

ACCUEIL DES PARTICIPANTS

LANCEMENT DU COLLOQUE A LA MAISON JEAN VILAR

« L'EDUCATION DEVIENDRA-T-ELLE ENFIN LE REEL SOUCI DE LA NATION, LA VOLONTE DE CREER DES ETRES CAPABLES DE S'INVENTER UN DESTIN ? »



Cet espoir d'**Olivier PY**, directeur du Festival d'Avignon, illustre l'ambition du GROUPE IGS, pionnier et novateur dans le domaine de l'apprentissage et de la formation professionnelle, organisateur de *Dirigeants en Pays d'Avignon*.

Dans ce combat, ajoute OLIVIER PY, le public, les professionnels de la culture et de l'éducation partagent un même engagement, combattent au coude à coude.

Il faut agrandir le destin de chacun avec le destin de l'autre, promouvoir l'amour de l'esprit, donner sa chance à toutes les formes d'intelligence. Car, on n'apprend pas à être humain en étant séparé de l'humanité... »



« REINVENTER LA PEDAGOGIE,
LE DYNAMISME DE L'ENTREPRENEURIAT »

« Nous devons réinventer la pédagogie, le dynamisme de l'entrepreneuriat, *de l'être pro*, explique **Roger SERRE**, délégué général du Groupe IGS. Voilà ce qui nous réunit...

Ce colloque n'existerait pas sans nos partenaires. Ce sont des partenaires de terrain. Ils nous aident à accueillir des jeunes, à financer un centre de recherche dans le domaine des ressources humaines (qui s'intéresse à bien des sujets, y compris au bonheur en entreprise). Sans eux, il serait difficile à une institution privée de poursuivre ce chemin. Nous espérons le suivre longtemps avec eux.

J'appelle donc à ce micro notre amie **Frédérique PLASSON**, présidente D'APRIL ENTREPRISE. »



« L'ESSENTIEL EST DE PARTAGER DES VALEURS »

« April accompagne le Groupe IGS depuis trois ans. Nous sommes partenaires sur bien d'autres sujets. L'essentiel pour nous est de partager des valeurs, assure **Frédérique PLASSON-ALMARAZ**.

Le mot *entrepreneuriat* porte toute l'histoire d'APRIL. L'année dernière, nous avons parlé d'innovation. Nous allons désormais parler de collaboration.

Je suis ravie d'être avec vous et d'accompagner le Groupe IGS pour longtemps encore. Plus on vient ici, plus on connaît de monde et plus on a de chances d'échanger de manière libre en dehors des conférences. C'est aussi très intéressant. »

« OFFRIR UN EMPLOI DURABLE A 270 000 PERSONNES EN TROIS ANS »

Roger SERRE : « Alain et le Groupe Adecco, mondialement connu, nous accompagnent aussi. Lui-même réfléchit avec nous, interagit avec notre centre de recherches, nos initiatives dans l'apprentissage. Et j'ajouterais... Bonne chance pour les nombreuses nouvelles responsabilités que tu vas avoir, si tu me permets de le dire... »¹



Alain DEHAZE : « Merci, c'est public ! C'est plus qu'un plaisir de venir dans ce lieu magnifique et de réfléchir sur ce métier qui nous anime et nous passionne. J'aurai deux messages.

Nous parlons d'animer, de passion : j'évoquerai un objectif, déjà partagé avec vous : donner à **270 000 personnes un emploi durable en trois ans**. Le 31 décembre, nous ferons les comptes. Et avant de venir ici, j'ai demandé où

nous en étions. Nous en sommes à **193 675 personnes revenues à l'emploi** ; grâce à vous, entreprises, mais aussi grâce au Groupe IGS. Les collaborations que nous avons mises en place avec l'entreprise et le monde de la formation nous permettent de détecter les besoins des entreprises. Notre autre ambition : 100 000 jeunes en emploi durable, 100 000 personnes en réinsertion (le plus souvent jeunes) et 40 000 travailleurs handicapés en réinsertion.

J'en profite pour vous inciter à rejoindre cette « chaine du OUI ». 1 500 entreprises travaillent avec nous. Venez nous rejoindre, avec le Groupe IGS et d'autres, afin de créer ces emplois durables. C'est aussi une belle manière de faire de la politique, en créant de l'emploi ! »

« GOUVERNER, C'EST AUSSI TRANSCENDER... »

« Je vais être un peu provocateur. Je trouve que *Gouverner c'est incarner*, bien sûr, mais qu'il ne faut pas emprisonner celui qui gouverne dans une image. Quand on est à la tête d'un grand groupe, il faut incarner ses valeurs. Mais dans ce monde qui bouge sans cesse, si l'on n'arrive pas à se transcender soi-même et, surtout, à attirer des jeunes (et moins jeunes) qui transcendent l'entreprise, c'est la pérennité de celle-ci qui est en jeu.

D'où, peut-être une proposition de thème pour l'année prochaine : *Gouverner, c'est transcender*.

¹ Alain Dehaze a été nommé pdg du Groupe Adecco.



En partenariat avec :



2

Avec le soutien de l'Unipe
Union Nationale Inter-Professionnelle
de l'Emploi



Et comme l'a dit Roger, gouverner c'est parfois partir. Je vais quitter la France le 1^{er} septembre. Je vous laisse en partage cette réflexion, et je vous souhaite beaucoup de débats et d'amour. »

« **NOUS EVOQUERONS L'IMPROVISATION, LA VOLONTE, L'ACTION, L'ANTICIPATION...** »

Roger SERRE : « Je citerai également l'un de nos accompagnateurs depuis de nombreuses années, l'**UNIFE**, qui est un organisme collecteur de taxe d'apprentissage. Il a soutenu le combat. Merci d'être venu. Je vais, enfin, demander à Jean-Pierre de nous présenter ce colloque et tout ce qui va nous faire réfléchir, vibrer... et quelque part réinventer le monde. »



Jean-Pierre HULOT : « Mon job commence demain ! J'ai juste envie de dire à notre ami Alain : la notion de transcendance est importante, mais nous constaterons au cours de ce colloque que celle d'incarnation est loin d'évoquer un enfermement. A travers l'incarnation, nous parlerons d'improvisation, de volonté, de projets, d'action et d'anticipation. Quand vous reviendrez à la rentrée de vos lointaines destinations, nous verrons ce que nous avons élaboré autour de tout cela. Car c'est un très beau thème de travail. Je n'en dirai pas plus. D'ailleurs, je ne vous révélerai rien demain, puisque ce n'est pas mon rôle. Je vais essayer, comme l'an dernier, d'ouvrir les débats avec un sujet qui vous surprendra un peu... j'en ai déjà dit un mot à notre ami Jean-Louis Debré.

Je lui ai dit : j'ai lu avec passion un livre quand j'avais vingt ans : Les grands arrêts de la *jurisprudence administrative*². Cela peut sembler austère... Vous verrez qu'en fait, pour moi, c'est une collection d'anecdotes qui nous ont probablement conduits à mieux fixer ou mieux délimiter un certain nombre de grands principes qui aujourd'hui nous gouvernent d'une certaine façon... et dont Jean-Louis Debré n'est pas seulement le gardien, mais probablement à travers sa longue carrière, l'un des initiateurs. » ■



² Les grands arrêts de la *jurisprudence administrative* (GAJA) sont publiés en 1956 sous la direction de René Cassin et Marcel Waline. Ils sont rédigés par Marceau Long, Prosper Weil et Guy Braibant. Ils seront réédités de nombreuses fois. À partir de 1990, Pierre Delvolvé et Bruno Genevois sont adjoints aux trois auteurs. La 19^e édition est parue en 2013 (Chez Dalloz).



En partenariat avec :



3

Avec le soutien de l'**Unife**
Union Nationale Inter-Professionnelle
de l'Apprentissage



OUVERTURE DES TRAVAUX



Frédéric FERRER :

« Merci à tous et toutes d'être avec nous pour cette nouvelle édition de *Dirigeants en Pays d'Avignon*. C'est un honneur et un privilège de vous accompagner au cours de ces deux journées.

En 1980, Bernard Faivre d'Arcier disait déjà à propos du Festival de cette même année : *Gouverner, c'est incarner et transmettre*. Comme quoi, l'histoire se perpétue.

Joli hashtag juste derrière moi : #DPAGroupeIGS. Réagissez !

Je vais appeler le grand ordonnateur de ces rencontres : Jean-Pierre Hulot. »

METTRE A L'HONNEUR LES CITOYENS QUI ONT FAIT AVANCER PRINCIPES ET CONCEPTS



Jean-Pierre HULOT : « Un grand merci pour votre fidélité. C'est aussi cela, la clé de la réussite de cette manifestation.

Cette année, nous allons parler de gouvernement et d'incarnation et j'avais envie de mettre à l'honneur les citoyens qui ont fait avancer nombre de principes et concepts à travers le soin jaloux qu'ils ont porté à la préservation de leur liberté.

C'est pour cette raison que j'ai pensé à un livre que j'ai lu avec passion quand j'avais 20 ans, à Sciences Po : *Les Grands arrêts de la jurisprudence administrative* (cf. supra la note n°2).

Cela paraît austère et vous devez vous demander ce que cela a à voir avec l'incarnation. Mais personnellement, j'ai lu ce livre comme une collection de nouvelles, de tranches de vie. Je vais prendre un exemple qui fera sourire, probablement de l'un des arrêts les plus célèbres du recueil : celui des fameuses dames Dol et Laurent, filles galantes.



En partenariat avec :



4

Avec le soutien de l'Unipe
Union Nationale des
Professionnels de l'Enseignement



De quoi s'agit-il ? Nous sommes en 1916, la France est en guerre. L'état de siège a été décrété sur le port de Toulon et le préfet maritime décide d'interdire le racolage dans la rade. Il interdit aux débits de boissons, d'accueillir les filles dites publiques. Deux d'entre elles, devenues célèbres, décident de former un recours pour excès de pouvoir sur deux motifs de violation des libertés publiques : la liberté du commerce et de l'industrie et la fameuse liberté à laquelle nous tenons tous : la liberté d'aller et venir. Le Conseil d'État rendra son arrêt en 1919.

Je trouve extraordinaire que nous devions l'affinement du concept d'étendue des pouvoirs de police en situation exceptionnelle à un recours intenté par deux prostituées³. Il y a là une forme d'incarnation des principes qui nous gouvernent.

On pourrait citer beaucoup d'autres arrêts, comme celui qui concerne le sieur Terrier, chasseur de vipères de Saône-et-Loire. Il va permettre de mieux définir les compétences de la juridiction administrative⁴. Toujours dans le même ordre d'idées, l'arrêt rendu pour les sieurs Rance et Nicaud⁵, tireurs bénévoles de feux d'artifice pour la commune de Saint-Priest-la-Plaine.

Grâce à eux, nous allons savoir ce qu'est un collaborateur bénévole occasionnel du service public, avec les responsabilités qui s'attachent aux gens qui les emploient et les risques qu'eux-mêmes encourent. Il y a aussi les époux Bertin, l'abbé Olivier, le docteur Camino, le jeune Blanco, etc.

Nous pourrions en citer des centaines. J'ai trouvé sympathique de rendre un hommage à tous ces gens (pour beaucoup d'entre nous, des anonymes) ; après tout, ils continuent aujourd'hui à incarner les grands principes de notre pacte républicain et les pratiques qui nous gouvernent.



A présent, je vais demander au président du Conseil constitutionnel de rejoindre la tribune. » ■

³ Conseil d'Etat du 28 février 1919, publié au Recueil Lebon. Résumé : ne sont pas entachés d'excès de pouvoir, comme portant atteinte à la liberté du commerce et à la liberté individuelle, les arrêtés par lesquels, en temps de guerre, le préfet maritime, agissant en vertu de la loi du 9 août 1849, sur l'état de siège, a réglementé la police des mœurs à Toulon (...) eu égard aux circonstances particulières de l'époque, et à l'importance de la place forte.

⁴ Conseil d'Etat du 6 février 1903 publié au Recueil Lebon. Résumé : un conseil général ayant alloué des primes pour la destruction des animaux nuisibles et voté à cet effet un crédit inscrit au budget, se pose la question de la compétence du Conseil d'Etat pour statuer sur une contestation relative à l'allocation de ces primes ? Considérant que l'état de l'instruction ne permet pas d'apprécier le bien-fondé de la réclamation, le requérant a été renvoyé devant le préfet.

