une part de nous qui observe, une autre qui sent la musique s'enflammer... où l'on accepte le vin en bouche, où il entre comme une vague, avec des flots successifs. Voici ce que j'ai ressenti : ce phénomène de la vague en bouche qui donne des arômes qui éclatent contre le rocher, se développent. C'est assez extraordinaire. Si l'on revient à la couleur, on s'aperçoit que le doré est un peu plus marqué. C'est assez logique. C'est un vin un peu plus ancien : 2014. Il y a trois ans d'écart. Ce doré un peu paille, un peu or, avec toujours cette petite pointe légèrement verte qui indique la potentialité du vin. Ce n'est pas un vin déjà usé, mûr... Il a encore beaucoup à raconter.

Ensuite, en ce qui concerne les arômes, nous ne sommes plus dans le même univers. Nous avons quitté le floral léger, aérien, séducteur et fruité, au profit d'éléments plus confits, plus torréfiés, avec un côté amandes grillées, avec des parfums qui évoquent le miel, la cire d'abeille, l'acacia. En bouche, cette vague nous prend comme un surfeur, qui finalement serait entraîné dans un mouvement particulier.

Ces petits rouleaux, quand on fait tourner le vin, nous entraînent dans une musicalité gustative, avec beaucoup d'ampleur, de richesse, de densité. Pas de lourdeur, mais une très jolie longueur, avec des allers-retours en bouche qui font qu'à chaque fois s'écrit une petite histoire supplémentaire. Si le vin est peut-être le texte, la musique apporte cet habillage parfait et la dimension qu'on attend de ce genre d'exercices.

## GRAND CRESCENDO

**Philippe Fournier.** Ce vin n'appelle pas un instrument soliste comme la clarinette. Ici nous avons un orchestre avec 50 ou 40 cordes. Des violons jusqu'aux violoncelles, ils jouent à l'unisson et créent une "pâte orchestrale" beaucoup plus dense, qui monte. Ensuite, il y a l'idée d'envelopper. Vous avez entendu les canons entre les violoncelles et les basses, qui reprennent cette phrase en canon, en imitation. Il y a une dimension de grand *crescendo* : plus on le boit, plus on est empreint de ce vin et plus il grandit en nous par vagues successives. À un moment donné, pour distinguer les deux vins, tu m'as dit : « On a la main dans l'argile et avec l'autre on avait la main dans le sable. » Je sens très bien cette dimension plus grande, plus solennelle, un peu plus noble peut-être.

« Une "pâte" orchestrale. »

**Un participant.** Quel est le cépage du deuxième vin ?

**Philippe Faure-Brac.** Essentiellement de la Roussanne et de la Marsanne, les deux cépages que l'on utilise en Hermitage. Aujourd'hui, on a de plus en plus tendance à privilégier la Marsanne, un cépage assez local, qui



**Philippe Fournier** : « Ici, nous avons un orchestre avec 50 ou 40 cordes. »

est très concentré sur les appellations Hermitage, Crozes-Hermitage, Saint-Joseph, Saint-Péray. En Hermitage, on a l'impression d'un vin avec une empreinte marquée et une sensation d'argile profonde – même s'il y a aussi du granite et un peu de calcaire – alors que le vin précédent avait plus la fluidité du sable. On pourrait faire une dégustation avec du sable, de la terre, des cailloux dans la main. Je l'ai faite un jour avec l'ancien président des Œnologues de France, Jacques Puiset, qui était passionné par ce genre d'expérience. C'est vraiment extraordinaire de le faire quand on est sur place dans le terroir : le ressenti, le toucher, c'est aussi très important.

## UN VIN SYMBOLIQUE DE LA RÉGION

**Philippe Faure-Brac.** Avec le troisième temps, nous allons imaginer les Dentelles de Montmirail, à proximité du Mont Ventoux et goûter ensemble un vin symbolique de la région, le fameux Muscat de Beaumes-de-Venise, du domaine Alain Ignace. C'est le premier vin que j'ai goûté dans ma vie – vous savez qu'on aime partager sa "madeleine de Proust" avec des gens qu'on aime ! D'autant que ce formidable colloque fête son dixième anniversaire cette année ! C'est un millésime 2017, le cépage est du Muscat petit grain, dit d'Alexandrie. Cela a une signification particulière, nous devons beaucoup à la Méditerranée, aux Egyptiens, même si l'on doit aussi beaucoup aux Grecs et aux Romains.

La couleur n'est pas très différente de celle des vins précédents. Ensuite, il y a peut-être un peu de gaz carbonique : il est volontairement travaillé ainsi pour protéger le vin sans être obligé de trop le souffrir. En le faisant légèrement tourner quelques instants, le gaz carbonique disparaît pratiquement. S'il en reste, il apporte un peu d'acidité carbonique, avec justesse. C'est l'équilibre de la bouche. Aromatiquement, on entre dans le fruit : brugnion, pêche, abricot... Pour les amateurs, il y a un peu de fleur d'oranger, mais surtout de rose. Goûtez-en un peu et gardez-en pour l'expérience musicale. En bouche, on entre rapidement dans le vif du sujet : on a vraiment la sensation fruitée, la rondeur, la caresse, le caractère sucré. Cette "sucrosité" ne sature pas le palais. Derrière elle, une fraîcheur arrive, qui permet un joli équilibre. Avant, on faisait des Muscats plus lourds, plus denses, plus sucrés ; désormais, on allège un peu, c'est la tendance. Cela les rend plus digestes. Mais le vin persiste en bouche, léger, presque dentelé comme une sensation de tissu, d'étoffe. Cette acidité d'agrumes, au final, apporte beaucoup de plaisir.

## L'ORCHESTRE DIALOGUE

**Philippe Fournier.** L'idée du plaisir m'est venue tout de suite à l'esprit. En buvant les deux premiers vins, on se remplissait de quelque chose qu'on avait envie de partager. Avec le troisième, le plaisir, c'est l'ouverture d'une fête, le début du moment où l'on va se mettre à bouger, peut-être danser. Danser et bouger : c'est le rythme. Vous entendrez dans la musique que j'ai choisie, toujours Bizet, un élément rythmique, mais contenu. Vous entendrez dans la mélodie des notes qui se répètent. Le voyage proposé nous conduit à un moment donné où l'on commence à penser à beaucoup de choses différentes. L'orchestre dialogue ; à la fin de la soirée, on commence à se laisser enivrer, à aller au plaisir. Voici ce qu'évoque ce dernier extrait de Bizet. Il sera pour nous l'ouverture de notre soirée. Bien sûr, ce sont des sensations, des nuances qui sont à l'intérieur de chacun de nous, mais c'est toujours agréable à partager ! Musique !

**Philippe Faure-Brac.** Comme le disait Voltaire : « *L'oreille, est le chemin du cœur.* » C'est ce que nous avons vécu tout à l'heure : le cœur bat et l'oreille est attentive, pour que nous en profitons tous ensemble. ■

## « L'ouverture d'une fête. »



**Philippe Fournier** : « Je suis parti de l'idée de plaisir : c'est l'ouverture d'une fête, du moment où l'on va se mettre à échanger, bouger... »

## Note

1. Professeur agrégé de biologie, titulaire d'un doctorat de neurosciences, **Gabriel Lepousez** est spécialiste de la perception sensorielle et de la plasticité du cerveau. Chargé de recherches à l'Institut Pasteur, dans le laboratoire Perception et Mémoire, il explore depuis dix ans le fonctionnement du système olfactif pour comprendre comment il perçoit, analyse et mémorise le monde des odeurs, dans un contexte normal ou pathologique. En combinant des techniques d'électrophysiologie et l'imagerie *in vivo*, la psychophysique et l'optogénétique, il étudie comment le fonctionnement et la plasticité des réseaux de neurones participent au codage, à la représentation mentale et au stockage de l'information sensorielle. Gabriel Lepousez a, en particulier, conduit des études sur le lien entre cerveau, sens olfactif et dégustation de vin. ■





*« En politique, on ne sait jamais  
ce qui va se passer.  
Donc, on peut tirer des plans  
sur la comète ! »*



# Conversations :

## 407 jours après...

**Jean-Marc Daniel**, économiste, professeur associé à ESCP Europe<sup>1</sup>.

**Philippe Gabillet**, professeur associé à ESCP Europe, auteur, conférencier<sup>1</sup>.

**Emmanuelle Barbara**, avocat associé, Senior Partner  
du cabinet August Debouzy<sup>1</sup>.

### TOUJOURS DE L'AUDACE ?

**Jean-Pierre Hulot**. À présent, mettons l'audace en question "407 jours après..." l'élection d'Emmanuel Macron. Et ce, à travers trois "conversations".

Un premier atelier s'est demandé, avec Jean-Marc Daniel, s'il y avait eu audace économique : "courage" ou "recyclage" ? Un deuxième cercle a débattu avec Philippe Gabillet de l'audace politique : "rupture" ou "posture" ? Enfin, Emmanuelle Barbara s'est interrogée avec vous sur la réalité d'une audace sociale : donc, "raison" ou "oraison"<sup>2</sup> ?



**Jean-Pierre Hulot** : « À présent, mettons l'audace en question. »



## 1. L'audace économique : courage ou recyclage ?

Entretien avec **Jean-Marc Daniel**, économiste, professeur associé à ESCP Europe.

« *Audacieux, mais stratège...* »

### L'AUDACE, C'EST SOUVENT FAIRE PRENDRE DES RISQUES AUX AUTRES...

- *Comment avez-vous abordé cette "conversation" ?*

**Jean-Marc Daniel.** Notre conversation était sous-titrée "407 jours après... L'audace économique, courage ou recyclage ?" Nous avons donc analysé à l'aune de "l'audace" la politique économique conduite en France depuis l'élection présidentielle. Devions-nous commencer par aborder les enjeux auxquels font face les gouvernements qui gèrent l'économie d'un pays ? Quelles sont les véritables marges de manœuvre d'un gouvernement ? Peut-il - ou doit-il - être audacieux ? Ce sont aussi quelques unes des questions que nous nous sommes posées.

- *Qu'est-ce que l'audace en économie ?*

**J.-M. D.** L'audace dans le domaine économique consiste souvent à faire prendre des risques aux autres. Mieux encore, en créant de la dette publique, on peut les faire porter par les générations suivantes. Une célèbre formule latine dit : « *Audaces fortuna iuvat.*<sup>3</sup> » Soit : « *La fortune sourit aux audacieux.* » Dans *L'Enéide*, la tirade est attribuée à un général qui exhorte ses troupes... mais perd ensuite la vie dans un combat singulier. Oui, il faut être audacieux... sans nécessairement être irresponsable et imprudent.



**Jean-Marc Daniel** : « Un gouvernement peut-il - ou doit-il être audacieux ? »



**Jean-Marc Daniel** : « Certains de nos échanges ont parfois été vifs, quelquefois virulents. Mais assez positifs. »

- *Depuis 407 jours, a-t-on été audacieux, imprudent, irresponsable ?*

**J.-M. D.** Notre conversation s'est assez vite centrée sur la politique économique actuelle, avec ses deux enjeux essentiels : premièrement, la capacité du gouvernement à redonner à la France une vision, une aura, une présence en Europe, grâce à une politique économique de correction de ses déficits. Ensuite, la probabilité que cette politique économique puisse remettre la France sur la voie d'une croissance plus forte, avec une réduction significative du chômage.

- *L'ensemble du groupe était-il sur la même ligne ?*

**J.-M. D.** Certains participants ont été indignés des propos que j'ai pu tenir, ce qui prouve que la cote de popularité du président de la République continue à se maintenir dans une partie de la population ! J'avais, en effet, exprimé des réserves sur la conformité entre ce qui avait été annoncé et ce qui est en train de se réaliser.

Le candidat Emmanuel Macron avait prévu 60 milliards de réduction des dépenses publiques et 120 000 effectifs en moins dans la fonction publique. L'objectif était aussi de retrouver de la crédibilité auprès de nos partenaires européens. Or, le président a renoncé à cette voie lors de son discours d'Aix-la-Chapelle où il a dénoncé le "fétichisme" des excédents commerciaux et budgétaires. Ceux qui voyagent et nous observent nous renvoient à un vers de Victor Hugo : « *Du ponant jusques à l'orient, l'Europe, qui vous hait, vous regarde en riant.*<sup>4</sup> » En ce moment, l'Europe nous regarde en riant parce que nous sommes dans l'incapacité de réduire le déficit budgétaire et les dépenses publiques, parce que ce serait augmenter les impôts... Or, la taxe "cabanons" a été augmentée<sup>5</sup>, la Gemapi a été augmentée<sup>5</sup>, une taxe sur la production de papier a été créée cette année... On atteint probablement les limites de cet exercice. Nos échanges ont parfois été vifs, quelquefois virulents. Mais assez positifs. Nous nous sommes aussi demandé si cette timidité de l'exécutif n'était pas en relation avec l'échéance électorale de 2022 ...

- *Est-ce le cas ?*

**J.-M. D.** La croissance économique est cyclique. En 2021-2022, au moment du scrutin, Emmanuel Macron sera confronté à une phase défavorable du cycle. Il lui faudra des résultats significatifs sur le plan symbolique dans notre position européenne, sur le plan pratique dans l'évolution de nos finances publiques, sur le plan du quotidien de la vie des gens, sur la façon dont le chômage aura évolué. Je crains que les mesures prises ne permettent pas de corriger l'effet négatif sur l'économie.

*« Deux enjeux essentiels. »*



**Jean-Marc Daniel** : « Certains participants ont été indignés des propos que j'ai pu tenir ! »

*« Trois positions se sont dégagées. »*



**Jean-Marc Daniel** : « Du ponant jusqu'à l'orient... »

## « En ce moment l'Europe nous regarde ! »

- Comment le groupe analyse-t-il cet enjeu ?

**J.-M. D.** Trois positions ont été prises au cours de notre conversation :  
– On va y arriver, si, si ! L'année prochaine on va y arriver ! – Est-ce grave ?  
Finalement, si l'on n'y arrive pas, c'est que c'est impossible. – Mais, enfin, pourquoi ne le fait-on pas ?

Certains pensent, comme moi, que l'incapacité à redresser nos finances publiques condamne l'équipe gouvernementale actuelle. Et ce, alors que le retournement conjoncturel arrive, que la croissance se détériore, que l'économie française, qui a créé 340 000 emplois l'année dernière n'en créera que 180 000 cette année et probablement pas plus en 2020.

D'autres disent : de toute façon, en politique on ne sait jamais ce qui va se passer, donc on peut tirer des plans sur la comète à partir de déficits budgétaires... Ce qui, pour moi, est extrêmement audacieux et totalement vain. ■



## Notes

1. Cf. en pages 189, 190 et 191 les biographies de **Jean-Marc Daniel**, **Philippe Gabilliet** et **Emmanuelle Barbara**.

2. Le titre de cette dernière séquence a été choisi en écho à une réponse de François Mitterrand au cours de l'entretien télévisé du 14 juillet 1993 : « *Dans la lutte contre le chômage, on a tout essayé.* » D'où la question posée par DPA : **ne reste-t-il donc qu'à prier ?** En 1993, la France atteint les trois millions de demandeurs d'emplois, soit 12 % de la population active. François Mitterrand reviendra sur ses propos en octobre 1993 sur *Antenne 2*, indiquant qu'il a été mal compris et qu'il appelait, de fait, à un changement de méthode – on est alors en période de cohabitation.

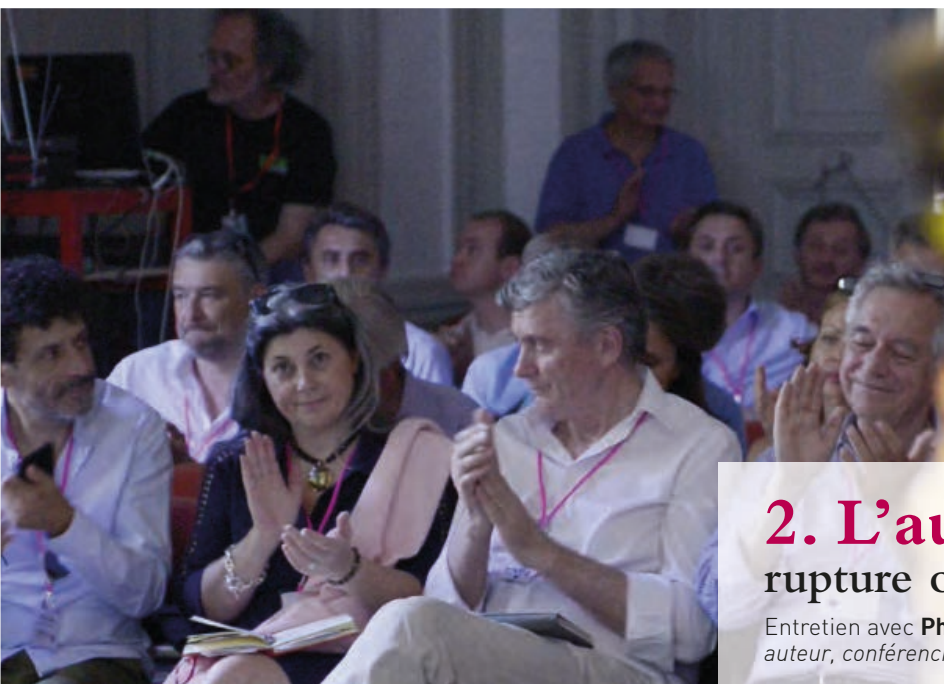
3. Le célèbre adage latin **Fortes Fortuna (ad)iuvat** est cité, sous différentes formes, par Térence (*Phormion*, 1, 4, 16), Cicéron (*Tusculanes*, 2, 4, 11), Tite-Live, Pline le Jeune, Ovide, Sénèque, Claudien, Tacite ... Le vers virgilien de *L'Énéide* (chant X, 284) a fait beaucoup pour sa notoriété. Turnus, roi des Rutules et neveu du roi Latinius, comprenant que la flotte d'Énée s'approche du rivage, exhorte ses troupes à refouler les envahisseurs en les appelant à l'audace : « (...) *Audentis Fortuna iuvat. [Piger ipse sibi obstat]* ». La fortune ne sourit pas si longtemps à Turnus qui perd la vie au terme d'un combat singulier avec Énée (chant XII). Virgile fait également ici une référence implicite à Marc Antoine, connu pour sa témérité, par opposition à Caius Octavius, l'empereur Auguste, audacieux, certes, mais très bon stratège.

« Virgile, précise Renzo Tosi dans son *Dictionnaire des sentences latines et grecques* (Jérôme Millon, 2010), [indique] qu'il s'agit là d'une attitude extraordinaire liée à des circonstances précises et à un contexte particulier et non à un état d'âme permanent, ce qui reviendrait alors à décrire une forme de courage pervers. » Professeur de philologie grecque à l'Université de Bologne depuis 1983, Renzo Tosi est, depuis 2000, le directeur du département de philologie grecque et latine.

4. Victor Hugo, *Ruy Blas*, 1838. Acte III, scène 2. Le Premier ministre Ruy Blas surprend les conseillers privés du roi d'Espagne qu'il accuse de « piller la maison » à « l'heure sombre où l'Espagne agonisante pleure ! » Il leur décoche la célèbre tirade : « *Bon appétit ! messieurs !* » L'Espagne est trahie : « **Du ponant jusques à l'orient, L'Europe, qui vous hait, vous regarde en riant.** » Hugo écrit la pièce en 1838 et la présente comme « un croquis de la noblesse castillane vers 1695 ».

5. Dès lors que **les abris de jardin** sont soumis à une déclaration préalable ou à l'obtention d'un permis de construire (plus de 5 m<sup>2</sup>), ils entrent dans le champ d'application de la taxe d'aménagement. La base de calcul de cette dernière a augmenté de 3 % en 2018.

6. Au 1<sup>er</sup> janvier 2018, la gestion des milieux aquatiques et prévention des inondations (**Gemapi**) est devenue une compétence obligatoire des EPCI. Pour financer leurs projets, ceux-ci ont, en particulier, la faculté d'instaurer une taxe, fiscalisée sur les bases locales. ■



## 2. L'audace politique : rupture ou posture ?

Entretien avec **Philippe Gabilliet**, professeur associé à ESCP Europe, auteur, conférencier.

*« L'audace, ce n'est ni bien ni mal, c'est une façon de se comporter. »*

### AXIOLOGIQUEMENT NEUTRE...

*- L'audace, en politique, en particulier celle du président de la République, était au centre de votre "conversation"...*

**Philippe Gabilliet**, professeur associé à ESCP Europe, auteur et conférencier.

Se demander si Emmanuel Macron a été audacieux n'appelle pas de jugement de valeur. L'audace est une attitude "axiologiquement neutre". Des tueurs en série sont audacieux, des "salopards" sont audacieux... L'audace, ce n'est ni bien ni mal, c'est une façon de se comporter. Beaucoup de traités philosophiques sont dédiés au courage, mais l'audace, qu'est-ce exactement ? Son contraire est la frilosité, le conformisme, l'attentisme. Hier soir – était-ce pour saluer Molière ?<sup>1</sup> –, un intervenant a évoqué la "pusillanimité". Déjà, dans l'Antiquité, on reprochait aux hommes politiques de ne pas décider, de ne pas "y aller".

### QUAND L'AUDACE EST FOLLE

À l'opposé, quand l'audace devient folle, on l'appelle "témérité". « *Le tact dans l'audace*, écrit Cocteau<sup>2</sup>, *c'est de savoir jusqu'où on peut aller trop loin.* » Les Grecs de l'Antiquité utilisaient deux mots pour évoquer l'audace : *tolmos* et *tharsos*. *Tolmos*, c'est l'audace "pensée", celle du stratège, du chef de guerre qui saura attaquer au bon moment. *Tharsos*, c'est celle du fou. Dans un raccourci plaisant, on rapproche la célèbre phrase de Michel Audiard – « *Les cons, ça ose tout, c'est même à ça qu'on les reconnaît !* » – d'une pensée de saint Augustin dans sa *Somme théologique* : « *Omnes stulti et deliberatione non utentes, omnia tentant* » soit « *Tous les sots et ceux qui ne réfléchissent pas ont toutes les audaces et sont remplis d'espoir.* »<sup>3</sup>

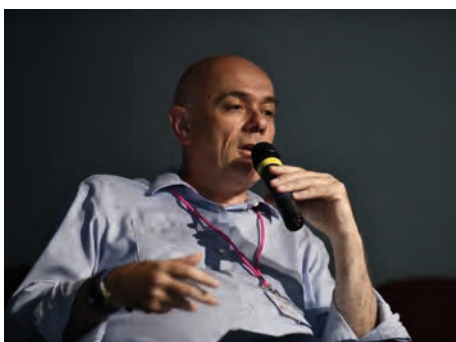


## « Le tact dans l'audace... »



**Philippe Gabilliet** : « L'audace en politique peut être une posture. »

## « La rupture de posture est imprédictible. »



**Philippe Gabilliet** : « C'est comme dans un combat de boxe. »

## POSTURE DE RUPTURE... RUPTURE DE POSTURE ?

- À quoi voit-on que l'audace est folle ?

**Ph. G.** Nous avons retenu trois critères : l'audace est folle quand elle fait fi du risque vital, quand elle s'attaque à des dossiers sur lesquels on n'a aucune marge de manœuvre. Enfin, quand elle se désintéresse des finalités et des conséquences. Elle devient "témérité" quand elle met en danger et se moque du but. Elle prend alors la forme d'une simple provocation. L'audace en politique peut être une posture.

Depuis la nuit des temps, tout programme politique en période électorale se résume ainsi : « Vous allez voir ce que vous allez voir ! » C'est une posture de rupture.

La rupture de posture est totalement différente. C'est comme dans un combat de boxe : quand tout à coup on change de garde, on dit à l'adversaire : « Et, celle-là, tu l'avais vue venir ? » La rupture de posture est souvent imprédictible : effectivement, on ne l'avait pas vue venir !

## SAGE OU TIMORÉ ?

Nous avons donc débattu pour savoir dans quelle mesure Emmanuel Macron avait fait preuve d'audace depuis un an. Les uns disaient : « Il n'a pas été assez loin. C'est une "audacette" ! Il aurait pu faire beaucoup mieux. » D'autres répondaient : « Oui, mais il a cinq ans devant lui, on n'en est qu'au début de son mandat. Attendons de voir ! » Vers la fin de l'atelier, quelqu'un a eu un propos d'une grande sagesse : « Bien sûr, même si c'est loin d'être terminé, cela pourrait être mieux. Mais, en tous les cas, il commence par réaliser ce qu'il avait promis de faire. »

## AUDACIEUX... SI COMPÉTENT

- Quels enseignements en a tiré votre "conversation" ?

**Ph. G.** Nous avons analysé ce que l'exemple d'Emmanuel Macron pouvait apprendre à des responsables d'entreprise. Un ou une dirigeant(e) doit être "politiquement" audacieux. Cela a été notre conclusion. Tout d'abord, l'audace du dirigeant se nourrit d'opportunités... à la condition qu'il soit compétent. On a beaucoup parlé d'un "alignement des planètes" à propos de l'élection d'Emmanuel Macron. Il reste, que la conjonction entre opportunité (l'inattendu favorable) et compétence est une évidence aux yeux de presque tous.

« L'audace, écrivait Marcel Proust, réussit à ceux qui savent profiter des occasions.<sup>4</sup> » Mais si vous bénéficiez d'opportunités sans posséder la compétence indispensable pour en tirer parti, votre audace devient de la témérité.

Ensuite, un ou une dirigeant(e) doit accepter de s'attaquer à des totems, des tabous, des sanctuaires. Dès qu'il le fait, l'image de l'audace commence à s'imposer. Ce qui est tout à fait intéressant dans le cas du président de la République, c'est que jusqu'à présent – mais, qui sait, c'est peut-être dangereux... – il porte peu d'intérêt à l'irritation qu'il suscite. Jean-Pierre Hulot nous rapportait hier une confidence du docteur Schweitzer : Jung a inventé un concept pour "embêter" Freud. Quand le président se trouve face à certains journalistes, certains syndicats, ne manifeste-t-il pas qu'il avance en se "moquant" de leurs réactions ?

## CONSENSUS RÉPUBLICAIN

Dernier point : on peut ne pas être d'accord avec la politique d'Emmanuel Macron, on peut la critiquer, mais nous sommes parvenus au sein de notre atelier à un consensus républicain.

« *Le devoir d'essayer.* »

Je voudrais le partager avec vous : dans le cadre de nos règles constitutionnelles, cet homme de 39 ans a été élu président de la République. Ceux qui l'ont élu lui ont donné un "devoir d'essayer". Il en va de même dans une entreprise : dès l'instant où l'on vous donne le devoir d'essayer, on doit vous offrir en même temps, au moins temporairement, le droit à l'erreur. « *Avec de l'audace, disait Napoléon, on peut certes tout entreprendre, mais on ne peut pas tout faire.*<sup>5</sup> » ■



**Philippe Gabilliet** : « Au moins temporairement le droit à l'erreur. »



## Notes

1. « *Je hais ces cœurs pusillanimes qui, pour trop prévoir les suites des choses, n'osent rien entreprendre.* » (**Molière**, *Les Fourberies de Scapin*, III.1). Cf. la note en page 19.

2. **Jean Cocteau**, *Le Coq et l'Arlequin*, réédité chez Stock (avec une préface du compositeur Georges Auric, auquel était dédié le texte en 1918, auteur de musiques de films de Jean Cocteau). Cocteau présente ce recueil de « notes autour de la musique » comme « un banquet » entre amis, fruit de conversations avec les jeunes musiciens du futur groupe des Six : « *Le Coq et l'Arlequin c'est ce qui résultait de nos conversations de chaque jour.* » Georges Auric se dit fier « *d'y retrouver des pensées qui, auprès de Satie, nous préoccupaient tous, mais exprimées avec une acuité, un "brio" très exactement éblouissants.* ».

3. On doit à Denis Moreau, professeur de philosophie à l'université de Nantes, ce rapprochement entre la phrase culte prononcée par Lino Ventura dans **Les Tontons flingueurs** et la réflexion de **saint Augustin**. L'écrivain et philosophe Roger-Pol Droit, notamment, y fait référence dans un article des *Échos* du 29 novembre 2013 à l'occasion de la mort de Georges Lautner, réalisateur du film.

Saint Thomas d'Aquin (1225-1274), docteur de l'Église surnommé le "docteur angélique" à cause de son traité sur la nature des anges, consacre une "question" de sa *Somme théologique* (*Summa Theologiae*, Prima secundae, la IIae, La morale générale, question 40, article 6) au thème de l'espoir et du désespoir : « *Les jeunes et les gens ivres regorgent-ils d'espoir ?* » « *Le Philosophe* (Aristote) écrit dans *L'Éthique* que "Les gens ivres ont bon espoir". Et dans la Rhétorique : "Les jeunes ont beaucoup d'espoir." Conclusion : (...) *Les jeunes gens, à défaut de l'expérience des obstacles et de leurs propres lacunes, croient facilement pouvoir réussir et sont donc pleins d'espoir. Deux de ces causes se vérifient également pour les gens ivres (...), (ce qui explique) que tous les sots et ceux qui ne réfléchissent pas ont toutes les audaces et sont remplis d'espoir* » [« *Omnes stulti et deliberatione non utentes, omnia tentant* » ].

4. *A la recherche du temps perdu*, tome 2 : "A l'ombre des jeunes filles en fleurs", œuvres complètes, Gallimard. **Proust** évoque ici l'une de ses premières rencontres intimes avec Albertine. Sa témérité, alliée à l'inexpérience de sa jeunesse et donc son incompetence, ne lui apporte pas le succès... [« *J'entendis un son précipité, prolongé et criard. Albertine avait sonné de toutes ses forces.* » ]

5. *Maximes de guerre et Pensées* de **Napoléon I<sup>er</sup>** (1769-1821). ■





### 3. L'audace sociale : raison ou oraison ?

Entretien avec **Emmanuelle Barbara**, *avocat associé, Senior Partner*  
du cabinet August Debouzy.

« *En même temps...* »

– *Audace sociale : raison ou oraison ? Quel était l'objectif de votre atelier ?*

**Emmanuelle Barbara.** Quel est le sens des réformes du droit du travail et, plus généralement, de celles menées dans le domaine social depuis 407 jours ? Sont-elles la marque d'une audace ou la tentative de faire coïncider la norme avec un monde naissant, nouveau, rapide, complexe, divers – par opposition à un monde immobile, pérenne et stable ? Ces tentatives "audacieuses" se doublent-elles d'un succès ?

L'audace n'a-t-elle pas porté, au contraire, sur la défense d'autres mesures qui ont permis de tenir la barre fermement, de faire en sorte que les caractéristiques de notre modèle social français demeurent ?

Certaines décisions, certains textes, témoignent d'une réelle volonté d'adaptation de notre "société des statuts" à la naissance d'une "société d'individus". Ce sont les "ordonnances Macron", le projet de loi Avenir professionnel – qui vient d'être voté –, le projet de loi PACTE... Leurs auteurs entendent libérer et protéger les personnes, favoriser l'émancipation par le travail et représentent la tentative d'une nouvelle grammaire sociale.

« *Un "entre-deux  
époques".* »



**Emmanuelle Barbara** : « Notre tempérament national... jacobin et pétri de rationalité. »

En même temps, il y a eu des résistances au changement. Par exemple, un projet de décret destiné à taxer les contrats courts, donc à pérenniser la prééminence du contrat de travail à durée dite indéterminée qui caractérise l'emploi stable et permanent – ce qui n'est plus la réalité de notre monde.

Notre atelier a donc fait le constat d'un "tâtonnement" dans l'élaboration d'une nouvelle norme sociale au cours de ces 407 jours. En ces temps "d'entre-deux époques", on trouve des traces de ces deux tendances : avancer et rester sur place... en même temps.

## LE MONDE D'HIER



*« L'audace, la vraie ? »*

*- Comment définir l'époque que nous quittons ?*

**E. B.** Elle convenait – ô combien ! – à notre tempérament national, soucieux d'ordre, de hiérarchie, jacobin et pétri de rationalité. Elle a permis de créer et développer un monde de statuts bien huilés, logiques, préservant et confinant libertés et protections sociales consenties dans un ordonnancement clair : fonction publique et salariat. Ce dernier, amélioré des grandes conventions collectives, aménageant des branches et des secteurs d'activité – où les entreprises n'avaient le loisir que d'améliorer le sort collectif des salariés destinés à accomplir toute leur vie professionnelle en leur sein. Sauf à l'époque où l'agriculture comptait un grand nombre d'employés, le travail "non salarié" (commerçants, professions libérales, agriculteurs) n'a pas été central dans le dispositif.

**Emmanuelle Barbara** : « Un monde de statuts bien huilés. »

*« 80 % des embauches se font en CDD. »*



**Emmanuelle Barbara** : « La perspective d'instaurer une économie fluide. »



**Emmanuelle Barbara** : « Tout cela interroge l'organisation de nos protections sociales. »

## « *Nous, Français, impénitents pessimistes...* »

*- Vous avez évoqué, concernant ces 407 jours, des mesures qui témoignent de réticences à quitter "l'ancien monde" ?*

**E.B.** Finalement, disent certains, l'audace, la vraie, ne serait-ce pas l'esprit de résistance ? Dans la mesure où l'on ne sait pas clairement où l'on va, ne lâchons pas la proie pour l'ombre en poursuivant des chimères... On peut trouver dans les récentes réformes quelques illustrations d'une volonté de conserver à tout prix un référentiel connu, facteur de garanties et de protections rattachées aux statuts... que, pourtant, on décide aussi de faire voler en éclat dans la perspective d'instaurer une économie fluide.

J'ai déjà évoqué, par exemple, le décret à venir sur la taxation des contrats courts : ils seraient contraires à la recherche "d'emplois stables et pérennes". Et ce, quand 80 % des embauches le sont en CDD. De la même manière, la retenue à la source de l'impôt fait de l'employeur un tiers collecteur : comme si le salarié et l'employeur étaient placés dans une relation pérenne et stable ! Autre exemple, l'amendement du projet de loi Avenir professionnel – qui concerne les travailleurs indépendants liés à une plateforme – rétablit la référence au salariat à temps plein et la notion d'atteinte de seuils pour bénéficier de droits.

### **INSTABLE, RAPIDE, COMPLEXE**

*- Comment caractériser l'époque nouvelle dans laquelle nous entrons ?*

**E. B.** L'époque qui se dessine est instable, rapide, complexe. A nos yeux de Français, rationnels et impénitents pessimistes,

elle présente l'immense inconvénient de ne pas pouvoir se décrire en deux phrases bien senties et de ne pas être en mesure de restituer les règles du jeu. Les situations de travail sont extrêmement diverses : explosion des contrats courts, dits précaires – soit 15,4 % de l'emploi total en 2017 –, impact de la digitalisation, "plateformisation" et "uberisation" de l'économie au détriment des monopoles traditionnels, nouvelles organisations du travail en entreprise, transformation des aspirations individuelles (quête de sens, rébellion contre l'ordre vertical, multiactivité...). Tout cela interroge l'organisation de nos protections sociales, "vissées" au statut sous lequel on travaille. L'évolution vers moins de protections, avec davantage de possibilités de travail, met en cause le pacte social qui a constitué le socle – comme le succès – du XX<sup>e</sup> siècle.

## « *Il faut redéployer ce système.* »

**E. B.** Une question très sérieuse demeure sans réponse : comment redéployer les protections dues par la Nation à tous les actifs ? Pour l'instant le système est attaché aux bulletins de paie. Cela crée des distorsions qui laissent penser que nous vivons dans un monde de précarité. Il faut redéployer ce système ; une refonte fondamentale de notre modèle est nécessaire.

Autre sujet important, pour lequel nous n'avons pas de réponse : comment recréer des solidarités pour que le vivre-ensemble ne soit pas une addition d'individus, pour qu'existent des communautés, des solidarités suffisamment fortes pour créer un mode collectif d'expression ?



**Emmanuelle Barbara** : « Une refonte fondamentale de notre modèle est nécessaire. »



**Emmanuelle Barbara** : « Un programme de protection de l'individu et de libération des énergies. »

## CE N'EST PAS UNE "RUSTINE"

*- Et comment, selon vous, l'exécutif aborde-t-il la question sociale ?*

**E.B.** Comment s'y prend-t-on ? Nous avons été prévenus, mais nous n'avons pas entendu... Une première phase de déconstruction de l'édifice fait sauter les verrous dits de la rigidité – il s'agit de faire coïncider le champ des possibles avec la réalité. Libérer les énergies se traduit par l'introduction d'un barème de licenciement allégé formellement, la redéfinition du motif économique, l'invention de la RCC (Rupture conventionnelle collective), la négociation placée au plus près du terrain, le compactage des IRP (Instances représentatives du personnel).

La deuxième phase, plus longue, plus chaotique, plus sensible, plus risquée, est celle de la redéfinition des protections, une fois que les verrous auront sauté. C'est ce qui rend la période que nous traversons complexe et dangereuse. Pourquoi ? Le sentiment est que ce sera le règne de la précarité pour davantage de perdants et la perte corrélative de protections : réductions des garanties sociales type APL, augmentation de la CSG, notamment pour les retraités – ou le constat d'un "pognon de dingue" investi dans les politiques sociales...

Le président est très déterminé. Il a une vision du monde tout à fait claire... mais elle est mal comprise des Français si l'on en croit de récents sondages. Or, il est tout à fait conscient de la nécessité majeure d'une transformation. Donc, ce n'est pas une "rustine". Il a la volonté de transformer radicalement notre système. Pour cela, il va de l'avant. Il propose un programme de libération des énergies et de protection de l'individu. Mais, comme je l'ai indiqué, nous sommes entre deux époques et donc parfois perdus.

La partie est difficile à jouer. La technologie introduit des modifications très substantielles dans le monde du travail, la forme du travail, tandis que subsiste tout un corps de règles qui nécessiteront beaucoup de temps, notamment en ce qui concerne les protections sociales, pour changer les modes de financement et de déploiement.

Pour réconcilier les Français engagés dans les différentes formes de travail – les salariés, les indépendants, les auto-entrepreneurs, les travailleurs sur plateforme –, il faut que le système donne à tous les actifs l'accès au logement et au crédit. Or, ils sont aujourd'hui réservés à une partie seulement de la population : celle qui est titulaire d'un certain contrat de travail.

## POUR UNE NOUVELLE VISION SOCIALE

*- Comment contribuer à faciliter le passage entre ces deux mondes ?*

**E. B.** Après la question cruciale du redéploiement des protections, en raison de la mobilité et non de d'une "immobilité cultivée", l'autre danger est le manque de volonté collective. Un pays c'est aussi un esprit collectif, tout particulièrement la France. C'est pourquoi Emmanuel Macron veut renouer avec la gloire nationale. Il exalte dans ses discours la figure du héros (le colonel Beltrame, Simone Veil). Il veut que les Français soient fiers d'être Français.

Aujourd'hui, il nous manque un discours sur une nouvelle vision sociale de ce collectif. Il existe des solidarités mais elles sont fractionnées et provisoires et non pas monolithiques et éternelles. Il faut résolument se convaincre que l'on vit cet "entre-deux" époques de l'économie et du travail, avec son cortège d'hésitations et d'interrogations. Non, ce n'est plus comme avant... Aucune loi ne permettra de réinstaller la promesse de l'après-guerre. Les contours et le contenu d'une vision forte dans le domaine social, une fois précisés et partagés avec la Nation, constitueront les bases communes et comprises de l'édification des règles et des codes du marché du travail du monde qui vient.

Ces règles nouvelles participeront de la réponse urgente que l'on doit apporter aux populismes de tout poil qui montent et érodent, pendant tout ce temps d'hésitations, les bases de nos démocraties. ■

*« Non, ce n'est plus comme avant ! »*



*« J'ai voulu m'intéresser  
aux dernières victimes  
d'une décennie dite "perdue". »*



# Transformer l'essai

**Estelle Sauvat**, *Haut-commissaire à la transformation des compétences auprès de Muriel Pénicaud, ministre du Travail*.

**Frédéric Ferrer.** Oser : c'est ce que vous avez toujours fait au cours de votre carrière, Estelle, en accompagnant les entreprises dans leurs politiques de repositionnement des collaborateurs.

## LES POLITIQUES DOIVENT CHANGER

**Estelle Sauvat.** *Haut-commissaire à la transformation des compétences auprès du ministre du Travail*. Mon parcours professionnel est un parcours de terrain, orienté sur l'accompagnement des personnes, tout au long de leur vie professionnelle : salariés et demandeurs d'emploi, jeunes ou moins jeunes... L'accompagnement se décline en plusieurs temps d'intervention à prendre en compte. D'abord, il faut réinterroger ses compétences, à un moment où le changement peut être subi ou choisi. Comment se repenser, compléter ses acquis et les renforcer ? Quels sont les leviers pour un retour rapide à l'emploi ? Se réinventer et se réorienter n'est pas chose facile, compte tenu des questionnements personnels que cela soulève. C'est d'autant plus difficile lorsque s'y ajoute un "parcours du combattant administratif" pour se former ou retrouver un emploi.

J'ai aussi voulu m'intéresser aux dernières victimes d'une

décennie dite "perdue" : 1,3 millions de jeunes n'ont pas d'emploi, ne bénéficient d'aucune formation et ne font pas d'études. A l'échelle européenne, ils sont 15 millions. Les non diplômés sont – et restent – les premières victimes du chômage de longue durée : 6 demandeurs d'emploi sur 10 n'ont pas dépassé le niveau du secondaire. 7 ans après la fin de ses études, un jeune sans diplôme n'a passé que 40 % de son temps à travailler.



**Estelle Sauvat** : « Quels sont les leviers du retour à l'emploi ? »



**Estelle Sauvat** : « Nous avons voulu proposer des solutions “Meccano”, accessibles. »

*« À la condition de changer de paradigme... »*

Or, ces personnes sont de moins en moins accompagnées. Cela limite considérablement leurs chances, tant de se former que de s'installer durablement dans l'emploi !

## EMPATHIE, ÉCOUTE... ET MOYENS

Les trois facteurs clés du succès en matière d'accompagnement sont l'empathie, l'écoute et la mise en place de moyens d'agir. Les employeurs attentifs à leur empreinte sociale l'ont bien compris et déploient les moyens nécessaires pour sécuriser l'avenir de leurs salariés – en particulier en cas de restructuration, même dans des contextes sociaux difficiles. Chez Goodyear, après un conflit social important, une solution a été trouvée pour plus de 85 % des personnes concernées. Cela a pris du temps, demandé des moyens, mais cela a été possible, quoi qu'on en dise.

À l'heure où il y a désormais urgence à conduire des actions d'envergure en faveur du développement des compétences, en réponse aux tsunamis que sont la transformation numérique, robotique ou encore écologique – tsunamis d'une ampleur inusitée –, il me paraissait incompréhensible de ne pas offrir des réponses et des moyens financiers à la hauteur de ces enjeux ! Fallait-il rester observateur ou tenter de faire bouger les lignes ? J'ai choisi la deuxième option. Ce n'est pas si évident, cela oblige à sortir d'une situation de confort.

Au moment de la Loi Travail, la création du compte personnel d'activité, présenté alors comme une solution miracle, me semblait être une nouvelle occasion manquée de répondre réellement aux besoins des salariés et des demandeurs d'emploi de ce pays, faute de financement à la clé pour qu'ils puissent se former.

Cela m'a probablement décidée à prendre la plume pour réagir vivement, dans une première note transmise au gouvernement de l'époque et à France Stratégie. J'y proposais une refonte en profondeur du système à travers quelques solutions très opérationnelles. N'ayant pas reçu de réponse, il m'est apparu que le temps était venu de structurer une proposition de flexisécurité « opérationnalisée » intégrant un véritable mode d'emploi pour que le prochain gouvernement puisse s'en emparer ! Nous étions alors à l'été 2016.

Pour l'Institut Montaigne<sup>3</sup>, nous avons proposé des solutions “Meccano”, accessibles... mais à la condition de changer de paradigme, de réellement se donner les moyens financiers de transformer les compétences, en introduisant une coresponsabilité et une contribution partagée en matière de formation professionnelle. C'est-à-dire en proposant des mécanismes financiers repensés pour cofinancer la formation, les compétences. Donc, on cesserait de poser des pansements sur une jambe de bois ! Car, comment inventer la sécurité sociale du XXI<sup>e</sup> siècle quand on dispose de moins d'un milliard d'euros et donc à peine de 50 euros par personne et par an pour



une reconversion professionnelle ? Et ce, dans le contexte de transformation accélérée de nos sociétés modernes ?