⁵ Conseil d'Etat du 22 novembre 1946, publié au Recueil Lebon. Résumé : les sieurs Rance et Nicaud, qui avaient accepté bénévolement, à la demande du maire de Saint-Priest-la-Plaine, de tirer un feu d'artifice ont été blessés sans qu'aucune imprudence puisse leur être reprochée ; le Conseil a statué que la charge du dommage subi alors qu'ils assuraient l'exécution du service public dans l'intérêt de la collectivité locale et conformément à la mission qui leur avait été confiée par le maire, incombe à la commune.

L'INCARNATION DU POUVOIR

GRANDEUR, SERVITUDE ET VANITE...

JEAN-LOUIS DEBRE, PRESIDENT DU CONSEIL CONSTITUTIONNEL⁶

LE JUGE CONSTITUTIONNEL A FAIT EVOLUER LES INSTITUTIONS, LES DROITS ET LES LIBERTES



Jean-Louis DEBRÉ (à Jean-Pierre Hulot) : « J'espère que l'année prochaine vous ferez le même exercice avec les *Grands arrêts de la jurisprudence constitutionnelle...* »

Jean-Pierre HULOT : « Devant vous, je n'ai pas osé ! »

Jean-Louis DEBRÉ : « Vous auriez pu citer l'annulation de la loi de 1838 sur l'hospitalisation d'office. Cette loi a fait que la maîtresse de Rodin,

Camille Claudel, a été hospitalisée pendant trente ans, est morte hospitalisée, alors qu'elle voulait sortir, que les médecins disaient qu'elle pouvait sortir... si ce n'est que Rodin et sa famille ne voulaient pas qu'elle sorte. Il a fallu tout ce temps avant qu'une femme vienne nous voir : elle avait été hospitalisée sans son consentement par ses deux enfants qui voulaient casser son testament puisqu'elle avait donné une partie de son parc immobilier à une ville pour construire un hospice.

Vous pourriez aussi parler de cet arrêt par lequel nous avons mis fin à une pratique qui datait de Colbert : les juridictions maritimes. En France, pour rendre une décision, décider une sanction, il faut l'intervention de juges indépendants. Or, depuis Colbert, les tribunaux maritimes rendaient 1 500 décisions par an (ce qui n'est pas énorme, ils étaient quinze) avec des fonctionnaires. Je vous ferai passer cela et je vérifierai l'année prochaine que vous avez bien compris ! »

EN REPUBLIQUE, POUR GOUVERNER, INCARNER, DECIDER, IL FAUT AVOIR UN MANDAT.

« Je suis très heureux d'être ici. On m'a demandé d'introduire le sujet. *Gouverner* (c'est-à-dire décider, ordonner, commander, légiférer) *c'est incarner*. Mais quand incarne-t-on ? Quand incarne-t-on le pouvoir de gouverner ? Naturellement, les juristes que vous adorez (moi, un peu moins, parce que je les vois toute la journée) ont une définition de celui qui peut gouverner, qui peut incarner. En République, pour gouverner, pour incarner, pour décider, pour légiférer, il faut passer devant le suffrage universel, avoir un mandat.

⁶ Jean-Louis Debré a été député de l'Eure, ministre de l'Intérieur, maire d'Evreux, président de l'Assemblée nationale, avant d'être nommé en 2007 par Jacques Chirac président du Conseil constitutionnel. Il est l'auteur de très nombreux essais, livres, articles et romans.



En partenariat avec :



6

Avec le soutien de l'Unipe
Union Nationale des
Professionnels de l'Enseignement





Alors, vous êtes maire et vous incarnez le pouvoir municipal ; vous êtes président du conseil régional, vous incarnez le pouvoir régional ; vous êtes parlementaire, vous incarnez une parcelle du pouvoir législatif, puisque vous êtes *un* parmi 577 ; vous êtes ministre, vous incarnez le pouvoir gouvernemental. Et vous êtes élu président de la République, vous incarnez le pouvoir présidentiel. Cela ne veut pas dire que vous avez du pouvoir, mais vous incarnez le pouvoir. C'est la définition des juristes. Elle est exacte, mais elle doit se combiner avec d'autres définitions. »

...C'EST AUSSI ETRE PROCHE DU POUVOIR, DE LIEUX DE POUVOIR, S'INSCRIRE DANS UNE LIGNEE...



« Incarner, c'est aussi être proche du pouvoir, même si vous n'avez pas de mandat. Toute l'histoire de France est là pour nous montrer qu'à toutes les époques, sous tous les régimes, les conseillers du prince (qu'ils s'appellent Richelieu, Mazarin, Jacques Attali, Pierre Juillet ou Marie-France Garaud), n'ont pas de mandat, n'ont été élus par personne, mais sont proches du pouvoir. Ils incarnent le pouvoir. De plus, s'ils habitent des lieux de pouvoir, ils sont parfois plus puissants que ceux qui ont le pouvoir.

Et il y a ceux qui, malgré eux, font partie d'une dynastie de pouvoir !

On parle des Ferry. Tout le monde connaît Jules Ferry. Mais il y en a eu d'autres : Abel Ferry, Charles Ferry ont été moins connus que Jules, mais ils ont été des hommes de pouvoir. Vous avez les Carnot. Il y a naturellement Sadi Carnot, tout le monde le connaît. Il y a d'autres Carnot...

Vous faites partie d'une lignée et les gens vous voient comme étant des hommes de pouvoir, qui ont un pouvoir. Même si c'est faux, ils vous assimilent au pouvoir. »

INCARNER DES VALEURS REPUBLICAINES, C'EST DEFENDRE DES PRINCIPES

« Donc, pour incarner, il faut soit bénéficier d'un mandat (c'est la définition juridique), soit que ceux à qui vous allez donner des ordres vous prennent pour une source du pouvoir.

Aujourd'hui, malgré moi - et encore pour quelque temps - j'incarne le pouvoir constitutionnel, après avoir, quand j'étais plus jeune, lorsque j'étais juge d'instruction, incarné le pouvoir judiciaire. Incarner le pouvoir constitutionnel, c'est être à la tête d'une juridiction. Nous avons voulu que ce soit une juridiction qui puisse incarner la défense des droits et des libertés.



En partenariat avec :



Avec le soutien de 1  Unipe
Union Nationale
des
Professionnels
de
l'Environnement



Nous incarnons la défense des droits et des libertés. C'est-à-dire quoi ? On le dit de nous : nous défendons les valeurs de la République. Mais qu'est-ce que les valeurs de la République ? Naturellement, nous ne sommes pas une assemblée politique, car tous les politiques disent : « Il faut défendre les valeurs de la République », mais personne ne s'accorde sur ces valeurs.

On dit *Liberté, égalité, fraternité*, mais est-ce que la notion de liberté est aujourd'hui la même qu'il y a cinquante ans ? Peut-on encore parler de liberté aujourd'hui, avec l'information en continu, les réseaux sociaux, quand tout se sait, tout se dit, et alors que toute liberté se heurte à la liberté des autres ? À quel moment faut-il faire respecter la liberté ?

Plus compliqué encore : incarner des valeurs républicaines, c'est essayer de défendre un certain nombre de principes. Je prends la notion de famille. Oui, nous avons fait de la famille un objectif à valeur constitutionnelle. Pour les juristes, cela veut dire quelque chose, pour nous, cela ne veut rien dire. Est-ce que la notion de famille est la même aujourd'hui qu'il y a cinquante ans ? »

« NOUS NE SOMMES PAS LA POUR DIRE LE BIEN OU LE MAL »



Frédéric FERRER : « Quand on parle du mariage pour tous, par exemple. »

Jean-Louis DEBRÉ : « Quand on parle du mariage pour tous, c'est évident. Nous ne sommes pas là pour dire le bien et le mal ; incarner le pouvoir, ce n'est pas dire le mal ou prêcher le bien. »

Ce sont aux autorités morales, religieuses, philosophiques, de dire s'il est bien ou mal que deux hommes ou deux femmes vivent ensemble. Nous ne pouvons pas dire non plus, comme la politique peut le faire : « Attention, derrière cette loi, il y a d'autres lois ».

Non, nous ne jugeons pas des arrière-pensées ou des pensées non exprimées. Parce que, si l'on commence à vouloir incarner les valeurs républicaines en disant : « Attention, il ne faut pas faire cette loi parce qu'elle va générer d'autres possibilités, d'autres lois », on ne fera plus rien. Notre seul problème était de savoir si permettre à deux hommes ou deux femmes de se marier enlève des droits et des libertés aux autres. Incarner le pouvoir constitutionnel n'est pas aller contre le pouvoir législatif. C'est faire en sorte que les droits puissent évoluer progressivement dans notre société, tout en nous efforçant de protéger les droits et les libertés de chacun, de maintenir un équilibre entre la capacité de l'État à être l'État et la capacité des citoyens à être citoyens. »



En partenariat avec :



8

Avec le soutien de l'Unipe
Union Nationale des
Professionnels de l'Enseignement



« TOUTE LA QUESTION AUJOURD'HUI EST : OU EST LE POUVOIR ? »



Jean-Louis DEBRÉ : « Rien n'est figé. Le titre m'a gêné parce que *gouverner, c'est incarner...* incarner doit vous permettre de gouverner. Et toute la question aujourd'hui est : où est le pouvoir ? Qui a le pouvoir ? Est-ce que ce sont les députés et les sénateurs ?

Mon devoir de réserve m'empêche de répondre. Sauf, que ce n'est pas par la multiplication des actes que l'on gouverne. Or, le législateur aujourd'hui est en train de se tuer en exerçant trop sa fonction. Un exemple : le code des lois qui récapitulait toutes les lois au début de la V^e république faisait 500 grammes. Il fait six kilos ! Au cours de la dernière session parlementaire, il y a eu 32000 amendements. Tous contradictoires. »

Frédéric FERRER : « Même chose avec le Code du travail. »

Jean-Louis DEBRÉ : « Loi Macron : il y a eu 3200 amendements contradictoires... En ne mettant plus de limites à leur pouvoir, les législateurs n'arrivent plus à incarner le législatif.

D'ailleurs, aujourd'hui, en Europe, est-il détenu par le parlement ? Ne sommes-nous pas dans la transcription de directives européennes ? Qui a le pouvoir législatif ? Est-ce les députés, les sénateurs, ou les techniciens et fonctionnaires de Bruxelles, lesquels nous imposent des textes que le pouvoir juridictionnel ne peut pas contrôler puisque nous faisons du contrôle de constitutionnalité et non pas du contrôle de conventionnalité ? Le pouvoir législatif qui n'est plus le pouvoir législatif. Il a l'apparence du pouvoir législatif. C'est cela, la problématique d'aujourd'hui. »

IL FAUT POSSEDER QUELQUE CHOSE DE PLUS QUE SON TITRE, SA NOMINATION, SA FONCTION...

« Le gouvernement... Gilles de Robien le sait mieux que moi... peut-on dire aujourd'hui que les ministres dirigent ? Oui, Monsieur, on peut le dire ! Et vous avez gagné un porte-clés ! Mais est-ce la réalité ? Naturellement, quelques ministres gouvernent. Ceux qui incarnent autre chose : le ministre de la Défense, parce qu'il est à la tête d'une hiérarchie qui obéit et qu'il est proche du Président. Le ministre de l'Intérieur parce qu'il est aussi au cœur de l'État, au sommet d'une hiérarchie qui a appris à obéir. Mais est-ce que le ministre des pâtes alimentaires ou... »



En partenariat avec :



Avec le soutien de l'Unipe
Union Nationale des
Professionnels de l'Enseignement



Gilles de ROBIEN : « Ou de l'Éducation nationale... »

Jean-Louis DEBRÉ : « Je ne voulais pas prendre cet exemple !

Est-ce qu'il peut avoir un pouvoir ? Est-ce que le ministre de la Culture peut avoir du pouvoir ? Oui, s'il incarne la culture. Je vais prendre quelques exemples de ministres de la Culture qui ont eu du pouvoir, qui ont gouverné, décidé, parce qu'ils étaient autre chose que leur titre : Malraux a créé les Maisons de la culture contre le pouvoir politique. Il a incarné la culture, car personne ne contestait le fait qu'il était un homme de culture. Jack Lang... a eu la chance d'avoir un collaborateur qui s'appelait François Mitterrand... qui a doublé le budget du ministère de la Culture.

Mais il a incarné la culture, alors qu'il était professeur de droit. Il a incarné le pouvoir culturel en France, parce qu'il était autre chose que le délégué d'une fonction publique ou l'élu de la Nation. Sorti de ces deux ministres de la Culture, on n'a retenu aucun nom. Ils ont incarné à un moment une image, car la politique est devenue un métier de communication. Il faut faire le spectacle de l'immédiat. Peu importe si on incarne le pouvoir. Voilà. Pour moi, pour incarner, il faut posséder quelque chose de plus que le fait qu'être simplement titulaire d'une fonction élective ou nommé par une personnalité, nommé par le président de la République. Il faut autre chose. »

Frédéric FERRER : « La notion de durée est essentielle aussi. »

Jean-Louis DEBRÉ : « Cette notion de durée est très importante et plus le temps s'accélère plus elle est importante. Mais ils ont duré parce qu'ils ont existé (d'autres ont duré, mais n'ont jamais existé), parce qu'ils ont incarné une force qui était une puissance et dominait les structures de leur administration. C'est cela qui est important.

Gouverner, c'est naturellement commander, ordonner, mais c'est aussi avoir la force de persuader et de bouger une administration immobile. »



LE RECOURS DU CITOYEN NOUS PERMET DE FAIRE EVOLUER LE DROIT

« Je le constate au sein de la juridiction que je préside : nous prenons des décisions qui font, par exemple, évoluer la notion de la famille. La famille d'il y a cinquante ans n'existe plus - que ce soit un bien ou un mal, peu importe.

Si nous nous sommes prononcés, c'est parce que le ministre compétent n'y arrivait pas et qu'une loi votée a été contestée via la nouvelle procédure qui permet aux citoyens de saisir le Conseil constitutionnel (cf. supra).

Ainsi, au cours des 5 dernières années, nous avons rendu davantage de décisions que pendant les 49 précédentes. Pour faire bouger les choses, il ne s'agit pas simplement de gouverner, mais aussi d'en avoir les moyens juridiques.



Ce qui est très intéressant, à la lecture des arrêts administratifs, c'est de constater que ce n'est pas le législateur qui a fait bouger le droit (qu'il s'agisse des droits des collaborateurs occasionnels des services publics, de la liberté de se présenter à des concours - arrêt Barel⁷, etc.)... Mais qu'il a fallu un contentieux pour le faire évoluer.

C'est exactement ce qui a lieu via la question prioritaire de constitutionnalité⁸ : c'est par le recours des citoyens ou des justiciables que nous arrivons progressivement à faire évoluer les choses. »

« ÊTRE PARMIS LES FILS » : CULTIVER SA DIFFÉRENCE ET (OU) APPROFONDIR SA COMMUNION



Frédéric FERRER : « Jean-Louis Debré, vous parliez à l'instant de familles. Vous avez incarné le pouvoir à Évreux, puis en tant que ministre de l'Intérieur, président de l'Assemblée nationale, du Conseil constitutionnel. Être fils parmi les fils et incarner d'une autre manière, comment conjugue-t-on tout cela ? »

Jean-Louis DEBRÉ : « Mal ! Chaque fois que je rencontre quelqu'un qui me dit : « J'ai bien connu votre père », je réponds : « *Moi aussi !* » Mais c'est très énervant ! Malraux disait : « Il y a deux façons d'être un fils parmi les fils. La première est de cultiver sa différence. La deuxième, d'approfondir sa communion. »

Sur le thème *Cultiver sa différence*, il y a un exemple : la famille Joxe. Louis Joxe, gaulliste authentique, compagnon du général De Gaulle, ministre du général à son retour au pouvoir, et son fils, Pierre, que j'aime bien, qui est devenu socialiste, antigauilliste fondamental. Il a cultivé sa différence. Malgré tout (parce que je l'ai interrogé), à chaque fois (moins maintenant) que quelqu'un le croisait, on lui disait (ce qui le mettait encore plus en colère que moi) : « Ah ! Pierre Joxe... oui, j'ai bien connu votre père ». Or, il combattait les idées de son père et c'était énervant !

⁷ 28 mai 1954 - Liberté d'opinion des fonctionnaires (Rec. Lebon, p.308).

Le Conseil d'État a jugé que l'administration ne saurait, sans méconnaître le principe de l'égalité d'accès de tous les Français aux emplois et fonctions publics, inscrit dans la Déclaration des droits de l'homme et du citoyen de 1789, écarter un candidat à un concours (ici l'ENA) en se fondant exclusivement sur ses opinions politiques. Il a refusé par cet arrêt de traiter l'opinion communiste comme différente des autres et incompatible avec l'appartenance à la fonction publique. La décision du 28 mai 1954 précise aussi les règles relatives à la charge de la preuve et aux pouvoirs d'instruction du juge. La procédure d'instruction devant la juridiction administrative a un caractère inquisitoire.

<http://www.conseil-etat.fr/Decisions-Avis-Publications/Decisions/Les-decisions-les-plus-importantes-du-Conseil-d-Etat/>

⁸ Selon l'article 61-1 de la Constitution du 4 octobre 1958, à jour de la révision constitutionnelle du 23 juillet 2008, « Lorsque, à l'occasion d'une instance en cours devant une juridiction, il est soutenu qu'une disposition législative porte atteinte aux droits et libertés que la Constitution garantit, le Conseil constitutionnel peut être saisi de cette question sur renvoi du Conseil d'État ou de la Cour de cassation qui se prononce dans un délai déterminé. »

L'article 62 précise : « Une disposition déclarée inconstitutionnelle sur le fondement de l'article 61 ne peut être promulguée ni mise en application. (...) Les décisions du Conseil constitutionnel ne sont susceptibles d'aucun recours. Elles s'imposent aux pouvoirs publics et à toutes les autorités administratives et juridictionnelles. »



En partenariat avec :



Moi, c'est la même chose.

Le problème n'est pas là. Que vous le vouliez ou non, on ne vous pardonne rien.

Cela a des avantages et des inconvénients. L'avantage est que vous êtes tout de suite repéré. Pour une élection, c'est bien, cela évite de faire quelques tracts pour dire « Voilà qui je suis ». Mais on ne conçoit pas que vous ayez des approches différentes de celles de votre père. »

Frédéric FERRER : « Une sorte d'image collée. »

Jean-Louis DEBRÉ : « C'est exactement ce que je ressens. Je préside le Conseil constitutionnel, institution qui a été créée par mon père dans le but très précis de faire respecter la Constitution et notamment les articles 34 et 37 qui concernent les compétences du parlement et du gouvernement. En aucun cas, il ne voulait qu'elle soit une cour constitutionnelle saisissable par le justiciable, avec des centaines de décisions par an. »

Quand je rencontre un juriste, il me dit : « Vous êtes président du Conseil constitutionnel ? »

Je réponds : « Vous vous en êtes rendu compte ? »

- « Ce n'est pas l'institution qu'avait voulue votre père. »

- « Non, et alors ? » Alors, c'est autre chose, cela correspond aux besoins de notre société aujourd'hui, puisqu'il faut à un moment que l'on arrête de contester la loi. Nous rendons nos décisions, c'est constitutionnel, il n'y a plus de recours et on arrête. »



Frédéric FERRER : « Même si vous n'y étiez plus, vous seriez toujours au pouvoir ? »

Jean-Louis DEBRÉ : « Oui, parce que, du coup, vous m'invitez ! Je n'ai pas à me poser de questions ! Quand je me suis présenté dans un département tenu par l'opposition, on m'a dit : « Fils de ». J'ai dit : « Arrêtez ! Tout le monde est fils de... ». Je ne me suis pas présenté dans le département de mon père. Quand vous prenez une ville où vous êtes le seul maire de votre tendance depuis cinquante ans, on dit : « Oui, parce que vous êtes fils de... ». Après, vous devenez ministre de l'Intérieur : « Oui, c'est un ministère qui aurait certainement plu à votre père ». - « Oui, mais il n'est plus là ! »

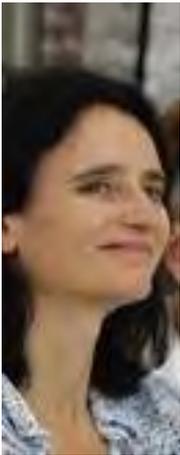


En partenariat avec :



Avec le soutien de l'Unipe
Union Nationale des
Professionnels de l'Environnement





J'ai écrit un jour un livre : *Ces femmes qui réveillèrent la France*⁹ avec Valérie. Nous avons remarqué que la bibliothèque de l'Institut de France nous permettait d'avoir accès à des documents.

Donc, nous arrivons et je sonne. On me demande : « Que voulez-vous ? »

- « Je viens à la bibliothèque. »

- « Pour quoi faire ? »

- « Je vais à la bibliothèque pour travailler. »

- « Êtes-vous recommandé ? »

- Monsieur, je ne suis pas recommandable, de toutes façons ! »

- « Je vous ai reconnu, me dit le concierge. Il faut être recommandé par un académicien. »

- « Je n'en connais pas ! »

Il me dit : - « Ce n'est pas possible ! Vous, vous êtes vous ! »

- « Oui, je suis moi ! »

- « Mais vous, vous ne pouvez pas avoir une recommandation d'un académicien ? »

- « Non, je n'en connais pas. Mon père, mon grand-père, mes oncles sont partis sans laisser d'adresse ! »

- « Je ne peux pas vous laisser entrer. »

Là, comme j'incarne le pouvoir, j'ai dit : « Très bien, vous savez que je suis puissant : je rentre au Conseil et je supprime le budget de l'Académie française. »

Il m'a dit : « Entrez ! ».

Voilà, j'ai incarné le pouvoir ! »

LIEUX DE POUVOIR, HOMMES DE POUVOIR, INCARNATION PERSONNELLE DU POUVOIR

Frédéric FERRER : « Jean-Louis Debré, puisque l'on parle de lieux : vous évoquez des personnes qui ont l'oreille du prince ... Ces lieux de pouvoir, il y en a partout. »

Jean-Louis DEBRÉ : « Oui, les lieux de pouvoir il y en a partout. Il y en a un que j'aime beaucoup, c'est Versailles. On dit que Versailles est un lieu de pouvoir de la monarchie. C'est totalement faux. Versailles est le lieu de pouvoir de la République. A Versailles, chaque année, on élisait le président de la République.

D'ailleurs, la République est née à Versailles : au cours de la séance du 23 juin 1789 le roi vient dire aux trois ordres qui sont réunis : « Partez, réunissez-vous séparément ».

⁹ *Ces femmes qui ont réveillèrent la France*, par Jean-Louis Debré et Valérie Bochenek (Fayard, 2013).

Pour consulter le blog (animé de vidéos et articles) <http://www.cesfemmesquiontreveillelafrance.com/>

Comédienne, metteur en scène, Valérie Bochenek est l'auteur d'une biographie de référence du mime Marcel Marceau et fondatrice de l'association « Un musée pour Bip », dédiée à Marcel Marceau



En partenariat avec :



13

Avec le soutien de l'Unipe
Union Nationale des
Professionnels de l'Enseignement





Le roi s'en va avec la noblesse et une partie du clergé. Reste l'autre partie du clergé et le Tiers État. Et à ce moment-là, le marquis de Dreux-Brézé vient dire à Mirabeau : « Allez, exécutez la sentence du roi. » Et alors, Mirabeau lui répond : « Nous sommes ici par la volonté du peuple, nous n'en sortirons que par la force des baïonnettes »¹⁰. C'est là que se produit l'incarnation du pouvoir. À ce moment-là, l'erreur (et il ne se le pardonnera jamais) du marquis de Dreux-Brézé est de s'incliner face à Mirabeau comme il s'inclinait devant la légitimité du roi. Le fondement de l'Assemblée nationale est dans ce geste du Marquis, alors que jusqu'à présent il n'y avait qu'une façon d'incarner le pouvoir : être de la dynastie royale. Pour la première fois, le grand chambellan du roi s'est incliné devant Mirabeau, il s'est incliné devant celui qui incarnait le pouvoir de la République. »

Frédéric FERRER : « Un lieu empreint d'histoire : le Conseil constitutionnel... »

Jean-Louis DEBRÉ : « Le Palais Royal est un endroit très intéressant parce que c'est un lieu de pouvoir. Ce palais est construit pour Richelieu. Il veut être juste en face du roi. Il a compris, alors qu'il n'est rien, sauf cardinal, qu'il va incarner véritablement le pouvoir en étant juste en face du Louvres, lieu du pouvoir du roi. Avant de mourir, Richelieu dit dans son testament : ce palais est un lieu de pouvoir et il doit devenir le Palais Royal et ne plus être le Palais Cardinal.

Mais il dit aussi qu'il veut que ce soit le pouvoir de la monarchie légitimiste, c'est-à-dire qu'en aucun cas ce palais ne doit être celui de la deuxième famille royale, les Orléans, car il est persuadé que ces deux familles vont se disputer et que ce sera la fin de la monarchie.