## IL FALLAIT UNE RÉPONSE CONCRÈTE

C'est donc à travers un rapport de l'Institut Montaigne<sup>3</sup> que nous avons, Bertrand Martinot<sup>3</sup> et moi-même, dessiné un nouveau schéma de la formation professionnelle – de notre point de vue plus efficace, qui nécessitait certes quelques transformations majeures et à la condition de faire preuve de courage politique. Nous y pointions notamment le fait que les précédentes réformes n'ont pas été à la hauteur des défis sur le plan de la sécurisation des parcours professionnels. Les droits à la formation, en particulier, ne garantissent pas aux individus qu'ils bénéficieront d'une reconversion professionnelle ou d'une spécialisation adaptée aux nouvelles exigences du marché du travail. Et pour cause : les ressources consacrées spécifiquement à la formation professionnelle constituent une part très faible de l'ensemble des ressources allouées à la sécurisation des parcours. Sur environ 52 milliards d'euros d'allocation globale, 5 % à peine sont consacrés à la formation et à l'accompagnement au retour à l'emploi. C'est ubuesque. Emmanuelle Barbara l'a dit hier : il y a une volonté de libérer et, en même temps, de protéger. Mais le déséquilibre entre les deux est bien trop important.

On débat depuis des années sur les 32 milliards annuels dépensés en formation professionnelle<sup>4</sup>, sur l'inefficacité du modèle... tout en observant la multiplication des contrats courts et de la précarité. Les demandeurs d'emploi les moins qualifiés sont souvent les oubliés du système ; ils deviennent des « outsiders durables » si on n'agit pas. Ce n'est pas acceptable.

Notre rapport proposait de passer d'un modèle qui réserve moins de 2,4 milliards par an à la formation (entre le CPF – Compte personnel de formation – et le CIF – Congé individuel de formation –, gérés par la Caisse des Dépôts), à un projet monétisé, déplafonné, défiscalisé, avec un mode d'emploi de type « Meccano », un accès direct aux moyens alloués et un raccourcissement des circuits et délais, via notamment la réintégration des données par les Urssaf<sup>5</sup>. « Pour créer de la richesse, dit Muhammad Yunus, il faut donner accès au capital. »

Au moment de la sortie du rapport, nous avons cherché à convaincre les acteurs impliqués : les confédérations

syndicales, les entreprises, etc. Nous voulions confronter nos idées, trouver un modèle pour répondre aux ruptures professionnelles... et nous avons surtout rencontré une forte résistance au changement !

Des dirigeants nous disaient : « *Il est hors de question de financer les reconversions ; nous le faisons déjà via les restructurations.* » À l'État, nous proposons la fin du monopole du service public de l'emploi ! C'était une façon d'ouvrir le champ de l'accompagnement, de faire des expérimentations sur un sujet où, pendant dix ans, nous avons été confrontés à des guerres idéologiques entre public et privé – qui n'ont aucun sens et nous ont fait perdre du temps.

Nous avons suggéré une mécanique d'autonomisation monétaire des individus – d'équiper les actifs plutôt que le système. Enfin, nous proposons de partager l'investissement lié aux ruptures professionnelles. Le financement reposait sur deux piliers : un capital constitué tout au long de la vie (flux continu) qui constituerait une recette régulière, mutualisée au niveau national ; un capital attaché aux ruptures professionnelles (versements ponctuels), qui abonderait le capital individuel. Nos simulations démontraient que nous pouvions collecter jusqu'à 6,6 milliards d'euros par an via plusieurs recyclages de dispositifs.

## UN PROGRAMME «100 % INCLUSION»

15 milliards d'euros : c'est le montant désormais prévu par le Plan d'investissement dans les compétences<sup>6</sup> à travers la mise en place d'un Haut-Commissariat. Un tel investissement, par sa nature et son ampleur, est inédit en Europe et en France.

En partant des enseignements liés à l'évaluation du plan 500 000<sup>7</sup>, alors doté d'un milliard d'euros, nous avons rapidement fait le constat que l'attribution de 3 000 euros en moyenne par formation ne permettait pas aux personnes les plus éloignées de l'emploi de « transformer en profondeur leurs compétences ». Cela représente en moyenne 150 à 200 heures. Appliqué à 500 000 personnes, ce dispositif a un résultat forcément décevant en matière de retour à l'emploi après formation.

Pour mettre en place ce Plan d'investissement dans les compétences, avec mon équipe, le travail a été simple : donc, d'abord l'évaluation du Plan 500 000<sup>7</sup>, qui mettait 1 milliard sur la table pour former 500 000 personnes. En 2 ans, nous avons finalement formé près de 800 000 personnes.





## « Établir des passerelles. »

Mais le plan 500 000 était aussi un excellent amorçage – il permet de remettre le sujet de la formation professionnelle et des compétences au cœur du village ; ce qui nous a aidés dans notre projet, c'est que tous les acteurs étaient prêts.

Nous avons conçu, en quelques semaines, près d'une vingtaine de programmes d'investissement pluriannuels, qui ont été déployés au cours de ce premier semestre. Par exemple, un programme "100 % inclusion" qui invite à faire un pas de côté et à se déporter des pédagogies académiques vers des pédagogies alternatives par le sport, la culture, les arts... Soit une autre façon d'amener les jeunes des quartiers "politiques de la Ville" à revenir sur d'autres bancs d'écoles... alors qu'ils les ont délaissés quelques années plus tôt.



**Estelle Sauvat** : « Rester cohérents, malgré les écarts de points de vue. »

## UNE PARTITION COMMUNE AVEC LES RÉGIONS

Quelles difficultés avons-nous rencontrées ? Celle, en particulier, de devoir rester cohérents malgré des écarts de points de vue. Le "grand plan d'investissement" pour l'emploi et la formation professionnelle représente une étape qui suppose d'établir des passerelles entre les acteurs au moment où sont conduites des réformes qui bousculent les habitudes – l'accompagnement des demandeurs d'emploi est en France une compétence décentralisée détenue par les régions. J'ai cherché à proposer les moyens d'un dialogue plus horizontal. Quand on investit autant et qu'on propose une transformation d'une telle ampleur, elle ne peut pas se décréter ! Il faut travailler avec les régions, avec Pôle Emploi, avec les missions locales, avec tous les acteurs de la formation professionnelle. On doit réunir, rassembler, créer le dialogue et s'assurer que la visée est partagée. D'où ces pactes régionaux que nous avons engagés, il y a quelques semaines, dans un travail de co-élaboration et co-design avec les régions.

## « Mobiliser l'Europe ! »

Au niveau européen, le cadre financier pluriannuel se discute actuellement. Il permet de déterminer l'investissement qui sera attribué dans le domaine de la formation et des compétences pour la période 2021-2027. Proposé en mai dernier par la Commission européenne, il sera voté par le Parlement européen. Or, nous sommes dans une période, où, du fait du Brexit, le troisième financeur européen de ce budget quitte les bancs de l'Europe. Les enjeux sécuritaires et la crise migratoire comptent parmi les sujets actuellement débattus en priorité au Parlement, mais il ne faudrait pas pour autant que la question des compétences soit de nouveau la "grande oubliée" de l'Europe.

C'est la raison pour laquelle la ministre du Travail m'a proposé une mission sur la stratégie européenne d'investissement dans les compétences, avec pour but de rechercher, dans ce domaine, des instruments financiers complémentaires à promouvoir au niveau européen. ■



## Notes

1. **Estelle Sauvat** a changé de fonction en juillet 2018 et a été chargée par la ministre du Travail d'une mission nouvelle. (cf. le dernier paragraphe de la page 106).

2. Pour **Kierkegaard**, l'héroïsme chrétien est « *d'oser à fond être soi-même, oser réaliser un individu, non tel ou tel, mais celui-ci, isolé devant Dieu, seul devant l'immensité de son effort et de sa responsabilité* » - *Traité du désespoir (Sygdommen til Døden)*, Gallimard, 1988. Le philosophe danois Harald Høffding propose un brillant rapprochement avec le "pari" de Pascal : « *Si Dieu ne nous avait rien laissé ignorer du mystère de notre vie dans l'univers, n'eût-il pas du même coup supprimé dans l'âme cet effort, ce combat, ce courage d'oser et de jouer son va-tout, qui lui permettent seuls de mériter l'éternité ?* » ("Pascal et Kierkegaard", *Revue de métaphysique et de morale*, année 30, t. 3, 1923).

3. **Bertrand Martinot** est économiste. Conseiller social à la présidence de la République de 2007 à 2008, puis délégué général à l'emploi et à la formation professionnelle (DGEFP) de 2008 à 2012, il est considéré l'un des meilleurs spécialistes français des politiques de l'emploi et du dialogue social.

Estelle Sauvat est co-auteure, avec Bertrand Martinot, du rapport élaboré pour l'Institut Montaigne : *Un capital Emploi Formation pour tous*. Le 8 novembre 2017, elle est nommée haut-commissaire à la transformation des compétences auprès de Muriel Pénicaud, ministre du Travail. A ce titre, deux missions lui ont été confiées :

- la conception et le déploiement du plan d'investissement relatif aux compétences (notamment par le recours aux outils numériques, le caractère innovant de l'offre de formation ainsi que l'adéquation entre l'offre de formation et les besoins en compétences des entreprises),

- la mise en place d'une application numérique "compte personnel de formation" permettant à tous les salariés et demandeurs d'emploi de consulter les droits figurant sur leur compte, les informations sur les offres d'emploi, les formations disponibles et leur financement.

4. In Annexe au Projet de loi de Finances 2016 : 31,4 milliards d'euros ont été dépensés en 2013 pour la **formation**. 42,9 % bénéficient aux salariés du privé, 13,9 % aux demandeurs d'emploi, 24,2 % aux alternants et 17,8 % aux agents du secteur public. Compte tenu des poids respectifs des différentes populations concernées, ces dépenses, selon l'UIMM, restent quand même deux fois plus élevées pour les demandeurs d'emploi que pour les salariés du privé.

Cf. <https://uimm.fr/fameux-32-milliards-de-formation-professionnelle/>

5. La **loi "pour la liberté de choisir son avenir professionnel"** a été adoptée le 1<sup>er</sup> août 2018 par les députés. À partir de 2019, le compte personnel de formation (CPF) est crédité en euros. Un salarié reçoit 500 euros annuels avec un plafond de 5 000 euros – 800 euros annuels pour les moins qualifiés, avec un maximum de 8 000 euros. Les salariés à mi-temps (en majorité des femmes) ont le même abondement que ceux à temps plein ; celui du travailleur handicapé est majoré. La loi prévoit pour l'automne 2019 la mise à disposition d'une application pour smartphone pour s'informer (taux d'insertion, dates, tarifs...), choisir et payer une formation. Une agence, France compétences, est créée pour réguler les pratiques. À partir de 2021, les Urssaf sont chargées de prélever une contribution unique regroupant la formation et à l'apprentissage, la Caisse des dépôts gérant les fonds liés au CPF. Les OPCA deviennent des opérateurs de compétences (OPCO) et sont chargés de la gestion de l'apprentissage.

6. Le **Plan d'Investissement dans les compétences** vise à former un million de jeunes peu qualifiés et un million de demandeurs d'emploi de longue durée faiblement qualifiés et à transformer en profondeur l'offre de formation. Il s'agit d'intensifier et accélérer l'effort de formation professionnelle des plus vulnérables pour les protéger contre le manque ou l'obsolescence rapide des compétences, dans un contexte de bouleversements incessants du marché du travail (révolution numérique, robotique, écologique, etc.).(...) Le Plan veut ainsi s'attaquer au chômage de masse, dans un contexte de mutation accélérée de notre économie. Il prévoit (...) un ensemble de mesures pour favoriser des parcours "sur mesure" de formation vers l'emploi (diagnostic des compétences numériques, consolidation des savoirs de base, orientation ciblée en lien avec les besoins des entreprises et accompagnement. ...) Il encouragera l'émergence d'une offre de formation plus efficace, plus pertinente et plus innovante (...). Il contribuera à la modernisation des organismes de formation. Il aura aussi à sa charge le déploiement d'une nouvelle plateforme du Compte personnel de formation (CPF) et proposera à chaque actif un accès réel à ses droits, plus simple et plus transparent. Source : ministère du Travail, 2018.

7. Annoncé par le président de la République le 31 décembre 2015, le **"Plan 500 000 formations supplémentaires"** (...) a pour objectif de porter à un million le nombre de formations à destination des personnes en recherche d'emploi. Le plan doit, en particulier, permettre la réalisation de 300 000 actions de formation pour les personnes en recherche d'emploi sans qualification et/ou de longue durée. Il doit aussi répondre aux besoins en compétences des entreprises et des branches professionnelles, territoire par territoire. Source : ministère du Travail, 2018. ■





*La prise de risques,  
« une question déterminante  
pour l'avenir de notre modèle  
social et démocratique ».*



# Les aventuriers de l'acte gratuit

**Jean-Louis Sagot-Duvaurox**, philosophe, auteur et dramaturge.  
**Jean-Noël Tronc**, directeur général - gérant de la Sacem et de la Sdrm.  
**Christophe Victor**, directeur général délégué du Groupe Les Échos<sup>1</sup>.

**Frédéric Ferrer.** Le premier ose la gratuité, le deuxième la création, à rebours des tuyaux et robinets Gafaiens... le troisième partage avec nous sa vision des médias à l'heure du digital.

Jean-Noël : le Parlement européen a rejeté la directive sur les droits d'auteur. Qu'en dites-vous ?

## L'EUROPE EN OTAGE

**Jean-Noël Tronc**, directeur général-gérant de la Sacem et de la Sdrm. Les États membres de l'Union s'étaient entendus sur un texte. Il comportait déjà des compromis – en particulier de nouvelles exceptions au droit d'auteur – qui affaiblissent la propriété intellectuelle. Les lobbies des Gafa en ont eu raison. L'Union européenne a été créée en 1957 sur le principe de la libre concurrence. Aujourd'hui, quatre entreprises prennent l'Union européenne en otage avec la complicité de décideurs publics. Le fonds dit "d'aide à la presse" mis en place en 2013<sup>2</sup> a permis à Google de s'en tirer en faisant un chèque à tous les éditeurs de presse, de *Valeurs Actuelles* à *L'Humanité*. Sur le plan démocratique, cela pose question. Les plateformes utilisent de plus en plus des ressources que nous fabriquons ou qui sont créées par ceux que nous représentons.

Elles se retranchent derrière un cadre légal mis en place en l'an 2000 : la

« Les lobbies des Gafa en ont eu raison ! »



**Jean-Noël Tronc** : « Sur le plan démocratique, cela pose question. »



**Jean-Noël Tronc** : « L'économie européenne de la musique pèse plus que les télécoms en termes d'emplois. »

Directive sur le commerce électronique<sup>3</sup>. J'ai commencé ma carrière chez Andersen Consulting, mais j'ai ensuite conseillé Lionel Jospin quand il était Premier ministre sur le développement de l'internet en France. Nous avons plutôt réussi ce pari, en particulier en poussant France Telecom à ouvrir ses "tuyaux". Aujourd'hui, parmi les grands pays industriels, les Français ont probablement le meilleur rapport coût-qualité pour les offres de services téléphonie / internet / télévision. À titre de comparaison, aux États-Unis le "triple play" à la française coûte 150 dollars par mois, avec un débit d'à peine 2 mégabits par seconde. En France, c'est trois fois moins cher. Cette Directive sur le commerce électronique, à laquelle j'ai contribué, posait des principes pour protéger les acteurs qui ne remplissent que des fonctions techniques.

Aujourd'hui, les grandes plateformes, y compris Facebook, sont devenues les premières "pompes à recettes publicitaires" européennes. S'y ajoute un abus de position dominante : pour le "search", Google possède 98 % de parts de marché dans la quasi-totalité des États européens. Cela entrave ceux qui essaient de construire une stratégie industrielle ou d'acquiescer une souveraineté dans le domaine numérique.

## 167 000 AUTEURS

**Frédéric Ferrer.** Quelles réponses apporte la Sacem ?

**Jean-Noël Tronc.** La Sacem, société à but non lucratif et coopérative, rassemble 167 000 auteurs. Nous nous inscrivons dans une économie de la culture qui représente 545 milliards d'euros et 7 millions d'emplois en Europe. Les études d'Ernst & Young<sup>4</sup> montrent que l'économie européenne de la musique pèse plus que les télécoms en termes d'emplois. Cela fait plaisir... et rend triste à la fois, car c'est la preuve de l'un des plus grands échecs industriels depuis le Traité de Rome. Les Européens, du fait de mauvaises régulations, ont laissé détruire, pan par pan, leurs industries de l'informatique et des télécoms. Quand je suis arrivé chez Orange, en 2002, nous vendions 6 millions de portables. Parmi les 10 premières marques, Motorola était la seule non européenne. Quand j'ai quitté Orange, en 2007, nous vendions toujours 6 millions de portables, mais il ne restait plus qu'une marque européenne : Nokia. Elle a été vendue il y a trois ans à Microsoft... qui l'a fermée depuis. Toutes les autres entreprises : Sagem, Alcatel, Ericsson, Thomson, Siemens, etc. ont disparu.

Face à ce désastre industriel, l'économie de la culture est le reflet de la créativité européenne. En France, elle représente de très nombreux emplois. Un tiers de cette création de valeur est public, dont un tiers encore dû à l'État et le reste aux collectivités locales. Donc, dans ce "tiers du tiers" de 10 milliards d'euros, l'État - le ministère de la Culture - pèse pour 4,5 milliards. Cela m'a beaucoup intéressé quand j'ai pris les rênes de la Sacem en 2012.



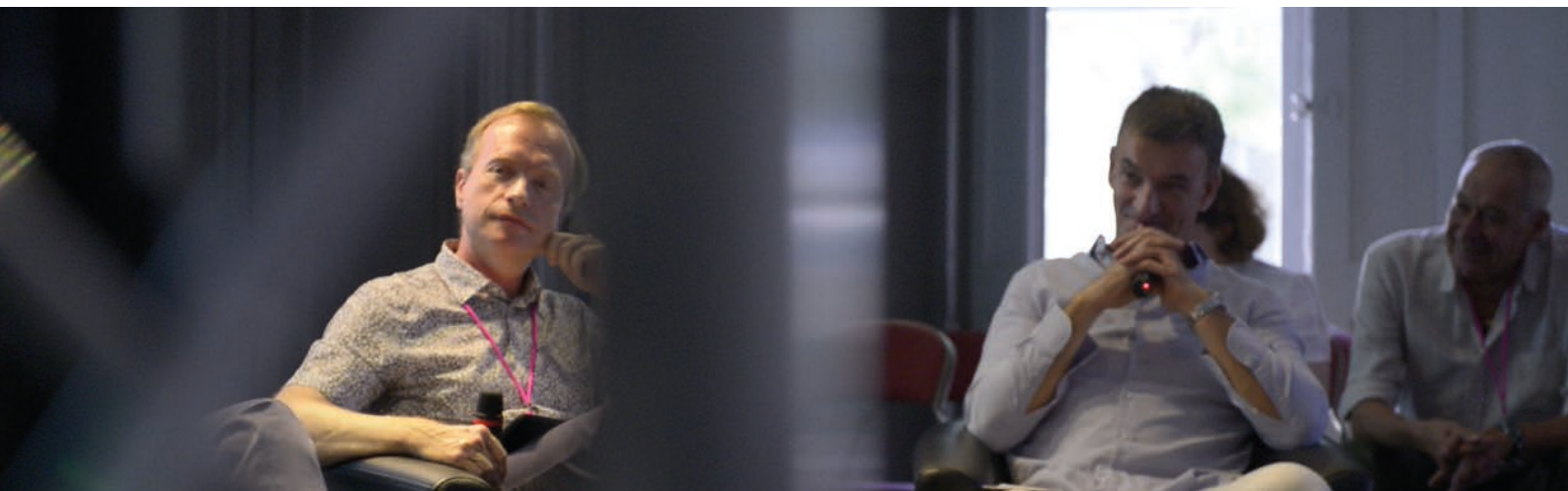
## FACEBOOK SAIT TOUT DE VOUS

**Frédéric Ferrer.** Christophe... gratuit... Vraiment ?

**Christophe Victor**, directeur général délégué du Groupe Les Échos. Au début de l'internet, l'idée que l'information pourrait être gratuitement accessible était largement partagée. Beaucoup de *pure players* se sont développés sur cette aspiration. Une vingtaine d'années plus tard, Google réalise 95 milliards de dollars par an de revenus publicitaires et Facebook 40 milliards. Ils comptent parmi les premières capitalisations boursières mondiales. Nous sommes passés de l'utopie du gratuit à un modèle extrêmement capitaliste. Vous connaissez la formule : « *Si c'est gratuit, c'est que vous êtes le produit* ». » On vous fait venir sur un site soit pour vous vendre de la publicité soit – et surtout – pour collecter des données.

En 2015, Facebook publie les résultats d'une étude conduite auprès de 86 000 utilisateurs auxquels on a fait remplir un questionnaire sur leurs goûts, leur personnalité, etc. On compare ensuite les réponses obtenues (sur le même thème) par l'algorithme de Facebook avec celles des collègues de travail, amis, familles, conjoints, de ces mêmes personnes. Sur la base du traitement de 10 "like", l'algorithme prédit mieux les réponses au questionnaire que les collègues de travail ! Avec 70 "like", les amis sont dépassés ; pour les membres de la famille, c'est 150 "like"... 300 "like" pour le conjoint... Facebook sait tout de vous et peut utiliser ces données de façon précise et marchande. Il connaît vos opinions et vous "cible" en tant que consommateur. Toutes les études sont formelles : quand vous faites des campagnes avec des data, vous augmentez au minimum les rendements de 60 %. Les sociétés qui maîtrisent les données valent très cher. Jeff Bezos, le patron d'Amazon, assure qu'il y a deux manières de faire grossir une entreprise : on s'appuie sur ses compétences ou sur ce que veut le client. Partir du client – de ses data – c'est ce que fait Google avec Alphabet<sup>6</sup> – qui se déploie dans les moteurs de recherche, la santé, les voitures autonomes, la banque, l'assurance, etc. C'est ainsi qu'on bâtit des monopoles.

*« C'est ainsi qu'on bâtit des monopoles. »*



**Christophe Victor** : « Quand vous faites des campagnes avec des data, vous augmentez au minimum les rendements de 60 %. »

## CE QUI NOUS EST CHER EST SANS PRIX

**Frédéric Ferrer.** Jean-Louis, la gratuité, c'est le sens de votre vie ?

**Jean-Louis Sagot-Duvaurox**, philosophe, auteur et dramaturge. Écartons d'abord la gratuité marketing que Christophe Victor vient d'évoquer. Quand je pêche à la ligne et que j'attrape un poisson, je ne lui demande



**Jean-Louis Sagot-Duvauroux** : « Le management doit penser la frontière entre ce qui est marchand ou hors marché. »

*« Ce chant a rencontré notre histoire ! »*



## UN ENJEU POUR L'EUROPE

**Frédéric Ferrer.** Jean-Noël, la Sacem rétribue ceux qui créent...

**Jean-Noël Tronc.** C'est à partir du blues que le jazz s'invente, puis le rock, puis 90 % des musiques d'aujourd'hui. Un des membres de mon conseil d'administration, un compositeur de musique électronique qui a travaillé avec Chris Blackwell<sup>7</sup> à Island Records, rappelle souvent que les musiciens noirs se sont émancipés de managers blancs qui leur disaient : « *Mon garçon (ma fille), tu as du talent ; moi je vais m'occuper de l'argent.* » La maison de disques Motown<sup>8</sup> a été créée par un américain noir, à la fin des années 50, pour appliquer le principe : « *Nous signerons nous-mêmes les contrats.* »



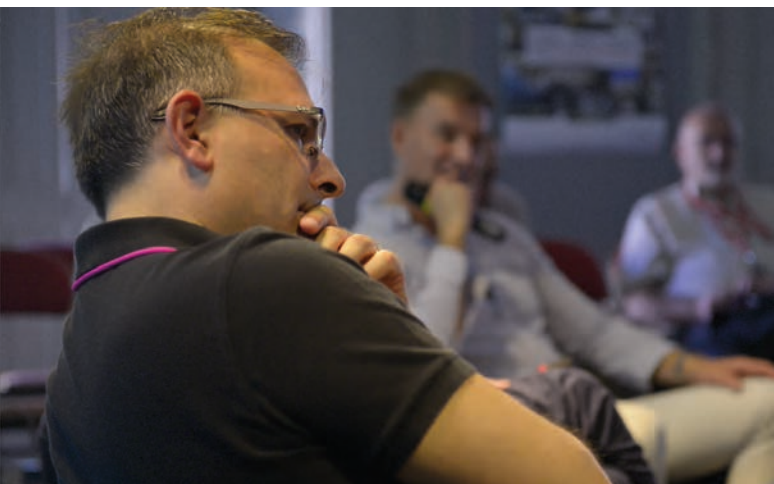
« Un droit immatériel. »



Quand je suis arrivé à la Sacem, en 2012, j'étais convaincu que c'était une administration parafiscale. Comme la plupart de mes compatriotes, je pensais que le droit d'auteur était une sorte d'impôt. Le copyright a été inventé par les Anglais au début du XVIII<sup>e</sup> siècle. Il visait à garantir que dans le processus de fabrication des livres la rémunération ne se limite pas à l'imprimeur-libraire – qui avait souvent un privilège royal, en échange duquel il assurait la censure pour le compte de l'État. La Révolution française a posé dans la loi le principe de la rémunération proportionnelle des auteurs. Le droit immatériel a été inventé dans un contexte révolutionnaire de combat et d'émancipation.

« 163 nationalités. »

La Sacem a été créée en 1851 par un auteur et deux compositeurs dans un café-concert des Champs-Élysées. Cela s'est passé au cours d'un "après-midi chanté", quand la consommation est 30 % plus chère. Une jeune femme interprétait sur scène un air qu'un des auteurs a reconnu : c'est lui qui l'avait créé. Ils sont partis sans payer. Le futur fondateur de la Sacem a déclaré : « Vous ne payez pas pour ma musique, je ne paie pas pour la boisson. » Après trois ans de procès, un juge a conclu : « Si vous utilisez une œuvre à votre profit, vous devez rémunérer le créateur. » Si le créateur ne veut pas être payé, c'est son droit, mais la loi le protège. Imaginez-vous



**Jean-Noël Tronc** : « Encore faudrait-il que nos valeurs soient partagées en Europe. »

dire aux salariés : « Tu peux légalement t'auto-exproprier de ton droit à accepter un salaire » ? Que verrait-on ? Le rétablissement de l'esclavage. Cette "armée de réserve de travailleurs" dont Marx a développé le concept est pourtant une réalité sociologique dans notre pays<sup>9</sup>. Le droit d'auteur est l'un des éléments de la protection des créateurs, au même titre que le droit du travail pour les travailleurs.

Le juge a donné raison aux auteurs, qui ont créé une coopérative autogérée par ses membres – celle que je dirige. Mon conseil d'administration se réunit 52 fois par an. Il est composé aux deux tiers d'artistes et pour un tiers d'éditeurs. Si des personnes décident de faire protéger leur œuvre en gestion collective, elles nous donnent un droit de licence et un droit de négocier à leur place. Trois chiffres : la Sacem est la première société d'auteurs dans le monde arabe, la deuxième en Afrique, la troisième au Brésil. Nos auteurs et artistes sont de 163 nationalités. L'an dernier, nous avons reversé un peu plus de 700 millions d'euros à un peu plus de 300 000 ayants droit dans le monde, pour environ 16,5 % de frais de gestion. Nous avons doublé nos investissements informatiques : nous sommes, en termes de big data, la première entreprise dans les industries culturelles en France, de très loin. Il y a 10 ans, nous traitions 4,5 millions de données ; l'an dernier, 3 700 milliards. Avec IBM, nous avons créé la première plateforme de traitement des données en big data à l'échelle mondiale.

La Directive européenne que j'ai évoquée vise à préciser les règles contractuelles avec les plateformes. Nous sommes la première société d'auteurs au monde... mais des nains face à elles. Que les Européens essaient de mettre en vigueur un cadre juridique moins défavorable et envisagent de créer pour la presse un droit voisin, avec une nouvelle forme de rémunération, est un enjeu important de création de valeurs pour l'Europe. Mais ce texte a été rejeté... par la majorité des députés européens. Les députés français, eux, ont voté à 95 % en sa faveur. Encore faudrait-il que nos valeurs soient partagées en Europe.





**Christophe Victor** : « Cela faisait des clics, mais peu d'abonnés. »

« *Un compagnon de votre mode de vie.* »

## LA TRANSACTION DISPARAÎT

**Frédéric Ferrer.** Christophe, on parle d'acte gratuit, alors qu'on est au cœur de l'acte marchand !

**Christophe Victor.** Avant, on achetait un contenu. À partir du moment où c'est "l'usine à clics" qui génère de la valeur, on produit une information de plus en plus sensationnelle, émotionnelle. Plus il y a de clics, plus on récupère de la data. Entre 2011 et 2013, *Les Échos* ont tenté de produire une actualité qui n'était pas forcément au cœur de leur savoir-faire. Il fallait générer des visiteurs uniques. On publiait, par exemple, les résultats d'un match de foot important parce qu'on imaginait que le cadre actif avait besoin de les trouver dans *Les Échos*. Nous nous sommes rendu compte que cela faisait des clics... mais peu d'abonnés. Nous avons décidé d'attirer sur notre site des personnes intéressées d'abord par nos contenus. Nos abonnés digitaux sont passés de 8 000 à 45 000.

L'internet et les nouveaux modèles digitaux font, en grande partie, disparaître la transaction. Une fois que l'on enregistre sa carte bancaire, on est prélevé sans avoir à ne plus s'occuper de rien. Cela peut aller plus loin : le paiement sans contact est plus simple et, dans certains pays, on paye par puce. En Norvège, on expérimente la greffe de puces dans le poignet pour ouvrir la porte de son entreprise, payer à la cafétéria, etc.

Connaissez-vous le slogan d'Alipay, la filiale de paiement d'Alibaba ? « *Un compagnon de votre mode de vie.* » On rend la transaction la plus naturelle possible, pour laisser croire que ce mode marchand est un accompagnement gratuit du consommateur. L'abonnement répond à cette logique, également en étalant les paiements et en les rendant plus indolores.

Dans les nouveaux magasins "physiques" d'Amazon, le client remplit son chariot et ne passe plus en caisse. Il est débité automatiquement.



## LA GRATUITÉ VERTUEUSE

**Frédéric Ferrer.** Jean-Louis, comment travaillez-vous ?

**Jean-Louis Sagot-Duvaurox.** J'essaye de toujours tenir compte des deux versants, le marchand et le non marchand. Un exemple : les Éditions de l'Éclat mettent mes textes et de nombreux autres en libre accès sur l'internet. Depuis qu'elles le font, elles vendent davantage de livres ! L'ouvrage peut être feuilleté dans le monde entier et un jour, on se dit : ce livre va plaire à ma sœur, je vais le lui acheter. J'apprécie l'idée qu'on ne puisse faire commerce à partir de mon œuvre sans me rétribuer. Mais je ne suis pas sûr que la notion de propriété intellectuelle soit la plus pertinente pour assurer cette rétribution. Elle est discutable, même en Droit, puisqu'elle n'est pas éternellement héréditaire. La descendance de Sophocle ne touche pas de droits d'auteur. Beaucoup de premiers romans sont écrits sans penser à ce que cela rapportera. Techniquement, bien des créations de l'esprit sont gratuitement échangeables. Leurs



**Jean-Louis Sagot-Duvaouroux** : « Nous avons imaginé une culture en partage. »

dérivés marchands – par exemple le livre – sont payants. Selon un vieil adage populaire, « *L'argent est bon serviteur et mauvais maître* ».

Je suis aussi l'un des fondateurs d'une compagnie de théâtre malienne créée il y a 20 ans (*lacompanieblonba.net*) et dont l'antenne française s'est vu confier en Essonne un théâtre que je dirige (*theatrearlequin.morsang.net*). En Afrique, la question de la gratuité, liée à l'intervention publique se pose différemment qu'ici. L'État, représentatif et administré, est l'enfant de l'histoire politique de l'Occident. En Afrique, peu y croient. Les administrations prennent souvent la forme d'un conglomérat d'entreprises privées qui vend du déblocage. Par exemple, si je suis policier, je bloque une voiture au carrefour et je la débloque moyennant finances. Ce système commercial parasitaire entrave la société et notamment les entreprises qui, elles, sont soumises à la rationalité du marché. Le spectacle vivant a, là-bas, un public populaire insolvable qu'il ne peut réunir que s'il y a gratuité. En l'absence de politique publique de l'art, nous avons donc imaginé un dispositif nommé "Culture en partage" (*cultureenpartage.org*). Nous sollicitons des entreprises pour sponsoriser les représentations sur une double base. Elles participent, d'une part, à la création d'un imaginaire commun endogène, à la stabilisation du pays et de la jeunesse dont les entreprises ont besoin comme le reste de la société. Elles font connaître, d'autre part, leurs produits et leurs marques. L'inaliénable et le commercial y trouvent leur compte, l'idéalisme et le pragmatisme aussi.

**Frédéric Ferrer.** Dans votre théâtre, l'entrée est-elle gratuite ?

**Jean-Louis Sagot-Duvaouroux.** La tarification est de 2, 5 ou 10 euros, au choix du spectateur. Un musée gratuit – comme en Angleterre, la National Gallery –, c'est formidable. Au théâtre, il faut s'asseoir et regarder, marquer son adhésion à un moment de vie commune. La formule choisie ne prend pas la forme d'un prix, mais celle d'une contribution volontaire à un coût. Ce qui va être vécu est sans prix. Le tarif est le même pour tous. Une autre façon de mettre du jeu dans la marchandisation de l'existence.

## L'AUDACE DE L'AUTEUR

**Frédéric Ferrer.** Jean-Noël, revenons à la directive européenne : que peut-il se passer ?

**Jean-Noël Tronc.** Le prochain "match" a lieu en septembre. Je pense qu'il est perdu : la puissance de Google est trop forte. Nous comptons à peu près 4 200 nouveaux adhérents chaque année et il faut aujourd'hui une audace incroyable pour être auteur. La garantie de la rémunération est faible, la durabilité du succès rare, la prévisibilité nulle. Certains de nos membres toucheront 20 000 euros de droits d'auteur cette année et peut-être zéro l'année prochaine. Le droit d'auteur varie avec le succès. On peut dire : « *C'est injuste ; chacun devrait être rémunéré pour sa qualité d'auteur... mais ce n'est pas possible.* » Et : « *Au nom de quoi ?* » Ou encore : « *Il faut accepter cette prise de risque.* » Je ne connais pas, aujourd'hui, de métier plus risqué que celui d'auteur, même au sein de l'économie de la culture, dont une partie est subventionnée... Le théâtre lui-même est soutenu par les collectivités locales, donc par le contribuable... heureusement ! L'auteur vient en dernier. L'acteur, le technicien, le réalisateur, sont rémunérés avant que le spectacle soit terminé. L'auteur l'est si l'œuvre est diffusée, le succès rencontré, s'il a choisi de s'inscrire à la Sacem, si sa société d'auteur a été capable de se faire payer.

L'an dernier, nous combattu Canal+ qui avait des problèmes de marge et voulait s'ajuster sur les droits d'auteur. Nous leur avons expliqué que c'était "triple peine" : « *Un auteur est payé tard, en fonction de la diffusion. Vous nous demandez, en plus, d'être la variable d'ajustement ! Nous ne sommes pas un call-center : les auteurs travaillent autant pour faire une série, qu'elle se traduise par 100 000 ou 10 000 abonnés !* »

*« Je ne connais pas aujourd'hui de métier plus risqué que celui d'auteur. »*



« *L'avenir de notre modèle social et démocratique.* »



**Christophe Victor** : « Le meilleur ou le pire ? »

Dans cette salle, la plupart d'entre nous travaillent sous le régime du salariat, public ou privé, y compris les dirigeants. Très peu en France sont rattachés à un autre système. C'est le cas des auteurs. Ils subissent aussi la réforme de la CSG, bientôt celle des retraites : comme il n'y a pas de part employeur, la réforme se traduira par une hausse des cotisations et une baisse du niveau de vie de ceux qui vivent de leurs créations. Environ 50 000 personnes touchent des droits chaque année. Quelques milliers arrivent à en vivre. En janvier, leur niveau de vie chutera de 5 à 15 %.

En Pologne, le lobby de Google a fait descendre des gens dans la rue contre la directive européenne, présentée comme la fin de l'internet libre ! Pour avoir contribué à développer l'internet et à lancer Wikipédia en France, je pense qu'on a passé les bornes de la mauvaise foi.

Je tenais à vous dire que la question de la prise de risques dans le domaine de la culture est déterminante pour l'avenir de notre modèle social et démocratique. Ce que Jean-Louis a dit sur le Mali me touche beaucoup. Rokia Traoré, l'une des grandes sociétaires de la Sacem, a entièrement payé avec ses droits d'auteur une salle de spectacle, une école de musique et une école de danse à Bamako. « *Jean-Noël, m'a-t-elle dit en me regardant dans les yeux, pour que les gamins n'aillent pas chez AQMI<sup>0</sup>, il n'y a que deux barrières : l'armée française et la culture.* »

### « ON N'EN PARLE PAS ASSEZ »

**Christophe Victor.** Il y a une tension autour des nouvelles technologies – qui ne sont pas toutes digitales : biotechnologies, nanotechnologies, sciences cognitives... Nous sommes à un point d'inflexion : vont-elles nous amener le meilleur ou le pire ? On connecte l'individu ; n'est-on pas en train de le contrôler ? On "accompagne" le consommateur ; n'est-on pas en train de l'asservir ? On donne des pouvoirs au citoyen ; n'est-on pas en train de le manipuler ? On libère le travailleur avec l'intelligence artificielle et les robots ; n'est-on pas en train de le remplacer ? On répare le patient ; n'est-on pas en train de l'augmenter ? Sur tous ces sujets, les Gafa sont en première ligne. Ils ont désormais une puissance d'influence énorme. L'université du transhumanisme est animée par l'un des principaux responsables de Google. Il est temps que les citoyens s'emparent de ces sujets. On n'en parle pas assez.

Demain, *Google Home* sera connecté avec l'ensemble de votre maison. Il facilite votre vie, ce n'est pas condamnable, mais il faudra être certain que les données recueillies ne seront pas monétisées à notre insu et qu'il sera possible de les contrôler. Si les données récupérées auprès de chacun d'entre nous sur sa consommation, son mode de vie, parviennent, par exemple, à des sociétés d'assurance, il n'y aura plus d'assurance mais seulement un tarif en fonction des risques que l'on est censé représenter.

### QUELQUE CHOSE DE MOI

**Jean-Louis Sagot-Duvauroux.** Si je suis maçon et que je construis un immeuble, quand je sors avec mon fils ou ma fille, je le lui montre : « *Regarde, cet immeuble, 60 familles y vivent. J'y ai contribué.* » Je lui dis quelque chose du sens de mon existence : mon activité a été utile à la société. Cela me rend fier et mon enfant a des raisons de l'être. Quand on réfléchit au fait que ce sont des êtres humains avec lesquels travaille, cela nécessite de penser au-delà de l'acte commercial, de la vente de la force de travail.

### PREMIER MUSÉE VIRTUEL

**Frédéric Ferrer.** Au musée de la Sacem, l'entrée est gratuite ?

**Jean-Noël Tronc.** Elle est gratuite. Vous y verrez ce qui distingue Mozart de Verdi, deux génies musicaux. Mozart est mort de faim parce

« *Ce qui distingue Mozart de Verdi.* »

que son mécène lui a coupé les vivres. Verdi ne dépendait ni de l'État italien ni de l'Église. Pourquoi ? Parce qu'il était membre de la Sacem. Nous possédons, j'en suis fier, le premier musée virtuel et multi-réel. Nos expositions peuvent être reproduites dans un environnement physique. Pour

l'une d'elles, sur les femmes et la musique, nous avons déjà monté six expositions temporaires en France.

N'hésitez pas à nous rendre visite sur notre site web. Téléchargez ce que vous voulez et faites-en bon usage ! ■



## Notes

1. **Christophe Victor** a quitté le groupe Les Échos en juillet 2018.
2. **Directive Européenne 2000/31/CE du Parlement européen et du Conseil du 8 juin 2000** relative à certains aspects juridiques des services de la société de l'information, et notamment du commerce électronique, dans le marché intérieur [« directive sur le commerce électronique »].
3. **Le fonds Google** pour « l'innovation numérique de la presse » (FINP), association Loi 1901, a été créé pour une durée de trois ans en 2013 et doté d'un capital de 60 millions d'euros. Il est issu d'un accord qui mettait fin au contentieux entre Google et les éditeurs de la presse française.
4. Publié en 2015, le 2<sup>e</sup> **“panorama de l'économie de la culture et de la création” d'EY** (ex-Ernst&Young) « mesure la contribution, encore mal connue, de la culture et la création à l'économie et à l'emploi en France » dans « dix secteurs clés : les arts visuels, la musique, le spectacle vivant, le cinéma, la télévision, la radio, le jeu vidéo, le livre, la presse, la publicité et la communication ». Pour l'année 2013, « cette seconde édition confirme la place prépondérante et le dynamisme des industries culturelles et créatives (ICC) au sein de l'économie française. »
5. En anglais : « **If it's free, you're the product** » ou « *If you're not paying for it, you become the product.* »
6. Créée en 2015, **Alphabet** est une “holding” qui réunit Google (moteur de recherche, services internet) et ses entreprises satellites.
7. **Chris Blackwell**, fondateur du label Island, est l'un des pères de l'industrie musicale jamaïcaine et de l'expansion internationale du reggae.
8. La maison de disques **Motown** (baptisée successivement Gordy, Tamla, Tamla Motown, Motown Records) a été créée en janvier 1959 à Detroit (États-Unis) par un américain noir, Berry Gordy, qui avait le projet de faire connaître la musique “soul” et “rhythm and blues” (R'n'B) à un large public d'amateurs, noirs et blancs. Elle a eu, notamment, sous contrat The Jackson Five, Michael Jackson, Diana Ross et The Supremes, The Four Tops, Martha and the Vandellas, Marvin Gaye, Stevie Wonder, The Pointer Sisters, The Temptations, Lionel Richie... Motown est aujourd'hui la propriété d'Universal Music, filiale du groupe Vivendi.  
Adam White, ancien rédacteur en chef de *Billboard*, ex-directeur de la communication de Warner Music, a publié en 2016 aux éditions Textuel *Motown*, une “somme” sur le mythique label soul.
9. « *La grande industrie*, écrit en 1847 Karl Marx dans *Travail salarié et Capital*, nécessite en permanence **une armée de réserve de chômeurs pour les périodes de surproduction. Le but principal de la bourgeoisie est, bien sûr, d'obtenir par rapport à l'ouvrier le travail en tant que matière première au plus bas coût possible, ce qui n'est possible que lorsque la fourniture de ce produit est la plus grande possible en comparaison de la demande, c'est-à-dire quand la surpopulation est la plus grande. » « *L'accumulation capitaliste elle-même*, précise le chapitre 25 du *Capital*, [...] produit constamment, et à raison directe de sa propre énergie et de son expansion, une population relativement redondante de travailleurs, c'est-à-dire une population plus grande que celle des besoins moyens nécessaires à la valorisation du capital, et donc un surplus de la population [...] » Karl Marx, *Œuvres complètes*, La Pléiade, Gallimard, 1963-1994.**
10. **AQMI** (AL-Qaida au Maghreb islamique), organisation militaire djihadiste, d'idéologie salafiste, créée en 2007, intervient en particulier au Mali, où, pour la contenir, l'armée française a lancé en 2013 l'opération Serval, à laquelle a succédé l'opération Barkhane en 2014. ■



*« Réussir sa vie, c'est aussi aider les autres à réussir. »*



# Les moyens d'oser

**Jean-Luc Allavena**, président d'Atlantys Investors.

**Philippe Vivien**, directeur général d'Alixio.

**Moussa Camara**, président cofondateur de l'association Les Déterminés.

## AIDE-TOI ET JE T'AIDERAI

**Frédéric Ferrer.** Sortir de sa zone de confort... C'est ce que nous allons évoquer à présent avec nos trois invités. Philippe, comment se donner les moyens d'oser ?

**Philippe Vivien**, directeur général d'Alixio. J'essaie toujours, pour continuer de progresser, de plutôt trouver une nouvelle zone de risque ! L'enjeu est de se donner les moyens d'oser et de les transmettre à d'autres. Aujourd'hui, dans nos rôles respectifs, nous avons l'obligation de passer le témoin, de faire bouger les lignes. Cela commence par l'adoption d'un esprit de confiance, d'exigence, de bienveillance. Car, c'est au moment de la prise de décision que se dévoilent celles et ceux qui osent.