Le jeune Louis XIV n'y reste pas longtemps. Il va à Saint-Germain puis à Versailles. Progressivement, le palais va passer aux Orléans. En 1830, le peuple de Paris est redescendu dans les jardins. Il en a assez des Bourbons. Et il se tourne vers qui ? Celui qui occupe un lieu de pouvoir, Louis-Philippe. Il lui dit : « Veux-tu monter sur le trône de France ? » Louis-Philippe en rêve (il ne faut pas oublier que Louis XVI a été décapité à une voix de majorité, celle de Philippe Égalité). Il répond : « Oui, j'habite un lieu de pouvoir et je veux le pouvoir. » Il habitait un lieu de pouvoir, mais n'avait pas le pouvoir, puisque les Bourbons le détenaient. À ce moment-là, il va accepter les trois conditions imposées par le peuple et les républicains : il ne sera plus roi de France, mais roi des Français ; le drapeau de la France sera bleu, blanc, rouge et non plus blanc. Et surtout, avant de monter sur le trône de France, Louis-Philippe va faire le serment de respecter la constitution des hommes, alors que le monarque était jusqu'ici responsable devant Dieu seul.

¹⁰ *Moniteur Universel*, 25 juin 1789, page 48. Mirabeau en donne aussi dans sa *Treizième lettre à ses commettants* une version (identique) : « Oui, Monsieur, nous avons entendu les intentions qu'on a suggérées au roi, et vous qui ne sauriez être son organe auprès de États généraux, vous qui n'avez ici ni place, ni voix, ni droit de parler, vous n'êtes pas fait pour rappeler son discours. Cependant, pour éviter toute équivoque et tout délai, je vous déclare que si l'on vous a chargé de nous faire sortir d'ici, vous devez demander des ordres pour employer la force, car nous ne quitterons nos places que par la puissance de la baïonnette. »



En partenariat avec :



Lieux de pouvoir, hommes de pouvoir, mais aussi incarnation personnelle du pouvoir, indépendamment des deux premières sources de pouvoir. »



« **MARIANNE EST NEE AU PALAIS ROYAL** »

Frédéric FERRER : « Vous collectionnez les Marianne... »

Jean-Louis DEBRÉ : « Oui, parce que Marianne est née au Palais Royal. Il y a un

petit café qui s'appelle le *Café Corazza*¹¹, Il a été café de 1636 à 2012.

C'est là où une femme est venue voir les révolutionnaires et leur a dit:

- « Vous allez faire la Déclaration des droits de l'homme et du citoyen ? »

- « Oui, Olympe. » Elle s'appelle Olympe de Gouges.

Alors Olympe dit au citoyen Robespierre : - « Je voudrais qu'à côté de la Déclaration des droits de l'homme et des citoyens, il y ait une Déclaration des droits de la femme et de la citoyenne. »

- « Très bien Olympe, mais sais-tu que si un homme commet un crime, dans notre déclaration, il monte à l'échafaud ? »

Olympe dit : - « Puisque je veux l'égalité entre l'homme et la femme, je veux le même châtiment pour la femme. »

- « Olympe, on va commencer par toi. »

C'est cela, l'égalité vue par les révolutionnaires ! »

Frédéric FERRER : « Combien de Marianne ? »

Jean-Louis DEBRÉ : « J'ai 200 Marianne. C'est très intéressant parce que nous sommes aux confins de la religion et du pouvoir. Et c'est cela aussi, l'incarnation du pouvoir. Lorsque les républicains sont arrivés au pouvoir, ils ont dit : pour incarner le pouvoir, il faut être un homme de pouvoir, mais pour incarner le pouvoir, il faut aussi faire croire qu'on est le pouvoir, c'est-à-dire faire réaffirmer leur foi aux fidèles.

Les chrétiens font réaffirmer leur foi chrétienne à leurs fidèles : c'est le chemin de croix du Christ, c'est la prière de la Sainte-Vierge.

¹¹ *Le Café Corazza 1782* (26 Rue de Richelieu, Paris 1^{er}), célèbre pour son chocolat, était le lieu de rendez-vous des Jacobins, qui y continuaient au cours de la nuit les débats commencés au Club. Bonaparte l'a également fréquenté.

Marie Gouze, dite Olympe de Gouges a écrit en 1791 *La déclaration des Droits de la femme et de la citoyenne* (« La femme a le droit de monter sur l'échafaud ; elle doit avoir également celui de monter à la Tribune »). Auteur, metteur en scène, elle se bat pour la défense des droits civils des femmes, des déshérités et des esclaves. Après avoir notamment interpellé Robespierre, Marat, Fouquier-Tinville, les Conventionnels, elle est inculpée et guillotinée en 1793, à 45 ans. Elle fait partie de **Ces femmes qui ont réveillé la France** (Fayard, 2013 – cf. supra).

Alors, les républicains se sont dit : il ne s'agit pas simplement d'être titulaire d'une fonction, il faut que l'on fasse réaffirmer la foi républicaine à tous nos citoyens.

Ils ont créé la prière de la République sur le modèle du *Je vous salue, Marie pleine de grâce*.

C'est :

*Salut Marianne, pleine de force,
le peuple est avec toi,
le fruit de tes entrailles, la République, est béni.
Sainte Marianne, mère du droit, aie pitié de nous !
Délivre-nous...
Vierge de la Liberté, délivre-nous des rois et des papes !
Vierge de l'Egalité, délivre-nous des aristocrates !
Vierge de la Fraternité, délivre-nous des soldats !
Vierge de la Justice, délivre-nous des juges !
Vive la République démocratique et sociale universelle !
Ainsi soit-il.¹²*

Donc, incarner le pouvoir, ce n'est pas être simplement titulaire d'une fonction, c'est que vos concitoyens vous voient comme étant un homme ou une femme de pouvoir. »

« **LE POUVOIR EST COMME UN TRIANGLE : PLUS VOUS MONTEZ, PLUS L'ESPACE EST ETROIT** »

Frédéric FERRER : « Il y a aussi quelque chose d'intimement lié au pouvoir, ce sont les intrigues de pouvoir, quand on est un passionné de romans policiers, comme vous l'êtes, avec des personnages qui incarnent ces intrigues, qui les vivent... »

Jean-Louis DEBRÉ : « Le pouvoir est comme un triangle : plus vous montez, plus l'espace est étroit. Donc, tout le combat des hommes de pouvoir est d'éliminer les autres hommes de pouvoir. C'est une loi, qui vaut dans l'entreprise. Partout c'est la même culture, la culture du combat.

Simplement, en politique, un personnage que j'aime bien disait : « Il ne faut pas blesser, il faut tuer. Parce que celui qui est blessé devient un adversaire acharné. »¹³

¹² *Ces femmes qui ont réveillé la France* (Fayard, 2013 – cf. supra).

¹³ Cette phrase de Jacques Chirac : « Il ne faut pas blesser une bête : on la caresse ou on la tue » est une référence à Machiavel (in *Le Prince* : « Les hommes doivent être ou caressés ou écrasés : ils se vengent des injures légères ; ils ne le peuvent quand elles sont très grandes (...) ; d'où il suit que, quand il s'agit d'offenser un homme, il faut le faire de telle manière qu'on ne puisse redouter sa vengeance. »

Ou encore dans le livre IV de *L'Histoire de Florence* : « Quant aux hommes puissants, ou il ne faut pas les toucher, ou quand on les touche, il faut les tuer. »



En partenariat avec :



16

Avec le soutien de l'Unipe
Union Nationale des
Professionnels
d'Enseignement



DEBAT AVEC LA SALLE



Frédéric FERRER : « Je vais me tourner vers Gilles de Robien... »

Gilles de ROBIEN¹⁴ : « L'exposé de Jean-Louis était d'une grande hauteur, étayé par des faits historiques. J'aurais seulement une suggestion : incarner, c'est aussi exercer le pouvoir. Quel que soit le poste que l'on occupe, il faut exercer totalement la fonction qui vous est confiée. Je pense que cela fait partie de l'incarnation du pouvoir, parce que l'on est dans une société de consommation d'une telle rapidité que l'image peut primer sur l'action. C'est à nous, hommes de pouvoir (quand on l'est), d'exercer de façon plus affirmée encore les pouvoirs que l'on vous a confiés. »

« EXERCER LE POUVOIR, C'EST AUSSI AGIR POUR UNE CERTAINE DUREE. »

Jean-Louis DEBRÉ : « Tu as tout à fait raison. Mais alors que l'on pouvait espérer autrefois, quand on était ministre, véritablement exercer sa fonction pendant trois ou quatre ans... Aujourd'hui, tout va tellement vite... Je constate que les lois votées par le parlement sont en réalité portées par d'autres que par des politiques. Car l'administration reste en place et le ministre, celui qui a le pouvoir, est là pour un temps programmé dès le début comme court.

Au début de la V^e République (je ne parle pas de la IV^e République !), quand un ministre était nommé, on ignorait son espérance de vie ministérielle. Aujourd'hui, ce qui me frappe, c'est que dès que l'on nomme un gouvernement, on parle de son remaniement. On met le titulaire du pouvoir politique dans une position de fragilité face à son administration.

Je prends l'exemple du Conseil constitutionnel : pourquoi avons-nous pu faire évoluer le droit ? C'est que je suis là pour neuf ans. Alors, que cela leur plaise ou non, les forces conservatrices peuvent s'opposer pendant six mois, deux ans, trois ans : je serai en place plus longtemps qu'elles. Au début, quand elles ne voulaient pas de la Question prioritaire de constitutionnalité (cf. supra), quand j'ai créé la salle d'audience, fait venir les avocats, je leur ai dit : « Je m'en moque, vous n'êtes pas d'accord, mais moi, je serai encore là vous serez partis ». Ils répondaient : « Bon, on va faire ».

¹⁴ Gilles de Robien a été maire d'Amiens, député de la Somme, ministre de l'Équipement et des transports, ministre de l'Éducation Nationale. De 2007 à janvier 2015, il a été ambassadeur « chargé de promouvoir la cohésion sociale » et délégué du gouvernement français au conseil d'administration du Bureau international du Travail (BIT), qu'il a présidé du 15 juin 2012 au 21 juin 2013.



En partenariat avec :



Gilles de ROBIEN : « Ici même, l'année dernière, j'ai fait une suggestion (reprise de je ne sais plus quel auteur dans un article de *L'Express* d'il y a vingt ans)¹⁵.

Le ministre de l'Éducation nationale est face à de nombreux contre-pouvoirs : une administration qui a pris des habitudes et n'attend qu'une chose : que le suivant arrive ; des syndicats qui n'attendent qu'une chose : qu'il ait une petite faiblesse pour le faire renvoyer ou pour placer des revendications auprès du Premier ministre... lequel prend parfois peur et fait alors de son ministre un fusible.

La proposition est simple : le ministre de l'Éducation nationale est inamovible, sauf faute grave, pendant cinq ans. Il retrouverait une autorité qui lui est indispensable pour faire des réformes. »

« IL FAUT REFLECHIR À CE CONTRAT DE MAJORITE »

Jean-Louis DEBRÉ : « Gilles, je n'ai pas à faire de proposition, car j'ai un devoir de réserve. Mais je crois qu'il faut réfléchir à ce contrat de majorité. On ne peut pas continuer (quelle que soit la tendance politique, je ne cherche pas à accabler les uns ou à sauver les autres) à avoir des gouvernements issus d'une majorité et contestés par elle au bout de quelques semaines.

Lorsque nous sommes saisis par la minorité de la majorité... Comment peut-on développer l'action de gouverner ?

Les élections devraient inclure un contrat de gouvernement (je prend beaucoup de précautions, car je n'ai pas, en ce qui me concerne, à dire ce qu'il faut faire tant que je suis en fonction) sur une durée minimum de trois ans (ou de cinq ans, peu importe) pendant laquelle ce dernier ne pourra pas être renversé. C'est à l'encontre de tout qui est affirmé aujourd'hui, mais le drame de ceux qui incarnent le pouvoir est qu'à peine arrivé au ministère, leur administration attend leur départ. »

Gilles de ROBIEN : « Me permets-tu d'aller un peu plus loin et d'estimer qu'il y a des domaines (je reviens à l'Éducation nationale) où ce contrat de majorité pourrait être un contrat consensuel, au moins partiellement, autour d'une sorte de socle commun de réformes à réaliser pendant les cinq années dont j'ai parlé tout à l'heure ?