L'audace en soi n'est pas une vertu. Je travaille avec de nombreux dirigeants et des jeunes dans le cadre de formations : ceux qui osent sont ouverts sur les autres et sur des mondes très divers. Nous devons inciter nos équipes à cette ouverture d'esprit et à cette envie d'entreprendre. Être le plus beau, le plus grand, le plus fort des experts sur un sujet, c'est bien. Avoir des envies d'agir et être capable de les réaliser, c'est mieux. Oser sans disposer de marges de manœuvre, cela devient de la survie ; l'enjeu est donc d'avoir de l'audace sans être en situation de survie. C'est

« *L'audace en soi n'est pas une vertu.* »



**Philippe Vivien** : « Passer le témoin, faire bouger les lignes. »



**Moussa Camara** : « Nous essayons de proposer une alternative. »



**Jean-Luc Allavena** : « Oser entreprendre en France avec du capital américain... »

ce sur quoi nous devons tous travailler. « *Fais le métier qui te plaît, m'avait dit mon père, mais sois le meilleur et je te soutiendrai. Essaie quand même de ne pas faire trop de bêtises.* » S'il avait su que je deviendrais un jour chef du personnel, je ne sais pas ce qu'il en aurait pensé !

Permettre aux autres d'oser, c'est les aider à grandir. J'ai eu, j'ai toujours la chance, de travailler avec de grands patrons. Leur caractéristique commune est d'avoir beaucoup osé... et beaucoup cru dans leurs équipes !

## AGIR POUR RÉUSSIR

**Frédéric Ferrer.** Moussa, tu as fait un jour le constat que, dans les quartiers éloignés de l'emploi, il fallait oser agir. C'est ainsi que sont nés Les Déterminés.

**Moussa Camara,** président et cofondateur de l'association Les Déterminés. Si on reste dans sa zone de confort, on va à l'échec. Je suis né et j'ai grandi dans une ville de banlieue – Cergy – dans un quartier où il y avait beaucoup de problèmes sociaux. En 2004, une grande rénovation urbaine a été annoncée. Le quartier allait être reconstruit. Avec quelques voisins, nous nous sommes dit : « *Notre quartier a toujours connu des difficultés, en particulier parce qu'il n'a aucun service public. Nous allons fonder une association pour créer une dynamique positive et proposer autre chose aux habitants.* » J'ai rapidement été convaincu que si l'on veut susciter une réussite sociale dans ces territoires, il faut qu'elle accompagne un développement économique. Nous avons créé une première association : Agir pour réussir.

A 21 ans, après un bac Pro Logistique, j'avais monté ma première entreprise dans le secteur des télécoms. Je ne connaissais aucun entrepreneur dans mon entourage. Personne ne m'a accompagné dans ce projet, mais j'en ai pris le risque.

Au début, j'ai fait beaucoup d'erreurs. Avec le recul, je me dis qu'il aurait été logique que j'échoue... Aujourd'hui, je constate que beaucoup de jeunes ont du talent, de l'énergie, des idées, des projets, mais n'osent pas se lancer parce qu'ils n'ont pas autour d'eux d'exemples de réussites. Nous avons fondé Les Déterminés pour démocratiser l'entrepreneuriat dans les quartiers populaires et les zones rurales qui sont éloignés des services publics... et un peu de tout. Nous essayons de créer une alternative.

« *Nous sommes en train de sauver une sixième entreprise.* »

## UN RÔLE DE PASSEURS

**Frédéric Ferrer.** Jean-Luc, pour Apollo, il y a 11 ans, tu as fait un pari osé !

**Jean-Luc Allavena,** président d'Atlantys Investors. Ce qui était osé était d'imaginer que l'on peut imposer en France... là où l'on connaît tous les modèles et quelques poncifs... du capital américain, du capital dit souvent "étranger". Je me souviens du moment où j'ai débuté le sauvetage d'une belle entreprise – désormais centenaire, mais qui aurait pu ne jamais le devenir : Latécoère. Nous avons refait les calculs, tous nos ingénieurs avaient conclu que c'était impossible... Donc, il ne nous restait plus qu'à le faire ! Le premier titre que *Les Échos* nous ont consacré a alors été : « *Les vautours rôdent au-dessus de Latécoère...* » Il y avait assurément chose plus confortable que d'essayer d'implanter un grand fonds américain, potentiellement "prédateur", dans le système économique français...

« *Si on reste dans sa zone de confort, on va droit à l'échec.* »



Dix ans plus tard, nous sommes en train de sauver une sixième entreprise. Il y a eu depuis l'ex-Péchiney, en 2011. Devenue Constellium, l'entreprise emploie désormais plus de 10 000 personnes. Elle fait flotter le drapeau français à Wall Street, où nous l'avons cotée en mai 2013. Nous avons racheté une branche de Lafarge, les toitures Monier, qui allaient aussi disparaître et qui a été cotée en Europe en 2014. Nous avons repris Verralia, une branche de Saint-Gobain, désormais troisième producteur mondial d'emballage en verre alimentaire. Les centres logistiques de Casino ont été rachetés à la Caisse des Dépôts. Nous avons également fait entrer le groupe français CMA CGM au sein du groupe mondial Ceva Logistics.

Voici donc un grand fonds américain, Apollo Global Management, surnommé "prédateur" et qui, après 10 ans d'activité dans l'Hexagone, est devenu massivement créateur d'emplois en France, a changé des règles, associé des dirigeants, parfois des équipes entières. Le fonds d'investissement des salariés de Verallia réunit plus de 1 000 salariés qui ont décidé d'y participer. Là où nous connaissons les règles établies et si nous pensons pouvoir les améliorer, nous décidons d'agir.

Cette aventure m'a passionné. 10 ans plus tard, je me suis lancé dans la même activité à titre personnel en créant le fonds Atlantys Investors. Cette société – qui est la mienne – représente Apollo en France et dans plusieurs autres pays. Elle investit parallèlement dans d'autres affaires, quand Apollo ne le fait pas, en particulier dans des sociétés nouvelles, des start-ups et des entreprises de taille moyenne. Nous rencontrons les dirigeants et nous leur expliquons qu'une entreprise, aujourd'hui, doit disposer de capital : il est l'essence dans son moteur et le capital est, de toutes les façons, mondial.

Quand Paris Europlace ou d'autres organismes développent une place financière française, ils disposent d'un ancrage et peuvent argumenter sur le fait qu'il existe en France des compétences financières et des dirigeants de haut vol. Nous, nous allons chercher le capital là où il se trouve : dans des fonds souverains, auprès des grands fonds de pension, chez ceux qui ont des excédents ou auprès de fortunes qui se sont accumulées dans le monde. L'essentiel est de drainer ce capital et de convaincre de venir alimenter, irriguer l'économie française.



**Jean-Luc Allavena** : « L'essentiel est de drainer ce capital et de convaincre de venir irriguer l'économie française. »

*« Nous cherchons le capital là où il se trouve. »*



Nous jouons un rôle de passeurs auprès des investisseurs étrangers dans l'intérêt des entreprises françaises. Il n'est pas plus facile de convaincre une entreprise française d'accepter un actionnaire américain dans son capital que d'expliquer au fondateur d'Apollo, comme je l'ai fait lorsque j'ai racheté l'ex-Péchiney, comment j'allais dialoguer avec les 5 000 ouvriers des usines de Neuf-Brisach, Issoire, des fonderies d'Ussel, avec leurs syndicats, etc..

## **ESPRIT PIONNIER**

**Frédéric Ferrer.** Jeune manager, Philippe, tu as rencontré des dirigeants qui t'ont conforté dans l'idée qu'il fallait oser.





**Philippe Vivien** : « Si vous êtes exigeant et bienveillant, vous pouvez leur demander plus. »

*« Nous sommes trop timides... »*

**Philippe Vivien.** Nous sommes trop timides avec nos collaboratrices et collaborateurs. Nous les laissons bien souvent dans leur zone de confort. Si vous êtes exigeant et bienveillant, vous pourrez leur demander plus. En contrepartie, vous leur devez la sécurité qui leur est nécessaire.

Au début de ma carrière, un vendredi soir, le directeur de la filiale dans laquelle je travaillais est entré dans mon bureau et m'a dit : « *Lundi matin à 8 heures, tu vas à La Défense au 10<sup>e</sup> étage, voir le grand patron.* » Je tremblais littéralement. Le lundi, à 8 heures  $\frac{1}{4}$ , j'avais un billet d'avion pour la Tchécoslovaquie. Je n'avais *a priori* aucune compétence pour aller travailler chez Skoda – c'était au moment de la chute du Mur de Berlin. Pourtant, avec les équipes de Siemens, nous avons ensuite très bien coopéré pendant 18 mois pour le rachat de la branche Énergie de Skoda, au moment où Volkswagen venait de reprendre la division Automobile. Aujourd'hui, il me semble que nous renonçons trop souvent, nous, dirigeants, à inciter nos jeunes collaborateurs à développer un esprit "pionnier". Il faut leur faire des propositions et leur donner des opportunités singulières.

La première fois que j'ai "osé" dans l'entreprise qui m'a fait travailler pendant 30 ans, j'ai cru avoir fait une bêtise. J'avais 24 ans et j'étais en période d'essai dans une usine de Framatome à Chalon-sur-Saône. Arrive, en fin de matinée, le grand patron de l'informatique. « *Jeune homme, me dit-il, à 14 heures 30, je veux que vous ayez viré mon assistante. Je veux une assistante bilingue.* » À Chalon-sur-Saône, une assistante bilingue ? C'est une autre histoire... J'ai bafouillé : « *Cela ne se passe pas comme cela chez Framatome.* » Je revois encore ce grand dirigeant, membre du comité exécutif, me dire : « *Mon jeune ami, vous aurez de mes nouvelles.* » Je me suis dit : « *Il est taquin, il me bizute, cela va s'arrêter là.* » À 15 heures précises, je reçois un appel de la secrétaire du DRH du Groupe (mon N+ je ne sais combien) : « *Bonjour, M. Vivien, le DRH veut vous parler.* » Je me dis que ma période d'essai est terminée... Le DRH me demande : « *Que s'est-il passé ce matin avec le DSI ?* » Je le lui raconte. « *M. Vivien, je mets le haut-parleur, il est devant moi.* » Grand moment de solitude. J'entends alors mon patron, le DRH, interpellé un membre du Comex, l'un de ses pairs, et lui dire : « *Dans cette Maison il y a des choses qui ne se font pas !* » Ce jour-là, il m'a donné un modèle qui m'a forgé pour toute ma carrière. Toutes et tous, nous avons intérêt dans ces moments de prise de décisions pour lesquelles on ne dispose que d'un dixième de seconde, à nous donner les moyens d'oser. La leçon que j'ai apprise, avec l'ensemble de notre équipe, c'était qu'il fallait viser l'excellence, protéger ceux qui osent, et "sortir" ceux qui ne font pas leur travail parce qu'ils mettent tout le monde en danger.



**Moussa Camara** : « Aujourd'hui, nous disposons d'un vrai réseau. »



« *Nous avons joué le jeu.* »

## PLUS DE 114 FORMATIONS

**Frédéric Ferrer.** Moussa, tu as fais un jour une rencontre importante : Pierre Gattaz.

**Moussa Camara.** Quand nous avons lancé l'opération de développement économique des quartiers, nous avons tenté d'approcher les incubateurs, les réseaux d'accompagnement, les chambres consulaires, etc. Mais, n'étions pas légitimes. On nous a dit : « *Envoyez-nous les jeunes, on va s'en occuper.* » Nous avons joué le jeu... les "jeunes" revenaient frustrés : on ne les avait pas compris, on leur demandait un *business plan*...

Nous essayions de redonner de l'espoir dans nos quartiers et, en face de nous, rien ne bougeait. Un jour, j'ai été invité à la cérémonie des vœux du Sénat. Beaucoup de dirigeants, politiques et économiques, étaient présents. Pierre Gattaz venait d'être élu à la présidence du Medef. Je lui ai parlé de mes projets, de mes idées, de l'entrepreneuriat, de la jeunesse, des quartiers, etc. Il a été honnête avec moi : « *Je ne connais pas les quartiers, mais dans le monde économique j'ai un réseau et je peux vous aider.* » Il m'a tout de suite donné ses coordonnées personnelles. Cela ne m'était jamais arrivé !

« *40 entreprises créées.* »

Deux semaines plus tard, avant même que je lui envoie un email, j'ai reçu un appel de son cabinet. Il a mis son réseau à notre disposition et nous avons pu lancer un programme Les Déterminés pour former à l'entrepreneuriat des jeunes – et des moins jeunes – dans les zones rurales et les quartiers. La formation dure 6 mois, dont 6 semaines intensives. En moins de 2 ans nous avons formé plus de 114 personnes. 40 entreprises ont été créées. Plus de 50 % de nos entrepreneurs sont en cours de montage de leur société. 30 % des personnes formées ont compris qu'elles n'étaient pas faites pour l'entrepreneuriat et ont choisi de retourner à l'emploi, mais avec un autre état d'esprit.

Aujourd'hui, nous disposons d'un vrai réseau et de grands médias commencent à nous suivre.

## ON NE L'AVAIT JAMAIS DEMANDÉ !

**Jean-Luc Allavena.** J'ai rencontré moi-même Moussa il y a un an, à la fin du Global Positive Forum de Jacques Attali<sup>1</sup>. Nous travaillerons, bien sûr, avec Les Déterminés. Nous, dirigeants, avons la responsabilité d'ouvrir nos réseaux ; c'est, en particulier, le rôle du programme *Young Leaders* de la Fondation franco-américaine que j'ai présidée<sup>2</sup>. Plus de 500 personnalités y ont participé. Parmi elles, depuis plusieurs années, les dirigeants du Club du XXI<sup>e</sup> Siècle<sup>3</sup> qui agissent pour qu'il y ait de plus en plus de diversité.



**Jean-Luc Allavena** : « 10 000 anciens élèves ont contribué. »

Un autre exemple. En 2002, aucun ancien élève d'HEC (25 000 à l'époque et 65 000 aujourd'hui) n'avait encore donné un seul euro à son école. On ne le leur avait pas demandé ! J'ai suivi le modèle américain et j'ai proposé – je présidais les anciens élèves à l'époque – que nous n'acceptions plus que des enfants ne puissent pas aller en classe préparatoire et ensuite à HEC pour des raisons financières.

**Jean-Luc Allavena** : « Nous soutenons 1 étudiant d'HEC sur 5, dont la famille ne peut pas financer les études. »



**Philippe Vivien** : « Ceux qui sont au cœur du métier doivent être partie prenante de sa transformation. »

Le 17 juin 2005, avec plusieurs complices, dont Pierre Bellon, Henri de Castries, Isabelle Guichot, Mercedes Erra... nous avons créé le premier fonds de prêts et d'aides pour les étudiants. Il était de 2 millions d'euros. Depuis, en moins de 15 ans, il a atteint 150 millions d'euros, grâce notamment à mon successeur, Daniel Bernard, un homme fabuleux.

Aujourd'hui, nous soutenons un étudiant d'HEC sur 5, dont la famille, pour différentes raisons, ne peut pas financer les études. À certains moments, il faut oser passer en force, à la condition de s'engager soi-même. Notre idée était de convaincre en disant : « *Pour arriver dans cette école, je n'ai pas eu de difficultés parce que mes parents s'en sont occupé. Beaucoup n'ont pas cette chance. Décides-tu comme moi de créer le fonds qui va la leur donner ?* » Je peux vous dire que pour des femmes et des hommes de cœur et de responsabilité, la réponse prenait trente secondes... après deux années de préparation et d'explication du modèle. 10 000 anciens élèves ont contribué – certains pour plusieurs millions d'euros. Deux grands entrepreneurs, Pierre Bellon et Philippe Foriel-Destezet, respectivement fondateurs de Sodexo et de ce qui est devenu The Adecco Group, sont nos plus grands donateurs.

## OUVRONS LES PORTES ET LES FENÊTRES !

**Philippe Vivien.** On n'ose effectivement pas toujours – à tort – demander à d'autres de contribuer à des projets. J'ai fait la connaissance d'un ancien élève d'une autre école du Plateau de Saclay qui a lancé en France une plateforme dédiée au mécénat. Il est allé à Montréal, où il travaille aujourd'hui dans une université et y a développé sa start-up.

Il propose une cartographie précise, à la rue près, des demandes des associations en termes de mécénat. Cela marche très bien. Il vient de signer avec Desjardins au Canada. À titre personnel, je l'aide à implanter son application en France. On constate énormément de demandes, un peu partout et pas uniquement de la part d'associations. De plus en plus de salariés lancent des projets ou y contribuent. C'est un mécanisme très positif : ils n'en sont que plus engagés dans la vie de l'entreprise.

**Frédéric Ferrer.** Chez Alixio, comment accompagne-t-on les collaborateurs dans la transformation de l'organisation ?

**Philippe Vivien.** Il y a 6 ans, nous étions 30. Aujourd'hui nous sommes presque 500. Nous devons être capables de réaliser chez nous ce que nous proposons à nos clients. J'ai été notamment très impressionné, il y a quelques années, lorsque j'ai rencontré Alain Ducasse. Il gérait la carrière des jeunes qui avaient travaillé chez lui et était très fier qu'ils soient allés ensuite dans tel ou tel autre restaurant : en collaborant avec d'autres chefs, ils avaient beaucoup appris. Tel est le rôle du passeur. Il faut absolument arrêter de bâtir des murs autour des entreprises. Avec les nouvelles générations, cela ne fonctionne d'ailleurs plus. Ouvrons les portes et fenêtres ! Les DRH doivent aussi cesser de penser qu'ils n'ont que deux ou trois populations à encadrer – et exclusivement les CDI. Dans bon nombre d'entreprises, on constate une totale perméabilité entre les salariés, les CDD, les intérimaires, les sous-traitants, les employés en portage salarial, etc. Ceux qui sont au cœur du métier doivent être partie prenante de sa transformation.



## DE NOUVEAUX MODÈLES DE RÉUSSITE

**Frédéric Ferrer.** Moussa, comment comptes-tu décupler chez vous l'envie d'oser ?

**Moussa Camara.** Les Déterminés n'ont pas pour objectif de recréer ce qui existe déjà. Nous nous penchons surtout sur les raisons des difficultés d'accès aux réseaux. Certains des apprenants n'ont pas les "codes" ; d'autres, ont la posture entrepreneuriale, mais la formation leur fait défaut ; d'autres encore n'ont ni posture ni formation... Comment être pour eux une bonne courroie de transmission ?

Le premier jour, quand nos futurs entrepreneurs arrivent en formation, ils manquent souvent de confiance en eux. Certains sont plus sûrs de leur projet, mais ils se rendent rapidement compte que ce sera plus difficile qu'ils ne l'imaginaient. À la fin des six mois, après une période de remise en question, un total changement de posture s'opère : la plupart sont capables de révéler le meilleur d'eux-mêmes. En fin de promotion, nous organisons une grande cérémonie. Au début, elle avait lieu dans les locaux du Medef ; le projet s'est développé depuis et elle est organisée désormais à Lyon, Nancy, bientôt à Toulouse. Nous en sommes à la huitième session. Ce qui est frappant, c'est la fierté et l'entraînement que tout cela suscite, dans les familles, les quartiers, la vie de chacun des participants. Finalement, on se dit que si eux l'ont fait, pour d'autres aussi ce sera possible !

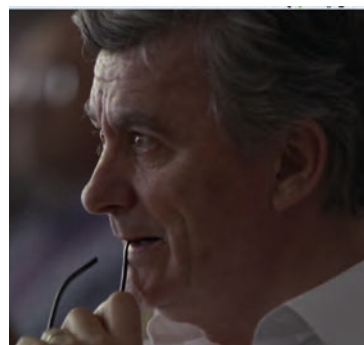
Aujourd'hui, la France a gagné la Coupe du monde de football et nous en sommes tous très heureux. Mais, il y a 10 ou 15 ans, les seuls modèles de réussite dans nos quartiers étaient les sportifs de haut niveau. Aujourd'hui, nous savons bien que tout le monde ne peut pas devenir un grand sportif – ni d'ailleurs un entrepreneur. À nous de proposer de nouveaux modèles de réussite et de faire savoir que des leaders économiques viendront de nos territoires.

## DONNER DU SENS AU SUCCÈS

**Frédéric Ferrer.** Jean-Luc, un commentaire ?

**Jean-Luc Allavena.** Chacun, dans le cadre de ses propres activités, peut identifier les endroits où des portes s'ouvriront. Réussir sa vie, c'est aussi aider les autres à réussir. Je trouve naturel d'y consacrer 10 % de mon temps et de mon argent.

On m'a demandé de redonner vie à un merveilleux institut, Aspen<sup>4</sup>, qui n'avait plus d'activité en France. Il est né aux États-Unis, en 1949, à l'initiative de Walter Peapcke, un riche industriel de Chicago, dirigeant de la Container Corporation of America.



*« Des leaders économiques viendront de nos territoires. »*



**Jean-Luc Allavena** : « Mobiliser les dirigeants. »

Aspen Institute for Humanistic Studies est fondé sur le principe « *From success to significance* » : donner du sens à la réussite en la mettant au service des autres. 70 ans plus tard, l'institut regroupe 400 personnes, avec 150 millions de dollars de budget et de multiples programmes. Nous sommes en train de créer une autre forme de programme *Young Leaders*, pour permettre chaque année à des dizaines de jeunes, y compris ceux qui n'ont pas accès à ces réseaux, de les intégrer. Nous avons aussi mis en place des cursus de formation, en particulier liés à l'entrepreneuriat, pour mobiliser les dirigeants. L'objectif est que chacun, au-delà de son activité professionnelle permanente, puisse apporter une contribution au bien commun.

Un autre exemple : l'action lancée et les fonds réunis pour le lycée Masséna de Nice – qui tombait en ruine, alors qu'il prépare à leurs études futures beaucoup d'étudiants de la région. « *Aux chemins les plus importants de notre vie, a écrit Woody Allen, il n'y a pas de signalisation.* » On ne sait pas toujours où on va et, ensuite, on plonge !



« *Oser, c'est militer.* »

## LE GROUPE IGS : L'ÉDUCATION MILITANTE !

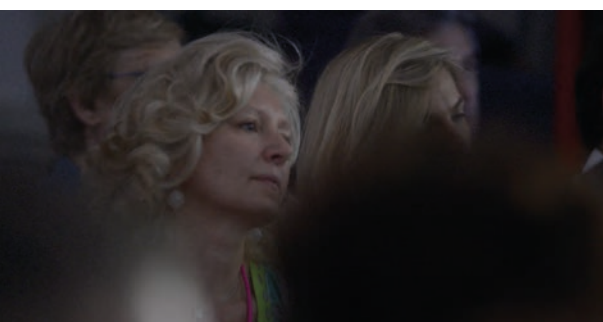
**Frédéric Ferrer.** Philippe, tu dis souvent que l'on s'ennuie si l'on n'ose pas agir...

**Philippe Vivien.** Les audacieux peuvent ne pas vivre très longtemps, mais ceux qui ne le sont pas ne vivent pas. Oser, c'est militer. L'audace n'appartient pas au seul vocabulaire politique ou syndical. Militer, c'est avoir envie de convaincre les autres de ce qui est juste à ses yeux, y passer du temps, sans attente de retour.

Roger, tout ce que vous faites depuis des années à l'IGS, c'est de l'éducation militante !

Il faut oser être dans cette posture militante et de conviction, sur des sujets qui nous concernent directement, mais aussi des enjeux locaux et institutionnels.

Cessons de nous plaindre que nos grandes institutions soient captées par la technostructure ! Pendant six ans, j'ai été président de l'Agirc. Nous gérons 70 milliards et nous passions nos soirées à éplucher des dossiers énormes... tout cela, pour 40 euros par trimestre ! Il y a 6 ans, on nous expliquait que les caisses de retraites complémentaires étaient mortes. Aujourd'hui, l'État veut capter ces 70 milliards parce que la caisse est bien pleine !



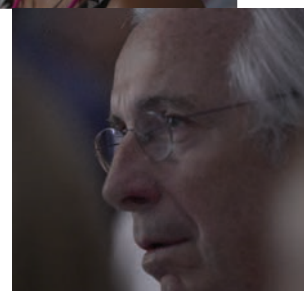
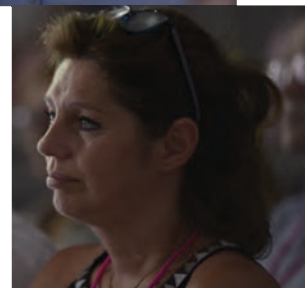
## UN ENJEU DE SOCIÉTÉ

**Frédéric Ferrer.** Moussa, as-tu un message pour nos chefs d'entreprise, nos entrepreneurs, nos responsables RH ?

**Moussa Camara.** Osez ! C'est le mot d'ordre qui s'impose ! Quand on va vers les autres, on apprend énormément. À nos débuts, nous savions que ceux que nous rencontrions allaient nous apporter beaucoup. Or, plus nous avançons, plus nous créons de collaborations avec des représentants du monde économique, plus nous nous rendons compte qu'eux aussi apprennent avec nous.

Quand nous faisons un partenariat avec des entreprises pour du mécénat de compétences, elles transmettent des connaissances nouvelles à nos entrepreneurs. Mais leurs collaborateurs acquièrent eux-mêmes davantage d'agilité, de capacité à prendre des initiatives et une meilleure compréhension des réalités sociales.

C'est aussi un véritable enjeu de société. Aujourd'hui, tout le monde parle de "Responsabilité sociale des entreprises" (RSE). Aller en immersion dans nos quartiers, rencontrer des entrepreneurs et des habitants de nos territoires, permet une transmission mutuelle, un échange. Nous avons tous à apprendre de l'autre ; cela enrichit notre capacité à oser, à aller de l'avant pour améliorer notre société. Qu'on soit entrepreneur, associatif, institutionnel, politique, nous voulons la réussite de notre pays. Et si chacun reste dans sa zone de confort, deux mondes parallèles se créeront. Nous devons constamment nous rapprocher pour l'éviter. ■



## Notes

1. **Positive Planet** a été créée en 1998 par **Jacques Attali** pour promouvoir la croissance et lutter contre la pauvreté en permettant aux populations les plus vulnérables de devenir autonomes et de transmettre un monde meilleur aux générations futures grâce à l'entrepreneuriat. Le Global Positive Forum est l'une de ses initiatives. Lancé le 1<sup>er</sup> septembre 2017 sous le patronage du président Emmanuel Macron, il regroupe des dirigeants politiques, économiques et associatifs. Il a été suivi des premiers États Généraux des Générations Futures, dans le but d'appeler les citoyens du monde entier à proposer des solutions pour améliorer le monde de demain sur les thématiques de l'environnement, des conditions de vie et de l'économie.

2. Fondée en 1976, à Washington par les présidents Valéry Giscard d'Estaing et Gerald Ford, la **French-American Foundation** est une organisation qui se consacre à « renforcer les liens entre la France et les États-Unis ». L'une de ses activités principales est l'organisation de séminaires pour de jeunes dirigeants (*Young Leaders*) français et américains « à fort potentiel de leadership et appelés à jouer un rôle important dans leur pays et dans les relations franco-américaines ».

Plus de 400 dirigeants de 30 à 40 ans, issus des milieux de la haute fonction publique, de l'entreprise, des médias, de l'armée et de la recherche, ont participé à des séminaires en France et aux États-Unis, pour échanger sur des thèmes d'intérêt commun. Parmi eux, en particulier : Henri de Castries, Hillary Clinton, Bill Clinton, François Hollande, Alain Juppé, Anne Lauvergeon, Emmanuel Macron, Alain Mérioux, Pierre Moscovici, Fleur Pellerin, Édouard Philippe, Najat Vallaud-Belkacem, Cédric Villani.

3. « Le **Club du XXI<sup>e</sup> Siècle** a été créé en 2004 pour offrir à la société française une vision positive de la diversité, de l'égalité des chances et de la méritocratie républicaine. Ses membres mettent en oeuvre des actions concrètes, nées de l'observation du terrain, pour promouvoir la réussite pour tous. Le Club du XXI<sup>e</sup> Siècle est un acteur indépendant et incontournable du débat public, à la fois think tank et do tank ; c'est un réservoir d'idées et d'actions. Alors que le climat est à la défiance et au repli sur soi, les membres du Club sont engagés pour une société inclusive, riche de la diversité de tous ses talents. »

4. L'industriel et philanthrope américain Walter Paepcke a créé en 1949 **The Aspen Institute**, lieu de rencontre d'artistes, d'intellectuels et dirigeants du monde entier désireux de s'extraire du quotidien et de prendre le temps de réfléchir ensemble à leur responsabilité au service du bien commun. Fondé en 1983, Aspen France a été présidé par l'ancien Premier ministre Raymond Barre, Michel Pébereau, ancien président de BNP Paribas, et Jean-Pierre Jouyet, ancien secrétaire général de la présidence de la République. Son président est aujourd'hui Jean-Luc Allavena.

Aspen France s'inspire des programmes d'Aspen Institute, en les adaptant aux particularités culturelles et politiques françaises, et développe des projets spécifiques avec ses homologues européens. Pendant dix ans, Aspen France a proposé, en particulier, le programme "Leaders politiques d'avenir" pour accompagner les jeunes élus dans l'exercice de leurs responsabilités au service de l'intérêt général. Vingt élus de nationalités, d'horizons et de sensibilités différentes, se retrouvaient chaque année en séminaire dans un esprit non partisan, autour de quatre sessions de deux jours : définir un projet politique, conduire le changement, être responsable de son action, servir le bien commun. ■



*« C'est une transformation de notre société  
toute entière que nous avons,  
entrepreneurs, collectivités publiques,  
à porter ensemble, à penser, à réguler, à faire. »*

**Emmanuel Macron**



# 2020-2030, les 30 audacieuses ?

**Philippe Arraou**, président du directoire de BDO France, chargé par le gouvernement d'une mission sur la transition numérique des TPE-PME.

**Maud Bailly**, Chief Digital Officer (CDO) d'AccorHotels, membre du comité exécutif, membre du Conseil national du numérique.

**Serge Darrieumerlou**, directeur général Innovation du Groupe Somfy.

**Antoine Petit**, président - directeur général du CNRS.

## L'ÉTRANGÈRE

**Frédéric Ferrer**. Elle ose les défis et les paris : de la SNCF à l'Hôtel Matignon et au groupe AccorHotels, elle excelle sans jamais se tromper d'aiguillage. Il ose dire qu'innover n'est pas avoir une idée nouvelle mais rompre avec les anciennes. Quant à notre troisième invité, il ose rapprocher le monde de la recherche de celui de l'entreprise.

Maud, oser, n'est-ce pas dans ta vie un leitmotiv ?

**Maud Bailly**, Chief digital officer (CDO) d'AccorHotels, membre du Conseil national du numérique. Il n'y a pas très longtemps, on m'a demandé un conseil – ce qui me propulse déjà au statut de vétéran... J'avais envie de répondre : « *N'ayez pas peur d'être l'étrangère !* » Quand j'étais à l'Inspection générale des Finances, j'ai voulu devenir chef de gare. On m'a dit : « *C'est complètement fou, tu devrais aller à Bercy, au Budget, au Trésor. Suis la ligne droite !* » Une fois arrivée à la SNCF, certains murmuraient : « *C'est l'énarque de service ! Ca ne marchera jamais !* » À Matignon, tout s'est bien passé... mais, au début, cela a un peu "gratté" : je ne venais pas du Budget ou du Trésor, j'étais "la chef de gare"... Et chez AccorHotels, évidemment, j'étais regardée comme la "politique de service" : que venait-elle faire dans l'hôtellerie ?



**Maud Bailly** : « Il ne faut pas craindre d'être l'étrangère. »





**Frédéric Ferrer** : « Oser, n'est-ce pas un leitmotiv dans ta vie ? »

Suivre la ligne droite, c'est très ennuyeux. Il n'y a rien de plus joli que les courbes et il ne faut pas craindre d'être "l'étrangère" !

**Frédéric Ferrer.** Dans la galaxie AccorHotels, cette étrangère est en charge du digital, avec 1 500 collaborateurs... C'est osé ! Qu'est-ce qui t'a convaincue de plonger ?

**Maud Bailly.** La caractéristique d'une fonction digitale est d'être transverse : on ne possède rien en propre. Quand tout va bien, c'est que le business "délivre". Quand il y a un problème, c'est de notre faute. Souvent, je dis – en riant – à mes équipes : « *Ce n'est pas grave ! Ne le prenez pas personnellement. Cela s'appelle la matricialité !* »



**Serge Darrieumerlou** : « Aujourd'hui, gouverner c'est oser. »

## « Réinventer l'entreprise du XXI<sup>e</sup> siècle. »

Mon périmètre de responsabilité inclut à la fois les systèmes d'information, les data, la relation client, les solutions que nous apportons aux hôtels, les ventes et la distribution. Ce sont des fonctions diffuses, ouvertes sur d'autres métiers. Elles demandent donc beaucoup de pédagogie et de "co-design". Depuis qu'AccorHotels, en mars dernier, a fini de vendre ses murs, nous sommes plus que jamais en mode "service provider". Nous devons accepter de ne pas avoir de compte de résultat en propre. Je ne suis plus chef de gare ! Nous sommes exclusivement au service des autres. C'est une école d'humilité, cela fait travailler d'autres qualités : nous sommes au cœur du réacteur.

## RÉVOLUTION PERMANENTE

**Frédéric Ferrer.** Serge, tu viens de publier *Osez la transformation permanente : comment réinventer l'enTrePrise*. Comment fais-tu... et comment faire ?

**Serge Darrieumerlou,** directeur général de l'Innovation du Groupe Somfy. Après des études en finances, j'ai été responsable financier. Aujourd'hui, j'ai fait mon *coming out* ! Je mène la vie qui me convient le mieux. Mon fil rouge a toujours été l'innovation et les moyens de la mettre en œuvre. Dans ce livre, coécrit avec Laurence, ma femme, nous imaginons un nouveau modèle d'entreprise pour le XXI<sup>e</sup> siècle. La question d'actualité n'est pas tant l'innovation, l'agilité, que la création des conditions d'une transformation permanente : comment imaginer un nouveau modèle d'entreprise, dans une *Terra incognita* où tous auront envie de se lever le matin pour aller se réinventer ? Ce ne peut être qu'un projet collectif qui transporte l'entreprise toute entière. Les managers doivent en prendre la tête pour imaginer ces nouveaux territoires.

Notre modèle d'entreprise est obsolète. Après le taylorisme et les Trente Glorieuses, on s'est centré sur l'exploitation. Être un bon manager, c'est chercher la rentabilité, l'excellence opérationnelle. Les grandes écoles de commerce et d'ingénieurs forment à la gestion... et les managers respectent les process. Pour établir le budget, on reprend la trame de l'an dernier ; c'est la garantie qu'il n'y aura pas de dépassements. On tue la part de rêve inhérente à la nature humaine. L'entreprise se fige sur ses premiers succès et projette son futur dans le reflet de son passé.

Au siècle dernier, gouverner, c'était prévoir. Aujourd'hui gouverner, c'est oser. Dans un monde de plus en plus complexe, nous devons solliciter l'intelligence collective. Il faut savoir faire appel à l'émotion pour co-crée un projet, ouvrir des espaces de créativité. Le concept d'entreprise "libérée" réduit les hiérarchies : chacun invente son métier, parfois fixe sa rémunération. Il remet d'actualité l'humain et la confiance. Mais notre priorité, avant même de créer un climat de confiance, doit être d'instaurer un respect mutuel. Et parfois "l'entreprise libérée", en faisant sauter les cadres existants – on se voit, par exemple, comme une bande de copains qui vient travailler en short –, déstabilise certains collaborateurs qui ne donnent plus forcément le meilleur d'eux-mêmes.



## FACEBOOK L'A FAIT

**Frédéric Ferrer.** Antoine, vous êtes un président du CNRS qui ose faire bouger les lignes, en particulier par des partenariats avec le monde de l'entreprise.

**Antoine Petit,** président – directeur général du CNRS. Avant le CNRS, j'ai dirigé Inria<sup>2</sup>. Quand nous avons signé un partenariat avec Facebook, Mark Zuckerberg a publié une "quote" sur le réseau : « *J'ai décidé d'ouvrir une antenne de mon laboratoire de Facebook à Paris pour travailler avec Inria.* » Cela a suscité un bruit médiatique impressionnant. Un certain nombre d'industriels français sont venus nous dire : « *Si Facebook traverse l'Atlantique pour collaborer avec vous, c'est que vous êtes important. Comment se fait-il que nous ne travaillions pas plus ensemble ?* » À chaque fois, je leur répondais : « *C'est une bonne question. Vous devriez vous la poser depuis longtemps.* »

Quand j'ai pris la présidence du CNRS il y a 5 mois, je me suis rendu compte que nous avons beaucoup plus de relations avec le monde industriel que je ne l'imaginai : nous avons déjà environ 150 laboratoires communs, y compris à l'étranger. Mais, ce n'est pas suffisant. Pour eux et pour nous, le challenge est le suivant : osons travailler davantage ensemble.

## UN DÉFI CULTUREL

Le CNRS emploie 33 000 personnes, dont 12 000 chercheurs<sup>3</sup>. Plus de 1 000 laboratoires couvrent tous les champs de recherche. Nos chercheurs travaillent le plus souvent avec des universités dans des unités mixtes, soit une force de frappe d'environ 30 000 personnes. Il faut y ajouter 30 000 doctorants.

La science française – je ne sais pas si cela durera, car nous avons un problème d'investissement – reste l'une des meilleures à l'échelle du monde. Or, elle est souvent mieux reconnue à l'étranger que dans notre pays... Il y a là un enjeu de communication et un défi culturel : pendant très longtemps, on a opposé les écoles d'ingénieurs aux universités. Les premières délivraient un diplôme d'ingénieur mais ne faisaient pas de recherche ; les secondes ne formaient que des doctorants mais avaient peu de liens avec l'entreprise. Cela peut expliquer pourquoi nous n'avons pas davantage de projets communs.

S'y ajoutait une certaine défiance et des "postures". Quand j'ai commencé mon activité de chercheur, il y a 30 ans, et en caricaturant bien sûr, l'université et la recherche représentaient le camp de la gauche et des gentils ; l'industrie, celui de la droite, de l'argent, des méchants. 30 ans plus tard, cette vision, fort heureusement, est obsolète. La plupart des chercheurs et des chercheuses du CNRS sont ravis de travailler avec le monde industriel. Nous avons compris notre complémentarité. L'internationalisation croissante des entreprises a joué un rôle dans cette évolution. Par exemple, aux États-Unis les entreprises conduisent depuis longtemps des partenariats importants avec les universités. Nous avons donc avancé, mais il reste des progrès à faire.

« *Osons travailler davantage ensemble.* »



**Antoine Petit** : « Pendant très longtemps, on a opposé les écoles d'ingénieurs aux universités. »

« *Défiance et postures.* »



**Maud Bailly** : « Le vrai levier de différenciation sera la personnalisation. »



**Serge Darrieumerlou** : La transformation doit être permanente. »



**Antoine Petit** : « On parle beaucoup d'éthique, comme s'il s'agissait d'un concept universel... »

## ON NE NAÎT PAS DIGITAL, ON LE DEVIENT

**Frédéric Ferrer.** Maud, comment faire bouger les lignes dans un mastodonte tel qu'AccorHotels – 26 marques, à présent – et le faire muter vers un monde plus digital ?

**Maud Bailly.** Une entreprise qui n'est pas née digitale peut-elle le devenir ? Certains de mes pairs au Comex sont des gens remarquables qui, depuis 20, 30 ou 40 ans, font tourner des hôtels avec des chambres superbes, un lobby, une réception et, au petit-déjeuner, des œufs brouillés très bien cuits. Ma mission est de leur dire : « *Tu as un nouveau budget d'investissement de search, de metasearch, pour acheter des mots-clés qui te donneront de la visibilité. Tu as lu Sur la télévision de Pierre Bourdieu<sup>4</sup> et tu penses que le rêve s'inscrit sur ses écrans. Sauf que, aujourd'hui, il est en ligne. Tu vas devoir réduire ta marge parce qu'il y a des intermédiaires aussi bien sur les segments BtoB que BtoC qui, en plus des compétiteurs traditionnels (Hilton, Marriott...), viennent en mode Booking ou Expedia intermédiaire la chaîne de valeur. Il y a aussi Airbnb qui réinvente l'hospitalité. Tu connais les trois tendances du métier : consolidation et échelle (tu ne peux pas rester petit), diversification (le rapport à la fidélité a changé, les clients veulent plus de services), accélération (à l'heure du digital, c'est une course qu'il faut gagner). Donc, je te propose, dans ton hôtel qui sert ces excellents œufs brouillés, d'intégrer cette dynamique et de vous transformer avec moi.* »

Comment réaliser cela très vite ? On commence par co-construire une stratégie. Le digital est comme le sachet de thé : il n'a d'intérêt que pour infuser et diffuser.

Dans l'entreprise, l'acteur digital isolé est un acteur mort. Mauvaise nouvelle : l'entreprise aussi. Donc, on commence par co-designer, écouter. La stratégie digitale d'AccorHotels a été le fruit de six mois de co-construction partout dans le monde. Le digital, ce n'est pas 'one size fits all'. 35 % seulement des Africains ont un compte bancaire. En revanche, sur leur continent, 147 millions de personnes sont équipées d'un compte mobile sur leur téléphone. 688 millions de Chinois envoient de petites enveloppes rouges via WeChat pour le nouvel an chinois. Au Brésil, on utilise le paiement fractionné. Dans tous ces pays, sans co-construction avec le terrain, on ne réussit pas.

## LES FRONTIÈRES SE BROUILLENT

**Maud Bailly.** Chez AccorHotels, nous avons deux clients : ceux qui dorment dans les hôtels – vous tous – et les propriétaires, qu'il faut convaincre de la proposition de valeur nourrie avec nos différents leviers. Sinon, ils iront chez Marriott ou Airbnb. Nous devons proposer autre chose. Comment ? Par la personnalisation. La guerre est-elle perdue d'avance face à des intermédiaires tels que Booking ou Expedia ? Je ne le pense pas. Accor fête ses 50 ans contre le monde des *pure players*, Airbnb concurrence Booking et Expedia, Amazon achète Whole foods Market, spécialiste du bio, contre Walmart et Monoprix reprend Sarenza.... Les frontières se brouillent. Que faire ?

Le vrai levier de différenciation sera la personnalisation. En digital, qu'est-ce que cela signifie ? 3 200 établissements, depuis le début de l'année, ont une base de données commune

« *Le digital est comme le sachet de thé. Il infuse et diffuse.* »





**Maud Bailly** : « Les clients veulent que leur singularité soit prise en compte. »



**Serge Darrieumerlou** : « La digitalisation de l'entreprise est un projet éminemment humain. »

pour partager les préférences des clients – ce qui est totalement compatible avec le RGPD. Je saurai que vous aimez le thé vert, les chambres aux étages élevés, une climatisation à 17°... J'organise de nombreux dîners avec les clients. Je reçois les membres du programme de fidélité Platinum et je leur demande leur avis. C'est mieux qu'un sondage. Ce qu'ils préfèrent ? Etre connus et reconnus, que leur singularité soit prise en compte.

Mais nous entrons dans une zone dangereuse. Amazon Alexa et Google Home, les assistants personnels, le conversationnel, c'est aujourd'hui et demain ; on ne peut pas y échapper. À partir de vos données, tous les vendeurs de biens et services sauront tout de vous : « *Toi, tu laisses ton wifi ouvert, donc je te géolocalise 60 000 fois par mois. Tu aimes aller te reposer en Bretagne. Je te suis. Tu étais pressé de prendre le métro, tu as accepté la mise à jour... et tu m'as transmis tes données. Tu ne dors pas beaucoup, tu fais 2 000 pas par jour. Tu es connecté... tu es un vrai cadeau de Noël. Tu as reçu un autre cadeau : un assistant personnel. J'entends tout ce que tu dis...* »

## CAP SUR LA TERRE INCONNUE !

**Frédéric Ferrer.** Serge, une réaction !

**Serge Darrieumerlou.** La digitalisation d'une entreprise est un projet éminemment humain ; il est centré sur le parcours client. C'est un projet culturel, qui intègre des technologies actuelles aux comportements traditionnels. Comment créer de l'intimité avec le client, lui tenir un discours personnalisé – qui ne soit pas le même que celui du concurrent ?

À propos de la digitalisation : le terme de rupture – souvent employé – exprime quelque chose de négatif, de violent, qui ne convient pas ici. Sommes-nous en "rupture" avec nos clients, avec le modèle de l'entreprise ? Par ailleurs, dire que les nouveaux *business models* "en rupture" sont fantastiques revient à présenter ceux qui font tourner l'entreprise au quotidien comme des boulets !

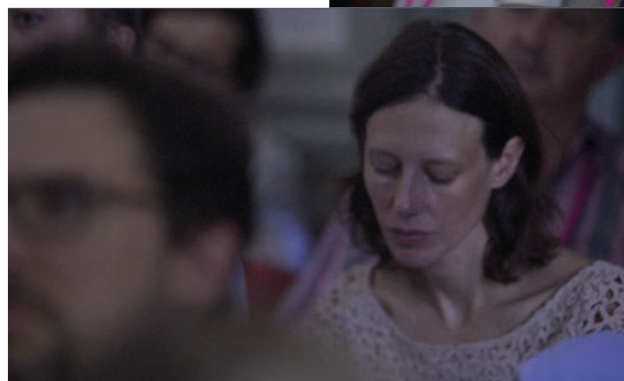
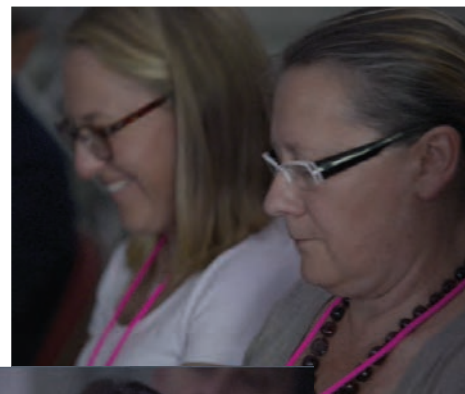
Comment mettre en place une dynamique de transformation permanente ? Cela nécessite tout d'abord de la clairvoyance, la capacité de voir dans le futur ce que les autres ne voient pas : une terre de rêves et de possibles pour l'entreprise. C'est

ensuite savoir simultanément exploiter, valoriser l'existant de l'entreprise, tout en gardant l'espace nécessaire pour explorer, se remettre en cause, capter la maturité ambiante pour se réinventer, savoir tenter, se tromper, apprendre, pour éviter d'échouer... et de se faire "ubériser" parfois.

Tous ceux qui se sont fait "ubériser" s'étaient endormis sur un *business model* en négligeant le parcours client. Le réflexe naturel est de s'endormir sur ses lauriers. Le projet fou, l'envoi d'équipages vers des terres inconnues, la recherche des meilleurs talents... on verra plus tard.

La meilleure façon d'innover est de rester ancré sur ses valeurs et son ADN. Ensuite, le vent dans la voile est la vision qu'on y ajoute. On développe des projets transversaux à l'entreprise en y ajoutant aussi souvent que possible des acteurs externes. Il faut aussi aller au secours des victoires. C'est ainsi qu'on recrée une dynamique d'exploration... et que Magellan a lancé un équipage pour mettre le cap plein ouest et naviguer vers les Indes !

« *Recréer une dynamique d'exploration.* »





**Antoine Petit** : « Il faut viser l'excellence mondiale. »

« *Les chercheurs  
sont payés  
par les contribuables.* »

Cette transformation est fondée sur l'humilité et l'ambition. Le digital est exigeant. Même si nous avons 30 ans d'expérience, nous ne sommes pas nés avec lui. À un moment donné, il faut savoir lâcher prise, recruter des *digital natives* et se repositionner sur son rôle de manager. Aux nouveaux venus, on proposera de réinterpréter l'entreprise, après leur en avoir appris l'histoire et l'ADN. Le manager explique la direction de l'entreprise. Aux *digital natives* de l'aider à identifier des communautés-cible et à les atteindre avec les nouveaux moyens digitaux.

### QUELLE IA VOULONS NOUS DEMAIN ?

**Frédéric Ferrer**. Une réaction de la grande institution qu'est le CNRS ?

**Antoine Petit**. Certains propos me perturbent un peu. Pour reprendre la métaphore de l'asticot, on nous explique que le poisson va pouvoir choisir son goût. Cela pose de vraies questions.

On nous parle beaucoup d'éthique, comme si c'était un concept universel. L'éthique des Chinois est différente de celle des Américains et de la nôtre. Elles ne sont ni mieux ni moins bien les unes que les autres, mais différentes. Un Chinois apprécie qu'on l'identifie quand il entre dans un magasin qu'il ne connaît pas, alors que la même situation me fait fuir. Sur la question des armes, nous n'avons pas les mêmes valeurs que les Américains.

Est-ce qu'en France, en Europe, nous ne devrions pas réfléchir à nos valeurs, à notre histoire, pour évaluer de quelle intelligence artificielle nous avons envie demain ? Au lieu de nous laisser imposer une intelligence artificielle qui répond peut-être à une logique commerciale mais qui, d'un point de vue social, ne me semble pas nous convenir. Moi-même, quand je fais des courses dans un grand magasin, je suis content de ne plus avoir à sortir les articles du caddie et à les poser sur le tapis... mais s'ils passent dans le champ d'un scanner et que quelqu'un sait exactement ce que j'ai consommé, la personnalisation de mon panier me gêne profondément. Cela remet en cause les valeurs de liberté individuelle auxquelles je suis attaché. J'imagine que vous aussi.

**Frédéric Ferrer**. Comment évaluer les impacts de la recherche si elle s'inscrit dans le temps long ? Que fait le CNRS avec les entreprises, les start-ups ?

**Antoine Petit**. Les chercheurs sont payés par les contribuables. La recherche doit donc avoir un impact. En revanche, il ne faut pas en déduire qu'il est pour demain et qu'il doit être forcément économique. Nous avons parlé du *deep learning*. Il est né, de fait, il y a une trentaine d'années. À l'époque, il n'y avait pas la puissance de calcul ni assez de données pour que cela fonctionne. Heureusement, quelques-uns de ceux qui y travaillaient ne l'ont pas abandonné. Les exemples de recherches qui aboutissent à des résultats "concrets" très longtemps après qu'elles aient été initiées sont très nombreux.





**Maud Bailly** : « Il n'est pas de vraie transformation digitale qui ne soit profondément culturelle. »

**Serge Darrieumerlou** : « Piloter les projets en intelligence collective. »

Concernant le retour sur investissement : une condition est nécessaire... sans être forcément suffisante : notre recherche doit être au meilleur niveau mondial.

Il faut viser l'excellence à l'échelle internationale. Alors, comment mieux travailler avec le secteur industriel ? Cela nécessite un effort des deux côtés. Très souvent, nous rencontrons des grands patrons qui nous trouvent formidables et veulent travailler avec nous. Je leur demande ce qu'ils attendent de nous ; ils promettent de nous écrire. La plupart du temps, ils ne le font pas. À l'inverse, nous avons rencontré Samsung Electronics qui savait très exactement ce qu'il voulait. Quelques mois après, j'étais à Séoul pour signer.

Si votre projet s'inscrit dans ces perspectives, venez nous voir ! Un certain nombre d'industriels le font. Par exemple, nous avons créé plusieurs unités mixtes avec Solvay, Saint-Gobain, Thales, PSA... Nous avons connu quelques *success stories* sur des projets à long terme et même à plus court terme (3 à 4 ans). Nous créons entre 70 et 80 start-ups par an. Notre terreau est favorable. Que le CNRS et les industriels travaillent plus et mieux ensemble, c'est l'intérêt de notre pays. La science sera un élément différenciant dans les années à venir. Il faut absolument que la recherche française, qui est du meilleur niveau international, soit un atout pour les industriels français. C'est l'une des raisons pour lesquelles je suis ici avec vous : nous devons absolument oser nous rencontrer.



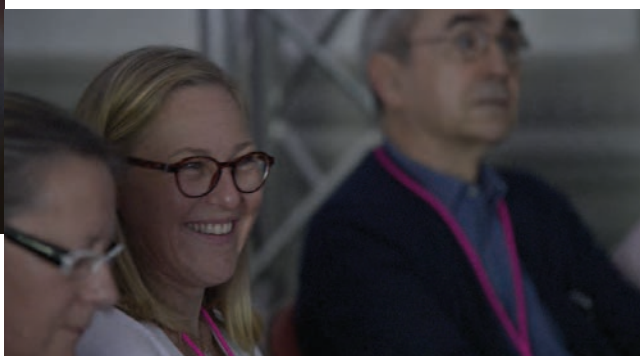
« *Le digital est une intention, un moyen, jamais une fin en soi.* »

## UN MOT CLÉ : DIVERSITÉ

**Frédéric Ferrer.** Comment mixer transformation digitale, expérience client et business ?

**Maud Bailly.** Il n'est pas de vraie transformation digitale qui ne soit profondément culturelle. Nous avons eu d'abord une phase de co-design, d'écoute, de visite des hôtels dans le monde, d'analyse des spécificités culturelles. En effet, les modes de paiement sont partout différents, comme le rapport au digital, les technologies de l'information. Le digital est une intention, un moyen, jamais une fin en soi. Nous nous sommes donc interrogés : quelle est la création de valeur au final, pour les hôtels et pour l'expérience client ? Nous avons joué sur trois leviers de transformation culturelle. D'abord, une nouvelle organisation. Nous avons réduit les échelons hiérarchiques et créé des *feature teams*<sup>5</sup> pour apporter de la matricialité. Autrefois, le nouveau produit passait d'un bureau à l'autre, sans que personne ne soit collectivement propriétaire du produit. Avec les *feature teams*, nous avons cassé les cloisons et installé des équipes dans des espaces communs.

**Serge Darrieumerlou.** On nous apprend à l'école que si deux managers ont une part de responsabilité commune, chacun ne se sent responsable que pour 10 % de celle-ci. En exploration, ce n'est pas pareil. Un collectif peut être investi d'une responsabilité collective, cela démultipliera les énergies et la coopération. Explorer, c'est toujours une expédition d'apprentissage collectif : découvrir ensemble, mettre les compétences au service du projet et du collectif, s'entraider, apprendre ensemble, progresser ensemble.





**Maud Bailly** : « Ce produit est-il utilisé, populaire ? »



**Serge Darrieumerlou** : « Nous avons des clients retraités qui postent 3 000 conseils par an ! »

## ON NE L'AVAIT JAMAIS DEMANDÉ !

**Maud Bailly.** Le deuxième levier, ce sont les collaborateurs. J'ai refondu mes équipes avec un seul mot clé : la diversité. J'avais trouvé des équipes de grand talent mais "très françaises". Or, AccorHotels est passé de 12 à 27 marques en trois ans et nous sommes présents dans 100 pays. J'ai créé des équipes avec 50 % d'hommes et de femmes, des juniors et des seniors. Je crois aussi beaucoup aux regards étrangers. Par exemple, il y a dans mon équipe, un Japonais australien avec des origines allemandes et un Canadien italien. Lors de nos débats en co-développement, cela permet de confronter des points de vue très différents.

*« Nous passons en revue tous nos services. »*

Enfin, nous avons instauré de nouvelles manières de travailler. Nous avons mis en place une direction produits, le management visuel<sup>6</sup>, inspiré des techniques de l'industrie – cela marche très bien – et le dogme de l'usage auquel je tiens particulièrement. Les *pure players* ne sont pas forcément des génies, mais en revanche ils ont tous un point commun : ils sont partis de besoins qui n'étaient pas satisfaits sur le marché, de l'usage. Quand j'étais à Matignon, au moment du conflit Uber-G7, Uberpop allait devenir illégal... mais les gens continuaient à l'utiliser. Pourquoi ? Parce que cela répondait à un besoin. Aujourd'hui, je pose à mes équipes cette question : ce produit est-il utilisé, populaire ? Nous passons en revue tous nos services. C'est un vrai changement culturel. Nous avons lancé autant de nouveaux services que nous en avons arrêté. Spontanément, le premier réflexe est de se dire : nous avons déjà investi un million et il n'y a plus que 100 000 € par an de maintenance... Or,

la bonne question est : quelle est la valeur du service pour lequel on a investi ? Toutes les entreprises qui se digitalisent ont des coûts d'investissement énormes. Il faut donc libérer de la capacité d'investissement dans de nouveaux services.

## NOS CLIENTS SONT LÀ POUR VOUS

**Frédéric Ferrer.** Interrogeons les clients ! C'est aussi ce que l'on fait chez Somfy ?

**Serge Darrieumerlou.** Il faut remettre le client au cœur de notre métier. Somfy est un industriel, spécialiste de la motorisation de volets roulants et de la domotique. La digitalisation est une opportunité formidable pour reprendre la main dans la relation avec le consommateur final. Nous étions enfermés dans un rôle de BtoBtoC. Nous avons inventé, grâce au digital, le BtoCtoB en créant un contact direct avec le consommateur, pour l'aider sur nos plateformes à décrire son projet et le transférer ensuite à nos artisans partenaires.

Que peut se raconter notre communauté de clients ? Chez Harley Davidson, ils parlent de balades et de mécanique. Chez Somfy, c'est moins évident. Nos équipes sont arrivées à cette conclusion : les clients peuvent s'entraider pour installer et utiliser nos produits. Cela a généré des centaines de milliers d'avis, nous avons des clients retraités qui postent 3 000 conseils par an ! 75 % des problèmes auxquels nous répondions nous-mêmes auparavant sont désormais résolus par la communauté. Et cela démultiplie notre référencement naturel. Notre promesse, « *on ne vous laissera jamais tomber* », est réinventée. Grâce au digital, nous disposons d'une communauté de milliers de clients, qui sont là pour vous aider.

**Antoine Petit.** Une anecdote sur la consultation des clients. Netflix y a procédé en Australie. Il a demandé à ses clients ce qu'ils avaient envie de regarder le soir. Ils ont répondu :





**Antoine Petit** : « Nos chercheurs sont parmi les meilleurs au niveau mondial. Ce sont eux qui vont oser ! »

les derniers Kurosawa, les derniers Rohmer... Netflix les a mis en ligne. Mais, en rentrant chez eux, après une journée un peu dure, les Australiens ont regardé le dernier James Bond – en promettant de regarder le lendemain le dernier Kurosawa...

### NE PAS SE TROMPER DE KPI<sup>9</sup>

**Frédéric Ferrer**. Que demandez-vous à vos chercheurs ?

**Antoine Petit**. Pour vous parler du management des chercheurs, il faudra me réinviter. Ce n'est pas aussi simple. Un exemple. J'étais récemment à Strasbourg. Nous avons là-bas le prix Nobel Jean-Marie Lehn<sup>8</sup>. À 79 ans, il reste très dynamique. Ce n'est pas moi qui vais expliquer à Jean-Marie Lehn ce qu'il doit faire comme recherche... Nous devons mettre en œuvre un management de conviction, nous expliquons les directions vers lesquelles nous voulons aller et nous proposons les outils nécessaires. Nos chercheurs sont parmi les meilleurs au niveau international. Ce sont eux qui vont oser !

**Frédéric Ferrer**. Comment mesure-t-on la performance d'un chercheur ? Faut-il des KPI<sup>9</sup> ?

**Antoine Petit**. Certes, mais il ne faut pas se tromper d'objectif. Des KPI peuvent être donnés au CNRS de manière globale ; cela ne veut pas dire qu'on va les attribuer uniformément à chacun de nos 10 instituts. C'est un point sur lequel je suis en discussion avec ma tutelle : « *Mettons-nous d'accord sur les KPI.* » Un exemple très simple : le nombre de brevets. On nous reproche parfois de ne pas déposer assez de brevets et parfois d'en déposer trop. Un brevet en soi ne sert à rien, il doit être exploité. Pour nous, déposer un brevet défensif n'a pas d'intérêt. Le CNRS n'a pas la puissance financière nécessaire pour défendre un brevet.

Si nous travaillons mieux avec le milieu industriel, nous devons battre en brèche un fantasme qu'ont encore certains hommes politiques : ils pensent que cette coopération va financer la recherche fondamentale. Cela ne fonctionne de cette façon dans aucun pays au monde. Que ce soit pour le MIT aux États-Unis ou le Technion en Israël, les revenus tirés de la coopération avec les industriels ne financent que 3 à 4 % de la recherche.

Il faut donc regarder les choses autrement. Si nous aidons une PME à grossir, un grand groupe à trouver un marché, une start-up à se développer, nous créons des emplois ; des individus et des sociétés paieront plus d'impôts. Donc, il y aura un retour sur investissement pour ceux qui nous ont financés, les contribuables, mais pas directement pour le CNRS. Il faut bien comprendre que les systèmes qui fonctionnent ne sont pas fondés sur des ressources directes mais indirectes. Attention donc à ne pas se tromper de KPI. Nos KPI doivent s'appuyer sur ce qui est utile à la société et pour lequel il existe un certain consensus.



*« Un management de conviction. »*







**Philippe Arrau** : « Depuis plusieurs années, je porte le projet d'une plus grande justice fiscale. »

## « Un libéralisme qui, parfois, tue la liberté. »

### SCIENCE SANS CONSCIENCE...

**Frédéric Ferrer.** Philippe, votre conclusion ?

**Philippe Arrau**, président du directoire de BDO France, chargé d'une mission par le gouvernement sur la transition numérique des TPE-PME. Un fil rouge traverse les interventions de ce colloque à partir de la belle réflexion proposée par le Groupe IGS. Il caractérise vos engagements. Le moment que nous vivons, en particulier la transition numérique qui transforme en profondeur nos entreprises, rend indispensable de donner du sens à ce que nous faisons.

Tout ce qui peut être automatisé va l'être. Il faut se transformer le plus rapidement possible pour se concentrer sur la valeur ajoutée au service, à la prestation, aux produits proposés. C'est une occasion exceptionnelle de construire un nouveau modèle social, un nouveau mode de relations avec nos collaborateurs, mais aussi avec nos clients. Cela suppose d'adopter un nouveau *business model*, une approche d'évolution et d'innovation, tout en restant concentrés sur l'essentiel, l'ADN de l'entreprise, ce qui fait sa valeur ajoutée.

La question du sens est importante pour l'entreprise, mais aussi pour la collectivité. En particulier pour contrer toute dérive sociétale. Nous sommes tous fascinés par les nouveaux outils que la technologie met à notre disposition, mais où allons-nous ? En même temps que leurs produits, les géants américains du web promeuvent un libéralisme qui, parfois, tue la liberté ; une idéologie qui s'affranchit de toutes les règles. Il y a là une forme de dérive.

Ce colloque a permis de souligner, en particulier, les dangers liés à l'exploitation des données, à la monétarisation... La quête de sens est alors essentielle : ou on laisse faire, et le libéralisme conduit à la domination, ou on tente de conserver quelques règles. Alors, nous nous tournons vers la puissance publique. Depuis plusieurs années, je porte le projet d'une plus grande justice fiscale ; je suis très heureux que l'exécutif français et son président le reprennent aujourd'hui. Nous obtiendrons l'éta-

blissement de règles fiscales adaptées à l'économie numérique. Le président Emmanuel Macron a prononcé le discours d'ouverture du salon Viva Tech<sup>10</sup> 2018. Les patrons des Gafa étaient tous au premier rang. Il a eu des mots très forts, dont certains leur étaient destinés : « *Ce n'est pas simplement une révolution technologique, (...) c'est une transformation de notre société toute entière que nous avons, entrepreneurs, collectivités publiques, à porter ensemble, à penser, à réguler, à faire. (...) Cette liberté qui est la vôtre (...) impose aussi une responsabilité immense. Ce monde que nous sommes en train d'inventer (...) ne peut pas avoir les valeurs de celui d'hier. C'est un monde dans lequel je veux que vous réussissiez, mais dans lequel vous n'aurez pas le droit d'être cyniques. C'est un monde dans lequel je veux que vous puissiez vous enrichir, mais où vous n'aurez pas le droit d'être cupides et égoïstes parce que nos sociétés ne l'acceptent plus. (...) Cette démocratie du XXI<sup>e</sup> siècle dont nous sommes les co-dépositaires, vous donne une responsabilité immense, celle à chaque instant de garder en tête que votre réussite ne peut pas être votre réussite individuelle, mais doit être la réussite de toute votre entreprise, de l'ensemble de vos salariés, la réussite de vos voisins et parfois de vos voisins à l'autre bout de la planète.* »

Dans *Homo Deus*<sup>11</sup>, Yuval Noah Harari dessine une société nouvelle qui nous attend. C'est un monde merveilleux. Sa dernière phrase est une question : de l'intelligence ou de la conscience, laquelle est la plus précieuse ? « *Science sans conscience, disait Rabelais, n'est que ruine de l'âme.*<sup>11</sup> » ■



## Notes

1. **Osez la transformation permanente : comment réinventer l'enTrePrise**, Serge Darrieumerlou et Laurence Jaspard-Darrieumerlou, Activate innovation, 2018.

2. **Inria, institut national de recherche en sciences du numérique**, a été créé le 3 janvier 1967 (sous le nom d'Iria) dans le cadre du Plan calcul. Établissement public à caractère scientifique et technologique français spécialisé en mathématiques et informatique, il est placé sous la double tutelle du ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation et du ministère de l'Économie et des Finances. « *Inria promeut l'excellence scientifique au service du transfert technologique et de la société. Il emploie*

2 400 collaborateurs issus des meilleures universités du monde, qui relèvent les défis des sciences informatiques et mathématiques appliquées. Ses huit centres de recherche autonomes répartis sur le territoire français, son modèle d'organisation en "équipes projets" lui permet d'explorer des voies originales avec ses partenaires industriels et académiques. Inria répond ainsi aux enjeux pluridisciplinaires et applicatifs de la transition numérique (...) dans des domaines tels que la santé, les transports, l'énergie, la communication, la sécurité et la protection de la vie privée, la ville intelligente, l'usine du futur... » Cf. [www.inria.fr](http://www.inria.fr)

3. Le **CNRS**, carte d'identité, chiffres, palmarès : <http://www.cnrs.fr/fr/le-cnrs>

4. Deux émissions dédiées au cours de **Pierre Bourdieu** au Collège de France (« **Sur la télévision** » et « Le champ journalistique et la télévision ») ont été réalisées pour *Paris Première* en 1996. Elles ont été publiées sous le titre *Sur la télévision* aux éditions Liber-Raison d'agir (1996). *Sur la télévision* comprend également un texte plus théorique, « L'emprise du journalisme ». Cf. aussi, la revue *Le Débat* (2006), « Penser la société des médias », Jean-Noël Jeanneney : « Bourdieu, la télévision et son trop de mépris pour elle. Dix ans après. »

5. Les **feature teams** sont des groupes autonomes auxquels est confiée l'intégralité de la réalisation d'une fonctionnalité nouvelle dans l'entreprise. Il réunit les personnes qui définissent le besoin et celles qui font la réalisation et mettent en production. Ces équipes *cross services* prennent donc en main des projets complets. Elles fonctionnent comme de petites start-ups de 10, 12 personnes – intégrées au sein de l'entreprise – qui favorisent l'agilité et la créativité grâce à l'association de profils très variés.

6. La **roadmap** est une représentation graphique qui permet de partager une intention stratégique, afin de mobiliser et de coordonner les efforts des participants pour atteindre les objectifs visés.

7. Le **management visuel** offre des méthodes et outils visuels à un environnement de travail pour :

- donner à voir en un clin d'oeil l'information importante,
- accélérer le traitement et le partage des idées et des informations-clés,
- installer une boucle de feed-back permanente,
- fluidifier la communication interne,
- aider à la prise de décision,
- faciliter la mise en oeuvre et le suivi des plans d'action, l'évaluation des résultats.

Il peut se matérialiser, par exemple, sous la forme d'un grand tableau des indicateurs clés du secteur, mis à jour régulièrement par les collaborateurs et/ou managers. Il offre :

- une meilleure visibilité de l'activité [évolution de la productivité, des rejets qualité...],
- une détection rapide des dérives par rapport aux standards [performances et comparaisons...],
- l'identification des causes des dérives constatées.

8. **Jean-Marie Lehn** est spécialiste de la chimie supramoléculaire. Attaché de recherche au CNRS dès 1962, il est professeur émérite à l'université de Strasbourg, professeur honoraire au Collège de France (chaire de chimie des interactions moléculaires), membre de l'Académie des Sciences. Médaille d'or du CNRS en 1981, il est lauréat en 1987 du prix Nobel de chimie avec Donald J. Cram et Charles J. Pedersen « pour leur élaboration et leur utilisation de molécules exerçant, du fait de leurs structures, des interactions hautement sélectives ». Il a fondé, en 2002, l'Institut de Sciences et Ingénierie Supramoléculaire (ISIS) à Strasbourg.

Les travaux conduits avec son équipe ont permis la définition d'un nouveau domaine de la chimie, la chimie supramoléculaire, qui s'intéresse aux entités complexes formées par l'association de deux ou plusieurs espèces chimiques liées entre elles par des forces intermoléculaires, alors que la chimie moléculaire étudie les propriétés des entités construites à partir d'atomes liés par des forces covalentes.

9. **KPI** : *Key Performance Indicator*. Les KPI ou ICP (indicateurs clés de performance) permettent aux managers et aux employés d'évaluer l'efficacité de leurs actions. Ils sont utilisés, entre autres, dans le domaine du management, du marketing et de la publicité (pour mesurer l'efficacité globale d'un dispositif commercial ou marketing, d'une campagne ou action particulière) ou pour l'analyse d'audience d'un site web.

10. Le salon **Viva Technology**, ou **Viva Tech**, est consacré à l'innovation technologique et aux start-ups. Créé en 2016 par les groupes Les Échos et Publicis, il se tient chaque année à Paris.

La troisième édition, ouverte le 24 mai 2018, a réuni plus de 100 000 personnes représentant plus de 125 nationalités. 300 intervenants – dont le PDG de Microsoft Satya Nadella, la présidente d'IBM Ginni Rometty, le CEO d'Alphabet, maison-mère de Google, Eric Schmidt, Dara Khosrowshahi, patron d'Uber – et plus de 9 000 start-ups. Parmi les thèmes de cette édition : le management de la sécurité dans l'espace de travail, les risques et les opportunités de l'intelligence artificielle, les nouvelles stratégies de recrutement, les défis imposés par la Génération Z aux entreprises...

11. *Homo Deus, une brève histoire de l'avenir*, **Yuval Noah Harari**, Albin Michel, 2015 :

« 1/La science converge dans un dogme universel, suivant lequel les organismes sont des algorithmes et la vie se réduit au traitement des données. 2/L'intelligence se découple de la conscience. 3/Des algorithmes non conscients mais fort intelligents, pourraient bientôt nous connaître mieux que nous-mêmes. Ces trois processus soulèvent trois questions cruciales, dont j'espère qu'elle resteront présentes à votre esprit longtemps après que vous aurez refermé ce livre :

1/Les organismes ne sont-ils réellement que des algorithmes, et la vie se réduit-elle au traitement des données ?

2/De l'intelligence ou de la conscience, laquelle est la plus précieuse ?

3/Qu'advient-il de la société, de la politique et de la vie quotidienne quand les algorithmes non conscients mais hautement intelligents nous connaîtront mieux que nous ne nous connaissons ? »

12. **Rabelais**, *Pantagruel*, chapitre 8 "lettre de Gargantua", première édition Claude Nourry dit "Le Prince", Lyon 1532 ; Garnier-Flammarion, 2016 ; *Œuvres complètes*, La Pléiade, Gallimard, 1994. ■



*« Quand on a pour objectif stratégique majeur la survie de l'entreprise que l'on vous a confiée, je ne dirais pas que tout est permis – car je ne faisais rien d'illégal – mais qu'il est de son devoir de tout essayer. »*



# Serait-il osé de conclure sur l'audace ?

**Gérard Mestrallet**, président de Suez, président d'honneur d'Engie, président de la Fondation Agir contre l'exclusion.

**Frédéric Ferrer.** Nous osons conclure avec un entrepreneur stratège et visionnaire. Ce capitaine d'industrie est aussi le président de la Fondation Agir contre l'exclusion (FACE). Un homme engagé et qui déborde d'énergie. Pour un chef d'entreprise, que signifie oser ? Une façon de voir les choses, un devoir ?

## JE N'AVAIS PAS LE CHOIX

**Gérard Mestrallet**, président de Suez et président d'honneur d'Engie. J'ai beaucoup appris pendant ce colloque. Cela me sera utile au cours des 20 années qui me restent encore à travailler !

Je ne suis pas un théoricien de l'audace, mais un praticien de l'entreprise. Dans la vie d'un dirigeant, la prise de risque est permanente, à différents degrés, bien sûr. Parfois, on joue presque l'entreprise à quitte ou double... mais on a aussi des responsabilités. Je ne suis pas propriétaire de mon entreprise mais j'ai des devoirs vis-à-vis des actionnaires, des clients et des équipes internes. Oser, c'est très bien... si ce n'est pas pour tout démolir.



**Gérard Mestrallet** : « Parfois, on joue presque l'entreprise à quitte ou double... mais on a aussi des responsabilités. »

**Frédéric Ferrer** : « Vous avez joué votre va-tout ! »

Au début de ma carrière, je faisais mon devoir et j'ai pris quelques risques. Ma plus grande audace ? Sans doute quand nous avons décidé de changer de métier. Lorsque j'ai été nommé président de la Compagnie financière de Suez, c'était une holding qui contrôlait une série de banques, parmi lesquelles Indosuez. En 1995, nous avons vendu nos activités historiques et choisi de nous tourner vers l'énergie et l'environnement, domaine dans lequel nous n'étions pas présents.

Certains nous ont trouvé extrêmement "culottés". En ce qui me concerne, ce n'était pas audacieux : je n'avais pas le choix. Cela s'est passé au cours des six premiers mois de ma prise de fonctions. Nos banques avaient été touchées par la crise de l'immobilier – dont on a oublié la violence : la banque La Hénin, grand financeur de l'immobilier, y a perdu 10 fois ses fonds propres et Indosuez 100 % des siens.

Au moment de ma nomination, en août 1995, le conseil d'administration avait précisé : « La banque Indosuez faisant partie intégrante du groupe, elle recevra les moyens de son développement. » On ne pouvait être plus clair. Mais, très vite, j'ai acquis la certitude que les résultats de l'année 1995 entraîneraient automatiquement la dégradation de la banque par les agences de notation. Or, c'était une banque qui n'avait pas de dépôts et ne vivait que du crédit bancaire...

« *Il est de notre devoir de tout essayer.* »

## J'AI REFUSÉ

**Frédéric Ferrer.** Le vaisseau amiral devenait un boulet... Comment oser agir pour sauver le groupe ?

**Gérard Mestrallet.** Si Indosuez faisait faillite, le groupe tombait. J'avais compris qu'à la publication de nos résultats de 1995 ce serait la chute si je ne trouvais pas d'ici là une solution. Il fallait préparer l'adossement d'Indosuez à une grande banque.

Ce fut donc le début de mon histoire aux commandes de Suez : je savais qu'il fallait vendre et je devais m'y préparer dans le secret. J'avais quand même averti mon conseil d'administration que nous avions un grave problème et je lui avais proposé "d'explorer différentes options stratégiques". En langage codé, cela revient à annoncer qu'on vise une cible. Nous avons loué des appartements discrets pour des rencontres secrètes... J'ai enfin obtenu un accord avec le Crédit Agricole pour le rachat de la banque Indosuez. Mais, je n'en avais encore rien dit à mon conseil.



**Gérard Mestrallet** : « Il nous fallait une grande alliance gazière pour devenir un leader mondial de l'énergie. »



Quand on a pour objectif stratégique majeur la survie de l'entreprise que l'on vous a confiée, je ne dirais pas que tout est permis – car je ne faisais rien d'illégal – mais qu'il est de son devoir de tout essayer. Quand j'ai eu l'accord du Crédit Agricole, j'ai réuni le conseil d'administration. J'ai expliqué que j'avais trouvé un partenaire qui m'avait fait une proposition de rachat si intéressante que j'étais obligé de la soumettre au Conseil... mais qu'elle n'était valable que 48 heures. Le Conseil comptait notamment dans ses rangs Jérôme Monod, le patron de la Lyonnaise des eaux – qui était mon allié –, Jacques Friedmann, président de l'UAP, qui faisait partie du clan de ceux qui avaient eu la tête de mon prédécesseur Gérard Worms, avec Philippe Jaffré, PDG d'Elf Aquitaine, Michel Pébereau, PDG de la BNP, et Jean-Louis Beffa, PDG de Saint-Gobain.

Les actionnaires associés s'étaient réunis avant ce Conseil. Ils n'étaient pas contre le principe de la vente de la banque, ils n'avaient rien contre le Crédit Agricole, mais ils trouvaient que les conditions de l'opération n'étaient pas bonnes. Il fallait, disaient-ils, revoir les garanties, qu'ils trouvaient trop importantes, et notamment diviser par deux celles qui portaient sur le passif. Ils m'ont demandé de les renégocier et de revenir vers eux dans un mois.

J'ai refusé. J'ai imposé que le conseil délibère immédiatement pour me donner son accord sur le principe de l'opération. Et si j'obtenais la réduction par deux des garanties, je vendais la banque Indosuez.

**Frédéric Ferrer.** Vous avez joué votre va-tout !

**Gérard Mestrallet.** J'ai répondu que si je ne recevais pas de mandat clair, je ne pourrais plus continuer et que je m'en irais. Les grands actionnaires, qui ne représentaient chacun qu'une voix, ont voté contre ma proposition ; tous les autres, y compris les représentants du personnel, l'ont soutenue. À la sortie du conseil, j'ai joint le patron du Crédit Agricole et je lui ai raconté ce qui s'était passé. Il hésitait sur la question des garanties. Il m'a proposé une rencontre la semaine suivante pour commencer la négociation. J'ai à nouveau refusé. Nous avons passé la soirée et la nuit à travailler avec ses équipes, ses avocats et ses financiers. Nous avons conclu et signé. J'ai immédiatement écrit aux administrateurs de Suez : « Vous m'avez donné un mandat. Cette nuit, le Crédit Agricole a donné son accord. La banque est vendue. »

J'ai su plus tard que tout aurait pu basculer : Jacques Friedman voulait différer la décision, parce que l'UAP et la BNP

avaient un projet d'OPA sur Suez ... C'était une offre publique d'échange d'actions contre des obligations convertibles en titres BNP ou en titres UAP. Ils se partageaient les actifs financiers et vendaient La Lyonnaise des eaux à Bouygues. Le Groupe Suez aurait disparu.

## 4 JOURS POUR CONVAINCRE

**Frédéric Ferrer.** Changer le métier d'un groupe, c'est très audacieux...

**Gérard Mestrallet.** J'avais convaincu mon conseil d'administration que Suez était déjà puissant dans le secteur de l'énergie. Nous possédions des centrales nucléaires en Belgique et nous nous développions très rapidement dans le monde entier : en Amérique latine, en Asie, au Moyen-Orient. Mais il nous fallait une grande alliance gazière pour devenir un leader mondial de l'énergie. Nous avons décidé qu'elle se ferait avec Gaz de France ou, à défaut, avec l'espagnol Gas Natural. Des discussions étaient engagées avec Pierre Gadonneix, alors PDG de Gaz de France. La puissance industrielle de ce rapprochement était évidente.

En revanche, il fallait non seulement revenir sur la loi de nationalisation de Gaz de France voulue par le général de Gaulle, mais aussi sur une loi que Nicolas Sarkozy, ministre de l'Économie, des Finances et de l'Industrie, avait fait voter en 2004 : tout en ouvrant le capital d'EDF et de Gaz de France, elle rendait obligatoire une participation de l'État de plus de 70 %. Nicolas Sarkozy avait promis aux parlementaires que, "lui vivant", aucune des deux entreprises ne serait privatisée. Nous avons été aidés dans notre projet par une initiative de Vivendi et de l'italien Enel, qui s'étaient associés pour préparer une OPA sur Suez.

Revenant d'un voyage en Inde avec le président de la République Jacques Chirac, un mardi, je découvre dans la presse qu'Enel a été interpellé par les autorités de marché ; il a dû reconnaître qu'il s'intéresse à nos activités énergétiques, notamment en Belgique – donc à Suez. La déclaration d'Enel montre que l'opération est imminente. Le dimanche suivant, il doit réunir son conseil d'administration.



« Mais à la fin, on se fait manger... »



**Gérard Mestrallet** : « Je n'étais pas sûr de réussir, mais je n'avais pas le choix. »

Or, quand une OPA est lancée, on peut essayer de se défendre, chercher des partenaires... mais à la fin on se fait manger ! Nous avons quatre jours pour convaincre Jacques Chirac, ainsi que Dominique de Villepin, Premier ministre, et Thierry Breton, ministre de l'Industrie – qui nous a beaucoup aidés. Finalement, dès le samedi après-midi, le Premier ministre a annoncé à la télévision une loi pour favoriser la fusion entre Gaz de France et Suez – ce qui rendait l'OPA italienne impossible.

### J'ÉTAIS DOS AU MUR !

Pour privatiser Gaz de France, il a quand même fallu une session complète du parlement français en septembre 2006. Il y a eu 140 000 amendements pour tenter de bloquer l'opération. C'est un record du monde encore inégalé...

Une fois la loi votée, il fallait encore fusionner les entreprises. Cela n'a pas été possible tout de suite. Les responsables des ressources humaines le savent bien : dans les opérations de restructuration, le processus de consultation des salariés prend beaucoup de temps. À l'époque, il n'y avait pas la limite des deux mois. Cela nous a conduits jusqu'à l'élection présidentielle. Or, pour des raisons différentes, aucun des trois candidats – Ségolène Royal, Nicolas Sarkozy et François Bayrou – n'était favorable à cette fusion.

**Frédéric Ferrer**. N'était-elle pas audacieuse, cette opération ?

**Gérard Mestrallet**. Je n'osais rien du tout. J'étais dos au mur ! Ce sont Enel et Veolia qui osaient. Je n'étais pas sûr de réussir, mais je n'avais pas le choix. Le rapprochement de deux très grandes entreprises faisait sens. Notre stratégie était simple : nous voulions être à la fois dans les trois premiers électriciens au niveau mondial, le premier gazier européen et le leader mondial de l'efficacité énergétique. Mais après la présidentielle de 2007, la fusion n'était pas encore réalisée et Nicolas Sarkozy y était toujours opposé. Elle était contraire à la promesse qu'il avait faite à l'Assemblée.

En juillet 2007, deux mois à peine après son élection Nicolas Sarkozy me convoque. « *Nous ne voulions pas de cette fusion*, me dit-il. *Après réflexion, nous sommes d'accord, mais à une condition : il faut vendre l'Environnement.* » Je lui réponds que ce n'est pas possible : les secteurs de l'environnement, de l'eau, des déchets sont au cœur du métier de La Lyonnaise des eaux. Nous avons construit le Groupe Suez autour de ces activités pendant une dizaine d'années. Le Président ne paraît pas très satisfait de cette réponse – peu de gens lui résistent à l'époque. Mais j'ai de bons arguments à avancer et il me propose de travailler à une solution avec François Pérol, secrétaire général adjoint (et conseiller économique) de la présidence de la République... toujours avec ce leitmotiv : il faut vendre l'Environnement.

« *Notre stratégie était simple.* »



**Frédéric Ferrer** : « De l'audace, mais aussi des convictions... »

Je dis alors à François Pérol : « Si la condition de la fusion est pour vous de vendre l'Environnement, on ne fusionnera pas. Vous garderez Gaz de France et nous garderons Suez. » J'ajoute une proposition : « Nous pouvons fusionner et, dans l'année qui suit, mettre en Bourse 30 % de l'activité Environnement. En revanche, il faut faire vite. Prenez une décision car cela dure déjà depuis un an et demi... »

Cette phrase, qui n'était pas tout à fait formulée comme cela, donne lieu le lendemain à un titre dans la presse : « L'ultimatum de Mestrallet à Sarkozy. » Au cours d'une réunion du conseil d'administration qui se tient dans la foulée, je constate que l'Élysée et Bercy ont téléphoné aux administrateurs. Tous me disent : « Allez, Gérard, la fusion, c'est ce qui est important. L'Environnement, on verra plus tard... ». Je réponds : « Le conseil d'administration est souverain, mais ce sera sans moi ! Si c'est ce qui est décidé, je pars tout de suite. Je ne peux pas renier ce en quoi je crois profondément. »

Quand la confusion devient générale, je fais la proposition suivante : « Les actionnaires de Suez Environnement auront les deux tiers du capital ; nous garderons un tiers ; et comme les grands actionnaires identifiés pèsent pour 15 %, nous continuerons de contrôler le groupe. » En bref, rien ne changera. Tout le monde en a assez de discuter et l'affaire est emportée.

Nous nous en expliquons le soir même auprès de Nicolas Sarkozy. De guerre lasse, l'Élysée donne son accord. Ce sera la deuxième – et dernière fois – que je mettrai mon mandat en jeu. Notre fusion avec GDF s'est réalisée en juillet 2008 – deux mois avant la faillite de Lehman Brothers<sup>2</sup> et le début de la crise financière.



**Gérard Mestrallet** : « Une triple révolution nous a conduits à changer à nouveau de business model. »

## UNE TRIPLE RÉVOLUTION

**Frédéric Ferrer.** Ce que vous avez fait nécessite de l'audace, mais aussi des convictions...

**Gérard Mestrallet.** L'intime conviction que je m'étais forgée était que nous devons nous réinventer. Nous l'avons déjà fait deux fois. Une première fois, en passant de la banque à l'industrie et l'énergie. Une seconde fois, dans la pratique même de notre métier de professionnels de l'énergie. Dans le secteur de l'énergie et de l'environnement, en partant de zéro et en une douzaine d'années, nous avons atteint un chiffre d'affaires de 185 milliards d'euros et bâti un groupe de 250 000 personnes. Or, le monde de l'énergie était en train de vivre une triple révolution.

Une révolution digitale, d'abord. Le numérique, la multiplication des capteurs, l'internet des objets, bouleversaient notre relation avec nos 25 millions de clients et notre façon même d'exercer notre métier.

« Nous devons nous réinventer. »



Une révolution technologique, ensuite, spécifique au secteur de l'énergie. Pendant 40 ans, nous n'avions connu aucune rupture technologique. Les unités de production – centrales électriques, centrales au charbon, centrales nucléaires, barrages – étaient de plus en plus importantes, mais toujours dans la même logique. Et soudain étaient arrivés sur le marché le solaire, l'éolien, les batteries, le stockage, les *microgrids*, les stations de pompage, les pompes à chaleur, etc. Une révolution culturelle, enfin. 20 ans auparavant, quand nous avons choisi les secteurs de l'énergie et de l'environnement, ils semblaient éternels, immuables. Le public et la presse s'y intéressaient peu. La prise de conscience du changement climatique a ensuite totalement modifié le rapport des clients, des utilisateurs, à l'énergie. Aujourd'hui, la plupart d'entre eux veulent savoir d'où elle vient, si elle est nucléaire, carbonée, renouvelable...

## ANTICIPONS !

Cette triple révolution nous a conduits à changer à nouveau de *business model*.

Nous nous sommes dit : « *Si nous essayons de freiner, nous exploserons plus tard : le changement en cours est d'ordre balistique. Nous ne savons pas exactement où nous allons atterrir, quand, à quelle vitesse, mais nous ne reviendrons jamais en arrière. Donc, au lieu de colmater les brèches, plaçons-nous sur le devant de la vague, anticipons !* »

Nous avons décidé d'annoncer que nous voulions devenir le leader mondial de la transition énergétique. Cela avait des conséquences immédiates sur la valeur de nos actifs. Nous avons rendu publique, en février 2014, une dépréciation d'actifs (*asset impairment*) de 15 milliards d'euros.

Heureusement ! Deux de nos grands concurrents allemands, EON et RWE, n'ont pas fait ce choix et en ont beaucoup souffert. Ils avaient des centrales nucléaires, des moyens de production au gaz, au charbon, mais beaucoup moins d'actifs d'énergies renouvelables que nous. Et, surtout, ils étaient exclusivement européens.

De notre côté, nous avons progressivement bâti un groupe très international, avec de grands barrages au Brésil – le dernier représente trois fois la puissance de trois EPR – et des centrales à gaz au Moyen-Orient pour une puissance de 30 GW, l'équivalent de 30 centrales nucléaires. Ces activités

n'ont pas été impactées par la crise européenne de l'énergie. Cela nous a sauvés. Nous avons aussi su basculer très vite vers les énergies éoliennes, solaires, hydroélectriques, la géothermie et la biomasse.

## EXIGENCE, ENGAGEMENT, COHÉSION, AUDACE

**Frédéric Ferrer.** Ces révolutions n'ont-elles pas rencontré de résistances en interne ?

**Gérard Mestrallet.** Le "nouveau" Suez avait pour devise : « être utile aux hommes ». C'est chez moi une idée fixe et je voulais savoir si nos salariés y adhéraient.