Je pense qu'au lendemain d'une élection, quand une majorité est clairement définie, toute opposition fait en général les mêmes déclarations : « Nous serons une opposition responsable, nous voterons les textes quand ils vont dans le bon sens, nous voterons contre quand ils vont dans le mauvais sens ». C'est un moment où l'opposition est prête à faire un bout de chemin sur l'essentiel avec la nouvelle majorité. Et c'est à ce moment-là qu'il faut peut-être essayer de passer des contrats sur un socle commun dans un domaine qui conditionne l'avenir du pays, quelle que soit notre sensibilité : l'Éducation nationale. Avec trois, cinq ou dix réformes que les uns et les autres accepteraient de soutenir ensemble. »

¹⁵ A défaut de l'article cité ici, on pourra lire un article « détonnant » de *L'Express* du 1^{er} juillet 2009 qui donne la parole à de nombreux ministres de l'Éducation nationale (dont Gilles de Robien) et porte pour titre *Bienvenue en enfer...*
http://www.lexpress.fr/actualite/politique/bienvenue-en-enfer_771459.html.



En partenariat avec :



18

Avec le soutien de l'Unipe
Union Nationale des
Professeurs d'Enseignement
Supérieur





« TOUT CE DEBAT PORTE SUR L'INNE ET L'ACQUIS »

Pierre-Emmanuel TAITTINGER¹⁶ : « J'ai également beaucoup apprécié l'intervention du président du Conseil constitutionnel. Mais comme nous sommes dans un débat, je voudrais apporter deux réflexions personnelles.

La première concerne la notion de dynastie.

Mon père était garde des Sceaux du président Pompidou. Il a fait beaucoup de politique, il était un ami de votre père.

Je pense que l'on est l'héritier de son père. Je ne suis pas sûr que je serais président des *Champagnes Taittinger* si je ne portais pas ce nom et vous ne pouvez pas être certain que vous seriez président du Conseil constitutionnel si vous n'aviez pas été le fils d'un homme éminent qui vous a donné cette intégrité, cette magnifique image familiale. La notion de dynastie, je ne la sous-estime pas : je ne suis pas certain que je serais où je suis si je ne portais pas mon nom.

Vous avez aussi, ensuite, une chose avec laquelle je ne peux pas être d'accord : vous avez parlé de la politique comme d'un métier. Je pense que le drame, aujourd'hui, est que la politique est devenue un métier où les prébendes jouent un rôle important et où, justement, comme vous le dites, parce que l'on n'a pas le droit de blesser et qu'il faut tuer, on copine de tous les côtés. Résultat, lorsque l'on n'est plus député, on se fait élire au Sénat. Ce monde est de plus en plus éloigné des réelles préoccupations de la population et du pouvoir populaire. Parce que c'est devenu un métier et que, vu de l'extérieur, il apparaît comme décalé et profondément sclérosé. »

Jean-Louis DEBRÉ : « Tout ce débat porte sur l'inné et l'acquis. Nous avons en nous des milliards de cellules, transmises sans qu'on le sache de génération en génération. Le problème est de savoir quelles sont celles de ces cellules qui priment par rapport aux autres.

Je suis comme vous : je suis fier d'appartenir à ma famille, ce qui a généré chez moi des exigences. Si je n'avais pas voulu courir après ces exigences, j'aurais fait autre chose. Donc, j'ai appris de cette famille républicaine, la valeur de la République, la notion de service. Je ne mets pas cela en cause. Simplement, si je suis président du Conseil constitutionnel, ce n'est pas forcément à cause de mon nom, c'est à cause de ma famille adoptive, de Jacques Chirac qui m'a fait confiance. Là, j'ai trouvé un autre chromosome, important : celui de la fidélité en politique.

¹⁶Pierre-Emmanuel Taittinger est le fils de Jean Taittinger, ancien député de la Marne et ministre d'Etat, Garde des sceaux et ministre de la Justice en 1973 et 1974. Il est le petit-fils de Pierre Taittinger, fondateur de la maison de Champagne éponyme. Il a rejoint l'entreprise familiale en 1976, avant de la racheter en 2006 et d'en devenir président. Il est également chairman du Domaine *Carneros* en Californie.



En partenariat avec :





La politique est devenue un métier. Je le dis depuis longtemps, mais nous n'avons pas les moyens de faire autrement. Pourquoi ? Ici, je prends parti, alors que je ne devrais pas faire de propositions... Je suis favorable à ce que l'on ne puisse pas faire plus de trois ou quatre mandats parlementaires.

Mais cela veut dire qu'il faut alors proposer aux Français un véritable statut de l'homme politique. Si vous ne faites pas cela, vous ne trouverez en politique que des gens fortunés, qui ont la possibilité de se retourner vers d'autres sources de financements. Donc, si vous voulez que l'Assemblée, le parlement, soient composés à l'image de la Nation, il faut permettre l'élection de femmes et d'hommes qui ne sont pas portés par une famille par une fortune, ou je ne sais quels intérêts. »

« IL Y A UN VÉRITABLE PROBLÈME DE STATUT DE L'ÉLU »

« Il faut faire en sorte que ceux qui quittent cette fonction aient de quoi vivre. Je citerai les cas dramatiques de deux jeunes personnes qui se sont trouvées démunies lorsque nous avons été battus à la suite de la dissolution de 1997. L'un d'eux était vétérinaire et avait arrêté d'exercer pour se consacrer à son mandat, ce qu'il faisait très bien. Il a été battu, puisqu'il y a eu une dissolution. Il n'avait plus de clients et s'est suicidé. L'autre était employé au Crédit Agricole et n'a pas été repris par la banque. Il était issu d'une famille extrêmement modeste. Il a été le représentant du peuple dans son département. Il a très bien fait son métier, il a été très présent à l'Assemblée, avec des conceptions très saines de la loi. Il nous a appris beaucoup de choses. Comme n'y avait pas de statut de l'élu, quand il a quitté la fonction parlementaire il n'avait plus rien et a dû recevoir un temps le soutien du nouveau groupe parlementaire.

Il y a donc un véritable problème de statut de l'élu. »

« QUAND ON PARLE DE POUVOIR, L'OPINION PENSE ABUS DE POUVOIR. »

Sophie de MENTHON, présidente d'éthic¹⁷ : « J'aime toujours beaucoup, monsieur le Président, votre sens de l'anecdote et votre humour. Mais cela m'a interpellée, tout à l'heure, quand vous avez dit (et nous faisons tous la même chose, quand nous avons un petit pouvoir au coin de la rue) : « Très bien, je vais supprimer vos crédits ! »

¹⁷ « Fondé en 1976 par Yvon Gattaz, le mouvement ETHIC rassemble des entreprises qui prônent l'éthique et la valorisation des relations humaines. » (<http://www.ethic.fr>). Il est présidé depuis 1995 par Sophie de Menthon. Chef d'entreprise, fondatrice du premier Syndicat du Marketing téléphonique, Sophie de Menthon est en 2010 membre du *Conseil Economique Social et Environnemental*, au titre de personnalité qualifiée. Elle possède une collection chez Gallimard Jeunesse : *Le Monde d'aujourd'hui raconté aux enfants*.



En partenariat avec :



20

Avec le soutien de l'Unipe
Union Nationale des
Professionnels de l'Environnement





Quand on parle de pouvoir aujourd'hui, l'opinion publique pense « abus de pouvoir ». Vous avez évoqué la nécessité d'exercer ce pouvoir. Or, moins on l'exerce, plus il y a un sentiment d'abus de pouvoir. Cet abus de pouvoir fait que l'opinion publique n'a plus d'estime pour ses élus, n'a plus confiance. On a le sentiment d'une perte d'éthique. Comment ressentez-vous cela ?

Avez-vous l'impression que ce sentiment d'abus de pouvoir a toujours été identique ? La classe politique aujourd'hui est-elle de « moins bonne qualité » qu'elle ne l'était autrefois ? »

QUI PEUT S'OPPOSER AUX RESEAUX SOCIAUX ?



Olivier DUSSERRE, Groupe IGS: « Quand on parle d'incarnation, on identifie généralement ce pouvoir au sommet de la pyramide. Or, aujourd'hui des mouvements prennent le pouvoir à travers les médias sociaux, par exemple. Nous sommes ici dans un paradigme très différent et qui touche beaucoup les jeunes. »

Jean-Louis DEBRÉ : « C'est un autre sujet. Le pouvoir est pris par des anonymes aujourd'hui, via ces réseaux sociaux. Le fait que l'on ne puisse pas identifier quelqu'un qui incarne le pouvoir va devenir extrêmement dangereux, car c'est la fin de la responsabilité. Gouverner, c'est incarner... mais gouverner c'est aussi être responsable de ses actes. Or, aujourd'hui, il y a une transhumance du pouvoir vers l'anonyme. Et là, on entre dans le totalitaire. »

Frédéric FERRER : « Justement, l'abus de pouvoir... »

Jean-Louis DEBRÉ : « Ce qui se passe aujourd'hui est extrêmement grave. D'ailleurs le politique se heurte à cela : les réseaux sociaux, les trucs, les machins. On ne sait plus qui est qui. Un réseau social n'incarne pas le pouvoir. Qui peut s'opposer à un réseau social aujourd'hui ? A une fausse information ? Personne.

Je vais prendre un exemple que j'ai vécu. Pour assurer la rénovation du Conseil constitutionnel, je loue mes salons. Très cher. D'ailleurs, certains camarades voudraient que je fasse inscrire : *Conseil constitutionnel, noces et banquets* ! Un jour, une grande maison veut louer mes salons. Comme c'est une grande maison, je demande très cher. Elle fait sa réception et les photos sortent sur les réseaux sociaux. Des gens bien habillés, des robes de soirée, etc. *Soirée au Conseil constitutionnel* ! Immédiatement, c'est la critique.

Je m'énerve, je dis : trouvez-moi celui qui est à l'origine de cela, je vais lui expliquer que, d'abord, cela permet de faire des travaux sans faire appel à l'argent public, ensuite, cela ne coûte rien au contribuable ; et que donc, ils devraient m'inciter à le faire.

On a été incapable de me trouver le responsable. Incapable. »



« LES GRANDES IDEOLOGIES SONT MORTES »

Jean-Louis DEBRÉ : « Des gens, via les réseaux sociaux, se sont accaparés du pouvoir sans la responsabilité qui s'y attache, abusent de ce pouvoir. Pour les politiques, cela a toujours existé, sous la III^e, la IV^e République, entre le scandale des décorations, le scandale de Panama, le scandale des vins à la libération... Aujourd'hui, plus rien n'est secret, tout sort dans la presse. L'homme politique est vu comme celui qui va distribuer des prébendes et ce n'est pas la réalité. Ce sont des images que l'on véhicule. Elles tuent l'image des politiques. Depuis que je suis sorti du cercle, j'observe : nous avons une classe politique qui est infiniment plus compétente, sérieuse, honnête que dans beaucoup d'autres pays, je vous le dis.

Pourquoi est-ce devenu un métier ? Parce qu'il n'y a plus d'idéologie. Jadis, on allait au combat politique parce que l'on croyait à des idées, parce que l'on croyait au marxisme, parce que l'on croyait au libéralisme, parce que l'on croyait à la démocratie chrétienne, parce que l'on croyait au gaullisme. Aujourd'hui, toutes ces grandes idéologies sont mortes, on ne croit plus en rien. Personne, à part le facteur de Neuilly, ne se croit marxiste. Personne n'ose, à part la présidente d'éthic, affirmer qu'il est libéral. Car on ne peut pas être un « extrémiste libéral », il y a des limites.... Personne n'ose se dire gaulliste : ils sont tous morts, et moi-même, je ne me sens pas très bien... Aujourd'hui, il faudrait retrouver un souffle, des idées et il faudrait que l'homme politique s'incarne dans ces idées.

Une petite anecdote. J'étais président de l'Assemblée nationale, j'avais fait un très beau discours. Très beau, j'étais fier de moi. Les valeurs de la République... Tout y était !

J'arrive dans ma ville, à Évreux, je tombe sur une dame : - « Monsieur le maire, je vous ai vu à la télé. - J'ai été bon ? - Vous aviez une cravate... Superbe ! - Mais Madame, j'ai dit des choses importantes ! - Je ne me souviens pas, mais donnez-moi l'adresse de l'endroit où vous avez acheté votre cravate : J'en veux une pour mon mari, la même ! »

C'est cela aussi la difficulté. Pour incarner, pour gouverner, il faut parler, il faut qu'on vous entende. Or, aujourd'hui, on ne vous entend plus. »



Yves REALE, Groupe IGS: « Dans le monde de l'entreprise, on s'aperçoit que ceux qui ont le plus de pouvoir, et j'entends par là le pouvoir de faire des choses, de faire avancer, changer, sont ceux qui donnent du pouvoir aux autres. Et là, il y a un paradoxe : le dirigeant doit incarner le pouvoir, mais surtout ne pas l'accaparer, parce que c'est le meilleur moyen pour effectivement bloquer toute possibilité d'évolution de l'entreprise. »

Jean-Louis DEBRÉ : « Oui, sûrement. Ma réponse est très courte. » ■



En partenariat avec :



Incarner... POUR QUOI FAIRE ?