Quelques mois après la fusion, alors que le groupe comptait 250 000 collaborateurs, nous avons organisé une "journée des valeurs". Pendant une journée entière, au cours de laquelle l'ensemble du comité de direction était mobilisé, nous avons été en ligne avec tous les salariés qui acceptaient de dialoguer avec nous. 70 000 personnes se sont connectées et ont suivi ces échanges ; 20 000 environ nous ont apporté une contribution. La question posée était : nous avons une stratégie claire, une devise claire, quelles seraient les valeurs dans lesquelles vous aimeriez vous reconnaître ?

À cette époque, l'entreprise réunissait deux populations assez différentes. Certains parlaient même d'un "mariage de la carpe et du lapin" entre une entreprise privée très internationale, Suez, et une entreprise publique, Gaz de France, qui avait de nombreuses qualités, mais une histoire très particulière.

Ces contributions ont fait émerger quatre valeurs : l'exigence, l'engagement, la cohésion et l'audace.

L'audace était donc mise en avant par les salariés du groupe. Nous avons traduit ce mot par leur souhait de vivre le présent avec optimisme et de construire l'avenir avec créativité. Nous constatons également, à travers ces propositions, une forme d'adhésion globale au projet : l'exigence, l'engagement, la cohésion. Ce partage de valeurs a contribué à ce que nos deux populations s'intègrent bien au projet commun, y travaillent ensemble.

Cela a été extrêmement utile, car le monde de l'énergie a beaucoup changé depuis.

« Une "journée des valeurs". »



**Gérard Mestrallet** : « Ce partage de valeurs a contribué à ce que nos deux populations s'intègrent bien, participent au projet commun, travaillent ensemble. »



*« Si l'on me "virait",  
j'irais travailler en Normandie  
avant, sans doute,  
de rebondir ailleurs. »*



**Gérard Mestrallet** : « J'ai toujours eu à cœur de m'engager à la fois dans la lutte contre l'exclusion et pour la défense de l'environnement. »

## AGIR CONTRE L'EXCLUSION

**Frédéric Ferrer.** L'audace, c'est aussi oser tendre la main. C'est ce que vous faites avec la Fondation Agir contre l'exclusion (FACE).

**Gérard Mestrallet.** Le cœur de ma vie professionnelle pendant 34 ans a été Suez, puis Engie, mais j'ai toujours eu à cœur de m'engager à la fois dans la lutte contre l'exclusion et pour la défense de l'environnement.

Concernant l'environnement : je me sens profondément terrien. Dans ma famille, si l'on remonte à deux générations, tout le monde est paysan. J'aspire aussi en partie à le redevenir. J'élève des chevaux et des vaches en Normandie. À plusieurs reprises, j'ai été sur un "siège éjectable". Je me disais que si l'on me "virait", j'irais travailler en Normandie avant, sans doute, de rebondir ailleurs.

J'ai toujours souhaité aussi consacrer une partie de mon temps – celui que ma vie professionnelle me laissait – à d'autres projets. Je suis notamment depuis une dizaine d'années président de la Fondation Agir contre l'exclusion<sup>3</sup> – mais FACE était déjà un engagement de Suez Lyonnaise des eaux. La fondation a été créée par Martine Aubry, alors directrice générale de Pechiney, puis reprise par Antoine Guichard, président du groupe Casino, qui m'a passé ensuite le relais.

En 2008, nous avons vécu la crise financière. Nous avons cru perdre la moitié de nos adhérents. Or, FACE est passée de 2 000 à 6 000 entreprises adhérentes ! La crise a incontestablement augmenté le nombre de personnes en situation d'exclusion, de chômeurs, de jeunes sans emploi dans les banlieues. Mais, simultanément, il y a eu un nombre croissant de responsables d'entreprise désireux de s'investir, de passer du temps à les rencontrer, à s'engager dans des opérations d'insertion, d'apprentissage... Cela rend très optimiste.

*« Cela rend  
très optimiste. »*



**Gérard Mestrallet** : « Le président de la République m'a demandé de créer une agence spécialisée, une start-up publique, dont je suis le président. »

*« Il est indispensable  
d'innover pour adapter  
l'apprentissage  
à chaque cas rencontré. »*

## INNOVER POUR L'APPRENTISSAGE

Le gouvernement précédent m'avait demandé de réaliser, dans le cadre de FACE, un rapport sur les entreprises et l'emploi des jeunes. Parmi nos principales recommandations figuraient : la nécessité de rapprocher l'entreprise de l'école et du système d'enseignement, de faire davantage de l'alternance la règle. Il avait retenu ces idées et m'avait nommé "ambassadeur national de l'apprentissage".

Avec la ministre du Travail, de l'Emploi, de la Formation professionnelle et du Dialogue social, Myriam El Khomri, nous avons tenté de mettre en place un réseau d'ambassadeurs nationaux de l'apprentissage. Si l'on essaie d'avoir un modèle unique d'apprentissage et de le plaquer sur toutes les entreprises, cela ne fonctionne pas. L'apprentissage a baissé au début du quinquennat précédent, pour remonter vers sa fin. Je suis convaincu qu'il va progresser, dans la mesure où le climat général s'améliore. Mais il est indispensable d'innover pour adapter l'apprentissage à chaque cas rencontré. Nous avons donc créé, abritée par FACE, une fondation pour l'innovation dans l'apprentissage. J'ai proposé au président d'EDF, Jean-Bernard Lévy, de la présider.

## UNE MISSION POUR 10 ANS

**Frédéric Ferrer.** Avec toutes ces activités, comment gérez-vous votre temps ?

**Gérard Mestrallet.** Je conserve la présidence du conseil d'administration de Suez et la présidence de la Fondation FACE. Je suis membre des conseils des maires de Shanghai, Pékin et Chongqing, membre du Council of International Advisers du gouvernement de Hong Kong. J'ai créé le conseil du maire de Moscou et je suis en train de créer un conseil de chefs d'entreprise pour accompagner le gouvernement grec. J'ai aussi accepté d'être coprésident du Carbon Pricing Leadership Coalition, la Coalition pour le leadership en matière de tarification du carbone (CPLC) – un autre engagement pour le climat. Je suis également administrateur de la Société Générale... Cela occupe déjà 100 % de mon temps !

Mais, j'ai trouvé la grande activité qui va m'occuper pendant les dix ans à venir : le président de la République m'a confié la négociation d'un accord intergouvernemental – qui deviendra un traité – pour que la France aide l'Arabie Saoudite à développer Al-Ula, une oasis grande comme la Belgique dans la province de Médine au nord-ouest du royaume, sur laquelle se trouvent des ruines de l'ancienne seconde capitale nabatéenne, Hégra. Le prince héritier veut, dans cette zone naturelle magnifique, attirer dans une première étape deux millions de touristes.

Le président de la République m'a donc demandé de créer une agence spécialisée, une start-up publique, dont je suis le président. Un accord a été signé pour dix ans. C'est un projet culturel et touristique. Je sors de ma zone de confort, cela me mobilise et me passionne. ■



## Notes

1. **La Compagnie Universelle du Canal Maritime de Suez** est fondée en 1858 par Ferdinand de Lesseps. Elle accompagne la construction et l'exploitation du Canal de Suez jusqu'à sa nationalisation, en 1956. Devenue en 1958 la Compagnie financière de Suez, elle crée la future Banque de Suez et s'impose comme un grand acteur de la finance, avec la banque La Hénin, la société de crédit Sofinco, les assurances Victoire, le groupe CIC et la banque Indosuez. Elle détient également un important portefeuille de participations industrielles. En 1990, la société prend le nom de Compagnie de Suez. En 1995, deux grands actionnaires, l'UAP et la BNP, présentent le projet d'une vaste fusion à trois. Le président de Suez s'y oppose. Il est remplacé par Gérard Mestrallet, entré en 1984 à la Compagnie financière de Suez. En 1997, Suez fusionne avec la Lyonnaise des eaux, avec pour objectif de devenir le leader mondial des services collectifs de proximité.

Parallèlement, le groupe cède ses activités bancaires et financières : Indosuez en 1997, Sofinco en 1998, puis La Hénin et la Générale de Banque en Belgique. Il se sépare aussi de ses activités dans le BTP. Rebaptisé Suez en 2001, il fusionne en 2008 avec Gaz de France, donnant naissance à GDF Suez et Suez Environnement – qui prennent à partir de 2015 les noms d'Engie et Suez.

2. Créée en 1850, **Lehman Brothers**, banque américaine multinationale, proposait des services financiers diversifiés (banque d'investissement, actions et obligations, études de marché, capital-investissement et banque privée). Acteur majeur du marché des emprunts d'État américains, elle a fait officiellement faillite le 15 septembre 2008 dans le contexte de la crise financière mondiale née dans le sillage de celle des subprimes. Un rapport de la justice américaine a révélé que, depuis 2007, la banque masquait son endettement. La chute de Lehman Brothers s'est répercutée sur la bourse américaine puis, quelques semaines plus tard, sur toutes les bourses mondiales.

3. **FACE** est une fondation reconnue d'utilité publique depuis 1994. Elle est née à l'initiative de 16 entreprises fondatrices soucieuses de s'impliquer dans la lutte contre toutes les formes d'exclusion : AG2R La Mondiale, Casino, Club Med, Axa, Danone, Dassault, Fimalac, Engie, Manpower, Havas, Pechiney, RATP, Renault, Darty, Sodexo, LCL. La fondation FACE veut lutter contre toutes les formes d'exclusion, de discrimination et de pauvreté. Pour réduire les inégalités, elle œuvre au quotidien avec les entreprises au profit de 368 656 bénéficiaires. Favoriser l'inclusion sociale, faciliter l'accès aux droits, accompagner le retour à l'emploi, prévenir les différentes formes de précarité, aider les entreprises dans leur conduite du changement RSE, les former à la diversité et à l'égalité femme/homme, sensibiliser les collaborateurs à l'accompagnement des personnes éloignées de l'emploi... sont autant d'expertises que FACE et son réseau appliquent au cœur des territoires avec les entreprises, mais aussi dans les entreprises. FACE rassemble plus de 6 150 entreprises de toutes tailles et travaille en collaboration avec l'ensemble des parties prenantes concernées par sa mission d'utilité publique : institutions, associations, personnalités qualifiées, chercheurs, etc. Cf. [www.fondationface.org](http://www.fondationface.org) ■



*« Sapiens vivit quantum debet,  
non quantum potest. »*

*« Le sage vit autant qu'il doit,  
et non pas autant qu'il peut. »*



# Critiques **croisées**

**Christophe Barbier**, auteur, éditorialiste, conseiller éditorial de L'Express.  
**Éric Ruf**, administrateur général de la Comédie-Française,  
 président de l'Association Jean Vilar.

**Jean-Pierre Hulot.** Avant de donner la parole à Éric Ruf et Christophe Barbier, quelques mots sur ce que j'ai ressenti hier soir. Personnellement, j'ai regretté que le texte de *Thyeste* soit presque exclusivement mis en scène dans un style déclamatoire, avec un jeu d'acteur minimal. Si l'on exclut la dernière scène, on est le plus souvent en présence d'une réci-tante qui figure le chœur antique<sup>1</sup>. Tout à l'heure, Christophe me disait : « *C'est la logorrhée antique.* » Au sens étymologique, la logorrhée est le logos qui coule<sup>2</sup>. Des spectacles comme *Le Prince de Hombourg*<sup>3</sup> ou *Les Damnés*<sup>4</sup> ont pour moi la qualité de focaliser mon attention sur des personnages, sur le visage des acteurs, ce qui donne une épaisseur à leur jeu... Mais laissez-moi maintenant m'effacer devant plus experts que moi !

## TOUT EST LANGAGE

**Christophe Barbier**, auteur, éditorialiste, conseiller éditorial de la direction de L'Express. *Thyeste* était sans doute la pièce qu'il fallait monter cette année pour illustrer votre réflexion sur "gouverner, c'est oser" : Atrée ose ! Ce théâtre est très particulier, dans son contenu et dans sa forme ; c'est un théâtre de la lenteur. Il prend le temps de raconter. Les métaphores s'empilent et se collisionnent. Ainsi, dans *Thyeste*, on ne "montre" pas les meurtres des enfants ; ils nous sont racontés.



**Christophe Barbier** : « Le théâtre classique français s'inscrit dans cette tradition. »



**Christophe Barbier** : « La conception de l'éclairage est inspirée des concerts de techno-rock, avec des lasers, des projecteurs mobiles, des lumières froides. »

« *Les métaphores  
s'empilent,  
se collisionnent.* »

Le théâtre classique français s'inscrit dans cette tradition<sup>5</sup>. Dans *Phèdre* de Racine, on rapporte au public qu'Hippolyte a été dévoré par un monstre. Le spectateur ne l'a pas vu mourir. Dans la mise en scène de Chéreau<sup>6</sup>, Éric Ruf tient le rôle du prince et son cadavre est porté sur scène. Sanglant, mais déjà mort...

Sénèque a composé un *Phèdre* qui a été présenté cette année au Studio-Théâtre de la Comédie-Française<sup>7</sup>. C'est un spectacle magnifique, mis en scène par Louise Vignaud avec Jennifer Decker – déjà inoubliable en 2017 dans *Il faut qu'une porte soit ouverte ou fermée* de Musset<sup>8</sup>.

Dans ce théâtre de la "logorrhée", les événements les plus spectaculaires prennent donc vie par le langage. On y multiplie les manières de raconter, de dire. Le récit est psalmodié sous une forme quasi religieuse. Hier, nous en avons eu un exemple presque pur, comme souvent dans les tragédies antiques.

Le recours à un "simili rap" ou une diction presque slamée n'est pas si anachronique ni sans pertinence artistique. Le rap "horrorcore" multiplie, par exemple, les récits de meurtres. Un groupe de rap s'est baptisé "Hannibal", en référence à Hannibal Lecter. Un autre, La Rumeur, martèle une phrase qui pourrait être prononcée par Atrée... dans une traduction audacieuse : « *Ce soir, j'ai l'âme d'un cannibale et la rage de l'animal qui vise les parties vitales...* » Et l'un des refrains les plus célèbres du groupe Alkpote<sup>10</sup> est : « *Quand je dors, je pense à des fantômes d'enfants dansant autour de moi...* »

*Thyeste* est un théâtre de la monstruosité, bien sûr... Cette violence des spectacles romains est dénoncée par Tertullien, l'un des premiers théologiens du christianisme<sup>11</sup>.

## LUMIÈRES

*Thyeste* est aussi un théâtre de la lumière. Thomas Jolly intègre le travail des lumières à la mise en scène, comme déjà dans *Henri VI*<sup>12</sup>, présenté en Avignon il y a 3 ans. Elles étaient encore davantage présentes dans le *Richard III*<sup>13</sup> qu'il avait monté en 2016 à l'Odéon. Pour *Thyeste*, la conception de l'éclairage est inspirée des concerts de techno-rock, avec des lasers, des projecteurs mobiles, des lumières froides. Il me semble que c'est la première fois que l'on éclaire la Cour d'honneur de bas en haut, avec de très puissants projecteurs. Les faisceaux se rejoignent, se perdent dans le ciel... puis, d'un seul coup, il n'y a plus de lumière sur la scène... Nous partageons alors la même nuit, les étoiles, la rumeur de la ville, l'annonce de l'inversion soudaine de l'orbite du soleil, qui s'est couché à l'Est...

« *Les dieux ont été frappés d'horreur.* »



**La furie** : « La folie est là, ta folie, donne à chacun dans la maison sa part d'héritage, ta folie, distribue-la. » *Thyeste*, scène I, acte 1.

**L'ombre de Tantale** : « Qui ? Quel dieu mauvais ramène Tantale devant ce qui fut sa maison ? » *Thyeste*, scène I, acte 1.

## HOMMES ET DIEUX

*Thyeste* est une tragédie romaine qui s'inspire du théâtre grec. Les dieux y jouent avec les hommes pour mieux les châtier ensuite. Dès la première scène de la pièce, une furie fait venir des enfers l'ombre de Tantale et le fouette pour le contraindre à répandre son *furor* dans le palais d'Atrée<sup>14</sup>. Tantale, grand-père d'Atrée et de Thyeste est le fils de Zeus et de la nymphe Ploutô. Il a accepté de cacher un automate d'or dérobé dans un sanctuaire du dieu. Découvert par Hermès, il tente d'échapper à la colère divine en servant son fils Pélops en nourriture aux dieux. L'un d'eux, Déméter, le comprend trop tard, mais fait revivre la victime et lui rend une épaule d'ivoire. Celui qui a fait de son fils un repas est précipité dans le Tartare, où il souffrira éternellement de la soif et de la faim.

Les tragédies romaines font cependant davantage de place aux hommes et le théâtre de Sénèque met en scène leur lutte avec les dieux. Atrée se veut un homme nouveau, « *l'égal des dieux* ». Il congédie les dieux. Et Thyeste s'exclame peu après : « *Il n'y a plus de dieux.* » « *Les dieux ont été frappés d'horreur ! C'est pour cela que le soleil est retourné en arrière !* »<sup>15</sup>

## PRENEZ ET MANGEZ !

Sénèque naît entre - 4 et - 1 avant Jésus-Christ ; il meurt en 65, au début de l'ère chrétienne. Ce qui se joue après

Néron – et après Sénèque – est l'émergence douloureuse du christianisme qui deviendra religion dominante dans l'Empire romain. Et si nous sommes horrifiés d'entendre que des enfants sont offerts en nourriture par leur père ou leur oncle... n'oublions pas que Dieu le Père donne son fils en offrande aux fidèles et que, tous les dimanches depuis des siècles, les Chrétiens suivent ce précepte pour faire pardonner leurs péchés et pouvoir gagner le paradis... « *Prenez et mangez, ceci est mon corps !* » Tous savent, évidemment, que ce n'est pas Jésus-Christ qu'ils mangent... mais, tout de même... la transsubstantiation, la conversion du pain et du vin en corps et sang du Christ lors de l'Eucharistie est un dogme religieux vécu chez nous depuis longtemps comme très fréquentable !<sup>16</sup> .

## LES AILES DU DESTIN

Dans *Thyeste*, on retrouve, les furies, les Erinyes<sup>17</sup> – que Sartre renomme *Les Mouches*<sup>18</sup>. La pièce de Sartre est publiée et jouée pendant la Seconde Guerre mondiale. Ce n'est pas un hasard. Les "Mouches" sont des divinités dont la mission est de retrouver et punir les coupables au nom de la justice et de la préservation de l'ordre du monde. Quand Oreste revient à Argos, la ville est infestée de mouches. Et, hier soir, dans la Cour d'honneur, nous avons vu voler des petits papillons de papier noir avec un bruit de mouches... Cela m'a fait penser aux coquelicots que l'on faisait voler dans *Cyrano* à la Comédie-Française<sup>19</sup>. Thomas Jolly nous fait savoir que la malédiction est enclenchée lorsque, du haut du Palais des papes, avec un





**Atrée** : « Il y a des limites aux crimes ordinaires... »



bruit d'essaim, tombent des mouches. Ces Erinyes bruissent longtemps parmi les acteurs et les spectateurs. Que veulent-elles ? Rétablir l'ordre du cosmos. Héraclite a dit d'elles : « Si le soleil décidait de dévier sa course, elles sauraient l'y ramener. »

Thyeste ne meurt pas et devra se venger<sup>20</sup>. Comme il n'a plus de fils légitime, il en concevra un en violant sa fille. Abandonné par sa mère, Pélopie, à la naissance, le jeune Egisthe est adopté par Atrée, qui croit être son père, puisqu'il a épousé sa mère. À l'âge de sept ans, envoyé par Atrée assassiner Thyeste, il découvre par un signe – une épée – qu'il est le fils de ce dernier. Il l'apprend aussi de sa mère – qui se tue. C'est par cette même épée qu'Atrée meurt de sa main.

Egisthe replace Thyeste sur le trône d'Argos. Agamemnon (fils d'Atrée, cousin et frère d'Egisthe), renverse plus tard son oncle, mais épargne Egisthe. Pendant la guerre de Troie, il lui confie le palais. Egisthe séduit sa femme, Clytemnestre, et gouverne avec elle à Mycènes. Ils assassinent le roi de retour au pays. Agamemnon est vengé par son fils Oreste, exhorté à l'action par sa sœur Electre. Les dieux se réunissent pour rétablir la paix. Oreste est acquitté. Athéna détourne la colère des furies : les Erinyes deviennent les "vénérables" et reçoivent les honneurs de la cité.

## AU-DELÀ DE L'HUMAIN

Ce théâtre des dieux est un théâtre du crime. Il y a bientôt 30 ans, j'ai assisté à la représentation de *Titus Andronicus* de Shakespeare mis en scène par Daniel Mesguich<sup>21</sup>. *Titus Andronicus* est directement inspiré du théâtre de Sénèque. Le

meurtre et les mutilations y abondent. Titus fait manger à la reine des Goths ses enfants, qu'il a tués et cuisinés.

Un exemple plus récent : dans *Games of Thrones*<sup>22</sup>, à la fin de la saison 5, Arya apporte un magnifique gâteau à Walder Frey, qui la félicite et se propose de partager ce mets délicieux avec ses fils. Elle l'égorge après lui avoir raconté combien elle a eu de mal à les cuire avant de les lui servir... C'est à peu près ce qu'Atrée a dit hier soir à Thyeste<sup>23</sup>.

Atrée projette un crime "immense", contre "l'humanité", contre l'humain. Un courtisan le prévient : « *Souviens-toi que faire du mal à son frère, même si c'est un mauvais frère, c'est attenter à l'humanité.* » La formule est de la traductrice de *Thyeste*, la latiniste Florence Dupont<sup>24</sup>, qui l'inscrit dans la culture romaine. Aujourd'hui, "crime contre l'humanité" renvoie au génocide, à la mise à mal de valeurs présumées universelles. À Thyeste qui lui dit, après son aveu terrible : « *Il n'y a pas de limites aux crimes des hommes* », Atrée répond : « *Il y a des limites aux crimes ordinaires, mais il n'y en a pas à la vengeance.* » Le crime "œuvre d'art" ne peut être que vengeance pour dépasser l'acte d'un mortel.

Enfin, *Thyeste* relève du théâtre politique. Sénèque, philosophe stoïcien et poète, est aussi un homme de pouvoir qui a accumulé une fortune colossale. On peut esquisser un parallèle entre Sénèque, conseiller politique de Néron, et Aristote précepteur d'Alexandre Le Grand. Deux destins s'opposent : celui d'un conquérant constructeur, Alexandre, et celui d'un tyran destructeur, Néron – accusé en particulier d'avoir fait incendier Rome. Ces deux destins se concluront par deux désastres<sup>25</sup>.



## QU'EST-CE QU'UNE BONNE TRAGÉDIE ?

Aristote a écrit un traité sur le théâtre, *La Poétique*<sup>26</sup>. Il y définit les six éléments nécessaires à une bonne tragédie : une histoire – hier, nous avons bénéficié d'un excellent scénario ; des caractères – Atrée et Thyeste sont indéniablement des caractères ; une expression verbale – la "logorrhée" de la pièce témoigne de la puissance du verbe ; une pensée – qui chez les Grecs est très liée à la rhétorique ; une mise en scène et surtout, pour finir, du chant. Ce que Thomas Jolly nous a montré hier possède donc assez bien les six caractéristiques de la tragédie, décrites dans *La Poétique*. La tragédie aristotélicienne se fonde sur la *catharsis* : quand sur la scène sont évoquées les pires infamies, elles délivrent les spectateurs de leurs mauvaises passions en les leur faisant vivre, préservant la cité du désordre. La fonction cathartique du théâtre "canalise" la crainte et la pitié.

La crainte : les monstres sont partout présents, mais les dieux et l'empereur veillent et la punition menace. La pitié : le spectateur peut s'identifier au meurtrier, mais aussi à la victime. *Thyeste* applique ce précepte. Hier soir, nous ne savions pas si en nous prévalait le dégoût ou la peur ; nous étions habités par le trouble.

« *Les six éléments nécessaires à une tragédie.* »



## ANTIHEROS

Que dit Phèdre à Cœnone dans la pièce de Racine à l'acte 1, scène 3 ? « *Ce n'est plus une ardeur dans mes veines cachée : c'est Vénus tout entière à sa proie attachée.* » Et que confie la Phèdre de Sénèque à sa nourrice ? : « *Sodomie et adultère, c'est tout ce que le père d'Hippolyte cherche au fond des enfers.* » Thésée n'est pas allé guerroyer, mais a suivi un amant parti chercher l'aventure aux enfers<sup>27</sup>.

La Phèdre de Racine résiste à l'amour qu'elle éprouve pour Hippolyte. Celle de Sénèque viole Hippolyte. Au retour de Thésée, que fait la Phèdre de Racine ? Elle choisit de mourir pour expier sa faute. Hippolyte part, se sacrifie. Le christianisme est passé par là. Que fait la Phèdre de Sénèque ? Elle accuse Hippolyte de l'avoir violée. Le jeune homme est châtié pour un crime dont il est la victime. La morale est absente de la pièce de Sénèque. Pour ses héros, l'important est d'être les plus forts. La nourrice de Phèdre conclut : « *Il existe des criminels impunis, il n'existe pas de criminel paisible.* »

**Christophe Barbier** : « Il n'existe pas de criminel paisible. »

« *Le sage vit autant qu'il doit, et non pas autant qu'il peut.* »

Sénèque a participé au meurtre d'Agrippine, la mère de Néron. À la fin de sa vie, il est accusé, injustement, d'être mêlé à la conjuration de Pison contre Néron<sup>28</sup>. Il s'ouvre les veines des bras, mais le sang ne coule pas et coagule. Il s'ouvre les veines des jambes, sans plus de succès. Il se plonge dans un bain brûlant et demande que l'on y ajoute de l'eau chaude, afin de mourir "cuit" dans cette étuve... comme les fils de Thyeste, à moitié rôtis sur la broche et à demi bouillis...

« *Sapiens vivit quantum debet, non quantum potest.* » (« *Le sage vit autant qu'il doit, et non pas autant qu'il peut.* »)<sup>29</sup> C'est la leçon de Sénèque aux hommes de pouvoir. La tragédie antique met en scène ceux qui veulent vivre autant qu'ils peuvent et ceux qui se sacrifient parce que leur devoir est de s'arrêter là. Thyeste et Atrée veulent vivre autant qu'ils peuvent et non autant qu'ils doivent. Ce sont des antihéros.

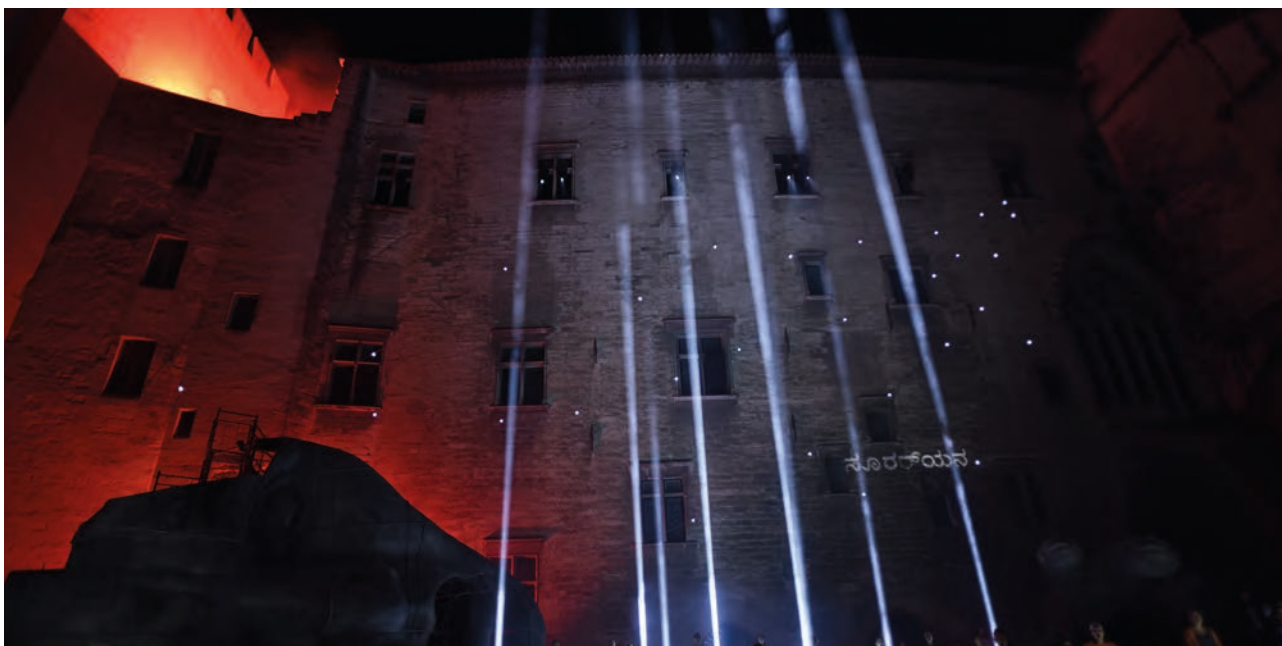
**Jean-Pierre Hulot.** Une courte réaction. La mort des dieux ? Entend-on par là qu'il y a du Nietzsche dans ce que nous avons vu hier ? Ou du romain chez Nietzsche ? Pour ce qui concerne l'utilisation de la lumière, on se souvient que Goethe, à l'agonie, s'exclame : « *Mehr Licht ! Mehr Licht !* » Plus de lumière, plus de lumière !<sup>30</sup>



**Éric Ruf :** « J'ai infiniment apprécié d'entendre ce poème macabre. »

## UN THÉÂTRE DES ORIGINES

**Éric Ruf,** administrateur général de la Comédie-Française, président de l'association Jean Vilar. Il n'est pas facile pour moi de parler du travail d'un autre "faiseur de théâtre". Thomas Jolly fut un jeune espoir de la scène. Il en est déjà un acteur. S'emparer de la Cour d'honneur, c'est magnifique, et le théâtre qu'il a choisi est incroyable ! Racine, le siècle des Lumières, ont tout écrasé, reléguant dans l'ombre ce théâtre des origines... Nous nous disons sans cesse qu'il faut faire venir au théâtre notre jeunesse et nous l'assomons parfois avec des centaines d'alexandrins, alors que l'on oublie cette langue entendue hier, cette parole si drue, si forte, si poétique. J'ai infiniment apprécié d'entendre ce poème macabre. Il est rare de voir associées autant d'images poétiques à la description d'une telle violence. Thomas Jolly s'en empare... dans la Cour d'honneur, dans cette nuit, contre ce mur minéral – on pourrait s'interroger sur la présence dans le décor d'une main, d'une tête, leur signification, mais tout cela s'impose et on le prend, très simplement.



Éric Ruf : « Thomas Jolly nous dévoile sa boîte à outils dramaturgique, stylistique. »

*« Cette trace, révélée par le hasard, fait pour moi le bonheur du théâtre. »*

### ON APPELLE CELA DES “DIMANCHES”

Pourtant, je me suis demandé sans cesse – ce qui est toujours mauvais signe au théâtre, même si je ne suis pas un spectateur “ordinaire”, ce que je regrette souvent – pourquoi je n’arrivais pas à entrer dans le spectacle.

Comment définir le théâtre que j’aime en tant que spectateur ? Dans un roman, un gardien de phare explique comment il nettoie les biseaux des lampes Fresnel – ces énormes lampes que l’on allume dans les phares et qui ont des angles partout. Quand il allume une lampe, le gardien voit qu’il a oublié de nettoyer certains endroits. Ce sont des traces de doigts, comme celles qui sont révélées par le soleil sur des fenêtres et que l’on ne voyait pas, même en passant des deux côtés. On appelle cela des “dimanches” – c’est un terme technique de gardien de phare. Laisser cette trace à l’appréciation de celui qui passe, soudain révélée par un hasard, fait pour moi le bonheur du théâtre. Il m’a semblé que Thomas Jolly n’avait pas confiance en notre capacité d’entrer dans son spectacle. D’une certaine manière, il nous l’a imposé. Je n’ai pas vu beaucoup de “dimanches”. Et cela m’a donné l’impression d’être l’insecte qui cogne contre une vitre, attiré mais sans cesse repoussé.

### CET INDISTINCT-LÀ NOUS ÉGARE...

Le système de son aussi m’a troublé... J’ai eu la chance de faire partie de l’une des dernières générations d’acteurs qui ont travaillé dans la Cour d’honneur sans sonorisation. C’est en 1995 – 1996 qu’André Serré, un grand “sondier” de théâtre, a installé un système de petites baffles un peu partout dans la Cour d’honneur.

J’y avais travaillé moi-même en 1993, à voix pleine, ce qui oblige à proférer, ôte beaucoup de subtilité, mais contraint le

spectateur à se dire : peut-être ne vais-je pas tout entendre, le mistral emportera certains sons, qui me reviendront. Ce faisant, on participe à l’érotisme de la nuit, à ce hasard-là, à ces “dimanches” sonores que nous devons accepter. La sonorisation d’André Serré conservait le grain de la voix humaine mais elle la supportait un peu.

À présent, nous sommes dans une autre dimension : les acteurs parlent fort et on pourrait les entendre sans micro, mais le micro donne un son extrêmement puissant. Thomas Jolly a fait ce choix. À un moment, on ne sait plus qui parle. Cet indistinct-là nous égare et, surtout, crée une muraille qui empêche le défaut d’humanité par lequel la catharsis pourrait opérer, nous permettrait d’entrer dans le spectacle, dans une explication que nous nous donnerions à nous-même sur un temps laissé un peu en jachère. Et ce, plutôt que de subir une série de signes ininterrompus, dont nous devons faire immédiatement la somme pour essayer de comprendre pourquoi.

Finalement, on ne fait que l’effort intellectuel pour essayer de suivre plutôt que de se laisser aller à une pérégrination plus personnelle.



Éric Ruf : « Le théâtre, c’est l’art de tendre la perche et de la retirer. »

La lumière, c'est un peu la même chose. Thomas Jolly est un "créateur lumière" très inventif. Les artistes ont des obsessions, un univers... On reconnaît à cela, par exemple, les spectacles d'Ivo van Hove. Mais, assez vite, j'avais l'impression qu'on m'emmenait à l'étage des luminaires du BHV et qu'on me faisait découvrir telle ou telle solution – les néons, les éclairs, le laser, etc. – que je n'avais pas encore vue, comme s'il fallait me faire la démonstration de toute la palette possible... Thomas Jolly nous dévoile sa boîte à outils dramaturgique, stylistique, pour nous dire ce qu'il est capable de faire. Assez vite, cela suscite chez moi un sentiment qui dépasse la simple lecture de la pièce que j'attendais. Cela m'a laissé à la marge...

les catacombes de Palerme. On y voit des squelettes accrochés debout, avec des morceaux de phalanges par terre, des peaux momifiées et non momifiées... Curieusement cela ne fait pas peur du tout ; ça ne ressemble pas à ce qu'on attend. Donc, pour un metteur en scène, un scénographe, s'il faut représenter une chose que l'on n'arrive pas à imaginer, peut-être le mieux est-il de ne pas la montrer. Est-ce que la monstruosité de la pièce peut être représentée ? Je me demande comment ?

Les acteurs sont excellents et Thomas Jolly l'est aussi. J'admire qu'il se mette au centre de ses spectacles et qu'il les



**Éric Ruf** : « Les acteurs sont excellents, mais ils n'ont peut-être pas assez de liberté de jeu. »



## TU VOIS QUE TU SAIS NAGER !

Certains moments ont provoqué chez moi des pics d'attention : les petites filles japonaises de films d'horreur entrées sur scène avec leurs jupes qui volent ; le micro qui n'a pas fonctionné pendant une moitié de phrase ; la voix du petit enfant, la première fois qu'il parle : je retrouvais des "dimanches". Je me suis dit : « Ah ! Enfin ! Quelque chose qui n'est pas maîtrisé ! »

D'une certaine manière, les "dimanches" donnent envie d'entrer dans le spectacle. Nous sommes probablement encore quelques uns à avoir appris à nager avec un maître nageur qui nous tendait la perche et la retirait au fur et à mesure. On suffoquait dans l'eau jusqu'au moment où on avait fait une longueur de piscine et où il nous disait : « Tu vois que tu sais nager ! » Le théâtre, c'est l'art de tendre la perche et de la retirer, de faire avancer le public, provoquer son imaginaire pour faire en sorte de travailler tous ensemble.

Y a-t-il des situations qui ne sont pas représentables ? Le théâtre classique ne "montre" pas. C'est peut-être aussi simple que cela : on n'arrive pas à imaginer, donc on n'arrive pas à représenter. Au théâtre, quand on montre la réalité, personne ne la reconnaît. Je me suis, un jour, promené dans

porte. Mais quand il avait monté *Le Radeau de la Méduse*<sup>31</sup> pour une promotion des élèves du Théâtre national de Strasbourg, il avait travaillé sous la contrainte de trouver suffisamment de rôles pour l'ensemble des jeunes étudiants. Et, là, tenu par cette obligation, il avait sans doute développé un théâtre plus libre et plus profond.

J'ai assez d'expérience du théâtre pour dire que les acteurs de *Thyeste* sont bons, mais ils n'ont peut-être pas assez de liberté de jeu. Ils sont toujours dans un registre très fort : des pleurs aigus, une revendication extrême. Cela les confine dans une marge qui, pour moi, manque un peu d'humanité. On se dit : pourrais-je avoir ce désir d'anthropophagie ? Qu'est-ce que cela me raconte sur la dévoration amoureuse ? La détestation des frères ? Nous vivons tous cela un peu en nous. Ce sont des réflexes que nous connaissons. Et lorsqu'on nous tend la perche sur un plateau, nous faisons plus facilement le lien avec ce trouble.

## POLITIQUE ET ÉTHIQUE

**Marc Turrel**, journaliste, fondateur d'Andes Magazine. Quand la Comédie-Française compte-t-elle donner *Mahomet* de Voltaire<sup>32</sup> ? C'est un sujet qui nous interpelle et que l'on pourrait réactualiser, dans la tradition du théâtre populaire de Jean Vilar.



**Éric Ruf.** Dans l'escalier d'honneur de la Comédie-Française, on peut voir les bustes de Racine, Molière, Corneille et Voltaire. Il est vrai que Voltaire a été l'auteur le plus joué au Français. Ce n'est plus le cas du tout. Je n'ai pas lu *Mahomet*. Ce sont des sujets difficiles pour la Comédie-Française, la résonance y est toujours particulière et exagérée. Il y a quelques années, Alain Françon devait y présenter une pièce de Peter Handke quand ce dernier a décidé d'assister aux funérailles de Milosevic<sup>33</sup>. L'administrateur général de la Comédie-Française, à l'époque, a décidé de retirer la pièce en invoquant son éthique personnelle. Cela a suscité une polémique. Alain Françon, quelques années plus tard, a monté une pièce de Handke à l'Odéon. C'est passé comme une lettre à la Poste. Avant de réactualiser *Mahomet* – ou même d'y songer –, j'imagine qu'il faudrait aborder la chose avec infiniment d'intelligence et de précaution.

**Christophe Barbier.** Voltaire : soixante tragédies en 60 ans ! *Cédipe* à 24 ans, *Irène* à 84 ans. Au-delà du combat idéologique, cette pièce est d'une grande lourdeur dans l'accusation – comme d'ailleurs la plupart des tragédies de Voltaire.

Il l'avait écrite contre l'Église catholique en se cachant derrière Mahomet – personne n'était dupe, mais cela passait. Attention à ne pas détourner une pièce de son objet initial ! Et encore une fois, ce n'était pas une pièce contre les mahométans.

## FAUT-IL PAYER AU THÉÂTRE ?

**Jean-Louis Sagot-Duvauroux.** D'abord, merci. À l'ère de la promotion, il est très rare d'entendre une critique. Ce que vous avez dit est un apport d'intelligence à ce que l'on a vécu ou non avec *Thyeste*. Cela fait écho à ce que j'ai entendu ici pendant ces deux jours. DPA offre la capacité de se parler, sans craindre de se dire des choses articulées sur ce que l'on vit. C'est rare.

Quand je vais voir un spectacle, je me pose une première question : quel est l'enjeu ? J'ai vécu moi aussi la pièce comme un exercice de style. La deuxième question que je me pose est : quelle est la nature de l'événement que l'on produit ? J'ai un doute sur un spectacle à 38 euros l'entrée : on réunit des gens qui viennent voir une oeuvre dont ils possèdent déjà les codes ; c'est une communauté très homogène socialement, qui vient assister à quelque chose qui ne peut parler qu'à elle, dans un entre-soi social.

**Christophe Barbier.** L'économie du théâtre impose que certaines places soient plus chères. Cela dit, la pièce est diffusée par *France Télévisions* en direct depuis la Cour d'honneur du Palais des papes. Ceux qui ne peuvent pas venir en Avignon ou payer 38 euros l'entrée, la verront gratuitement. Ce sera mardi soir, au moment de la retransmission du match France-Belgique, de la demi-finale de la coupe du monde. Les spectateurs de la demi-finale jouée à Saint-Petersbourg paieront 250 euros leur place... France-Belgique 250 euros, Sénèque 38 euros...

*« Voltaire a été l'auteur le plus joué au Français. »*



**Éric Ruf** : « Dès que l'on parle de théâtre, comment le définir ? »



**Christophe Barbier** : « On ne connaît pas d'avance la satisfaction procurée par les concerts de rock, les opéras ou les dégustations de vins ! »



**Jean-Louis Sagot-Duvauroux** : « Un entre-soi social ? »



**Christophe Barbier** : « Cela fait partie d'un projet artistique. »

**Jean-Louis Sagot-Duvauroux.** Si j'achète du Coca, je sais ce dont j'ai envie, j'en connais le prix et j'en ai pour mon argent. Je suis entré gratuitement au spectacle hier soir. Merci. Mais j'y suis allé pour apprendre. Je ne savais pas d'avance si j'allais être saisi ou non par la mise en scène, ce qui est très important au théâtre. Cela ne peut pas être mis en rapport avec la question du prix d'un produit commercial dont on connaît déjà d'avance la satisfaction qu'il apportera.

**Christophe Barbier.** *Thyeste* est-il un produit marchand ? Jusqu'où – et avec quels risques – une création peut-elle être subventionnée et payée par les contribuables ? On ne connaît pas d'avance la satisfaction procurée par les matchs de sport, les concerts de rock, les opéras ou les dégustations de vins !

**Éric Ruf.** La tarification au théâtre est un “dimanche” économique. Chaque institution, dans une économie de marché, fait des efforts incommensurables pour garder la tarification la plus basse possible. À la Comédie-Française, la masse salariale outrepassa de très loin la subvention. Ce sont les recettes – de la billetterie principalement – qui nous permettent d'équilibrer les dépenses. Nous travaillons énormément sur ce sujet, comme toutes les institutions culturelles. En particulier, avec des tarifications spéciales pour faire venir les jeunes, les familles, les fidéliser... même si je ne crois pas que ce travail pourra régler le phénomène de l'entre-soi.

Nous sommes ici dans la Maison de Jean Vilar. Je parle souvent avec Jacques Téphany de “théâtre national populaire”. Sur le “national” et le “populaire”, on sait à peu près quoi dire, mais dès que l'on parle de théâtre, comment le définir ? Or, quand un gamin (ou n'importe quel public que l'on dit “empêché”) qui n'est jamais venu encore au théâtre, y vient pour la première fois, il faut que ce soit un événement ! C'est de la responsabilité des acteurs et des metteurs en scène. Le souvenir laissé par ce spectacle chez les enfants doit être suffisant pour que, jeunes adultes, ils aient envie d'y revenir. Il faut que “l'événement”, d'une part, puisse se produire et, simultanément, que l'on puisse offrir une tarification plus basse.

## PUISSANCE DES MACHINES

**Jean-Claude Lewandowski,** *journaliste indépendant.* Christophe Barbier se place sur le plan du texte et de la portée de la signification de la pièce de Sénèque et Éric Ruf sur celui de la mise en scène. Je suis assez en phase avec lui. Le sujet de la pièce est un crime innommable, à la fois anthropophage, infanticide, au paroxysme de la haine. La question

que pose la mise en scène de Thomas Jolly est : comment donner une respiration au spectateur ? Si un musicien veut faire entendre des notes fortes, il doit de temps en temps en introduire quelques unes, jouées très doucement. J'ai eu parfois l'impression d'être dans un continuum de tirades extraordinairement violentes et déclamées à un rythme rapide. J'ai eu du mal à suivre et à comprendre !

**Christophe Barbier.** N'était-ce pas le projet du metteur en scène, ce théâtre d'autorité, d'écrasement, avec une inspiration "rock", courante chez lui, où est créée une muraille contre laquelle on se fracasse ? Cela fait partie de son projet artistique : la puissance de la machine, avec une perte de subtilité, d'humanité. Jolly est un peu dans la lignée d'un Langhoff<sup>32</sup> qui, avec ses grandes machines scénographiques et souvent aussi la profération des textes, cherchait à nous couper le souffle. Le théâtre grec est paradoxalement plus humain : les hommes ne sont que les jouets des dieux. Le théâtre humain, chez les Romains, c'est plutôt chez Plaute qu'on le trouve. Mais c'est de la comédie, pas de la tragédie...

## ET AU FRANÇAIS ?

**Jacques Delsaut**, administrateur (*ITG, Jour de la Terre*). Je suis un fidèle du Français. Peut-on imaginer y voir demain ce type de pièces ?

**Éric Ruf.** J'aime beaucoup ce théâtre. La dernière pièce d'Euripide que nous avons jouée salle Richelieu, *Les Bacchantes*, a été mise en scène par un artiste très intéressant, André Wilms<sup>33</sup>, mais plus connu comme acteur que metteur en scène. Peut-être est-ce la raison pour laquelle nous avons eu du mal à remplir la salle. La saison prochaine, Ivo van Hove montera *Electre* et *Oreste* d'Euripide. Sa notoriété le permet.

Ce ne sera pas forcément facile ! Pour sa scénographie, il voudrait de la boue, partant de l'idée que lorsqu'on rejette des gens de sa famille dans des lieux où il n'est pas possible de vivre, cela provoque des violences inmaîtrisables, cela a du sens. Mais de la boue sur une pente à 4 % dans la salle Richelieu, où le décor doit être monté et démonté en une heure ? Rien n'est plus lourd que la boue...

On sait dans quels lieux se jouait le théâtre grec, mais quelle était exactement la machinerie ? Les couleurs employées ? Ces spectacles étaient-ils les "sons et lumières", voire les opéras-rock, de l'époque ? Nous n'en savons plus grand-chose, si ce n'est que nos décors de toiles peintes ne fonctionnent pas bien pour ce théâtre-là. Pour *Les Bacchantes*, le scénographe, Nicky Rieti, avait installé des colonnes effondrées et de toutes



**Jacques Delsaut** : « Peut-on imaginer voir demain au Français ce type de pièces ? »



**Éric Ruf** : « J'ai aimé voir représentée cette pièce extraordinaire. »





les couleurs – à l’origine, nos cathédrales et nos calvaires bretons étaient peints de couleurs vives. Il nous faut donc inventer des surfaces pour ces tragédies, qui ne s’inscrivent pas bien dans notre théâtre à l’italienne, avec ses costières, ses dessous, ses toiles, sa cour, son jardin, etc.

**Christophe Barbier.** La solution ne serait-elle pas d’avoir un petit festival d’été de la Comédie-Française dans un lieu à l’extérieur, tel l’amphithéâtre de Fourvière ?

**Éric Ruf.** Pendant des années, les comédiens du Français sont allés à Orange. Nous y sommes retournés sous l’administration de Muriel Mayette-Holtz. Nous y avons joué *Andromaque*, dans le théâtre antique. Notre peur – nous étions filmés en direct – était de rater des marches : elles ont 36 cm de hauteur au lieu de 17,5 cm. Ces théâtres sont faits pour des représentations majestueuses. Sans doute Thomas Jolly vise-t-il cette dimension. J’ai aimé voir représenter cette pièce extraordinaire et je reconnais la tentative de créer quelque chose d’une grande densité.

**Gilles Trichard, journaliste indépendant.** Je rejoins Éric Ruf : il y avait beaucoup de prises, pas assez de lâchers. Pour Christophe Barbier, une question de journaliste : que pourrait nous apprendre cette pièce sur l’époque actuelle en politique ?

**Christophe Barbier.** Cette pièce est le miroir de l’époque de Néron... Mais il y a eu au Rwanda, au Cambodge et ail-

leurs, bien des atrocités... On ne fait plus manger à l’ennemi ses enfants, tout cela est devenu plus métaphorique, mais tout de même ! “Sans foi ni loi”, qu’est-ce que cela signifie ? Il n’y a pas de dieu, donc pas de foi, pas d’État, pas de règles, pas de loi. La loi, c’est moi. Nous connaissons cette sauvagerie... même si elle n’est pas aboutie physiquement... ce qui permet à l’adversaire de revenir et de se venger !

**Jean-Pierre Hulot.** C’est la malédiction moderne !

## ATRÉE, HÉROS STOÏCIEN

**Philippe Arraou.** Quand on connaît la poésie de Sénèque, sa philosophie, son humanisme... Comment relier ces horreurs à la philosophie de Sénèque et aux stoïciens ?

**Christophe Barbier.** Florence Dupont serait avec nous, elle répondrait à votre question<sup>1,3, 14,15,20,23,29</sup>. Le précepte fondamental du stoïcisme est qu’il est vain de s’attacher à ce sur quoi on n’a pas de prise. L’idéal d’un stoïcien est de se donner le pouvoir d’agir sur ce qui semble hors d’atteinte, comme changer la course du soleil. Atrée est un héros stoïcien : il veut agir sur le cours des choses, décider du sort des dieux et des astres. Il est évidemment dans l’illusion. C’est sans doute le message de *Thyeste*. C’est un théâtre sans espoir, sans aménité, sans humanité ! ■



**Philippe Arraou :** « Comment relier ces horreurs au stoïcisme et à Sénèque ? »

## Notes

Merci aux participants de DPA qui, passionnés par ce débat, nous ont posé beaucoup de questions... et parfois adressé des citations et commentaires de l’édition bilingue de *Thyeste* !

1. **Ce débat, qui domine cette séquence de DPA,** est évoqué par la traductrice Florence Dupont, in *Les Monstres de Sénèque, pour une dramaturgie de la tragédie romaine*, Belin, 1995. Longtemps, indique-t-elle, Sénèque a été dit “non jouable”. S’il rencontre la scène contemporaine, le débat oppose toujours ceux qui pensent ses pièces réservées à la *recitatio* (lecture publique) et ceux qui les disent écrites pour être jouées. Il partage aussi l’école allemande (Sénèque n’est pas “jouable”) et l’italienne, qui pense le contraire (Filippo Amoroso, *Seneca, Uomo di teatro ?*, Palermo, 1984). En bref, Sénèque a-t-il appelé “tragédies” des traités de vulgarisation philosophique ? La tragédie romaine est-elle “jouable” sans que le metteur en scène contemporain se débarrasse du texte ?

Pour Florence Dupont, loin de la tragédie grecque, nous devons « tout oublier de ce que nous croyons savoir pour tout mieux retrouver ». À Rome la tragédie est strictement codifiée. Pour représenter *Thyeste*, « jouer psychologique ne pardonne pas ». Car la théâtralité romaine diffère de la nôtre : « Nous privilégions, sans même y penser, une représentation du corps au fond

duquel le sens se cachera et d'où la parole le ferait émerger. À Rome, ce sens extérieur vient à l'homme par la ritualité sociale et religieuse, par le récit mythologique. » « Le nefas de chaque tragédie de Sénèque se fabrique à partir d'un ou de plusieurs rituels pervertis appartenant à la religion romaine. » « La violence s'exerce par les mots et les regards. » Les chants de chœur sont « l'émanation d'un savoir partagé entre le public et les poètes », dans un « imaginaire collectif ». Il y a donc « une rencontre nécessaire entre la reconstitution historique de la tragédie romaine et des expériences théâtrales contemporaines ».

Cf. aussi : « **La construction du récit chez Sénèque**. Les tragédies de Sénèque sont-elles spectaculaires ? » par Pascale Paré-Rey ; *Pallas, revue d'études antiques*, 95 | 2014, OpenEdition. L'auteur analyse les "formes de spectaculaire" chez Sénèque et les procédés qui les servent (visuels, rythme, musicalité et construction des vers, mots clefs, tensions, contrastes, ironie tragique, structures binaires). C'est dans *Thyeste* qu'elle note le plus de rebondissements : les chants font charnière, ponctuant un mouvement, en annonçant un autre. La vision de la réalité est sans cesse "décalée" entre le chœur et les personnages, comme entre les personnages.

2. **Logorrhée**, du grec *logos* (parole) et *rhéo* (couler). « On a bien nommé "fuite des idées" cette diversion perpétuelle du flux psychique, et "logorrhée" l'écoulement désordonné et entrecoupé des paroles qui l'accompagne », écrit Emmanuel Mounier dans le *Traité du caractère* (Seuil, 1946).

3. **Le Prince de Hombourg**, d'Heinrich von Kleist (traduction de Jean-Louis Curtis) a été créé au Festival d'Avignon en 1951 par Jean Vilar avec la troupe du TNP : Gérard Philipe dans le rôle-titre, Jeanne Moreau dans celui de Nathalie et Jean Vilar dans celui du prince électeur. La pièce est reprise par Jean Vilar en 1952 (avec Jeanne Moreau, Jean Deschamps, Gérard Philipe, Monique Chaumette, Jean Vilar, Jean Negroni, Charles Denner...), puis en 1954 et 1956. Elle a été présentée dans la Cour d'honneur du Palais des papes pour l'édition 2014 du Festival, dans une mise en scène de Giorgio Barberio Corsetti, avec Xavier Gallais dans le rôle du Prince.

4. **Les Damnés**, pièce "inspirée" du scénario du film homonyme de Luchino Visconti (1969), a été mise en scène par Ivo Van Hove, avec la troupe de la Comédie-Française (Sylvia Bergé, Éric Génovèse, Denis Podalydès, Alexandre Pavloff, Guillaume Gallienne, Elsa Lepoivre, Loïc Corbery, Adeline d'Hermy, Clément Hervieu-Léger, Jennifer Decker, Didier Sandre, Christophe Montenez...) et présentée dans la Cour d'honneur du Palais des papes en 2016.

5. Pour Florence Dupont (op. cit.): « **La présence réaliste de morceaux sanglants** serait un contresens historique sur la signification esthétique de ces scènes pour les Anciens. (...) Dans ces scènes cruciales où s'accomplit le crime tragique, l'expressionnisme brise le sentiment tragique et empêche la métamorphose du héros en monstre, cette vision d'un au-delà de l'homme qui n'est pas une chute dans la sauvagerie sanglante ni dans l'hystérie sordide. » « Ce qui nous semble une violence sordide est à Rome une cruauté symbolique » : le cadavre « ne sera plus jamais "un beau mort" pour de belles funérailles ».

6. Dans ses cours et conférences au Collège de France, « *Écrits et culture dans l'époque moderne* » [2006-2016], Roger Chartier explique, pour les mêmes raisons, **la première réception "ambivalente et infidèle" du théâtre de Shakespeare en France** – révélé par Voltaire. Voltaire, *Lettres philosophiques*, n°18, "Sur la tragédie" : « Il semble que les Anglais n'aient été faits jusqu'ici que pour produire des beautés irrégulières. Les monstres brillants de Shakespeare plaisent mille fois plus que la sagesse moderne. Le génie poétique des Anglais ressemble jusqu'à présent à un arbre touffu planté par la nature, jetant au hasard mille rameaux, et croissant inégalement et avec force. » La réception de Shakespeare devient, en revanche, « enthousiaste et romantique avec Victor Hugo et son fils ».

7. **Phèdre** de **Sénèque** (traduction de Florence Dupont) a été représenté au Studio-théâtre de la Comédie-Française par Louis Vignaud de mars à mai 2018, avec Nâzım Boudjenah (Hippolyte), Claude Mathieu (la nourrice), Jennifer Decker (Phèdre), Thierry Hancisse (Thésée), Pierre Louis-Calixte (le chœur).

8. **Il faut qu'une porte soit ouverte ou fermée**, a été mis en scène par Laurent Delvert au Studio-Théâtre de la Comédie-Française en 2017, avec Christian Gonon dans le rôle du Comte et Jennifer Decker dans celui de la Marquise.

9. **Patrice Chéreau** a mis en scène *Phèdre* en 2003 au Théâtre de l'Odéon, avec Éric Ruf dans le rôle d'Hippolyte et Dominique Blanc dans celui de Phèdre.

10. **Atf Kahlaoui**, dit **Alkpote** né en 1981, est un rappeur français. Avec le groupe Unité 2 Feu, il publie en 1998, un premier album intitulé *Haine, Misère et Crasse*, avant de poursuivre une carrière en solo. Souvent critiqué pour ses références pornographiques, il répond : « On me dit souvent que je suis pornocrate. C'est vrai. Mais (...) on est artistes avant tout. »

11. **Tertullien**, théologien chrétien carthaginois du II<sup>e</sup> siècle, se livre à une violente diatribe contre l'art dramatique — dont il fut l'un des premiers et des plus éloquents adversaires. Pour lui, le théâtre, imitation de la création, attente à la dignité de Dieu et ouvre la porte à toutes les perversions. Cf. *De spectaculis, Contre les spectacles*, traduit par Antoine Eugène de Genoude, 1842.

12. Thomas Jolly a présenté les 21, 24 et 26 juillet 2014 au Festival d'Avignon **Henri VI** de Shakespeare. Le spectacle dure 18 heures « pour suivre presque pas à pas la vie du roi d'Angleterre Henry VI, à travers trois pièces et quinze actes, en côtoyant cent cinquante personnages, historiques ou sortis de l'imagination de l'auteur, en assistant à deux guerres et aux multiples conflits de famille qui ont émaillé les années de règne de ce roi trop bon et trop pieux ».

13. **Richard III** de Shakespeare (dernière partie de la première tétralogie), monté par Thomas Jolly, a été représenté au Théâtre de l'Odéon à Paris en janvier et février 2016.

14. **Tantale** est la forme même du *furor* que les dieux font surgir des enfers (Florence Dupont, op. cit.). Dououreux, il refuse de transmettre le *nefas* à ses descendants. La furie le fouette pour l'y contraindre « sur une musique de flûte des morts et des fous ».

15. **Atrée, face à la dolor** – un malheur surhumain le prive de la descendance légitime qui assure chez les Grecs la survie après la mort dans la mémoire du passé – a le choix entre la combattre ou faire appel à la *furor* pour se hisser vers les dieux : « *Jadis au pays des Odryses, un palais fut le théâtre d'un repas cannibale. Ce fut un crime bien horrible. Non, quelqu'un y a pensé avant moi [...] Amour, respect, disparaissent, qu'entrent à votre place la bande noire des furies, l'Erynys des querelles [...] Le plaisir d'être possédé par un monstre qui grossit, grossit. Ce n'est plus une aventure humaine [...] Un exploit de géant.* » (op. cit.). Atrée s'exclame (merci à Xavier Moulins, DRH du groupe Getlink, pour l'envoi de cette référence au texte de Sénèque) : « *Le bien le plus précieux des rois est de forcer leur peuple à supporter leurs actes, et même à les louer.* » Le courtisan l'avertit : « *Ceux que la terreur force à louer, la terreur les incite à haïr.* » Ce à quoi Atrée répond : « *Partout où seul le Bien est permis à un maître, précaire est son pouvoir...* »

**Le soleil a déjà fait demi-tour dans le ciel, une première fois**, sur ordre de Zeus, quand Thyeste a séduit la femme d'Atrée pour lui dérober le bélier à la toison d'or, symbole de la royauté. « *Pour qu'il soit pris, il lui faut vouloir prendre. Il veut pour lors mon trône* » (*non poterat capi, nisi capere uellet*), a prédit Atrée, annonçant la répétition du cycle des vengeances et des réponses des dieux.

16. **Eucharistia** : action de grâces, reconnaissance (du grec classique et du latin chrétien). Le terme apparaît pour la première fois au XI<sup>e</sup> siècle. Il est défini comme concept du dogme par le quatrième concile du Latran (1215) et confirmé par celui de Trente (1545-1563) : « *Par la consécration du pain et du vin s'opère le changement de toute la substance du pain en la substance du corps du Christ notre Seigneur et de toute la substance du vin en la substance de son sang ; ce changement, l'Église catholique l'a justement et exactement appelé transsubstantiation.* » Encyclique *Ecclesia de Eucharistia*, 2003.

17. Dans *La Théogonie* d'Hésiode, au VII<sup>e</sup> siècle avant J.-C., **les Erinyes** naissent du sang d'Ouranos après sa castration par Cronos. Le mot Érinys a été retrouvé à Knossos, en Arcadie et en Béotie. Les Erinyes sont protectrices de la justice dans l'ordre de l'univers. Chez Homère, on peut être puni par l'Erinys ou les Erinyes de ceux que l'on a offensés.

Les Semnai Theai, déesses "redoutables" adorées sur l'Aréopage, tout comme les Erinyes d'Eschyle, portent la même ambivalence. Elles deviennent "vénéérables" après l'acquittement d'Oreste : Athéna les accueille et obtient qu'elles protègent Athènes. Euripide, dans son *Oreste* les appelle "Euménides" : Allecto, Tisiphone et Mégère (cette dernière est présente dans la première scène de *Thyeste*).

Au livre VII de l'*Énéide*, Junon demande à Allecto de déclarer la guerre entre Latins et Troyens — alors qu'au chant VI, Virgile place les déesses à l'entrée du monde des morts sous leur autre nom d'Euménides.

Chez les Romains – et chez Sénèque –, elles sont identifiées aux Furies – *Furiae* – (« *La bande noire des Furies, l'Erynys des querelles* » : *Thyeste* scène III). Cf. notamment : Hésiode (trad. Annie Bonnafé, préf. Jean-Pierre Vernant), *Théogonie*, Payot, 1993. Eschyle, *L'Orestie : Agamemnon, Les Choéphores, Les Euménides*, Les Belles Lettres, 1989.

18. **Les Mouches** est la première pièce de théâtre de Jean-Paul Sartre représentée en public. Elle est créée en juin 1943 au Théâtre de la Cité dans une mise en scène de Charles Dullin (qui joue aussi le rôle de Zeus). Le drame s'ouvre avec le retour d'Oreste à Argos, s'inscrivant dans le mythe grec des Atrides.

19. **Cyrano de Bergerac** d'Edmond Rostand a été monté en 2006 à la Comédie-Française par Denis Podalydés. Dans le rôle de Cyrano, Michel Villermoz ; dans celui de Roxane, Françoise Gillard et dans celui de Christian, Éric Ruf (également auteur de la scénographie). La pièce a été reprise en 2013 avec la même mise en scène, les mêmes rôles principaux et les mêmes décors.

20. « **Le dolor final est celui de Thyeste.** *Ce n'est plus le chagrin de l'exil, mais un dolor de la même qualité que celui qui tenait Atrée au début de la tragédie. Ils ont échangé leurs rôles. [...] Thyeste est prêt pour le furor, comme il le raconte dans le prologue d'Agamemnon. Il conçoit un fils avec sa propre fille, la seule épouse possible pour lui désormais [...] dans le seul but de le venger plus tard selon les prédictions de l'oracle.* » (Florence Dupont, op. cit.).

21. Daniel Mesguich a monté **Titus Andronicus** en octobre 1989 au Théâtre de l'Athénée à Paris, avec en particulier Emile Aboissolo M'bo (Aaron), Christian Blanc (Titus) et Jean-Damien Barbin (Demetrius).

22. **Game of Thrones** est une série télévisée américaine de style médiéval-fantastique créée par David Benioff et D. B. Weiss. Elle est diffusée depuis 2011 sur la chaîne HBO. Adaptée du cycle fantastique *A Song of Ice and Fire* de l'auteur américain George R. R. Martin, elle est réputée pour son réalisme et son inspiration d'événements, lieux et personnages historiques réels de l'histoire de la Grande-Bretagne : la guerre des Deux-Roses, le mur d'Hadrien, Henri Tudor, etc.

23. Cf. aussi sur ce thème : **Le Théâtre et le Mal**, textes réunis par Catherine Naugrette sur la représentation du mal au théâtre : les symboles de cruauté dans la littérature théâtrale de Sénèque à Kane, la poétique de la violence, les perversions de la vengeance..., Presses de la Sorbonne nouvelle, 2005.

24. Latiniste et helléniste, **Florence Dupont** est professeur émérite de littérature latine à l'université Paris-Diderot. Auteur de nombreux ouvrages sur le théâtre et la littérature antiques grecs et latins, elle a traduit l'œuvre théâtrale de Sénèque. Cf. *Les Tragédies de Sénèque*, L'Imprimerie nationale, coll. Le spectateur français, 1991 et 1992.

25. Après la disparition sans successeur désigné d'**Alexandre**, ses lieutenants se partagent l'empire. **Aristote** s'est déjà éloigné de son élève après la l'exécution de son neveu, Callisthène d'Olynthe. Menacé par le parti anti-macédonien et accusé d'impiété, il décide de quitter Athènes et meurt à Chalcis en — 322.

26. **Aristote, La Poétique** (*Peri Poiêtikês*). Jacques Darriulat souligne que « *c'est en se réclamant de La Poétique qu'on définira, au XVII<sup>e</sup> siècle, la règle des trois unités de la tragédie classique : de lieu, d'action et de temps : on s'intéresse alors moins à la création de l'œuvre — la "poiêtikê" elle-même — qu'aux "canons" qui lui donnent sa forme achevée et parfaite* ». « *La tragédie (tragôdia) est la "représentation" d'une action noble, de caractère élevé — praxeôs spoudaias [...] au moyen d'un langage relevé d'assaisonnements d'espèces variées, utilisées séparément selon les parties de l'œuvre [...], un acte accompli jusqu'au bout, ayant*

*sa propre grandeur, et mis en valeur par la parole selon les formes distinctes qui la composent.* » Jacques Darriulat, 1996. Pierre Somville, *Essai sur La Poétique d'Aristote*, Vrin 1975. Victor Goldschmidt, *Temps physique et Temps tragique chez Aristote*, Vrin 1982. Aristote, *Œuvres complètes*, Flammarion, 2014.

27. **Sénèque, Phèdre**, scène II. Pirithoüs, roi des Lapithes (Thessalie) et ami de Thésée, a conçu le projet fou d'enlever Proserpine à Pluton.

28. **La conjuration de Pison**. En 65 ap. J.-C. un groupe de sénateurs, chevaliers, militaires et des familiers de Néron complotent avec le sénateur Pison contre l'empereur. Le complot est éventé. Sénèque — que Tacite dit innocent — est dénoncé. Pison se suicide comme Sénèque. La répression frappe aussi l'élite intellectuelle : les philosophes stoiciens Thrasea et Barea Soranus sont condamnés ; Pétrone s'ouvre les veines en 66. Cf. Tacite, *Les Annales*, Livre XV, Garnier-Flammarion, 1999 ; *Œuvres complètes*, La Pléiade, 1990. Suétone, *Vie des douze Césars, Vie de Néron*, 36.

29. **Sénèque, Lettres à Lucilius**, LXX : « Car ce n'est pas de vivre qui est désirable, c'est de vivre bien. Aussi le sage vit autant qu'il le doit, non autant qu'il le peut. Il décidera où il lui faut vivre, avec qui, comment, dans quel rôle : ce qui l'occupe, c'est quelle sera sa vie, jamais ce qu'elle durera. » cf. aussi Paul Veyne, *Sénèque : Une introduction, suivi de la lettre 70 des Lettres à Lucilius* (préface de Lucien Jerphagnon, Texto 2007) et Michel de Montaigne, *Les Essais*, livre II, chapitre III, Coutume de l'île de Cécilia : « Si tu vis en peine, ta lâcheté, en est cause. (...) La plus volontaire mort, c'est la plus belle. »  
« Pouvoir n'être pas roi, c'est être plus que roi », répond d'abord Thyeste à Atrée quand il refuse une première fois la couronne : « Immane regnum est posse sine regno pati. »

30. Avant de s'éteindre, le 22 mars 1832, à 82 ans, un mois après avoir achevé le *Second Faust*, **Johan Wolfgang von Goethe** aurait lancé : « Mehr Licht ! Mehr Licht ! » (« Plus de lumière ! Plus de lumière ! ») Pour certains, il demande alors qu'on ouvre la fenêtre de sa chambre, afin de contempler une dernière fois la lumière du jour. Pour d'autres, il exprime le regret de ne plus pouvoir élargir le champ de ses connaissances.

31. Dans **Le Radeau de la Méduse** (de Georg Kaiser), Thomas Jolly, s'entoure de la promotion sortante 2016 (groupe 42) de l'École supérieure d'art dramatique du TNS. Avec notamment : Emma Liégeois, Youssouf Abi-Ayad, Éléonore Auzou-Connes, Johanna Hess... L'écrivain allemand Georg Kaiser s'inspire d'une histoire réelle : le torpillage par un sous-marin d'un navire transportant des enfants anglais fuyant les bombardements de la Seconde Guerre mondiale. La pièce raconte la vie des jeunes rescapés pendant 7 jours sur leur bateau de fortune.

30. **Le Fanatisme** ou **Mahomet**, tragédie de Voltaire écrite en 1736, est jouée en avril 1741 à Lille. L'année suivante, trois représentations sont données à la Comédie-Française, puis la pièce est interdite par un arrêt du Parlement de Paris. On considère généralement que la dénonciation du fanatisme et de l'intégrisme religieux de l'islam qui semble être l'objet de *Mahomet* vise, de fait, « l'intolérance de l'Église catholique et les crimes commis au nom du Christ ». Voltaire le confirme dans une lettre de 1742. Cf. *Lettres inédites de Voltaire*, Didier, 1856, t.1, Lettre à M. César de Missy, 1<sup>er</sup> septembre 1742.

31. L'écrivain autrichien **Peter Handke**, venu en Serbie participer à l'enterrement de Slobodan Milosevic avait déclaré, le 18 mars 2006 : « Je suis heureux d'être près de Milosevic. (...) Il a défendu le peuple serbe et c'est pour cela qu'il est différent de la majorité du reste du monde. » L'ancien président serbe était mort le 11 mars de la même année dans la prison du Tribunal pénal international (TPI) de La Haye qui le jugeait pour crimes de guerre.

32. **Matthias Langhoff** a mis en scène de nombreux spectacles avec le Berliner Ensemble, à la Volksbühne de Berlin (dont il a été codirecteur). Il a aussi dirigé le théâtre Vidy-Lausanne. Il est connu pour allier rigueur dans la mise en scène des textes et saturation de l'espace avec des signes et moyens techniques multiples (images, son, lumières, décors, costumes, références théâtrales et historiques...).

33. **André Wilms**, acteur de théâtre (dans une trentaine de pièces sous la direction notamment de Jacques Lasalle, Georges Lavaudant, Mathieu Bauer...) et de cinéma (plus de cinquante films, en particulier de Etienne Chatilliez, Jean-Jacques Beneix, Patrice Leconte, Claude Chabrol, Aki Kaurismäki, François Ozon...), a mis en scène quatre pièces de théâtre entre 1999 et 2010. ■





## LE ROUGE DANS LA VALLÉE

Outre les vins blancs mis en scène avec la complicité du chef d'orchestre Philippe Fournier (*voir en pages 84 à 89*), le sommelier Philippe Faure-Brac a aussi fait découvrir aux participants de DPA 2018, avec l'aide d'Inter Rhône, une belle sélection *de* vins rouges de la vallée du Rhône.

On en jugera en découvrant la liste des vins présentés (et dégustés !) dans les jardins de la Maison Jean Vilar :

APPELLATION	PRODUCTEUR NÉGOCIANT	CUVÉE	MILLÉSIME
Cornas	M. Chapoutier	Les Arènes	2015
Côte-Rôtie	Louis Clerc		2015
Crozes-Hermitage	Emmanuel Darnaud	Les Trois Chênes	2015
Grignan-les-Adhémar	Château Bizard	Serre de Courrent	2015
Gigondas	Domaine du Terme	Réserve	2013
Hermitage	Delas Frère		2014
Saint-Joseph	Eric & Joël Durand		2015
Ventoux	Domaine de Fondrèche	Il était une fois	2016





# L'esprit du vin

par **Philippe Faure-Brac**, meilleur sommelier du monde (Rio 1992), président de l'Union de la sommellerie française.





# En guise de conclusion

**Roger Serre**, délégué général du Groupe IGS.  
**Jean-Pierre Hulot**, administrateur du Groupe IGS,  
concepteur du colloque.

*« Quand nous arrivons en Avignon,  
nous sommes d'abord tout simplement  
heureux de nous retrouver.  
C'est aussi cela DPA ! »*

## LE DIXIÈME ANNIVERSAIRE DE DPA

**Roger Serre.** Je vais demander à Jean-Pierre de vous dire les quelques mots de conclusion qu'il nous réserve et de remercier notre belle équipe qui, une fois de plus, a assuré la bonne organisation de cette dixième édition de DPA.

**Jean-Pierre Hulot.** Cette année, nous fêtons le dixième anniversaire de DPA.

Tous les ans, nous faisons la preuve d'une très forte exigence de qualité pour notre colloque. Mais, il y a plus. Ces retrouvailles régulières – et je sais que c'est l'une des choses que Roger apprécie le plus – ont créé une sorte de club, de famille. Le jeudi soir, au début de juillet, quand nous arrivons en Avignon, nous sommes d'abord tout simplement heureux de nous retrouver. C'est aussi cela DPA.

## NOUS VOUS ATTENDONS EN 2019 !

Nous devons un remerciement tout particulier aux intervenants. Leur savoir, leur talent, leur fougue parfois, l'émotion qu'ils suscitent, sont un élément décisif du succès de DPA. La plupart d'entre eux ne se contentent pas de venir délivrer un message. Ils vivent avec nous des échanges fournis, utiles, riches de promesses.



« Je sais que c'est l'une des choses que Roger apprécie le plus ! »

Moussa, nous étions tout à l'heure à la même table : je suis certain que DPA t'a permis de faire de nouvelles connaissances qui vont t'aider à développer ton réseau. Et nous en sommes très heureux pour toi, pour la cause que tu portes et qui nous tient tous à cœur. Il y a eu, cette année beaucoup d'interventions très intéressantes, mais la tienne est l'une de celles qui m'ont le plus touché.

Tu as fait passer de l'émotion, de l'humain. Cette émotion est durable – je pense que vous vous en rendez compte au ton même de ma voix !

Pour ces instants rares dont vous êtes avec nous les auteurs, je tenais à tous vous remercier et à vous dire que nous allons essayer d'être à la hauteur de vos attentes l'année prochaine. Car nous espérons bien vous retrouver pour la 11<sup>e</sup> édition de DPA.

### VOUS DEVEZ FÉLICITER AUSSI...

Maintenant, j'aimerais que vous applaudissiez l'équipe : Karine, Ndioulé, Georges, Axelle. Ce sont eux que vous torturez – sans les voir – pendant les six mois qui précèdent la manifestation, pour changer l'heure de votre intervention, vos billets de train, réserver votre chambre d'hôtel, etc. Vraiment, ils méritent vos applaudissements.

Vous devez féliciter aussi :

– Éric Ruf, président de l'Association Jean Vilar – en plus de ses éminentes fonctions à la tête de la maison de Molière –, il est notre compagnon de route, que vous entendez chaque année, en duo avec Christophe Barbier, disséquer et éclairer le spectacle vu la veille dans la Cour d'honneur du Palais des papes ;

*« Pour ces instants rares dont vous êtes, avec nous, les auteurs. »*

– Jean-Michel Garrigues, notre "chasseur de têtes" et d'inspiration, qui sent bien l'air du temps et auquel je rends hommage ;

– Lionel Prud'homme, qui a mené avec Frédéric Dabi l'étude sur la perception par les salariés des évolutions managériales ;

– Nathalie Cabrera, notre hôte, et Jacques Téphany qui nous accompagne depuis longtemps, et grâce auquel cette manifestation a pu s'installer dans cette illustre maison ;

– et, bien entendu, notre animateur, Frédéric Ferrer.

Merci à tous. J'espère avoir su transmettre ce que Roger aurait voulu vous dire si l'émotion ne lui avait pas ôté la voix pour le faire ! ■







Sol LeWitt, *Wall Drawing #186*"

*« C'est en Avignon  
que Sol LeWitt  
est le mieux représenté. »*



# Visite privée et très bien guidée de la Collection Lambert

*Créée en 2000, la Collection Lambert en Avignon est un musée d'art contemporain né à l'initiative du marchand d'art et collectionneur Yvon Lambert, qui a fait don à l'État d'un ensemble exceptionnel de plus de 550 œuvres majeures de la seconde moitié du XX<sup>e</sup> siècle et du début du XXI<sup>e</sup> siècle.*

*La collection est constituée en particulier d'œuvres de Jean-Michel Basquiat, Miquel Barceló, Sol LeWitt, Robert Ryman, Lawrence Weiner, Nan Goldin, Andres Serrano, Christian Boltanski, Daniel Buren, Douglas Gordon, Cy Twombly, Niele Toroni, Bertrand Lavier, Claire Fontaine, Mirosław Balka, Adel Abdessemed ou Francesco Vezzoli, représentés par des ensembles souvent sans équivalent dans d'autres collections françaises.*

Installée au cœur d'Avignon dans deux hôtels particuliers du XVIII<sup>e</sup> siècle, la Collection Lambert invite ses visiteurs à découvrir une sélection d'œuvres de son fonds permanent (présenté par roulement, avec des "focus" sur des artistes et mouvements), les « Œuvres de la Collection Lambert ». Cette présentation s'accompagnait jusqu'au 4 novembre 2018 de trois autres expositions. Outre celle du célèbre artiste américain Ellsworth Kelly, deux autres étaient proposées en partenariat avec le Festival d'Avignon et les Rencontres d'Arles : « Les Veilleurs » de la Française Claire Tabouret et « Anatomies du pouvoir » du photographe suisse Christian Lutz.





Sol LeWitt, Wall Drawing #538"

## L'IDÉE, MACHINE À FAIRE DE L'ART

Le "focus" de l'été 2018 était dédié à l'artiste américain Sol LeWitt (1928- 2007). Collaborateur dans les années 1950 de l'architecte Ieoh Ming Pei, il travaille sur des formes géométriques d'esprit minimaliste, avant de devenir l'un des fondateurs de l'art conceptuel : « *Dans l'art conceptuel (...) l'idée devient une machine qui fabrique de l'art* », écrit Sol LeWitt en 1967 dans *Paragraphs on Conceptual Art*<sup>1</sup>.

On découvre en particulier en Avignon ses "Wall drawings", des dessins de projets pour des œuvres bidimensionnelles réalisées sur des murs de 1968 à 2007 et qui s'inscrivent dans l'architecture pour y redéfinir les rapports à l'espace et la perception.

Sol LeWitt est exposé dans les plus grandes institutions, fondations et collections mondiales, mais c'est en Avignon qu'il est le mieux représenté, avec plus de 35 œuvres – dessins muraux, structures en trois dimensions, dessins sur papier, séries photographiques, œuvres graphiques et livres d'artiste (cf. Sol LeWitt *Sentences on Conceptual Art*<sup>2</sup>).



## ELLSWORTH KELLY : 54 ESTAMPES À DÉCOUVRIR

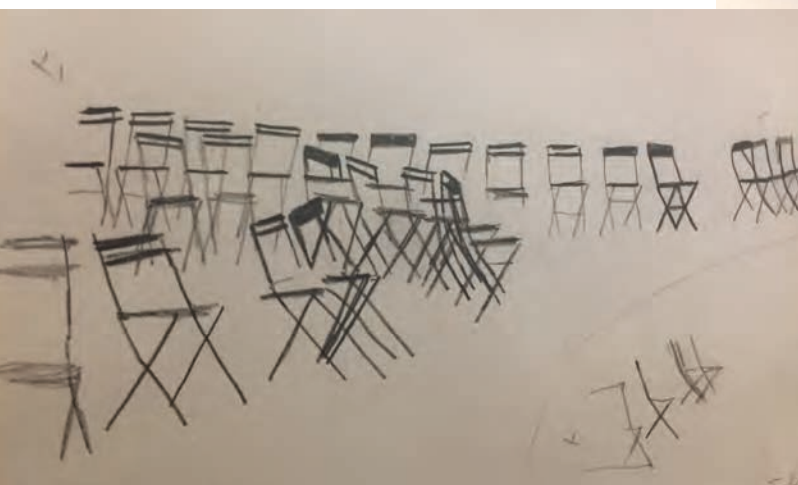
*Ligne Forme Couleur, Ellsworth Kelly (1923-2015)* : le titre de l'exposition fait référence à un livre d'artiste dont Ellsworth Kelly a fait le projet en 1951 pendant un séjour en France<sup>3</sup>. Elle réunit 54 estampes d'une donation – présentées ici pour la première fois au public – ainsi qu'une sélection de tableaux, dessins, collages et estampes issues de collections françaises publiques et privées.

Cette donation exceptionnelle de 54 estampes a été faite par le photographe Jack Shear, dernier compagnon de Kelly, à la bibliothèque de l'Institut national d'histoire de l'art (INHA) dirigée par Éric de Chassey, historien de l'abstraction aux États-Unis et commissaire de l'exposition. L'accrochage conçu par Stéphane Ibars permet au visiteur de suivre les expérimentations artistiques d'Ellsworth Kelly sur l'image imprimée, depuis la première lithographie réalisée à Paris en 1949 jusqu'aux œuvres monumentales des années 2000.

On y découvre une série de “dessins d'observation” au crayon – chaises du jardin du Luxembourg, feuilles de chêne, de chardonnay, tulipe, tournesol, plantes tropicales... – et plusieurs toiles monumentales.

Collection Lambert en Avignon, 5 rue Violette, 84000 Avignon.

[www.collectionlambert.fr/7/expositions/en-cours.html](http://www.collectionlambert.fr/7/expositions/en-cours.html) ■



Ellsworth Kelly (jardin du Luxembourg)

### Notes

1. *Paragraphs on Conceptual Art*, Sol LeWitt, in *Art Forum*, juin 1967.

2. *Sentences on Conceptual Art*, Sol LeWitt, in 0-9 et *Art-Language*, 1968 ; **Sol LeWitt's Sentences on Conceptual Art** : *Manuscript and Draft Materials 1968-69*, Verksted n°11, Office for Contemporary Art Norway, 1969.

3. Cf. ***Ligne, Forme, Couleur, Ellsworth Kelly (1923-2015)*** dans *les collections françaises*, Eric de Chassey, Actes Sud, octobre 2018 ; cf. Richard H. Axom, *The prints of Ellsworth Kelly : a catalogue raisonné*, Portland, Oregon : Jordan Schnitzer family foundation, 2012.



Ellsworth Kelly, BLEU VERT, 1969



# Côté jardin

## Réactions à chaud (1)

### *Vous avez dit "oser" ?*

La 10<sup>e</sup> édition de **Dirigeants en pays d'Avignon** a pris pour thème "Gouverner, c'est oser". Nous avons demandé aux intervenants comment s'incarne pour eux l'audace et quelle en est leur expérience.

#### UN ÉTAT D'ESPRIT

**Jean-Pierre Hulot**, administrateur du Groupe IGS, organisateur et directeur éditorial de DPA. « Pour cette dixième édition, le thème de l'audace s'imposait. C'est un sujet dans l'air du temps, qui intéresse les médias : n'avons-nous pas élu l'an dernier un jeune président de la République qui nous promettait d'oser transformer la France ? »

« Pour moi, l'audace est une qualité, un état d'esprit. J'ai longtemps conseillé des chefs d'entreprise. Je les ai souvent poussés à faire preuve d'une certaine audace dans leurs relations avec des publics qu'ils connaissaient mal ou pour lesquels ils n'avaient pas d'empathie spontanée : par exemple, les syndicalistes, les consommateurs, les écologistes... Les dirigeants ont rarement envie de partager avec eux leurs préoccupations en situations difficiles. Or, c'est justement, dans de telles situations, le moyen le plus efficace de les désamorcer et d'y trouver la meilleure issue. Mon audace a consisté à le leur conseiller ; leur audace a été de suivre ces conseils ! »

« DPA – et c'est l'une de ses particularités – fait débattre entre eux des acteurs issus d'univers très différents : dirigeants d'entreprises, sportifs, philosophes, patrons de start-ups, artistes, militaires, humoristes, chercheurs... Le colloque a exploré cette année le concept "oser" à travers leurs expériences, les situations que les uns et les autres ont vécues et ce qu'ils en ont retenu. »

#### « Lucidité, conviction et responsabilité. »

« Et, quant à moi, ce que j'en retiendrai se résume en trois mots : lucidité, conviction et responsabilité. La lucidité ? C'est accepter et comprendre les situations auxquelles on est confronté, les analyser de façon lucide et sérieuse, pour évaluer ce qu'on est capable de conduire, et dans quelles conditions. La conviction ? C'est respecter des valeurs, avec lesquelles on se sent à l'aise et qu'on imagine être capable de garder jusqu'au bout. La responsabilité ? C'est mettre en jeu des choses qui comptent : en particulier, sa carrière, la confiance qu'on inspire aux autres... On doit être prêt à miser tout cela pour faire aboutir le projet auquel on croit. »



**Jean-Pierre Hulot** : « Mon audace a consisté à le leur conseiller ; leur audace a été de suivre ces conseils ! »



**Augustin de Romanet** : « Dans tous les cas, il n'y a rien à perdre. »

## QUI OSE "OSER", QUI OSE VIVRE ? <sup>1</sup>

**Augustin de Romanet**, président de Groupe ADP : « Oser, c'est être créatif, savoir prendre le moment venu des décisions qui ne sont pas spontanément issues de votre cercle. Quand vous avez réfléchi, quand vous êtes sûr de ce qu'une idée peut apporter à la société, même si elle va contre les idées reçues, vous êtes en mesure d'oser. Si vous gagnez, vous avez apporté un bien collectif conforme à ce en quoi vous croyez ; si vous perdez, vous avez gagné le respect de vous-même. Dans les deux cas, il n'y a rien à perdre à oser ! »  
« L'audace s'inscrit dans une vision du temps long, un combat au quotidien. Et pour oser, il faut avoir confiance en soi. C'est le bien le plus précieux qui puisse nous être donné par l'éducation. Notre rôle est donc de nous assurer que nous apportons aux membres de notre famille, à nos collaborateurs, tous les ingrédients nécessaires pour qu'ils aient confiance en eux, qu'ils osent. C'est de cette façon que nous nous donnerons les moyens de contribuer au bien commun. »

**Julia de Funès**, philosophe : « Oser, c'est s'affranchir de ses peurs, pour rester soi-même, être authentique. C'est le but final de l'audace. Le travail de toute une vie ! Car être soi ne va pas de soi ! C'est le résultat d'un effort, pour se libérer de peurs, instinctives et que la société nous prodigue, à longueur d'écran et d'échos catastrophiques. »



« D'abord,  
être soi ... »

**Julia de Funès** : « Le travail de toute une vie. »

Je comprends, bien sûr, le message des intervenants qui ont insisté sur le fait que l'audace, c'est d'abord agir pour le bien commun. C'est le sens de leur existence de dirigeant, de militaire. Mais, à mes yeux, on ose d'abord à moindre échelle, à son échelle. C'est en osant être soi-même que l'on est capable d'apporter au collectif. Comme l'écrit Nietzsche, celui qui est véritablement lui-même, qui va au bout de sa volonté de puissance personnelle (et non pas de sa volonté d'agir sur les autres), en restant cohérent avec lui-même, ouvre des voies nouvelles et contribue au bien commun par sa pensée, son envie, son charisme. »

## J'AI TOUJOURS OSÉ !

**Roger Serre**, délégué général du Groupe IGS : « J'ai toujours osé et j'ose en permanence ! Pourquoi ai-je un jour osé créer l'IGS ? Parce que les écoles de management avaient remplacé l'initiative, la créativité, l'esprit d'entreprise par un "comment se protège-t-on de tous les risques et comment met-on tout en process ?" Avec Jean-Pierre Hulot, Bernard Monteil et Yves Enrègle, autour d'un verre de vin, un vendredi après-midi, nous nous sommes dit : "Et si on fondait un institut pour mettre l'homme au milieu de l'entreprise ?" »

## Le jour où j'ai osé créer l'IGS.



**Roger Serre** : « Nous sommes partis de presque rien. »

Nous sommes partis de presque rien, avec quatre sponsors, une association... beaucoup d'envies de changer la société au cœur. Nous avons créé le bilan social, qui est devenu une loi, ce qui nous a donné une notoriété et une obligation de réussite. »

**Yves Enrègle**, président de la recherche, Groupe IGS : « Jean d'Ormesson disait qu'il souffrait, adolescent, d'une maladie indéfinissable : la quasi impossibilité de désobéir. J'ai eu la même. C'est ce qui m'a donné ensuite envie d'oser. Éduquer, c'est ex ducere : sortir du cadre. C'est ce que j'ai fait quand j'ai cofondé l'IGS. J'étais professeur à l'Essec, après un doctorat à Harvard et une double formation (diplômé d'école de commerce, psychanalyste et docteur en psychologie clinique). J'ai décidé en 1975 de me lancer dans l'inconnu, avec Bernard Monteil, Roger Serre, Jean-Pierre Hulot et une assistante... dont nous ne savions même pas comment nous pourrions la payer à la fin du mois. Nous avons osé réaliser un projet qui nous ressemble. »



**Yves Enrègle** : « Éduquer, c'est ex ducere, sortir du cadre. »



**Éric Ruf** : « La Cour d'honneur à Avignon, c'était également une audace. »

*... sans trop y réfléchir ! »*

## OSER, C'EST VOULOIR LE FAIRE...

**Éric Ruf**, administrateur général de la Comédie-Française, président de l'Association Jean Vilar : « Il y a une première fois, c'était il y a très longtemps : l'audace de venir sur un plateau. Tous les fantasmes de célébrité s'effondrent immédiatement. J'ai fait du théâtre à l'âge de 20 ans, parce que je me souvenais qu'à l'école j'avais eu ce mélange de plaisir fou et d'effroi total. Car, la première fois qu'on monte sur un plateau, c'est une peur inimaginable. Donc, la plus grande des audaces, c'est de vouloir le faire. »

« Je sais aussi, maintenant que j'étais très audacieux quand j'ai candidaté à la gouvernance de la Comédie-Française... Je ne savais pas ce que c'était. Je m'étais donné des raisons, j'avais beaucoup travaillé. À présent, je mesure les risques encourus par un néophyte à l'aune des responsabilités de la fonction et je me dis que c'était une grande audace... »

« La Cour d'honneur à Avignon, c'était également une audace. Quand Ivo Van Hove m'a parlé des Damnés de Visconti, je me suis dit : c'est une affiche magnifique, mais la Cour d'honneur est une caisse de résonance pour la qualité d'un spectacle... et ses défauts. C'était un grand investissement financier et surtout d'image. Mais je faisais confiance aux acteurs et je me suis dit : si Ivo Van Hove aime les acteurs, s'il ressort de son travail à la Comédie-Française en disant que c'est un vrai théâtre et pas seulement une institution, j'aurais la "clé USB" pour y inviter de nombreux metteurs en scène européens. Et c'est exactement ce qui s'est passé. »

## OSER PROPOSER

**Antoine Petit**, président du CNRS : « Le jour où j'ai quitté ma carrière d'enseignant chercheur, j'ai osé. Quand j'étais petit, je ne savais faire qu'une seule chose, des maths. J'ai un peu bifurqué puisque je suis devenu professeur d'informatique.