EMMANUELLE DUEZ¹⁸, SOPHIE DE MENTON¹⁹, ALAIN NEMARQ²⁰, PIERRE-EMMANUEL TAITTINGER¹⁹



Frédéric FERRER : « Nous recevons une jeune femme pétillante, adepte de la destruction de l'incarnation ; une femme au caractère bien trempé qui fait rimer incarnation et prise de position ; un homme *So chic*, qui polit, tel un bijou, une marque à coup de transformations et un grand monsieur garant du fruit de la vigne et de l'incarnation familiale.

Je vais d'abord demander à Emmanuelle Duez de réagir : *Incarner, pour quoi faire ?* »

« **UN VRAI LEADER QUI INCARNE, POUR FAIRE BOUGER LES LIGNES...** »

Emmanuelle DUEZ : « Spontanément, trois images me sont venues en tête.

La première : comment un homme et une femme incarnent et pourquoi incarnent-ils éventuellement différemment ? Ensuite, comment nous, jeune génération dont je n'ai pas la prétention de représenter tous les individus, recevons-nous ce sujet de leadership ? Y a-t-il des gens qui incarnent quelque chose, pour une génération qui à 70% ne vote pas (70% des jeunes de moins de 35 ans n'ont pas voté aux Européennes) ? J'ai essayé, enfin, de me rappeler à quel moment je me suis dit : quelqu'un incarne. Et j'ai pensé à la Marine, parce que j'ai eu la chance d'aller sur un bâtiment de guerre, entre Shanghai et Sasebo et moi qui suis en recherche de leadership incarné, pour faire changer les choses, j'ai trouvé sur ce bateau, en la personne du commandant, Pierre de Briançon un vrai leader qui incarne, pour faire bouger les lignes. »

¹⁸ Emmanuelle Duez a débuté sa carrière au Printemps, au ministère des Finances et à SFR. Elle a cofondé en 2011 et préside WoMen'Up, association qui travaille sur la mixité en entreprise. Elle a créé et préside The Boson Project, entreprise qui se veut avant tout « Laboratoire de Développement du Capital Humain ».

¹⁹ Cf. supra, dans la séquence précédente, la présentation de Sophie de Menthon, et de Pierre-Emmanuel Taittinger.

²⁰ Après avoir enseigné le marketing à HEC et entamé une carrière dans l'industrie textile et de grandes maisons de mode masculines (Yves Saint-Laurent, Kenzo, Courrèges), Alain Nemarq participé à la création de l'Institut français de la mode aux côtés de Pierre Bergé. Il a rejoint Mauboussin en 2002, maison créée en 1827, où il a développé une nouvelle politique de création, de communication, de diversification, et qu'il a internationalisée et installée Place Vendôme.



En partenariat avec :



Avec le soutien de l'Unipe
Union Nationale Inter-Professionnelle
de l'Enseignement



Frédéric FERRER : « C'est un peu le leitmotiv de Sophie de Menthon de vouloir bouger les choses, j'allais même dire jusqu'à s'indigner. »



Sophie de MENTHON : « C'est vrai, il y a cette très belle phrase d'Althusser : *Il faut vivre indigné*. Malheureusement, c'est très spontané chez moi. Vous avez choisi un sujet important, difficile. *Incarner, pour quoi faire ?* En fait, la première chose qui me vient à l'esprit, c'est le Christ. Dans le mot Christ, il y a *charismatique*. Donc, ce qui est important dans la problématique de l'incarnation, c'est la recherche de quelqu'un de charismatique. Le fait d'être charismatique donne envie. C'est une question de modèle, dans l'entreprise ou en politique. »

TROP SOUVENT, « C'EST LE FAIT D'ÊTRE CÉLÈBRE QUI VOUS FAIT PRÊTER DES QUALITÉS »

Frédéric FERRER : « C'est un peu la personne que l'on suit, qui donne envie... »

Sophie de MENTHON : « Celle qui donne envie, entraîne. Et pourquoi faut-il incarner ? Aujourd'hui, on a fini par inverser les choses et malheureusement ce ne sont pas les qualités qui vous rendent célèbres. C'est le fait d'être célèbre qui vous fait prêter des qualités. Les célébrités et les personnages publics se doivent d'être charismatiques, mais cela peut être Zahia, comme cela peut être effectivement un amiral ou un chef d'entreprise. La célébrité c'est le talent, ce sont des qualités, et aujourd'hui on fait mal la différence. »

Frédéric FERRER : « Il faut être connu pour faire de la télé et faire de la télé pour être connu... »

Sophie de MENTHON : « Absolument. Pourquoi incarner ? Je pense que d'abord c'est pour le pouvoir. On va incarner parce que l'on veut le pouvoir. On a besoin de ce pouvoir, peut-être pour faire changer les choses, pour diriger parce que nous appartenons à l'espèce humaine et que l'espèce humaine cherche un chef en permanence. L'espèce animale aussi d'ailleurs. On a besoin d'un chef. Quand on est patron, il faut être chef, sinon on ne vous respecte pas. On a beau avoir des organigrammes plats, ce qui est très bien. Vos salariés veulent un chef. Et le chef se doit d'incarner quelque chose. Il se doit d'être charismatique, parce que les salariés aiment bien voir leur patron à la télévision, par exemple.

Également - c'est très important et on l'oublie beaucoup -, pour qu'il y ait une éthique partagée, il faut pouvoir l'incarner et, en revanche, peu de gens se battent pour ce modèle. Incarner l'éthique aujourd'hui, c'est essentiel puisque les gens suivent leurs idoles. »

Frédéric FERRER : « Ce n'est pas pour rien que l'on est présidente d'éthic... »



En partenariat avec :



Avec le soutien de l'Unipe
Union Nationale des
Professionnels de l'Enseignement



Sophie de MENTHON : « Oui, j'ai de la chance parce que c'est une entreprise à taille humaine, indépendante et de croissance, j'ai beaucoup de chance que la déclinaison de notre marque forme un mot magnifique trouvé par « Papa Gattaz » qui a fondé ce mouvement avant de prendre le CNPF il y a trente-cinq ans ».

Frédéric FERRER : « Ex MEDEF. »

Sophie de MENTHON : « Il faut incarner, mais il faut incarner avec notoriété, sinon cela ne sert à rien. Et l'on en vient à la marque. La marque a besoin d'être incarnée... »

Frédéric FERRER : « La marque employeur ».

Sophie de MENTHON : « Absolument, la marque employeur. Nous avons besoin de cela et nous en manquons cruellement. Nous avons les mauvaises idoles. Nous aurions besoin de patrons qui osent se montrer, qui soient charismatiques, qui incarnent de belles valeurs et qui donnent envie au pays d'être derrière eux. »

« IL N'Y AURA PAS DE PROFIT PERENNE S'IL N'Y A PAS DE MISSION SOCIETALE DE L'ENTREPRISE »



Frédéric FERRER : « Alain Nemarq, nous parlions de leaders charismatiques, qui représentent une marque et donnent envie. C'était cela, transformer une entreprise où le patron est le chef de la création ? »

Alain NEMARQ : « Je veux éviter la langue de bois. Quand je suis appelé il y a treize ans à la tête de Mauboussin, cette vieille maison, née en 1827, l'essentiel de ma mission est d'assurer sa pérennité... puisque l'on perd à l'époque une vingtaine de millions d'euros pour douze millions d'euros de chiffre d'affaires. Quand on me nomme, je pense que j'incarne... la dernière chance. Avec l'appui d'un financier qui a mis beaucoup d'argent dans l'affaire au cours des treize dernières années afin de permettre à l'entreprise de se redéployer.

Le problème est que la remise à niveau de l'entreprise, c'est-à-dire sa responsabilité économique et sociale, ne peut pas être une simple vision. C'est l'obligation pour le chef d'entreprise d'incarner la possibilité de générer du profit. Mais il n'y aura pas de profit pérenne s'il n'y a pas de mission sociétale de la maison que l'on dirige.

Particulièrement quand on est une maison qui se trouve aux confins du domaine artistique. Au fond, le patron devient vite et doit devenir vite autre chose que simplement un acteur économique et financier, capable de prendre des décisions drastiques au moment où c'est utile. »



Dans le cas de Mauboussin, je pense que ma cooptation repose sur le fait que j'ai une vision assez décalée de l'évolution nécessaire d'un certain nombre de marques de luxe. Par rapport à celle de la société française, d'abord, et de la société internationale ensuite. Mais française d'abord, puisque nous exerçons la majeure partie de notre activité sur le territoire français. »

« INCARNER POUR DONNER UNE NOUVELLE DEFINITION DU REVE »

Alain NEMARQ : « C'est aussi incarner pour donner une nouvelle définition du rêve. En fait, tout commence et tout se termine par le produit, par l'objet. La création n'est pas simplement l'oxygène. Elle est la raison d'être. Vous ne serez pas en situation de rester vivant, si votre création n'est pas dans l'air du temps.

Alors, cela peut beaucoup décoiffer. La profession peut, en tous les cas pour un temps donné, combattre un certain nombre de vos idées. Cela a été de décréter à l'époque : il faut une joaillerie beaucoup plus accessible, plus minimaliste, qui accepte d'être un accessoire d'identité et pas simplement un trophée. Des transformations qui sont des lignes de fond pour être dans l'incarnation du temps présent. Je crois que le chef d'entreprise, que ce soit sur sa responsabilité sociale et économique ou sur sa responsabilité administrative ou identitaire, doit être l'expression de l'air du temps. »

« INCARNER, C'EST CULTIVER SON AME ET FAIRE CONFIANCE AU MYSTERE »



Frédéric FERRER : « Nous avons ici le porteur d'une marque dont il est le dépositaire, première marque éponyme de champagne. »

Pierre-Emmanuel TAITTINGER : « Je voudrais dire à Madame de Menthon que je suis d'accord avec beaucoup des choses qu'elle a dites.

Pour moi, incarner, c'est cultiver son âme, s'élever en permanence, avoir une grande réserve de révolte positive, pour faire avancer les choses, à l'image des grands hommes politiques que nous avons rencontrés ou de grands chefs d'entreprises... de toute personne qui fait bien son travail, car une femme de ménage qui se lève à six heures du matin pour que l'entreprise soit propre, incarne quelque chose qui sert d'exemple à des gens qui ont des postes plus importants.

Pour incarner, il faut aussi faire confiance à quelque chose d'irrationnel qui s'appelle le mystère.

Le général De Gaulle a dit un jour qu'il ne serait jamais devenu Charles De Gaulle sans sa fille trisomique, alors que lui était un génie. Pour incarner, il faut croire au mystère de ce qui se passe : dans une entreprise, pour un homme, une femme, un pays, un service.



Toujours servir l'étage du dessus de sa position personnelle.

Et, comme l'a dit Yves Réale : ne pas accaparer les choses, se mettre au service de... »

« NOUS SOMMES TOUS DES HERITIERS »

« La marque, en un mot. Je me suis souvent posé la question : qu'est-ce que je serais devenu si je ne m'étais pas appelé Taittinger ? Un voyou ou un homme qui aurait aimé mourir dans les tranchées (j'appartiens à une région où la guerre a joué un rôle très important). Je me suis retrouvé ici. Je crois aussi au mystère de l'hérédité. Nous sommes tous des héritiers, le président Debré l'a dit. Même quand on est orphelin, on est héritier de son orphelinat. »

Frédéric FERRER : « Un peu des passeurs, quelque part. »

Pierre-Emmanuel TAITTINGER : « Nous sommes des passeurs. Et là où on est, on doit s'efforcer de faire bien le travail qui nous a été donné.

Je crois au pouvoir divin. Mon père était Garde des Sceaux et me disait : « Finalement, au bout du compte, la seule justice à laquelle je crois est la justice divine », tellement cette justice des hommes lui apparaissait comme imparfaite. Le problème de notre société, que l'on y croie ou pas comme le disait Aragon, c'est que nous ne donnons plus d'importance au divin.