Un jour, alors que j'étais devenu un chercheur confirmé, on m'a proposé des fonctions d'animation de recherche. J'ai accepté sans savoir ce que c'était. Je n'ai pas vraiment réfléchi... et je pense que cela, c'est oser. Progressivement, ces fonctions d'animation ont pris le dessus sur tout le reste. J'ai d'abord été président d'Inria et je suis aujourd'hui PDG du CNRS. Pour être président du CNRS, si vous voulez être accepté, il faut avoir été chercheur à un moment de votre carrière. Mais ce n'est pas suffisant ; c'est un tout autre métier.

Les chercheurs essaient d'être toujours à l'avancée des connaissances. Mais, de temps en temps, il faut leur proposer des initiatives qui les font se décaler.

Au cours des 20 ou 30 dernières années, les relations entre le monde académique et le monde industriel ont beaucoup évolué. Aujourd'hui, mon rôle de manager est, en particulier, d'orienter le CNRS dans cette direction. Il y avait au

CNRS un directeur général délégué à la science, un directeur général délégué à l'administration. À l'automne, je vais créer un poste de directeur général délégué au transfert pour l'innovation. C'est une façon d'oser et d'affirmer que le CNRS met un accent particulier sur le transfert de la recherche fondamentale vers le monde socioéconomique. Je n'aime pas trop la distinction recherche fondamentale / recherche appliquée. Je préfère dire que le CNRS a aussi pour mission de mettre en application ses résultats de recherche fondamentale, qui sont parmi les meilleurs au monde. »



**Antoine Petit** : « Proposer des initiatives qui font bouger les choses. »

## ÉCOUTER... ET DÉCIDER

**Gérard Mestrallet**, président de Suez et président d'honneur d'Engie :  
 « Les entreprises doivent se transformer dans un environnement qui change vite. Le dirigeant donne une vision, un horizon, une visibilité. Au moment de la fusion de Suez et de Gaz de France – un virage stratégique de très grande ampleur et une réinvention des métiers –, j'ai décidé de consulter les salariés – 250 000 à l'époque – pour connaître leur avis et propositions. Pendant toute une journée, 70 000 personnes ont dialogué on line avec la direction pour définir les valeurs dans lesquelles elles souhaitaient se reconnaître. Ont émergé : l'exigence, l'engagement, la cohésion et l'audace. Les salariés voulaient que nous fassions preuve d'audace, pour vivre le présent de façon optimiste et bâtir l'avenir avec créativité. C'était un message fort. Il nous a libérés. »

En 2013, prenant conscience que le monde de l'énergie traversait des révolutions, nous avons décidé de basculer de l'ancien au nouveau monde, pour nous situer devant la vague, avec l'objectif stratégique de devenir le leader mondial de la transition énergétique. »

### PARTIR OÙ PERSONNE NE PART<sup>2</sup>

**Philippe Arraou**, président de BDO France : « Un dirigeant doit oser se fixer des défis, non pas impossibles, mais qui placent la barre plus haut, le sortent de son confort habituel. Aujourd'hui, il faut sans cesse répondre à des challenges, se repenser dans une vision du futur, avoir des objectifs ambitieux... Et si tout le monde les regarde avec étonnement, c'est bien la preuve qu'ils ont de l'intérêt ! »

... Mais un dirigeant audacieux est également capable de concevoir un projet collectif et de le piloter en harmonie. Je dis souvent à mes équipes que je suis leur chef d'orchestre, mais que j'ai besoin d'une équipe de solistes et de musiciens pour jouer nos partitions ! »

**Patrick Bézier**, directeur général du Groupe Audiens : « Lorsque nous avons choisi de construire un siège social à haute qualité environnementale, tout le monde trouvait le projet décalé, inutile, mais surtout coûteux. Aujourd'hui, cet immeuble est le symbole de nos valeurs : le respect, la qualité. Le progrès que nous donnons à nos clients, nous le vivons nous-mêmes, au quotidien. Nous avons osé édifier un immeuble qui correspondait à nos ambitions. »

Nous avons aussi engagé un virage digital, transformé notre organisation, notre mode de travail. Six start-ups, issues du monde de la culture, s'installent chaque année au milieu des salariés. Cela permet de croiser des expériences, des regards, sur le travail ou l'esprit d'entreprise, la relation et l'offre aux clients. Nous avons, par exemple, construit un produit d'assurance global pour les start-ups de la culture. Récemment, nous avons lancé un grand projet médical parisien – en nous appuyant sur l'expertise des hôpitaux, pour proposer dans un même immeuble, une offre pluridisciplinaire, de nombreuses spécialités. L'objectif est que le monde de la culture – principalement mais pas uniquement – y trouve des réponses adaptées aux besoins de chacun. »

**Alexandre Pachulski**, cofondateur et directeur produits de Talentsoft :  
 « Faire preuve d'audace, c'est ne pas se ranger à une forme de fatalisme de l'habitude, refuser de suivre des voies déjà tracées pour, au contraire, écouter son envie, sa passion, son obsession de changer ce qui ne fonctionne pas et, finalement, entreprendre, essayer, quitte à échouer. »

Réussir est presque aussi simple que cela : se donner les moyens d'oser essayer, quoi qu'en disent les autres. Mais, à un moment donné, être audacieux c'est aussi savoir être humble, reconnaître ce qui ne fonctionne pas, accepter de le modifier et de recommencer. L'humilité d'admettre ses erreurs est chose difficile à apprendre. Mais quand on a l'audace d'être soi et que l'on ose reconnaître ses erreurs, alors, tout devient possible. »



**Gérard Mestrallet** : « Les salariés voulaient que nous fassions preuve d'audace. »

« Va vers ton risque... »<sup>3</sup>



**Philippe Arraou** : « Si tout le monde les regarde avec étonnement, c'est bien la preuve qu'ils ont de l'intérêt ! »

« Impose ta chance... »<sup>3</sup>

**Patrick Bézier** :  
 « Aujourd'hui, cet immeuble est le symbole de nos valeurs. »



**Alexandre Pachulski** : « Quand on a l'audace d'être soi, alors, tout devient possible. »





**Serge Darrieumerlou** : « Ce sont les entreprises qui réinventent le monde ! »

**Serge Darrieumerlou**, directeur général Innovation du Groupe Somfy : « *Le jour où j'ai vraiment osé ? J'avais rejoint Décathlon, par intérêt pour le sport et pour une entreprise très dynamique. Je me suis dit que si nous voulions développer de vraies marques, de nouveaux produits, nous devions créer une plateforme d'innovation. J'ai donc conçu un projet en ce sens et je suis allé le présenter. J'ai été aussitôt "propulsé" responsable Innovation du groupe Décathlon. J'ai ensuite avancé à l'intuition, en liaison avec toutes les équipes du groupe, pour construire une plateforme innovation et en faire ce qu'elle est aujourd'hui.*

*« Oser est dans ma nature. »*

*Une entreprise doit évidemment exploiter le mieux possible ce qui existe et fonctionne bien chez elle, mais elle doit aussi ne jamais s'arrêter de se remettre en cause et se réinventer.*

*Toute entreprise doit absolument créer "son" projet, sa vision du futur, la terra incognita qui lui permettra d'ouvrir de nouveaux espaces et donnera l'occasion à ses talents de s'exprimer... et ce sont les entreprises qui réinventent le monde ! »*



**Stéphane Treppoz** : « Il n'y a rien de plus gratifiant ! »

**Stéphane Treppoz**, membre du comité exécutif de Monoprix, président de Sarenza : « *Quand j'ai repris Sarenza avec Hélène Boulet-Supau, tout le monde nous en dissuadait : vendre des chaussures sur internet, cela ne marcherait jamais ! 10 ans plus tard, nous en avons vendu 30 millions de paires et nos clients en étaient très satisfaits... Nous nous sommes récemment alliés à Monoprix pour être en mesure de faire face aux grands distributeurs internationaux, mais je suis fier d'avoir su oser aller à contre-courant de l'opinion de tous.*

*Oser, est dans ma nature : je suis un entrepreneur. J'ai eu plusieurs vies professionnelles et j'en aurai probablement d'autres. Elles correspondront toutes à la ligne de conduite que je me suis toujours fixée : essayer de concevoir des projets pour lesquels je pense apporter une réelle valeur ajoutée, qui me correspondent et qui me rendent heureux. Si vous avez le tempérament et la possibilité d'entreprendre, faites-le ; il n'y a rien de plus gratifiant ! ... Evidemment sans prendre des risques trop exagérés. »*

## NOUS L'AVONS FAIT !

**Nicolas Mialhe**, président de The Future Society : « *Lorsque nous avons lancé The Future Society, nous l'avons ancré sur trois piliers : la conduite du changement, les sciences et techniques, la participation citoyenne. Nous avons réalisé quelque chose d'assez unique entre septembre 2017 et avril 2018 : un débat participatif mondial en intelligence collective et en 5 langues sur le thème de la gouvernance de l'IA. Nous avons mis en place une plateforme dédiée, une méthodologie, une équipe d'experts, un groupe de partenaires des 5 continents – y compris la Chine – et une série d'événements on line et off line, dans le but de faire travailler ensemble des praticiens, des experts, des citoyens, et des décideurs, sur ce que l'on entend par intelligence artificielle.*



**Nicolas Mialhe** : « Nous l'avons fait, pour prouver que c'était possible. »

*Organiser un tel débat n'était pas chose facile, mais nous l'avons fait, pour prouver que c'était possible. Nous remettrons notre rapport à l'occasion d'un événement organisé au Parlement européen.*

*Nous conseillons et accompagnons aussi de grands décideurs publics – par exemple, depuis 2017, le jeune ministre émirati de l'intelligence artificielle dans le cadre du « World Government Summit » de Dubaï qui a donné lieu à un événement, la Dubaï Roundtable on the Global Governance of AI . »*



## RÉUSSIR, C'EST OSER LES AUTRES

**Maud Bailly**, chief digital officer (CDO) et membre du comité exécutif d'AccorHotels, membre du Conseil national du numérique : « Pour transformer une entreprise, il faut aussi oser des choix managériaux inédits, comme emmener avec soi en Comex des talents – qui parfois s'ignorent – pour présenter des sujets qui demandent à être défendus avec conviction. Par exemple des jeunes qui ne se sentent pas habilités à s'exprimer, alors qu'ils en ont toutes les qualités ou des seniors qui pensent qu'il est trop tard pour eux pour s'affirmer, alors que toute politique de transformation d'une entreprise implique de valoriser son héritage et d'expliquer d'où elle vient.

Il faut donc savoir oser mettre en avant des collaborateurs qui ne sont pas conscients de leurs qualités et leur dire : « Va vers ton risque ! » C'est de cette façon que l'on crée un climat de confiance et une dynamique positive essentielle à la réussite de la transformation. C'est particulièrement vrai dans une entreprise comme AccorHotels, qui n'est pas née digitale, mais doit plus que jamais le devenir. »

## LA FRANCE AIME CEUX QUI OSENT

**Frédéric Dabi**, directeur général adjoint de l'Ifop : « De mon point de vue, oser, c'est d'abord être fier de ses convictions et dire les choses avec courage. C'est ce qu'a fait François Mitterrand pendant la campagne présidentielle de 1981 : dans un climat sécuritaire très fort, il ose dire (alors qu'il prend un risque électoral majeur) qu'il abolira la peine de mort s'il remporte le scrutin. Dans les sondages, les 2/3 des Français disent être favorables au maintien de la peine de mort. François Mitterrand ose, ce qui ne l'empêche de gagner l'élection.

Il a été élu et il a tenu parole. Dans nos sondages, nous constatons que jamais les Français ne sanctionnent les dirigeants qui osent. Mais, ils leur assignent un cahier des charges. Osez, mais expliquez ! Montrez que cet acte transgressif finira par s'accompagner de résultats ! »

## Y A-T-IL UNE MÉTHODE POUR OSER ?

Peut-on, quand on ose – et il faut oser –, minimiser les facteurs de risque ou d'incertitude ? **Lionel Prud'homme**, président du LISPE IGS-RH<sup>3</sup>, conseille aux dirigeants de renoncer à toute solution unique, au « one size fits all »<sup>4</sup> et de « s'autoriser à expérimenter : dans de multiples espaces, des horizons divers, des formes ou des logiques très différentes, afin d'obtenir des réponses qui permettront à un moment donné de faire basculer le système tout entier dans une forme d'hybridation ». « Car on ne balaie jamais d'un seul coup l'ancien monde pour en construire un autre, totalement nouveau... On entre d'abord dans un monde intermédiaire.

Nos organisations pourront donc développer des réponses singulières et se transformer si elles s'autorisent à expérimenter et si elles permettent à leurs talents d'exprimer leurs capacités créatives en leur donnant davantage d'autonomie. » ■



**Maud Bailly** : « Il faut savoir oser mettre en avant des collaborateurs. »

## « Osez, mais expliquez ! »



**Frédéric Dabi** : « Être fier de ses convictions et les dire avec courage. »



**Lionel Prud'homme** : « S'autoriser à expérimenter. »



« Permettre aux talents d'exprimer leurs capacités créatives en leur donnant davantage d'autonomie. »



# Côté jardin

## Réactions à chaud (2)

### Les salariés et la transformation managériale

À l'initiative du Groupe IGS et à l'occasion de la dixième édition du colloque DPA, le LISPE, laboratoire de recherche d'IGS-RH<sup>3</sup>, et Ifop France ont réalisé une enquête exclusive sur la perception par les salariés des évolutions managériales de leurs entreprises<sup>5</sup>. « Nous leur avons demandé, explique Frédéric Dabi, directeur général adjoint d'Ifop France, comment ils vivent ces évolutions. Rupture ou continuité ? » Une vingtaine d'intervenants au colloque a réagi « à chaud » sur les tendances que révèle cette étude. Ils nous font part des réflexions et solutions qu'elle leur inspire.

« Des problématiques de dialogue social auxquelles DPA s'attache. »



**Jean-Pierre Hulot** : « Nous voulions, cette année, interroger les perceptions et les attentes des personnels des organisations. »

#### SORTIR D'UNE APPROCHE UNIQUEMENT TOP-DOWN

**Jean-Pierre Hulot**, administrateur du Groupe IGS, organisateur et directeur éditorial de DPA : « Voilà 10 ans que DPA est l'occasion pour nous d'échanger sur les transformations managériales en cours et à venir. Mais nous les évoquons généralement dans une approche top-down, en faisant débattre des dirigeants et des experts. Nous voulions cette année nous préoccuper également des perceptions et des attentes de leurs collaborateurs par rapport à ces mêmes transformations. Autour de cette idée, une étude a été construite et conduite par un laboratoire de recherche du groupe IGS, le LISPE<sup>3</sup>, avec l'Ifop. »

« Nous n'avons pas été surpris du résultat. Il montre clairement une continuité : les collaborateurs regardent les évolutions managériales de manière relativement sereine. A contrario, ils semblent influencés par le "buzz" extérieur, la tendance des médias à nourrir un certain pessimisme sur les évolutions annoncées. De plus, si les salariés font souvent le constat d'une amélioration des relations internes dans leur propre entreprise... ils expriment aussi des attentes ! "Où va-t-on ?", demandent-ils.

Un véritable travail de pédagogie est donc indispensable. DPA y contribue déjà en donnant l'occasion aux dirigeants d'échanger sur les façons d'aborder l'avenir qui s'annonce. Les salariés demandent aussi – ce qui est légitime : « Quelles seront, pour nous les retombées de ces transformations managériales ? » Ils évoquent, bien entendu, leurs conditions de travail, de rémunération...

Nous sommes bien ici dans les problématiques de dialogue social auxquelles, depuis 10 ans, DPA s'attache. Et sur lesquelles nous allons continuer à travailler. DPA permet à tous d'exposer des solutions, de les confronter. Beaucoup de choses intéressantes ont été dites cette année. À présent, à chacun d'en faire son miel ! »

## L'EXPRESSION D'UNE INQUIÉTUDE... OUI, MAIS



« Une logique gagnant-gagnant. »

**Frédéric Dabi** : « Un lien très fort entre transformation et résultats. »

« On constate, explique **Frédéric Dabi**, un hiatus, voire une fracture très forte entre les politiques RH menées par les dirigeants d'entreprise et ce que disent vouloir vraiment les salariés. »

« Mais pour leur propre entreprise, le regard des salariés interrogés est en convergence avec l'évolution de ses modes de management. Leur regard sur les autres entreprises et les autres salariés est plus inquiet, parfois sévère. C'est une situation très classique. »

Frédéric Dabi souligne, en revanche, « un lien très fort entre transformation et résultat, transformation et bénéfice ». « On croira à la transformation des modes de management si chacun est dans une logique gagnant-gagnant et si elle finit par bénéficier au salarié. »

## DEMAIN EST LÀ... MAIS LEQUEL ?

« Les transformations managériales ne sont pas encore "actées" dans la vie quotidienne de tous les salariés, commente **Lionel Prud'homme**, président du LISPE IGS-RH<sup>3</sup>. Ils nous disent, à travers cette étude, qu'ils ne constatent pas encore les effets de tout ce qui leur a été annoncé par leur management. Mais ils sont conscients que les choses changent – et doivent changer. Cet écart entre le discours et la réalité vécue est symptomatique de la transition que nous vivons. Nous sommes au début d'une ère nouvelle, les pratiques évoluent sans avoir encore vraiment changé le quotidien du corps social de l'ensemble des entreprises de plus de 50 salariés. »



**Lionel Prud'homme** : « Nous sommes au début d'une ère nouvelle. »

Tout contexte de transition crée des incertitudes. Personne n'est encore capable de dire ce que sera très précisément l'avenir : on voit

la direction dans laquelle il faudrait aller, mais on n'a pas la position d'arrivée. C'est ce qui explique ce phénomène de bascule : les salariés sentent ce qu'il faudrait faire, ce qu'ils voudraient faire, mais n'ont pas encore de réponses à toutes leurs questions. »

« Je suis optimiste, car les entreprises ont commencé à se transformer, mais il faut absolument accompagner ces évolutions managériales d'un travail pédagogique, de remédiation, pour aider les salariés à acquérir les compétences indispensables pour préparer l'avenir – et leur avenir. »

## « JE NE SUIS PAS INQUIET »



**Roger Serre** : « On constate une aspiration forte au changement et à plus de responsabilités. »

**Roger Serre**, directeur délégué du Groupe IGS – commanditaire de l'étude réalisée par Ifof France –, pense qu'il ne faut pas s'étonner de l'accueil "contrasté" des salariés aux promesses de "transformation managériale" des entreprises. « Ils en attendent beaucoup... et n'ont pas toujours la perception de changements, qui se produisent à leurs yeux trop lentement. »

« Mais, on constate une aspiration forte au changement et à plus de responsabilités. On devra attribuer un rôle de transmission de plus en plus important aux cadres. Nous sommes au milieu du gué. Je ne suis pas inquiet, car on s'est beaucoup éloigné de la rive, même s'il reste encore un peu de chemin à faire pour arriver au but. »

## « C'EST LE RÔLE DU DIRIGEANT »

Pour **Gérard Mestrallet**, président de Suez, président d'honneur d'Engie, « toutes les entreprises ont l'obligation permanente de se transformer : leur environnement change aujourd'hui plus vite que jamais, du fait des évolutions internationales et, bien entendu, technologiques ». « Mais, dit-il, la transformation d'une entreprise ne peut pas être uniquement liée au numérique. On doit apporter – et expliquer – aux salariés une vision, un horizon, une visibilité. C'est le rôle du dirigeant. »



**Gérard Mestrallet** :  
« On doit apporter aux salariés – et leur expliquer – une visibilité du changement. »



**Philippe Arraou** : « Ces outils ne joueront leur rôle que si nous leur donnons du sens. »

« *Des outils attirants, très intéressants.* »



**Patrick Bézier** : « Nous devons savoir répondre aux attentes sans dogmatisme. »

« *C'est noble, une entreprise.* »



**Alexandre Pachulski** : « Personnaliser la relation avec chacun des collaborateurs. »



« *Un collaborateur de talent a un levier.* »

**Stéphane Treppoz** : « Les salariés savent qu'ils doivent aussi se réinventer, se former. »

## « UNE FORMIDABLE OPPORTUNITÉ »

« La transformation managériale des entreprises, confirme **Philippe Arraou**, président de BDO France, repose très largement sur le numérique. Nous avons désormais à notre disposition des outils attirants, très intéressants. Mais ils ne joueront leur rôle que si nous leur donnons du sens et de l'intérêt. Ils doivent nous permettre d'organiser l'entreprise sur des bases différentes, en transformant nos pratiques managériales, y compris pour l'organisation du travail et la vision du rôle de chacun. J'y vois une formidable opportunité pour dynamiser notre économie et notre activité dans le futur. »

## ENGAGER UN DIALOGUE FRUCTUEUX

Pour **Patrick Bézier**, directeur général du Groupe Audiens, « nous devons répondre aux attentes des salariés sans être dogmatique, d'une manière adaptée – le monde de l'audiovisuel n'est pas celui de l'agriculture et le monde de la métallurgie celui des nouvelles technologies. On doit aussi éviter que la formation ne devienne un "permis d'activité" pour la vie. Elle doit, au contraire, s'adapter en permanence aux besoins de l'entreprise. Il faut, enfin, que nous soyons capables d'engager un dialogue social fructueux, d'écouter davantage nos collaborateurs et d'accepter de leur donner une part plus importante d'influence, au moins quant aux moyens d'atteindre les objectifs fixés par la stratégie que nous avons adoptée. »

## ACCOMPAGNER LES MANAGERS

**Alexandre Pachulski**, cofondateur et directeur produits de Talentsoft : « L'évolution managériale qu'espèrent les salariés suppose que les dirigeants se rapprochent de leurs collaborateurs, leurs aspirations, s'intéressent à leurs compétences, à ce qu'ils attendent de l'entreprise. Cela implique de personnaliser la relation avec chacun, tout en maintenant une culture d'équipe. »

« Peut-être les managers ont-ils besoin d'être davantage accompagnés dans cette démarche totalement nouvelle. C'est peut-être pour cela que l'étude de l'Ifop et du LISPE fait ressortir le sentiment des salariés que cela ne change pas assez rapidement. »

Je suis optimiste – nous n'avons pas le choix – mais il faut que l'entreprise réponde à sa mission qui est rassembler des gens qui ont envie de servir une cause commune. C'est très noble, une entreprise... encore faut-il être capable d'écouter ceux qui la composent. Ce changement est impulsé par les dirigeants. »

## ATTENTION, LES JEUNES ARRIVENT !

**Stéphane Treppoz**, membre du comité exécutif de Monoprix, président de Sarenza : « Cette transformation managériale, bien sûr que les salariés la comprennent ! Mais ils veulent que l'organisation des entreprises se transforme, avec des modes plus collaboratifs, de nouveaux espaces de travail, un retour sur les efforts accomplis. Et ce, dans un contexte où les millennials entrent massivement sur le marché du travail, avec une forte attente en termes d'épanouissement personnel. »

« Les salariés savent aussi que l'enjeu majeur, pour eux, est d'être capables de se réinventer, se former, ne jamais rester sur le pré carré de ce qu'ils ont toujours su faire. Mais après 30 ans de vie professionnelle, je peux dire qu'un collaborateur qui a du talent et apporte une valeur ajoutée à l'entreprise est celui qui dispose d'un véritable levier dans sa relation avec son manager. »



## « Un tour de l'autre côté... »

« Les jeunes générations veulent retrouver dans l'entreprise le souffle, la genèse de ce qu'elle était à son tout début », ajoute **Serge Darrieumerlou**, directeur général Innovation du groupe Somfy. Alors, comment faire ? : « Monter des expéditions pour partir découvrir le Nouveau Monde ! »

## « Danser dans les chaînes. »

La philosophe **Julia de Funès** s'insurge contre la tendance de certaines entreprises à infantiliser leurs salariés avec une course au "bonheurisme", au lieu de privilégier l'instauration d'une relation constructive et respectueuse des aspirations et droits de chacun : « Les entreprises qui rendent leurs salariés plus heureux ne sont pas celles qui visent le bonheur, mais l'action ; celles qui permettent aux salariés d'agir. Je ne crois qu'à l'effort, au travail.

À partir de là, comme dirait Nietzsche, une fois qu'on a dansé dans les chaînes<sup>7</sup>, dans la rigueur, dans la discipline, on peut ressentir la joie qui vient de l'effort, mais qui n'arrive pas comme une manne, passivement. »

## SE FORMER EN S'AFFIRMANT

**Augustin de Romanet**, président de Groupe ADP, rappelle que la transformation numérique s'annonce « extrêmement puissante ». « Mais c'est une révolution... comme les générations précédentes en ont connu ! » Les machines « pourront exécuter des tâches qui étaient dévolues à des humains ». En revanche, « beaucoup de choses ne sont pas effectuables par des machines. Par exemple, dans le domaine de la santé, l'attention aux autres, le soin aux personnes âgées, les soins de proximité ».

La réponse est évidente : « Il faut se former, se former, se former... » Et, « la seule chose à conseiller aux salariés, c'est d'avoir une haute idée d'eux-mêmes ». « S'ils sont dans une entreprise où ils estiment ne pas pouvoir se former, progresser, s'épanouir, être dans un rapport de vérité avec leurs collègues et leurs chefs, il faut changer d'entreprise. »

## « Symbolique et rituels. »

Doyen du corps professoral et président de la recherche au sein du Groupe IGS, **Yves Enrègle** analyse l'inquiétude des salariés interrogés dans le cadre de l'étude d'Ifop France et du LISPE, comme la crainte « de perdre leur identité ». « Ils veulent travailler dans une institution qui conserve une identité forte. Il est très important pour eux que leur organisation reflète dans son fonctionnement des valeurs qui leur tiennent à coeur, afin qu'ils s'y retrouvent, par un effet de miroir.

Notre équipe, au sein du Groupe IGS, travaille beaucoup sur cette question de la symbolique des institutions, de l'instauration de repères. Quels rituels devra-t-on installer pour que les collaborateurs d'une organisation ressentent, en les vivant, que les valeurs qu'elle affiche peuvent correspondre à leurs attentes ?

Nous avons mis en place une formation artistique parallèlement à l'enseignement du management, pour que nos apprenants prennent conscience qu'ils ont quelque chose à dire... et qu'ils osent le dire ! Nous nous sommes beaucoup appuyés pour mettre en place ces formations sur les "3 M" du compagnonnage : "mimer, mémoriser, maîtriser". Et nous leur disons : "Ayez le culot d'être vous-mêmes." C'est cela, l'important et c'est ce sur quoi nous travaillons. »



**Serge Darrieumerlou** : « Monter des expéditions pour aller découvrir le Nouveau Monde. »



**Julia de Funès** : « Arrêtons la course au "bonheurisme". »



**Augustin de Romanet** : « Se former, se former, se former. »



**Yves Enrègle** : « Mimer, mémoriser, maîtriser. »





Éric Ruf, administrateur général de la Comédie-Française :

## GOURMANDS ET CURIEUX DE TOUT !

### « Comment capte-t-on le vivant ? »

- Comment la Comédie-Française est-elle concernée par les évolutions liées, notamment, à la "révolution numérique" ?

**Éric Ruf.** Les nouvelles technologies entrent sur nos plateaux et se donnent en perspective comme une nouvelle façon de faire du spectacle. Les métiers qu'elles génèrent, les gens qui s'en occupent, le bruit autour d'elles, font que, d'une certaine manière, on s'y adapte.

Les metteurs en scène, les scénographes, arrivent avec des demandes. Nous installons évidemment sur scène des micros et des caméras, des films sont réalisés avant le spectacle ou projetés en direct pour donner le sentiment qu'on ne sait pas exactement dans quelle temporalité on est. Nous avons aussi conçu des hologrammes.

### « Plus on va vers la technique, plus on sent qu'elle ne sert de rien ! »

Tout cela convoque énormément de technique... et, d'une certaine manière, angoisse... surtout à la Comédie-Française, où l'on présente les spectacles en alternance, où les temps de préparation sont très courts et où tout ce qui est très technique – et pas encore totalement maîtrisé – inquiète. Cela attire un public nouveau, augmente notre audience et sert la mission de rayonnement qui est la nôtre. Quand on fait des captations à la Comédie-Française avec Pathé Live et que c'est projeté dans 400 salles de cinéma en France, dans plusieurs pays limitrophes, c'est extraordinaire. Racine à la radio, c'est magnifique... Copeau évoquait déjà Racine comme un auteur radiophonique. Le fait de pouvoir moins "proférer" la chose, de disposer d'un micro pour les effleurements de l'âme... etc. Évidemment qu'on adore ça ! Simplement, c'est toujours la même chose et on n'achèvera jamais ce débat : comment capte-t-on le vivant ?

Et au-delà de tout cela, on constate une chose très rassurante : c'est que la technique n'aidera jamais l'acteur.

Si un acteur est formidable, elle augmentera sa performance... s'il ne l'est pas, elle accentuera son défaut. Car plus on va vers la technique, plus on sent qu'elle ne sert de rien... qu'elle est sans doute efficace, nécessaire, mais que ce que veulent au fond les spectateurs, c'est venir voir un spectacle en live à la Comédie-Française !

Je fais partie d'un milieu assez paradoxal où l'on prend toutes les vagues de modernité avec bonheur. On est gourmand de tout, on est curieux de tout. Les services que je dirige sont généralement ravis des formations qui leur sont demandées, de disposer d'outils modernes, d'avoir des challenges techniques... mais on sait aussi que ce qui fera le miel du spectacle ne sera pas forcément cette valeur-là, rajoutée.

L'essentiel reste une chose mystérieuse, rarement énoncée par les spectateurs les plus éclairés, mais par ceux qui viennent tous les soirs au théâtre. Ils ne vous le diront comme cela, mais je pense qu'ils viennent très paradoxalement pour se voir vivre, entrer dans une boîte comme s'ils regardaient une petite plaque chimique et pouvoir se concentrer sur leur existence. ■



Éric Ruf : « L'essentiel  
reste une chose  
mystérieuse. »

## CULTURE ET CULTURE

« Aucune transformation digitale, explique **Maud Bailly**, Chief Digital Officer (CDO) et membre du Comex d'AccorHotels, membre du Conseil national du numérique, ne peut réussir sans une transformation culturelle solide.

Comment se décline-t-elle chez nous ? D'abord, par une nouvelle organisation : moins d'échelons hiérarchiques, davantage de matricialité, des circuits de décision plus courts, plus d'autonomie accordée aux employés, mais aussi la possibilité de "tester", quitte à "rater", pour apprendre à réussir plus vite.

Ensuite, via l'instauration d'un nouvel état d'esprit, de valeurs, avec un véritable "dogme de l'usage" : tout ce que l'on déploie doit répondre à un réel besoin, créer de la valeur.

Enfin, avec de nouvelles manières de travailler, une nouvelle gouvernance : nous avons cassé les silos et créé une direction produits. Cette transformation culturelle de l'organisation est aussi, je le crois, très stimulante pour nos collaborateurs. Elle est absolument essentielle pour porter une stratégie digitale réussie. »

## LIBÉRER LES ÉNERGIES (ET LA JEUNESSE)

**Nicolas Mialhe**, président de The Future Society, va dans le même sens : « Piloter la révolution en cours – transformation digitale et transformation managériale –, exige un changement de culture. La transformation managériale réside dans la capacité à permettre l'empowerment<sup>8</sup>, à émanciper, mettre en capacité les collaborateurs de pratiquer ce changement. »

« Il s'agit vraiment d'aplanir la topographie du pouvoir, de faire en sorte que l'information circule de bas en haut, de haut en bas, et que les collaborateurs soient en capacité de prendre des décisions. La vélocité du monde dans lequel on vit impose cela. Dans l'économie des plateformes, c'est déjà le cas. En France on constate encore trop souvent une verticalité du pouvoir, y compris dans l'entreprise, qui ne correspond plus vraiment au monde du numérique. »

« Une pratique intéressante consiste à créer un Shadow Comex, un conseil formé de collaborateurs plus jeunes pour contribuer à éclairer le futur des usages et des relations à l'autorité. C'est aussi un enjeu fondamental pour l'entreprise : avoir l'audace d'inverser, de retourner, de rééquilibrer la relation intergénérationnelle. »

## UNE RÉELLE AMÉLIORATION DES PRATIQUES

**Roger Serre** constate, de son côté, que l'expérience acquise, les témoignages recueillis au cours de ces dix années de rencontres avec des dirigeants issus de tous horizons à l'occasion du colloque DPA montrent que « l'état d'esprit des dirigeants, la mise en place d'outils d'écoute et de développement personnel, vont dans le sens d'un perfectionnement régulier des pratiques managériales ».

« Cela signifie qu'il y a quand même une intention forte des directions générales des entreprises de changer les choses – même si elles ne savent pas toutes encore parfaitement comment s'y prendre – et que la plupart d'entre elles avancent beaucoup dans leur travail de transformation. Donc, baume au cœur... et continuons à donner aux salariés un plus grand pouvoir d'initiative ! »



**Maud Bailly** : « Une transformation culturelle solide ».

« En France, la hiérarchie reste verticale. »



**Nicolas Mialhe** : « Mettre les collaborateurs en capacité de pratiquer le changement. »



**Roger Serre** : « Un perfectionnement régulier des pratiques. »



« Une intention forte de changer les choses. »





Entretien avec **Antoine Petit**, président du CNRS :

## MANAGEMENT, DIGITALISATION, INTELLIGENCE ARTIFICIELLE ... ET AUDACE.

- *De quelle façon, les personnels du CNRS sont-ils concernés par les évolutions managériales ? Comment les vivent-ils ?*

Dans un institut de recherche de 33 000 personnes – comme le CNRS, la question de la transformation managériale ne se pose pas comme dans une entreprise classique. Le CNRS réunit deux populations très différentes, des scientifiques et des personnels administratifs et techniques. Le management des chercheurs est essentiellement de conviction : les chercheurs sont les mieux placés pour savoir ce qu'ils doivent faire. Mon rôle consiste plutôt à leur indiquer les grandes directions que l'institution souhaite prendre : par exemple, développer les relations avec le monde industriel, avec la société civile.

Nos personnels administratifs et nos techniciens sont, eux, plus directement concernés par l'évolution managériale. Mais, là encore, une bonne partie du management est un management d'adhésion. Dans un centre de recherche où la majorité des personnels est fonctionnaire, il faut fédérer sur des projets. La science fonctionne par projets, de durées plus ou moins longues selon les disciplines, mais toujours dans une logique de renouvellement.

- *Quels sont les objectifs de ce management d'adhésion ?*

Au CNRS, les chercheurs ont une liberté très importante. Cela ne veut pas dire qu'il n'y a pas de management. Nous fixons les grandes lignes directrices. Par exemple, développer la pluridisciplinarité. Pourquoi ? La société ne se pose pas des questions de maths ou de chimie mais, par exemple, d'intelligence artificielle. Dans l'IA, il y a des maths et de l'informatique mais aussi de la sociologie, de l'anthropologie, de la biologie. Ce sont des sujets qui nécessitent des approches pluridisciplinaires.

Notre management doit susciter ces approches croisées, quand on sait que, spontanément, les chercheurs – comme les autres spécialistes – ont plutôt tendance à fonctionner en silo, par discipline.

- *La digitalisation pose-t-elle aux équipes les mêmes questions et difficultés que dans les entreprises "classiques" ?*

La digitalisation touche aussi le monde de la recherche. Mais nous sommes en terrain de connaissance : elle a son origine dans des laboratoires de recherche. Il n'est donc

pas surprenant qu'ils maîtrisent la question un peu mieux que les autres. Cela étant dit, la digitalisation impacte le travail des chercheurs de façon étonnante. L'un des enjeux est son lien avec les sciences humaines et sociales. On pourrait se dire que les sciences humaines et sociales ne sont pas complètement concernées par la digitalisation. C'est totalement faux.

- *L'intelligence artificielle, comme on l'entend dire, va-t-elle concerner tous les domaines d'activité ?*

Pour nous, ce n'est pas une surprise. D'abord, il ne faut pas penser que l'intelligence artificielle va arriver un jour : elle est déjà là depuis longtemps. Dans les smartphones, dans les voitures avec l'ABS, dans les avions qui n'ont plus vraiment besoin de pilotes... Quand vous faites votre déclaration d'impôt sur le net, c'est l'intelligence artificielle qui le permet. Certains métiers, il y a encore quelques années, ne se sentaient pas concernés. C'est typiquement le cas de la médecine. Un exemple. Un généraliste va voir des mélanomes une fois par semaine ; un spécialiste peut-être 10 par jour. Aujourd'hui, on sait faire des machines qui vont faire un diagnostic meilleur que le meilleur des spécialistes pour savoir si un mélanome est cancéreux ou non. Ce n'est pas surprenant : le meilleur des spécialistes en aura vu 1 000 et la machine 1 million. La machine n'a évidemment aucune conscience de ce qu'est un mélanome, de ce qu'est un cancer. Elle a appris, lorsqu'on lui donne une nouvelle image de mélanome, à dire s'il est cancéreux ou pas. C'est de la comparaison d'images, il n'y a pas de compréhension profonde derrière.

Pour un certain nombre de tâches mécaniques, la machine prend rapidement le dessus ; pour d'autres tâches où la dimension humaine est plus importante, par exemple une dimension empathique, pour le moment au moins, la machine en est très loin. L'avenir ce n'est pas la machine contre l'homme, mais la machine et l'homme qui, ensemble, travailleront plus efficacement que seuls. ■



## Notes

1. Cf. *Qui ose aimer*, chanson interprétée par Johnny Hallyday, paroles de Michel Berger : « *Je chante pour ceux (...) Qui cherchent à quoi sert leur vie (...) Qui sentent une force indestructible, La liberté comme dans les livres ... Qui ose aimer, **Qui ose, Qui ose vivre...*** »

2. **Propedia** est une association indépendante qui fournit des fonctions de support à ses laboratoires de recherche adhérents. C'est à travers ses trois laboratoires de recherche (le LaRA, le LISPE et le LISER), que le Groupe IGS est associé à Propédia. Avec pour principaux axes de recherche : ressources humaines ; marketing et développement commercial ; plus généralement : nouveaux modes et pratiques managériaux, selon une logique de regards croisés - <http://www.groupe-igs.fr/navigation/recherche-innovation-formation-propedia/>

3. Jacques Brel, *La Quête*, paroles de Joe Darion : « *Brûler d'une possible fièvre, **partir où personne ne part** (...) Telle est ma quête, suivre l'étoile (...) Et puis lutter toujours (...).* »

4. « **Impose ta chance, serre ton bonheur et va vers ton risque.** À te regarder, ils s'habitueront. » René Char, *Les Matinaux*, Gallimard, 1964, « Rougeur des matinaux ».

5. Créé au sein de l'école RH du groupe IGS, le **Laboratoire d'Innovations Sociales et de la Performance Economique (LISPE)** a pour mission d'évaluer les effets de l'innovation sociale sur la performance économique de l'entreprise. Présidé par Lionel Prud'Homme, le LISPE se veut « *un catalyseur de la réflexion sur les problématiques actuelles du monde de l'entreprise* ». L'objectif du LISPE est de développer une production académique autour de trois thèmes : transitions et développement, transformations du travail, de l'emploi, des organisations, contrôle de gestion sociale et capital immatériel. Cf. [www.igs-ecoles.com/recherche/lispe-laboratoire-de-recherche/](http://www.igs-ecoles.com/recherche/lispe-laboratoire-de-recherche/)

6. « **One fits all approach** » ou « **One size fits all** ». « *Longtemps, explique Bruno Dufour, ancien directeur général de l'EM Lyon, la littérature sur le management a laissé croire qu'il y avait une formule de management valable pour tous les cas, avec son corollaire "tout peut se résoudre au seul management de la performance", sous entendu la performance commerciale, économique, financière.* »

5. **L'étude est téléchargeable** sur le site du Groupe IGS : [www.groupe-igs.fr/actualites-groupe-igs/lenquete-ifop-lispe-evolutions-et-transformations-manageriales/](http://www.groupe-igs.fr/actualites-groupe-igs/lenquete-ifop-lispe-evolutions-et-transformations-manageriales/)

6. Cf. **la présentation de Frédéric Dabi** (Ifop France) **et les commentaires de Lionel Prud'homme**, président du LISPE, pages 44 à 53.

7. **Friedrich Nietzsche** - *Humain, trop humain* (2<sup>e</sup> partie, 1879), Le Voyageur et son ombre. Aphorisme 140. Danser dans les chaînes. – « *En face de chaque artiste, poète ou écrivain grec il faut se demander : quelle est la nouvelle contrainte qu'il s'impose et qu'il rend séduisante aux yeux de ses contemporains (pour trouver ainsi des imitateurs) ? Car ce que l'on appelle « invention » (sur le domaine métrique par exemple) est toujours une de ces entraves que l'on se met à soi-même. « Danser dans les chaînes » : regarder les difficultés en face, puis étendre dessus l'illusion de la facilité, – c'est là le tour de force qu'ils veulent nous montrer.* »

8. Le mot anglais **empowerment** – utilisé dès le début du XX<sup>e</sup> siècle aux États-Unis – peut se traduire par "autonomisation" ou "responsabilisation". Mais, au-delà, il désigne le processus par lequel l'individu ou le groupe s'émancipe, se donne les moyens d'avoir davantage de pouvoir, d'influence et d'action sur le contexte social, économique, environnemental ou politique. ■





# Présentation des intervenants

**Philippe Arraou**, président de BDO France, président d'honneur du conseil supérieur de l'Ordre des experts-comptables, est depuis octobre 2017 chargé par le gouvernement d'une mission sur la transition numérique des TPE-PME. Diplômé à la fin des années 80, il crée en 1986 Eurosud, cabinet d'expertise comptable, d'audit et de conseils implanté en France et en Espagne. Il lance, en 1989, un groupement européen de cabinets d'experts comptables et avocats : Auditeurs Consultants et Experts Européens (ACEE). En 1996, il est l'un des fondateurs de la Fédération européenne des experts comptables et commissaires aux comptes de PME, qu'il préside jusqu'en 2000. Entré en 2009 au conseil supérieur de l'Ordre des experts-comptables, il en préside la commission des relations internationales jusqu'en 2012. Philippe Arraou est membre du conseil d'administration de l'IFAC (International Federation of Accountants) et préside la Fédération des Experts Comptables Méditerranéens (FCM). Il a créé en 2000 une propriété viticole de Jurançon, le Château Lafitte, aujourd'hui dirigée par son fils. Il est conseiller municipal sans étiquette de Lons (dans les Pyrénées-Atlantiques).

**Adda Abdelli**, auteur et comédien, est le co-créateur et scénariste de la série *Vestiaires*, dans laquelle il met en scène depuis novembre 2011 sur France 2 des acteurs handicapés "décomplexés" dans une piscine municipale. Clémentine Célerié, Pascal Légitimus, Philippe Croizon ou encore Florent Manaudou figurent notamment parmi les acteurs récurrents ou invités. Adda Abdelli est aussi l'auteur et l'acteur d'une web-série dérivée, *Vestiaires Libérés*, où il revisite l'histoire de France et ses figures emblématiques autour du thème du handicap. Il anime depuis 4 ans "Ouverture de Champ", tournée de sensibilisation qui mêle humour, image et handicap et que LADAPT (Association pour l'insertion sociale et professionnelle des personnes handicapées) organise dans 10 villes de France. Il a publié en 2012 aux éditions Michel Lafon *Comme sur des roulettes - Et si mon handicap était ma plus grande force ?* (« À travers des tranches de vie, Adda Abdelli y livre un témoignage authentique, drôle et émouvant sur le handicap »).

**Jean-Luc Allavena** est président d'Atlantys Investors et partenaire du fonds d'investissement Apollo Management qu'il a rejoint en 2007. Il est également président de l'Institut Aspen France et administrateur de Verallia, Altice, ainsi que de la banque PBS. Diplômé d'HEC, Jean-Luc Allavena débute sa carrière en 1986 à la banque Paribas, avant de rejoindre, en 1989, le groupe Lyonnaise des Eaux comme contrôleur financier. En 1992, il devient directeur financier, puis administrateur-di-

recteur général en 1996 du groupe Techpack International (division de Pechiney), avant de succéder en 1999 à son président fondateur, Alain Chevassus. Après le rachat total de la société par Pechiney, il devient directeur de sa division cosmétologie-luxe. En 2000, Arnaud Lagardère le nomme directeur général adjoint du groupe Lagardère Média. Il est parallèlement administrateur délégué de Lagardère Active, ainsi que membre du conseil d'administration de Hachette Livre, Hachette Filipacchi Médias et Hachette Distribution Services. Issu d'une très ancienne famille monégasque, Jean-Luc Allavena dirige, en 2005-2006, le premier cabinet du Prince Albert II de Monaco, afin d'y définir les grandes orientations de son règne. En 2007, il devient partner du fonds d'investissement Apollo Management à Londres. Il y réalise les principaux deals industriels : Monier, Constellium, Logicade, Latécoère, Verallia. Très engagé dans le bénévolat associatif, Jean-Luc Allavena est également président d'honneur de la French-American Foundation, de l'Association des diplômés d'HEC et de la Fondation HEC.

**Maud Bailly** est, depuis avril 2017, *Chief digital officer* (CDO) – en charge de la data, des systèmes d'information des ventes, de la distribution et de l'expérience clients – et membre du comité exécutif d'AccorHotels. Diplômée de l'Institut d'études politiques de Paris (IEP), ancienne élève de l'École normale supérieure (ENS) et de l'École nationale d'administration (ENA), inspectrice des finances, Maud Bailly rejoint la SNCF après quatre années d'audit en France et à l'international. Elle y devient directrice adjointe, directrice de la gare de Paris-Montparnasse et directrice déléguée du produit TGV, puis directrice des Trains quelques années plus tard. En mai 2015, elle prend la tête du pôle en charge des affaires économiques et numériques auprès du Premier ministre, Manuel Valls. Maud Bailly est également très engagée dans le coaching et l'enseignement sur les enjeux de performance et de transformation digitale des organisations. Elle intervient à Sciences Po, au centre de formation continue MediaSchool Executive Education, ainsi qu'à l'ENA (pour la classe préparatoire "Égalité des chances"). Elle a reçu en 2016 le "Prix de la Femme d'influence Politique Espoir" et a été lauréate en 2017 du "Prix Espoir du Leadership". Elle est membre du Conseil national du numérique.

**Emmanuelle Barbara**, avocat associé – Senior Partner du cabinet August Debouzy, est inscrite au Barreau de Paris depuis 1993.

Associée gérante d'August Debouzy de 2001 à 2017, elle y a créé le pôle social (35 avocats, dont huit associés) qui intervient dans tous les domaines du droit du travail et de l'élaboration des stratégies RH. En une quinzaine d'années, son département s'est hissé au premier rang des conseils en droit social. Emmanuelle Barbara a reçu en 2012 le prix "Lawyer of the year" de la revue *Best Lawyer*. Elle enseigne en Master II à l'École de droit de Sciences-Po Paris. Elle participe activement aux réflexions sur l'évolution du droit social en France auprès de nombreux think tanks. Elle est membre du comité directeur de l'Institut Montaigne et ancien membre du conseil d'administration de l'Agence Centrale des Organismes de Sécurité Sociale (ACOSS) en tant que personnalité qualifiée.

**Christophe Barbier** est éditorialiste à *L'Express* – dont il a dirigé la rédaction d'août 2006 à octobre 2016 – et conseiller éditorial de la direction du Groupe. Il est aussi éditorialiste politique dans la matinale de *BFM-TV*. Ancien élève de l'École normale supérieure (ENS), titulaire d'une maîtrise d'histoire et d'un mastère (Médias) d'ESCP Europe, il est journaliste au *Point* et à *Europe 1*, avant de prendre la direction du service politique, puis la responsabilité de la rédaction de *L'Express*. Il en devient directeur général délégué en 2011. Il est parallèlement éditorialiste dans plusieurs médias. Critique dramatique, auteur, metteur en scène et acteur, il est l'auteur de nombreux ouvrages, films et documentaires. On lui doit notamment une *Histoire de la Comédie-Française*, mise en scène en 2012 au Théâtre éphémère de la Comédie-Française par Muriel Mayette, et un *Dictionnaire amoureux du théâtre* (Plon, 2015), dont il a mis en scène et interprété une adaptation (*Le Tour du Théâtre en 80 minutes*) en 2017 au Festival d'Avignon, puis au Théâtre de Poche Montparnasse, où il a présenté et animé, en 2018, *Cabaret Mai 68*.

**Nathalie Cabrera** est, depuis mars 2017, directrice déléguée de l'association Jean Vilar. Titulaire d'un DESS de gestion des institutions culturelles de l'université Paris-Dauphine, elle débute sa carrière en 1992 comme administratrice de la compagnie Les Macloma. De 1993 à août 2000, elle est conseillère Théâtre et Danse auprès du conseil régional du Centre. Entre 2000 et 2002, elle est chargée de mission Théâtre auprès de l'ARCADE (Agences des Arts et du Spectacle de la région Provence-Alpes-Côte d'Azur). Elle est ensuite, de 2002 à 2009, chargée de mission Spectacle Vivant (théâtre, danse, cirque, arts de la rue) au conseil général des Bouches-du-Rhône, puis responsable des Actions de Participation Citoyenne dans le cadre de Marseille-Provence 2013 Capitale européenne de la culture. De décembre 2014 à décembre 2015, Nathalie Cabrera est conseillère pour la culture de Michel Vauzelle, président du conseil de la région Provence-Alpes-Côte d'Azur, avant d'exercer pendant deux ans des missions de conseil en mécénat auprès de structures culturelles, puis d'être nommée à la direction de l'Association (la Maison) Jean Vilar.

**Moussa Camara** débute son aventure entrepreneuriale à 21 ans, dès la fin de ses études de logistique. Du constat des obstacles à franchir naît en 2015 Les Déterminés. Cette association propose aux jeunes des quartiers défavorisés et des milieux ruraux un programme d'accompagnement et de formation pour les aider à créer leur activité et les connecter à un écosystème. Bientôt soutenu localement par les services publics et les entreprises privées, Moussa Camara devient le porte-parole d'une génération "en dehors des réseaux". Les Déterminés a permis, depuis 2015, de lancer huit promotions et accompagne déjà 114 futurs entrepreneurs. Moussa Camara a également créé Agir Pour Réussir (AGPR), dont l'objectif est de resserrer les liens entre les habitants des quartiers, tout en favorisant leur ouverture sociale et culturelle. L'association accompagne les jeunes dans leurs démarches d'insertion professionnelle. Moussa Camara est aujourd'hui sollicité par de nombreux groupes de travail et conseille les collectivités locales pour la mise en place de dispositifs d'incitation à la mixité sociale.

**Frédéric Dabi** est politologue, spécialiste en sociologie politique et analyste des comportements électoraux. Il est directeur général adjoint d'Ifof France depuis 2011, directeur du pôle Opinion et Stratégies d'entreprise de l'Ifof depuis 2003 et membre du directoire du groupe. Titulaire d'un DEA de sociologie politique et d'un DESS de communication politique et sociale de l'université Paris 1 Panthéon-Sorbonne, il commence sa carrière à l'Ifof en 1995 comme directeur d'études au sein du département Opinion publique. Après avoir rejoint, entre 2000 et 2003, CSA, où il est directeur adjoint du département Opinion, il revient à l'Ifof en 2003 pour prendre ses fonctions actuelles. Ses domaines d'intervention couvrent à la fois les champs électoral et politique (*rolling*, baromètres), la réalisation d'études institutionnelles et corporate, la participation à des colloques, séminaires et conférences de citoyens. Il intervient très régulièrement dans les médias (*CNEWS, LCI, Public Sénat, LCP, Le JDD, Le Figaro, L'Opinion, Atlantico, Le Monde, Libération...*) et est l'auteur de nombreuses publications. Frédéric Dabi enseigne à l'Université Paris XIII en master de sciences et techniques de la communication (depuis 2002) et en master de communication publique (depuis 2008).

**Jean-Marc Daniel** est économiste, professeur associé à ESCP Europe, responsable de l'enseignement d'économie aux élèves-ingénieurs du corps des Mines. Il est directeur de la revue *Sociétal* et, notamment, chroniqueur aux *Échos* et sur *BFM Business*. Il est administrateur de la Société d'économie politique et membre du comité de rédaction de *L'Année des professions financières*. Diplômé de l'École polytechnique et de l'ENSAE, il rejoint la fonction publique comme administrateur de l'INSEE et alterne ensuite des responsabilités dans l'administration active, des cabinets ministériels (ministères de la Culture et des Affaires étrangères) et comme économiste et enseignant (chargé d'études à l'OFCE, cours à ESCP Europe, à l'École nationale supérieure des mines de Paris - Mines ParisTech, Paris X, ENSAE). On lui doit de très nombreuses chroniques, conférences et publications d'articles et ouvrages, parmi lesquels : *Le Gâchis français : histoire de quarante ans de mensonges économiques* (2015) ; *Valls, Macron : le socialisme de l'excellence à la française* (2016), *Les Impôts. Histoire d'une folie française. Soixante ans de matraquage fiscal* (2017). Jean-Marc Daniel a animé, en 2018, au Théâtre de Poche Montparnasse les *Leçons d'économie*.

**Serge Darrieumerlou** est depuis septembre 2015 directeur général Innovation du groupe Somfy. Diplômé de l'EDHEC, il commence sa carrière professionnelle dans le domaine de la finance aux Grands Moulins de Paris, avant de rejoindre la direction financière de Décathlon. Il y propose et crée en 1999 la plateforme innovation. Il participe ensuite à la mise en place du pôle diversification et conçoit de nouveaux concepts de distribution (et distribution en ligne) pour le Groupe Oxylane (Décathlon). Il devient en 2008 directeur général France du Groupe Somfy, où il accompagne la transformation digitale et managériale de l'entreprise. Il y lance, en particulier, la stratégie de la maison connectée. En septembre 2015, Somfy crée et lui propose le poste de general manager Innovation

Groupe, avec pour but l'instauration d'une démarche dynamique d'innovation et de transformation permanente. Serge Darrieumerlou est aussi président d'Activate-Innovation (conférences et accompagnement des entreprises pour leur transformation), coanimateur d'une émission de radio « Out of the Box » sur la webradio Radio *Village Innovation*, et cotitulaire de la chaire Innovation et transformation permanente de l'EDHEC. Il a publié en juin 2018 *Osez la transformation permanente, comment réinventer l'EnTrePrise*, coécrit avec Laurence Jaspard-Darrieumerlou.

**Philippe Faure-Brac** est meilleur sommelier du monde (1992), meilleur sommelier de France (1988), président de l'Union de la sommellerie Française et trésorier de l'Association de la sommellerie internationale. Meilleur jeune sommelier de France en 1984, il ouvre la même année le *Bistrot du Sommelier*. En 2015, quinze ans après avoir contribué à la création du prix du meilleur ouvrier de France (MOF) option sommellerie, il est meilleur ouvrier de France *honoris causa*. Auteur et homme de médias, il participe à de nombreuses émissions, publications, manifestations, spectacles (*Revue du vin de France*, chroniques sur *BFM Radio, France 2, France 3, Europe 1, Sud Radio, L'Epicurien, Wéva, Cuisinez-Magazine*, etc.).

Philippe Faure-Brac a publié dix livres chez EPA-Le Chêne, parmi lesquels : *La Cave idéale et Le Livre de cave* (1998), *Les Grands Vins du siècle* (1999), *Bordeaux, le choix du Sommelier* (2000), *Saveurs complices* (2002), *Vins et Mets du monde* (prix Edmond de Rothschild 2004), *Comment goûter un vin* (prix Curnonsky 2006 du meilleur livre de l'année consacré au vin), *Comment faire sa cave ?* (2010), *Tout sur le vin* (2012). Il est notamment lauréat du "Grand Prix de la Presse du Vin" 2005 et 2007 et a reçu, en 2013, le prix "Millésime" de La Forêt des livres (manifestation créée par Gonzague Saint Bris). Il a été promu, en janvier 2018, officier du mérite agricole.

**Frédéric Ferrer**, journaliste-présentateur, consultant et enseignant, anime depuis l'été 2014 Dirigeants en Pays d'Avignon. Il débute sa carrière de journaliste à *Radio Monte-Carlo* alors qu'il est encore adolescent. Il rejoint ensuite notamment *Europe 2, RFM, Chérie FM, RTL, Europe 1 et RMC*. À la télévision, il présente des émissions d'information et de divertissement – *Paris Première, France 2* (où il anime « Télé Matin » l'été), *M6* – avec « Absolutement Star », pendant huit ans. Dans la presse, il lance pour *Paris Match* le concept « Des Chiffres et des Êtres » (portrait hebdomadaire d'une personnalité, à partir des chiffres de sa vie) qu'il décline ensuite en interview radio sur *Europe 1* dans la matinale. Il produit aujourd'hui des programmes à destination des entreprises et intervient également comme consultant et animateur de séminaires, conférences événements et colloques. Diplômé d'ESCP Europe (et titulaire du mastère Informations et médias), il y enseigne depuis plus de quinze ans.

**Philippe Fournier** est chef d'orchestre et chef de chœur, conférencier et pédagogue. Il a créé en 1985 et dirige l'Orchestre Symphonique Confluences. Licencié de muscologie (Lyon III) et titulaire d'un deug d'option acoustique, il reçoit en 1984 à l'unanimité le premier prix du diplôme

supérieur de direction d'orchestre de l'École normale de musique de Paris. Avec l'Orchestre Symphonique Confluences, il effectue plus de 1 600 concerts en France et à l'étranger. Il est, en 1986, lauréat de la Fondation Yehudi Menuhin. Philippe Fournier est très régulièrement chef d'orchestre invité, en France et à travers le monde. Responsable d'un chœur pendant 18 ans, il dirige des chœurs et ensembles vocaux (il a travaillé la direction des chœurs avec Michel Corboz à Genève et Éric Ericson). Il enseigne, depuis 1980, la direction d'orchestre à la Fédération musicale du Rhône, dont il est directeur technique. Il travaille avec de nombreux environnements sociaux (petite enfance, handicap, écoles de musique, concerts commentés, entreprises). Philippe Fournier a ouvert, en 2009, les premiers travaux du "Cercle de tous les Talents" de DPA à Aix-en-Provence.

**Julia de Funès** est philosophe, auteur, animatrice et chroniqueuse pour de nombreux médias, conférencière. Docteur en philosophie et titulaire d'un master 2 de management RH de l'IGS-RH, elle commence sa carrière comme chasseuse de tête chez Neumann International et Vediorbis Search, avant de créer Prophilconseil – ou comment faire de la philosophie un outil de performance pour le monde de l'entreprise. Elle a, entre autres, pour client Thales, Edf, Adidas, Intercontinental, Canal +, Valrhona, Deloitte, Axa, Accenture, Accor, Chaumet, Afnor, Novartis, L'Occitane. Chroniqueuse et animatrice pour de nombreux médias de radio, de télévision et pour la presse écrite, elle crée et présente en 2012 un programme quotidien diffusé sur *France 5* en 40 épisodes, « Le bonheur selon Julia ». Elle anime aussi pendant deux ans une « chronique philo » sur *BFM business* dans le cadre de l'émission « Club Media RH Julia ».

Julia de Funès est l'auteur de *Coup de philo sur les idées reçues* (2010, éditions Michel Lafon), *Socrate au pays des process* (Flammarion, 2017). En 2018, avec l'économiste Nicolas Bouzou, elle a publié *Le Management ou la Comédie (in)humaine, ou comment les entreprises font fuir les meilleurs* (éditions de l'Observatoire).

**Philippe Gabilliet** est professeur de psychologie et de management à ESCP Europe, chargé de cours à l'ESA de Beyrouth, conférencier et coach de dirigeants.

Docteur en sciences de gestion, diplômé de 3<sup>e</sup> cycle en sciences politiques, diplômé de Sciences-Po Bordeaux, il se spécialise (après un premier parcours universitaire) dans le management des équipes opérationnelles. Au début des années 1990, il dirige l'action commerciale "grand public" de CNP Assurances (Groupe CDC). En 1995, il rejoint le corps professoral d'ESCP Europe tout en poursuivant son activité de conférencier et coach. Philippe Gabilliet est porte-parole de la Ligue des Optimistes de France, président honoraire de l'association internationale Optimistes sans frontières (ASBL). Il est vice-président et cofondateur de l'Académie Francophone des Auteurs et Conférenciers d'Entreprises (AFACE). Longtemps chroniqueur sur *RMC* dans l'émission « Les Grandes Gueules », il est expert APM (Progrès du Management), expert Albert Académie. On lui doit de nombreuses publications sur les thèmes de la psychologie de l'optimisme, de la chance, de l'audace et de l'anticipation.

**Jean-Pierre Hulot** est administrateur de l'Institut de Gestion sociale (IGS), organisateur et directeur éditorial de Dirigeants en Pays d'Avignon (DPA), président de l'Unipe, consultant. Ancien élève de l'IEP Paris et de l'INSEAD, titulaire d'une maîtrise de lettres et d'une maîtrise de droit public, il a été successivement et parallèlement directeur des ressources humaines, conseiller du président et directeur des relations extérieures du Groupe Roussel-Uclaf, directeur des relations

extérieures et institutionnelles, puis directeur général adjoint du syndicat national de l'industrie pharmaceutique, fondateur du cabinet HBL/Hulot, Broussous, Lefebure, président des cabinets Europraxis et CES/Communications Économiques et Sociales, membre fondateur et président d'European Communication Partners Global.

Jean-Pierre Hulot a été l'un des promoteurs du bilan social en France. Il préside plusieurs instances dédiées à la RSE, la gouvernance, la formation et l'apprentissage.

**Alain Lombard** est directeur de la Collection Lambert en Avignon depuis février 2018.

Diplômé de l'Institut d'études Politiques de Strasbourg, ancien élève de l'École nationale d'administration (ENA), il débute sa carrière en 1982 à la direction du Théâtre et des Spectacles du ministère de la Culture. Directeur administratif et financier du Théâtre National de l'Opéra de Paris, il devient en 1988 secrétaire général de l'Académie de France à Rome (Villa Médicis). Directeur de l'Institut français de Budapest, attaché culturel auprès de l'ambassade de France en Hongrie, il est en 1994 conseiller technique auprès de Jacques Toubon, ministre de la Culture et de la Francophonie, puis chef du département des affaires internationales au ministère de la Culture. Entre 1999 et 2002, Alain Lombard est directeur général de la Villa Arson à Nice.

Commissaire général des Années France-Chine entre 2002 et 2005, il est ensuite chargé de mission auprès du délégué aux Arts plastiques du ministère de la Culture, puis sous-directeur de la Coopération culturelle et artistique au ministère des Affaires étrangères, directeur régional des affaires culturelles (DRAC) en région Rhône-Alpes. De 2012 à 2017, il est administrateur général des musées d'Orsay et de l'Orangerie.

Alain Lombard est chargé de cours à l'Université Paris-Dauphine. Il a publié en 2003 *Politique culturelle internationale – Le Modèle français face à la mondialisation* aux éditions Actes Sud.

**Antoine Meunier** est membre du comité exécutif, directeur du marketing et de la communication de thecamp, campus international dédié aux technologies de rupture et à la transformation. Il a également cofondé Chams, une ONG qui construit des écoles de code dans les camps de réfugiés au Moyen-Orient. Après une licence de philosophie (université de Paris IV Sorbonne), et un cursus à KEDGE Business School, Antoine Meunier a eu un parcours essentiellement dédié au digital et à l'innovation. Consultant en stratégie digitale, il rejoint en 2008 l'agence FullSIX et devient DGA de l'agence Media du groupe FullSIX. Il fonde, en 2011, *citypost.fr*, premier média citoyen local dédié à l'empowerment des communautés citoyennes et cofonde en 2014 Smartcitiz, un intégrateur dédié à l'open data. Il rejoint Frédéric Chevalier dans l'aventure de thecamp, avec pour objectif de créer le premier "camp de base global" dédié à la transformation des individus et des organisations et contribuer ainsi à l'émergence d'un monde plus humain et plus durable. Inauguré en septembre 2017, thecamp rassemble entrepreneurs, chercheurs et créatifs, étudiants, pour inventer les modèles qui répondront aux grands enjeux et transformations de demain.

**Gérard Mestrallet** est président de Suez et président d'honneur d'Engie. Il préside la Fondation Agir Contre l'Exclusion (FACE). Ancien élève de l'École polytechnique, de l'École nationale de l'aviation civile, de l'Institut d'études politiques de Toulouse et de l'École nationale d'administration, il débute sa carrière à la direction du Trésor. Il est conseiller technique, chargé des affaires industrielles, au cabinet du ministre de l'Économie et des Finances (Jacques Delors), avant de rejoindre en 1984 la Compagnie Financière de Suez. En 1991, il est président du comité de direction de la Société Générale de Belgique et devient, en 1995, président-directeur général de la Compagnie de Suez. De juillet 2008 à mai 2016, Gérard Mestrallet est président-directeur général de GDF Suez (Engie après 2015) et président de Suez Environnement.

Outre plusieurs autres mandats (Société Générale, Saoudi Electricity Company, membre des conseils des maires de Beijing, Shanghai, Chongqing, Moscou), Gérard Mestrallet a pris récemment, à la demande du chef de l'État, la présidence exécutive de l'Agence Française pour le développement d'Al-Ula (en Arabie Saoudite), structure française en charge du développement touristique et culturel de la région en coopération avec le royaume saoudien.

**Nicolas Miaillhe** a cofondé et préside The Future Society, incubateur ouvert en 2014 à la Harvard Kennedy School autour des réponses à apporter face à l'explosion des nouvelles technologies. Il a lancé en 2015 The AI Initiative, qui pilote un débat participatif, mondial et multilingue. Il a aussi créé en 2018 Aletheion, startup spécialisée dans la lutte contre la cybercriminalité financière. Diplômé de l'Institut d'études politiques de Strasbourg et de l'ISAD (université Paris 2 Panthéon-Assas), Nicolas Miaillhe commence sa carrière en 2003 au Centre d'Analyse de Défense (DGA), avant de rejoindre la Sagem Défense Sécurité (Safran) où il est directeur régional en charge de l'Asie du Sud-Est. Lauréat de la bourse Arthur Sachs, il est titulaire d'un master en administration publique de la Harvard Kennedy School, puis research fellow à Harvard University et au Harvard Ash Center for Democratic Governance and Innovation. Chargé de cours à Sciences Po Paris, il est *senior visiting research fellow* à la Harvard Kennedy school. Nicolas Miaillhe est membre de IEEE (Global Initiative for Ethical Considerations in Artificial Intelligence and Autonomous Systems Policy) et a cofondé en 2017 Yes Europe Lab, laboratoire pan-européen d'action civique et politique. Il est membre fondateur de Live with AI (think tank indépendant lancé à Singapour).

**Olivia Moore**, humoriste, autrice, comédienne, est également chroniqueuse et conférencière. Titulaire d'un DESS de droit du travail de l'université Paris 2 Panthéon-Assas, elle travaille pendant 13 ans dans les équipes RH, puis marketing, de grandes organisations (Unilever, L'Oréal, Groupe WPP) et poursuit sa formation avec des cours de théâtre, de techniques vocales, de danse et l'École du One Man Show. Elle se lance sur scène dès 2011 et crée en 2012 son premier One Woman Show, *Mère indigne* (ce spectacle rencontre un beau succès public, en même temps qu'un excellent accueil des médias - « Une humoriste chic au talent

choc » ★★ *Télérama*). Elle se produit à Paris, en France et en Suisse (en 2013, elle est finaliste du Montreux Comedy Festival), en Belgique et au Canada. Elle a présenté son nouveau spectacle *Égoïste* au festival off d'Avignon 2018 et à la Nouvelle Seine, à Paris. Olivia Moore a animé des chroniques sur *Europe 1* et *Rire & Chansons*. Elle a publié, en 2017, *Sois mère et tais-toi* (éditions Leduc.s). Son second livre, *Culpafuck*, est publié le 11 octobre 2018 chez Fleuve Éditions. Elle intervient aussi fréquemment pour des galas, événements, séminaires, ou encore pour des “débrieufs humoristiques” en entreprise.

**Alexandre Pachulski**, “explorateur de l’humain”, de la transformation du monde du travail et des nouvelles technologies, est directeur général produits et cofondateur de Talentsoft (leader européen des applications Cloud de gestion des talents et digital learning).

Titulaire d’un master en intelligence artificielle et sciences cognitives, il est docteur en informatique de l’université Paris-Dauphine et a participé plus récemment à l’Université de la Singularité de San Jose. Alexandre Pachulski commence sa carrière en 2001 comme dirigeant d’une société spécialisée dans le conseil en management. Il accompagne de nombreuses entreprises, dont Apple, Coca-Cola, Gaumont, EDF et Gemalto. Il est chargé de cours à l’université Paris-Dauphine depuis 1998. Alexandre Pachulski est l’auteur de nombreux ouvrages dans le domaine des ressources humaines, parmi lesquels *Les Nouveaux Horizons RH* (éditions Diateino, 2012). Il est aussi un contributeur très actif de la communauté des RH, notamment via le blog dédié à la gestion des talents « Les Talents d’Alex » (prix de la Souris d’Or 2015) et la chaîne YouTube « Talents of Tomorrow ».

**Antoine Petit**, professeur des universités de classe exceptionnelle, est président-directeur général du CNRS depuis le 24 janvier 2018.

Agrégé de mathématiques et docteur en informatique de l’université Paris Diderot, il est spécialiste de méthodes formelles, principalement à base de systèmes de transitions, pour la spécification et la vérification de systèmes parallèles en temps réel. Enseignant-chercheur de 1984 à 2004, il est assistant-agrégé à l’université d’Orléans et maître de conférences à l’université Paris-Sud. En 1994, il est nommé professeur des universités à l’École normale supérieure de Cachan (ENS). De 2001 à 2003, Antoine Petit est directeur adjoint à la direction de la recherche du ministère, en charge des mathématiques et des sciences et technologies de l’information et de la communication (STIC). En 2004, il est détaché au CNRS, d’abord en tant que directeur scientifique du département Sciences et Technologies de l’information et de la communication, puis comme directeur interrégional Sud-Ouest. En 2006, il rejoint Inria pour diriger le centre de recherche Paris-Rocquencourt, avant d’être nommé directeur général adjoint, puis président-directeur général en octobre 2014. Depuis avril 2017, Antoine Petit est président non exécutif de l’IHEST, Institut des hautes études pour la science et la technologie, membre du Conseil national de l’industrie, du conseil scientifique de l’Office parlementaire des choix scientifiques et techniques (Opecst) et du Haut conseil scientifique de l’Onera.

**Augustin de Romanet** est président de Groupe ADP depuis novembre 2012. Diplômé de l’Institut d’études politiques de Paris, ancien élève de l’École nationale d’administration, il rejoint d’abord la direction du Budget et la représentation permanente de la France auprès des Communautés européennes. Il a été notamment directeur du cabinet d’Alain Lambert, ministre délégué au Budget, directeur adjoint du cabinet de Francis Mer, ministre de l’Économie, des Finances et de l’Industrie, directeur de cabinet de Jean-Louis Borloo, ministre de l’Emploi, du Travail et de la Cohésion sociale, directeur adjoint de cabinet du Premier ministre, Jean-Pierre Raffarin. De juin 2005 à octobre 2006, il est secrétaire général adjoint de la présidence de la République. Directeur financier adjoint et membre du comité exécutif du Crédit Agricole en 2006, il est directeur général de la Caisse des Dépôts et Consignations de mars 2007 à mars 2012 et préside le Fonds stratégique d’investissement de 2009 à 2012.

Augustin de Romanet est président de la Fondation ADP, membre du conseil d’administration et du comité exécutif d’Airport Council International (ACI) Europe, administrateur de la RATP, membre du conseil de surveillance du Cercle des économistes SAS, administrateur référent et membre du comité stratégique de SCOR. Il préside depuis juillet 2018 l’Association Paris Europlace (qui promeut l’attractivité de la place financière de Paris) et, depuis novembre 2017, le domaine national de Chambord.

Augustin de Romanet a publié en 2012 *Non aux 30 douleurs, L’État n’a pas de temps à perdre* (Plon - prix littéraire de la rédaction de *L’Express*, catégorie “document”).

**Éric Ruf** est administrateur général de la Comédie-Française depuis 2014. Il a été élu, en 2013, président de l’association Jean Vilar. Formé à l’École nationale supérieure des Arts appliqués et des Métiers d’arts Olivier de Serres et au Conservatoire national supérieur d’art dramatique, acteur, metteur en scène et scénographe, il entre dans la Maison de Molière en tant que pensionnaire en 1993. Il est en 1998 son 498<sup>e</sup> sociétaire. Il devient en 2014 sociétaire honoraire après sa nomination comme administrateur général. Il y mène une politique artistique où se côtoient grands maîtres de la mise en scène et talents émergents.

Metteur en scène et scénographe, au théâtre comme à l’opéra ou au ballet, Éric Ruf est dirigé au théâtre par des metteurs en scène tels que Jacques Lassalle, Patrice Chéreau, Alain Françon ou Denis Podalydès ; on peut le voir aussi au cinéma et à la télévision dans des réalisations d’Yves Angelo, Nicole Garcia, Arnaud Desplechin, Guillaume Gallienne... Prix Gérard-Philipe de la Ville de Paris (1999), il a reçu en 2007 les Molières du décorateur et du second rôle masculin pour *Cyrano de Bergerac* ; en 2012, le Prix Beaumarchais du *Figaro* et le Grand Prix du syndicat de la Critique pour le meilleur spectacle théâtral de l’année avec *Peer Gynt* ; en 2016, le Molière de la création visuelle pour *20 000 lieues sous les mers* d’après Jules Verne ; en 2017, le Molière du Théâtre public pour *Les Damnés* d’après Luchino Visconti et le Grand prix du syndicat de la critique pour *Pelléas et Mélisande* (Théâtre des Champs-Élysées).



**Jean-Louis Sagot-Duvaurox**, philosophe et dramaturge, auteur et journaliste, a cofondé en 1998 la compagnie malienne BlonBa, pour laquelle il a écrit une dizaine de pièces diffusées sur les scènes francophones. Il dirige le théâtre de l'Arlequin à Morsang-sur-Orge (91), avec pour objectif de « faire découvrir le théâtre à ceux qui n'ont pas pour habitude de le fréquenter ». Jean-Louis Sagot-Duvaurox a beaucoup écrit pour le cinéma et le théâtre. En 1989, il imagine avec Pierre Sauvageot et écrit un spectacle intitulé *Toussaint Louverture*. En 1999, le long-métrage qu'il écrit pour le cinéaste malien Cheick Oumar Sissoko est retenu dans la sélection officielle 1999 « Un certain regard » du Festival de Cannes. Il est l'auteur de plusieurs essais, parmi lesquels : *Pour la gratuité* (Desclée de Brouwer, 1995 - réédité par les éditions de l'Éclat en 2006 et 2016 sous le titre *De la gratuité* et mis en ligne sur Internet) ; *Voyageurs sans ticket, Liberté, égalité, gratuité : une expérience sociale à Aubagne*, écrit avec Magali Giovannangeli (Au diable Vauvert, 2012). Jean-Louis Sagot-Duvaurox a contribué à des ouvrages collectifs, dont la plupart des textes sont rassemblés sur le site *jlsagotduvaurox.wordpress.com*. Entre 1975 et 1981, il est rédacteur en chef de *Droit et Liberté*, mensuel du MRAP. En 1981, il crée et dirige la rédaction du magazine *Différences*. De 1999 à 2002, il est l'auteur d'une chronique régulière dans le quotidien *L'Humanité*.

**Estelle Sauvat**, spécialiste des ressources humaines et de la sécurisation des parcours professionnels, a été de novembre 2017 à juin 2018 haut-commissaire à la transformation des compétences auprès de Muriel Pénicaud, ministre du Travail.

Diplômée en droit public et droit privé de l'université Paris-Descartes et titulaire d'un executive master en management des politiques publiques de Sciences Po Paris, elle occupe de 2002 à 2008 des fonctions managériales au sein du Groupe Vedior Bis, devenu Randstad et USG People. Elle y développe, en particulier, le marché du placement de personnes, ouvert au secteur privé par la loi Borloo sur la cohésion sociale (2005). De 2011 à 2017, elle est directrice générale associée au sein du cabinet Sodie. Elle est membre du comité exécutif du Groupe Alpha en 2010. À travers l'accompagnement des entreprises et des salariés dans les mutations économiques, elle déploie des innovations technologiques pour accélérer les retours à l'emploi des salariés comme des demandeurs d'emploi et pour humaniser le digital (premières plateformes d'e-coaching). En 2013, en partenariat avec le Groupe Alpha, elle participe à la création de la start-up YesWeCode, qui crée des solutions de services dédiées aux mobilités professionnelles.

Estelle Sauvat est avec Bertrand Martinot l'auteur d'un rapport élaboré en février 2017 pour l'Institut Montaigne : « Un Capital Emploi Formation pour tous ».

**Roger Serre**, délégué général du Groupe IGS, a dédié sa carrière aux relations écoles-Entreprises. Etudiant à l'ESSEC, il y fonde la première Junior Entreprise et le premier forum étudiants-entreprises. Après un an au sein du Groupe Publicis, il dirige les relations extérieures de l'ESSEC, avant de prendre la direction du développement du Groupe.

Roger Serre co-fonde en 1975 l'Institut de Gestion Sociale (IGS), centre de formation aux ressources humaines et à la gestion prévisionnelle de l'emploi des entreprises. Le Groupe IGS est créé trois ans plus tard. Fédération d'associations à but non lucratif et de structures de conseil, il est pionnier dans le domaine de l'apprentissage et constitue un maillon original dans la liaison formation-emploi. Le Groupe IGS a appuyé son développement sur des valeurs d'humanisme, de professionnalisme et un engagement constant en faveur de la formation professionnelle au long de la vie. Soucieux d'intégrer l'art et la culture dans ses cursus professionnels, il se veut « accompagnateur de réussite ».

**Bertrand Soubelet** est depuis octobre 2016 président de la société de conseil BS Consulting. Il est cofondateur et CEO de Swelp Sentinel – la start-up Sentinel a conçu une solution numérique pour transmettre des alertes et gérer des situations de crise. Il est vice-président du mouvement Objectif France.

Diplômé de l'École Spéciale militaire de Saint Cyr, licencié en droit public, Bertrand Soubelet rejoint en 1986 la Gendarmerie nationale, où il alterne missions de conduite du changement et commandements opérationnels. Ancien élève de l'École de Guerre (1995-1996), il est chef de bureau de la défense et la sécurité nationale, puis directeur de la région Midi Pyrénées de la Gendarmerie nationale. Admis au grade de général de brigade en 2009, il est en 2010 directeur adjoint des ressources humaines et en 2013 directeur des opérations et de l'emploi de la Gendarmerie nationale.

Après une audition devant l'Assemblée nationale en décembre 2013 pendant laquelle il dresse un constat inquiétant sur l'insécurité en France et les difficultés de la lutte contre le terrorisme, il est affecté au commandement de la Gendarmerie des outre-mer en août 2014. Il met un terme à sa carrière en octobre 2016. Bertrand Soubelet est l'auteur de plusieurs ouvrages, parmi lesquels : *Sans autorité, quelle liberté ?* (Éditions de l'Observatoire, 2017) et *Tout ce qu'il ne faut pas dire - Insécurité, Justice : un général de gendarmerie ose la vérité* (Plon, 2016).

**Stéphane Treppoz** est, depuis mai 2018, membre du comité exécutif de Monoprix, en charge du numérique. Il est également président-directeur général de Sarenza, site leader de la vente de chaussures et de sacs dans 30 pays européens. Diplômé d'HEC, Stéphane Treppoz commence sa carrière en 1989, à New York, chez Arthur Andersen. De 1990 à 1995, il est directeur du marketing, puis vice-président et président de la filiale américaine de Meccano. Il revient en France en 1998 comme chargé de mission auprès de la direction générale de la Générale des eaux - Vivendi (où il crée le service d'accès à l'internet haut débit Télé Riviera multimédia), puis de Cegetel. Après la prise de contrôle d'AOL France par Vivendi, il en devient le PDG jusqu'en 2004. Il est en 2004 *business angel* et cofondateur d'ISAI, premier fonds d'investissement des entrepreneurs Internet français qui investit dans une trentaine de startups dont BlaBlaCar, Evaneos, TinyClues, Databerries, Shopmium. De septembre 2005 à février 2007, il est Senior Advisor chez Wendel Investissement. En 2007, il prend avec Hélène Boulet-Supau la tête de Sarenza, dont il reste président-directeur général après son acquisition en 2018 par le groupe Monoprix.

**Jean-Noël Tronc** est, depuis 2012, directeur général-gérant de la Sacem (Société des Auteurs, Compositeurs et Éditeurs de Musique) et de la Sdrm (Société pour l'Administration du Droit de Reproduction Mécanique). Diplômé de l'Institut d'études politiques de Paris et de l'Essec, il commence sa carrière en 1993 chez Andersen Consulting (Accenture) et rejoint, en 1995, le Commissariat général du Plan, avant de devenir, de 1997 à 2002, conseiller Nouvelles technologies et Société de l'information du Premier ministre, Lionel Jospin. Après cinq ans chez France Telecom/Orange, où il est notamment directeur de la stratégie et de la marque, président du conseil d'administration d'Orange Réunion,

directeur marketing mobile et directeur général d'Orange France, il est pendant trois ans PDG de Canal Plus Overseas qui regroupe les activités de télévision payante du groupe Canal Plus dans l'Outre-Mer.

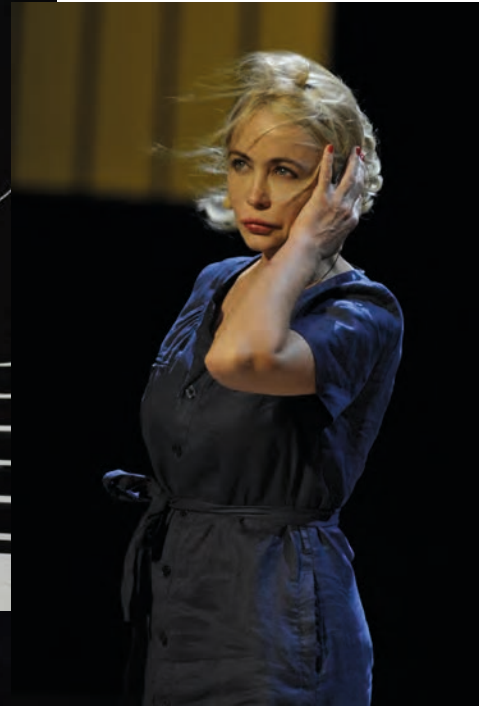
Jean Noël Tronc est vice-président du Groupement européen des sociétés d'auteurs et compositeurs (Gesac), administrateur de la Confédération internationale des sociétés d'auteurs et compositeurs (Cisac) et de la Coalition française pour la diversité culturelle. Il préside le Fonds Culturel Franco-Américain (FCFA) et a cofondé l'association France Créative qui regroupe des acteurs des filières des secteurs culturels et créatifs. Il est, depuis le 23 février 2018, fédérateur à l'export des industries culturelles et créatives dans le cadre d'une mission gouvernementale confiée par Jean-Yves Le Drian, ministre de l'Europe et des Affaires étrangères.

**Christophe Victor**, directeur général délégué du Groupe Les Échos d'octobre 2011 à juillet 2018, y a conduit une politique de diversification et de transformation digitale qui a permis à la fois la multiplication par quatre de l'audience numérique et des abonnements digitaux, la création avec le Groupe Publicis de Viva Technology – que Christophe Victor codirige de novembre 2015 à juillet 2016 –, le rachat de NetExplo, observatoire mondial de la transformation digitale, la mise en place d'une politique d'innovation produit permanente, la diversification vers les services et le redressement financier du groupe.

Diplômé de l'Essec, titulaire d'un DEA de droit des affaires et d'un DECS-DESS des marchés financiers, il commence sa carrière en 1988 chez AXA, puis chez LVMH comme responsable des fusions-acquisitions. Il est, deux ans plus tard, directeur administratif et financier de DI Group (*La Tribune, Investir, Victoire Multimédia*). Devenu en 1997 directeur administratif et financier de Kenzo, puis de Christian Lacroix, il prend en 2002 la direction des opérations de Kenzo. De février 2005 à octobre 2011, moment où il rejoint le Groupe Les Échos, il est directeur général adjoint, membre du comité exécutif, du Groupe Le Figaro. Christophe Victor a publié en 2017 aux éditions Eyrolles avec Lydia Babaci-Victor : *Révolution digitale : transformer la menace en opportunités*.

**Philippe Vivien** est, depuis janvier 2013, directeur général d'Alixio – créé en 2010, Alixio accompagne les entreprises, les investisseurs, les organisations et les territoires dans leurs démarches de réorganisation, de transformation et de développement à fort enjeu humain. Diplômé d'une maîtrise en sciences économiques et de gestion, titulaire d'un DESS de gestion des ressources humaines, Philippe Vivien commence sa carrière en 1985 comme assistant des affaires sociales au sein de l'établissement de Framatome Chalon Saint Marcel. Nommé DRH de la direction des équipements industriels en 1992, il est chef du service des ressources humaines du groupe en 1996. Il devient, en 1998, vice-président des ressources humaines de Framatome Connectors International et membre du comité exécutif, puis vice-président des ressources humaines et de la communication. Il est nommé, en janvier 2004, directeur des ressources humaines du Groupe Areva et membre du comité exécutif en 2005. Il rejoint Alixio, en janvier 2013, pour en assurer la direction générale opérationnelle. ■





Maîtrisant l'art de la parole et de la pensée  
Il a appris à gouverner un pays



## MASCARILLE : LE THEATRE EN LIGNE

Informaticien de formation, metteur en scène, photographe de spectacle vivant, accrédité par les festivals d'Avignon et de Potsdam et la Biennale de la Danse, le photographe de DPA Émile **Zeizig**, est aussi le président des Journées de Lyon des Auteurs de Théâtre. Il est le fondateur de **Mascarille** ([mascarille.fr](http://mascarille.fr)), base de connaissance sur le théâtre (46 000 fiches descriptives d'oeuvres, 6 000 biographiques, 8 100 fiches sur de ouvrages, 38 000 références d'édition). Mascarille soutient l'écriture, la création et la recherche théâtrales et compte, en particulier, parmi ses abonnés la BnF, l'ENS, l'ENSATT, la BPI Centre Pompidou, la Bibliothèque Municipale de Lyon, la Bibliothèque Universitaire Lyon 2, l'Université Paris 8, la FNCTA ... ■