On célèbre le 14 juillet, une manifestation où l'on a coupé la tête sans jugement à des rois, des femmes, des enfants, etc., et l'on trouve cela glorieux. Je me dis souvent qu'il faudrait réfléchir au modèle des pays qui ont conservé une forme d'incarnation collective et à la monarchie républicaine. Je disais à Madame Hazan, maire socialiste de Reims (elle ne l'est plus) que quelque part ce n'est pas mauvais quand un chef, un politique, s'en remet de temps en temps, comme en Angleterre, à quelque chose de plus divin, de plus héréditaire. Tout est inégalité. De la naissance à la mort, on est là simplement pour essayer de rendre les choses plus humaines et s'élever à quelque chose d'un peu mystérieux, mais finalement d'extrêmement positif - si l'on veut bien y attacher de l'importance. »

Frédéric FERRER : « Sophie de Menthon, une réaction... et puis, divine entreprise ? »

Sophie de MENTHON : « il ne faut pas exagérer ! Je partage ce que vous avez dit, mais il ne faut pas non plus éliminer les athées ; il peut y avoir une naissance divine en soi, une justice immanente et qu'il ne faut pas uniquement faire confiance au divin. C'était juste une parenthèse. »

Pierre-Emmanuel TAITTINGER : « J'adhère à la formule de Cioran qui rassemble tout le monde : « L'important c'est Dieu, qu'il existe ou qu'il n'existe pas ».

Sophie de MENTHON : « Nous sommes bien d'accord ».





A Alain Nemarq : vous avez dit quelque chose qui m'a interpellée. J'ai un grand respect pour la création et j'aime ce que vous faites, mais vous avez dit : « créer des accessoires d'identité ». Or, nous sommes dans une société dont les identités se créent à travers un modèle matérialiste. On a le même tee-shirt, la marque devient « culte » ; créer des accessoires d'identité, c'est enlever les ressources intérieures et ce qui devrait porter des femmes, des jeunes, vers autre chose... »

« DANS VOTRE VIE SOCIALE, VOUS VOUS EXPRIMEZ À TRAVERS TOUT CE QUE VOUS PORTEZ... »

Alain NEMARQ : « Quand je suis arrivé dans ce milieu, il y a treize ans (j'étais auparavant dans la mode et le textile). Un bijou était le plus souvent un « trophée » vendu à un homme qui l'offrait à un autre « trophée » pour montrer sa puissance.

Le propos est évidemment provocateur, mais lorsque j'ai souhaité il y a treize ans faire de la joaillerie pour les femmes (80% des objets étaient vendus à des hommes ; aujourd'hui, nous en vendons environ 75% des objets à des femmes qui les achètent pour elles-mêmes), je voulais que nos créations accompagnent les femmes dans leur vie sociale ; qu'elles les choisissent, se les approprient. Le bijou devenait en quelque sorte une seconde peau. C'est en cela que j'ai parlé d'un accessoire d'identité. Au fond, dans votre vie sociale, vous vous exprimez à travers tout ce que vous êtes, ce que vous choisissez pour vous accompagner, y compris les objets que vous portez, qu'il s'agisse de bijoux, de montres, de tenues.

Le propos est blasphématoire, je comprends qu'il choque. Mais c'est ma conviction et je pense que c'était la revendication de toute une génération de femmes qui a été honorée par ces présents pendant des centaines d'années. Un jour, ces femmes ont décidé de continuer, évidemment, à être honorées de cette manière, mais aussi de temps en temps de pouvoir s'exprimer en choisissant elles-mêmes leurs bijoux. »

Emmanuelle DUEZ : « Je partage. Je pense qu'aujourd'hui les femmes doivent s'honorer elles-mêmes. Et quand on se dit que finalement Rihanna ou Beyoncé sont des leaders du néo-féminisme, c'est parce que ce sont des femmes qui s'honorent elles-mêmes, qui sont fières de cela et je trouve cela plutôt cool. »



En partenariat avec :



28

Avec le soutien de l'Unipe
Union Nationale des
Professionnels
d'Enseignement



UNE GENERATION SANS HEROS NI « REPERES » POLITIQUES...



« Pour rebondir sur votre question, deux choses. D'abord la question telle qu'elle est posée m'interpelle : *incarner, pour quoi faire* ? Pour une génération qui n'a plus de héros. Que pense la jeune génération de cette notion de leadership ? Si on avait des leaders, que devraient-ils faire ? Aujourd'hui, qui incarne et qui fait quoi ? En quoi croyons-nous lorsque l'on a moins de trente ans aujourd'hui sur la planète France ? On peut parler des attributs du leader de manière évanescence ou conceptuelle et se faire plaisir, mais il faut aussi, je pense, redescendre. Je n'ai pas toute votre culture et votre expérience, je regarde le monde avec mes yeux de 29 ans, d'entrepreneur, qui a les mains dans le cambouis, qui essaie d'engager cette jeune génération parce que j'ai conscience d'être en minorité en tant que jeune femme engagée. C'est très compliqué parce que l'on est face à une génération assez désengagée qui n'a pas vraiment de repères dans l'univers politique. »

Frédéric FERRER : « Les modèles sont anciens et méritent d'être bouleversés ? »

Emmanuelle DUEZ : « Je pense que c'est plus grave que cela. Je ne pense pas que ce soit une histoire d'ancien et de nouveau modèle et « Place aux jeunes qui vont réinventer un certain nombre d'attributs ». Je pense que le problème est l'engagement politique. Les leaders politiques, ceux qui ont incarné la politique ces vingt dernières années, ont cassé ce que voulait dire faire de la politique, et aujourd'hui, une jeune génération de moins de vingt ans ne sait pas à quoi sert la politique et ne comprend pas pourquoi on doit prendre un quart d'heure pour aller voter. Je suis la première à l'observer, j'ai trois petits frères. Nous avons la chance d'avoir été élevés dans un univers – ma mère est prof – où l'on doit aller voter.

Mon père avait un héros, c'était Chirac. Mon grand-père avait un héros, c'était De Gaulle.

Moi, je n'en ai rien à faire. Je n'en ai rien à faire, parce que j'ai été dégoûtée, parce que j'ai fait Science Po, parce que j'y suis allée pour de bonnes raisons et que quand j'ai observé cette espèce de théâtre politique, je me suis dit : à quoi ça sert ? Qui sont ces mecs ? Est-ce que vraiment ils me représentent ? Est-ce que vraiment ils incarnent quelque chose ? Est-ce qu'ils me font rêver ? Est-ce qu'ils me donnent envie d'agir ? La réponse est non.

Là où c'est grave : pour la génération Z. Ce n'est plus cela, ce n'est pas un rejet de quelque chose. Quand on rejette quelque chose, on peut y revenir parce qu'il y a de l'émotion derrière, il y a du sentiment. En l'occurrence, quand ils ont moins de vingt ans, ils se disent : cela ne sert à rien. Ils ne comprennent pas à quoi sert la politique.



En partenariat avec :



Avec le soutien de l'Unipe
Union Nationale des
Professionnels de l'Enseignement



Donc *incarner, pour quoi faire* ? En fait, la question prend tout son sens et on aurait dû interroger ici quelqu'un de moins de vingt ans, bien câblé, parce qu'ils sont bien câblés, qui dirait : c'est une vraie question. À quoi cela sert-il ? À quoi servent-ils ? Qui incarne aujourd'hui quelque chose ?

Je passe à l'univers politique qui est un de mes sujets de préoccupation très forts. J'avais la chance d'être il y a deux jours avec Pierre Gattaz. On lui a mis à la figure : « Pierre, c'est super, *France 2020*, faisons des projets, réinventons la France, mais qui porte ce genre de truc ? Qui incarne encore quelque chose dans lequel on croit ? C'est tout de même la vraie question. Est-ce que c'est vous ? Est-ce que c'est le MEDEF ? Est-ce que c'est François Hollande ? Est-ce que c'est les ministres ? » La réponse est non.

Si demain Cyprien, Dieudonné ou Norman se présentent aux élections, on est vraiment dans la merde. Parce qu'aujourd'hui, ils incarnent davantage que les gens qui sont censés incarner, pour nous. C'est le premier sujet que je voulais mettre sur la table parce que je trouve que ce sujet doit absolument être décortiqué ici. »

« L'ÉMERGENCE D'UNE GÉNÉRATION DE PATRONS... QUI PEUVENT CONSTITUER DES HÉROS... »

« Le deuxième sujet, cette fois-ci dans l'univers de l'entreprise, j'aurais des lunettes un peu plus roses. Si notre génération n'a pas de héros dans l'univers politique et que - même pour les plus jeunes d'entre nous qui ne comprenons pas ce que veut dire la politique, avec un grand P, au sens noble du terme – pour effectivement une humanité qui a besoin de leader, c'est grave, ce sont des brebis sans berger, dans l'univers de l'entreprise ce n'est pas tout à fait le cas.

Il y a l'émergence en ce moment d'une nouvelle génération de patrons qui peuvent constituer de vrais héros pour notre génération, qui ne sont pas des héros politiques, mais des bergers économiques. Je pense évidemment aux *startupper*s, mais pas qu'à eux.

Je pense que Jean-Dominique Senard, le patron de Michelin a exactement les attributs que je vais citer tout de suite. Quand vous interrogez la jeune génération, entre quinze et trente ans : que voulez-vous faire demain ? À plus de 60%, ils veulent être entrepreneurs. Les gens qui les font rêver aujourd'hui sont des entrepreneurs, des gens qui ont créé quelque chose, c'est-à-dire qui ont les moyens de leur conviction. Ils ont agi. Ce ne sont pas des gens qui viennent avec de grands discours incantatoires, ce sont des gens qui ont fait et qui, à travers ce qu'ils ont fait ont certainement porté des messages éminemment politiques, mais qui ont les preuves de leur conviction, qui ont les preuves de leurs engagements. C'est une très bonne nouvelle !

On observe en entreprise que les attributs de ce leadership pour une génération qui voit les entrepreneurs comme des héros ont considérablement changés. Qui incarne aujourd'hui quelque chose, une espèce de phare pour cette jeune génération ? Je vous livre un verbatim que j'ai eu en mission, qui est assez parlant si vous connaissez le *Seigneur des Anneaux*.



En partenariat avec :



30

Avec le soutien de l'Unipe
Union Nationale des
Professionnels de l'Enseignement



Ils m'ont dit : « Nous, les *Aragorn*, on n'en veut plus ; demain, on sera des *Legolas*. » C'est hyper intéressant parce que *Aragorn* est le chef de horde, c'est un chef collectif, c'est un chef flamboyant, c'est typiquement en entreprise le mec super *shiny*, qui parle fort, qui a une grosse voiture, qui va monter hyper vite, hyper haut, que tout le monde connaît, qui fait des blagues auxquelles tout le monde rigole, alors que *Legolas* n'est pas vraiment comme cela. *Legolas* est le chef des elfes, il est beaucoup plus éthique, plus collaboratif que collectif. Il est plus transversal, plus long terme parce qu'il est immortel.

Derrière ce verbatim, nous avons conduit avec Mazars une grande enquête auprès de sept mille jeunes collaborateurs de moins de trente ans dans soixante-dix pays. On leur a demandé : quel leader veux-tu être demain et donc quel leader respectes-tu aujourd'hui ?... »

« C'EST DE LA RESPONSABILITE DES MEDIAS, QUI ME DESESPERENT ... »

Frédéric FERRER : « Sophie de Menthon... vous créez depuis l'âge de vingt ans et vous avez coutume de dire qu'il y a un manque total d'incarnation aujourd'hui ».



Sophie de MENTHON : « À qui s'identifier, y compris chez les patrons ? Ce mouvement d'entreprenariat est formidable. Pour autant, aux États-Unis on a un Bill Gates... le CAC40 a été tellement attaqué... Michelin, c'est une autre histoire. Cela vient d'un vieux chef que j'ai connu, qui était un libéral. Et pour la libérale que je suis, il m'avait expliqué (je venais de créer ma boîte) qu'il donnait à ses salariés la vraie feuille de salaire avec tout ce qu'on payait pour lui... »

... Et il donnait des cours d'économie dans sa boîte.

Tous nos repères sont partis du fait des nouvelles technologies. On est un héros, on commente. On est un journaliste, on a des héros de bandes dessinées. On a des héros de bouquins, c'est formidable quand c'est encore le cas, de films, et donc les jeunes se projettent à travers cela. Ce n'est pas facile de rivaliser avec ces nouveaux pouvoirs.

Par rapport à cela, je trouve que c'est de la responsabilité des médias de notre pays qui me désespèrent, avec un appel au catastrophisme, à la culpabilité permanente, au pouvoir néfaste. »

Frédéric FERRER : « Ils disent *tous pourris*, en gros ».

Sophie de MENTHON : « *Tous pourris*. Donc ils cherchent ailleurs. Et ils n'ont pas les bases de cette jeunesse qui était formidable : on était résistant à seize ans, il y avait quelque chose d'extraordinaire qui vous portait, on avait envie d'admirer ses aînés, on avait envie de se vieillir.



En partenariat avec :



31

Avec le soutien de l'Unipe
Union Nationale des
Professionnels
d'Orientation



Quand j'étais petite, j'avais envie de me vieillir. Là, on a des jeunes qui disent : « Je suis jeune ! ». Ils veulent se cantonner dans l'enfance. C'est de notre faute. Franchement. J'accuse forcément les médias parce que ce sont eux tout de même qui nous gouvernent. Les hommes politiques courent après et j'en connaissais qui suppliaient d'être aux *Guignols de l'info*. »



« INCARNER, C'EST RESISTER... »

Frédéric FERRER : « Pierre-Emmanuel Taittinger : *Incarner*, c'est aussi une tradition, un devoir ? »

Pierre-Emmanuel TAITTINGER : « Dès que je suis arrivé dans la maison, tous les anciens sont partis pour des raisons diverses ; aujourd'hui l'entreprise est dirigée par des garçons et des filles qui ont entre 25 et 35 ans. Et chez nous, la prime d'intéressement est la même du simple ouvrier au directeur général, en fonction du résultat de l'entreprise. Le président, en tant que manager social, n'a pas de prime.

Incarner, c'est aussi résister. *A Sophie de Menthon* : vous avez raison, Madame : résister à l'ordre des choses. Il est vrai qu'aujourd'hui, malheureusement, les médias sont le premier pouvoir, le deuxième est la justice ; le troisième, le politique ; le pouvoir économique est loin derrière. On voit rarement un chef d'entreprise à la télévision ; les journalistes s'interrogent entre eux, nous ne servons que de faire-valoir. Et quand ils veulent interroger une personnalité importante sur l'état du monde ou l'état des entreprises, ils vont trouver Patrick Bruel ou Kate Moss.

Nous ne résistons plus. Vous avez dit, Madame, que les gens de vingt ans ont le devoir de résister plus que les autres, de dénoncer plus que les autres. Ce qu'ils ne font pas.



En partenariat avec :



32

Avec le soutien de l'Unipe
Union Nationale des
Professionnels
d'Orientation



Je n'entends jamais les élèves de Sciences Po²¹ se révolter, par exemple, contre un problème dont aucun homme politique ne parle en France : les maladies nosocomiales. Les vrais problèmes des Français, on n'en parle pas. Les jeunes d'aujourd'hui doivent résister, dénoncer, se battre. Mon oncle est mort à vingt ans en défendant le dernier pont de la Seine, il sortait de l'X, mais il s'est battu. C'était d'ailleurs un camarade de classe de Michel Debré. Il s'est battu.

Or, incarner, c'est résister, c'est se battre - et généralement contre l'ordre établi. Tout le monde se tait devant le pouvoir de la justice. Tout le monde se tait devant le pouvoir des journalistes, personne ne dit rien, y compris les politiques. Que dit le Président lorsque l'on s'aperçoit qu'il a été écouté pendant des années ? Le général De Gaulle aurait mis l'ambassadeur des États-Unis au piquet, il l'aurait renvoyé pendant un an aux États-Unis. Qu'ont dit les pouvoirs ?

Ce qu'a dit Monsieur Debré tout à l'heure est fondamental. On entre dans une société des médias qui devient totalitaire. Plus personne n'ose parler de quoi que ce soit. À vous de vous révolter. À vous de prendre la parole, élèves de Sciences Po ! Je n'ai pas mon baccalauréat, mais vous, révoltez-vous un peu. Qu'ils sortent dans la rue, qu'ils aillent emmerder les journalistes, qu'ils aillent emmerder les chefs d'entreprises. Faites-le, bon sang ! Ne le dites pas, faites-le ! »



« INCARNER, C'EST S'ENGAGER »

Emmanuelle DUEZ : Vous avez complètement raison.

Deux avis.

Le premier, ce genre de discours que vous venez de tenir. On a besoin que davantage de personnes le tiennent.

²¹ Les participants au colloque nous ont demandé d'apporter des compléments sur les principales questions débattues. Bonne nouvelle cependant : **Sciences Po a créé, en 2006 une Chaire Santé, en partenariat avec tous les grands acteurs (médecins, associations, institutions, etc.)** pour « favoriser la réflexion autour des questions actuelles et sociales de santé, en permettant à tous les acteurs d'échanger ; stimuler la recherche, en contribuant à la constitution et à la diffusion d'un corps de doctrine par une approche pluridisciplinaire ; diversifier les cursus de formation initiale ; construire des partenariats, en France et à l'international, mais aussi avec les pouvoirs publics, les collectivités, des associations et des entreprises ». La Chaire organise des tribunes, colloques, événements, séminaires.

Parmi les séminaires organisés en 2014 avec les acteurs concernés :

- « Les urgences, un symptôme des changements de la société ? »
- « 3^e séminaire du Val-de-Grâce sur les Infectieuses Émergentes, actualités et propositions »
- « Violences faites aux femmes et santé », etc.

<http://www.sciencespo.fr/chaire-sante/content/seminaires-de-travail>

Parce qu'en faisant cela, vous vous engagez déjà et vous appelez à l'engagement une jeune génération que l'on n'appelle plus du tout à l'engagement.

S'engager, c'est presque un gros mot, cela ne veut rien dire, on a vingt-cinq ans, engage-toi pour quoi, pour qui, pour quoi faire ? Tout le monde s'en fout.

Je pense que l'on a une responsabilité, je vous renvoie l'effet miroir : ce message d'une responsabilité que la jeunesse doit prendre. Dans un contexte français et international de manière générale, on ne l'entend pas. J'ai eu la chance de l'entendre, raison pour laquelle je me suis engagée depuis cinq ans, je suis ambassadrice pour la France de *One Young World* qui est le Davos des Jeunes où ce discours est porté par Desmond Tutu, Kofi Annan, Muhammad Yunus, Richard Branson, etc. Je l'ai entendu, je l'ai reçu et je m'engage.

Il faut que tous, dans la salle et derrière la caméra, et tous les gens qui seront touchés par le message, vous fassiez à votre tour passer ce message-là. Qui dit à ses enfants : « engage-toi, pour faire bouger les lignes » ? Personne. Quel parent dit : « tu dois t'engager, tu as une responsabilité » ? Il faudrait qu'il y ait tout le monde.

Deuxième élément : je pense que vous n'avez pas tout à fait raison sur le diagnostic. Je pense que la jeunesse s'engage, mais que vous ne le voyez pas encore. C'est une histoire de lunettes. Je parle beaucoup de lunettes depuis tout à l'heure, mais je pense que vous avez une lunette de *baby-boomer*, une lunette de chef d'entreprise, une lunette... »

Pierre Emmanuel TAITTINGER : « Mais je suis jeune ! »

Emmanuelle DUEZ : « Vous êtes hyper jeune, ce n'est pas le sujet. Je pense que vous attendez des manifestations d'engagements tels que vous vous les auriez exercées. Mais moi qui ai des lunettes Y, des lunettes de ma génération, en fait il est en train de se passer des choses.

Quand on dit qu'aujourd'hui on est dans un contexte post-moderne où il va falloir réinventer le capitalisme après toutes les crises financières, économiques que l'on a connues, qu'est-ce que c'est que l'économie collaborative si ce n'est une alternative au capitalisme ? Quand on dit : aujourd'hui, on est dans la merde, il y a comme un océan de déchets qui est plus grand que je ne sais pas quel continent dans le Pacifique, qu'est-ce que la *Blue Economy* si ce n'est une alternative au modèle énergétique dominant ? Quand on dit les jeunes ne votent plus, et effectivement il y a un vrai sujet avec l'échelon national, qu'est-ce que les *Anonymous* sinon une espèce de parti transnational complètement transversal avec lequel nous utilisons nos codes pour nous exprimer ?

Je pense qu'il y a deux éléments : effectivement, il faut un *Wake-up call* pour notre génération afin qu'elle s'engage, ce que je fais tous les jours de ma vie - enfin de ma courte vie en toute humilité, en tout cas, c'est ce que j'essaie de faire, et vous devez porter ce message.



En partenariat avec :



34

Avec le soutien de l'Unipe
Union Nationale des
Professionnels de l'Enseignement



La deuxième chose est qu'il faut aussi essayer d'enlever ses lunettes. Michel Serres, dans son livre, dit : *Pour comprendre tous ces changements, il faut suspendre son jugement*. Je pense qu'il faut suspendre son jugement de chef d'entreprise, de Français, de *baby-boomer*, de parent, pour se dire « peut-être des choses se passent que je ne perçois pas. »

Aujourd'hui, quand on a vingt-cinq ans, une manifestation politique c'est mettre un *Like* sur une chaîne *YouTube*. C'est un acte politique parce que cela veut dire quelque chose.

Ces manifestations qui sont politiques et ces mouvements en train d'émerger ne sont pas tout à fait en prise avec la manière dont on fonctionne à l'heure actuelle. Je pense que ce n'est qu'une histoire de temporalité parce que si effectivement, je vous ai dit tout à l'heure de manière un peu provocatrice, Dieudonné, Cyprien ou Norman appellent à voter pour quelqu'un ou pour eux, on a un problème parce qu'en fait on est en train de court-circuiter les institutions.

Vous avez comme deux mondes qui entrent en collision ; un monde qui vous échappe peut-être un petit peu, mais où des jeunes s'engagent et sont en train de faire des choses, et le monde classique qui n'est pas en prise avec cela.

J'en parlais récemment avec Dominique Reynié, patron de Fondapol. Il dit qu'en fait, comme on est dans une situation d'orthogonalité, on a une génération qui fait des choses, imagine des modèles, est en train de s'engager un peu dans les tréfonds de la société et au niveau international, et un système issu de l'ancien monde, mais qui continue à régir notre monde à nous. Normalement, que devrait-il se passer au regard de l'histoire française ? On devrait avoir une révolution, parce que les révolutions sont portées par les jeunes, elles ont toujours été portées par la jeune génération, Podemos et compagnie, il y a toujours à la base des jeunes de moins de trente ans qui s'engagent pour faire bouger les choses.

Dominique Reynié dit que l'on n'aura peut-être pas de révolution en France pour une raison très simple : la jeunesse est comme dans une cocotte-minute. Il y a l'élite intellectuelle, entrepreneuriale, formée, qui soit s'en va, soit se désengage, parce qu'elle a le luxe de pouvoir se dire : ces modèles traditionnels archaïques, institutionnels je m'en détourne, je décide de faire ma vie autrement, m'engager autrement, mais je m'engage. Et il y a ceux qui restent en dessous, qui n'ont pas le luxe intellectuel de se dire qu'ils ne sont pas concernés et qu'ils peuvent rester en France ou ailleurs, ce n'est pas le sujet. On se détourne des institutions, on se détourne de ces gens qui ont incarné, qui devraient incarner quelque chose, pour construire sa vie.

Les gens qui n'ont pas le luxe de penser de cette manière, que font-ils ? Ils votent FN qui est le premier parti pour la jeune génération.²² »

²² Vous nous avez demandé les analyses de l'Insee sur le vote des jeunes. Ces informations sont insérées en note de bas de page, avec les références, dans le chapitre dédié aux « disputes ». Globalement, ce que montrent effectivement les chiffres et l'analyse des sociologues, c'est que la véritable coupure existe surtout, dans la population française dans son ensemble, selon le diplôme et la situation sociale (inactifs, isolés : très vieux et très jeunes !). Les jeunes diplômés (dès le baccalauréat général) sont moins abstentionnistes que les non-diplômés et font le choix de partis plus modérés.



En partenariat avec :



35

Avec le soutien de l'Unipe
Union Nationale des
Professionnels de l'Enseignement



« JUST A NICE GUY... »

Frédéric FERRER : « Emmanuelle, le portrait-robot, rapidement. Que disent-ils du futur leader ? »

Emmanuelle DUEZ : « On leur a proposé les cinq grands modèles de leadership :

- le gars droit dans ses bottes, droit dans ses principes, qui va cocher toutes les cases pour en arriver là où il en est ;
- l'expert, ou : je veux que les gens me reconnaissent pour mon expertise et mes connaissances ;
- *Just a nice guy*, juste quelqu'un de bien : je vais créer un environnement dans lequel les gens se sentent bien, parce que la vie est suffisamment difficile ;
- le *Gang leader*, *Play hard, work hard* ;
- le pionnier : je vais montrer la voie.

Quand on a demandé à ces 7000 jeunes de moins de trente ans, minimum Bac+2, dans 70 pays : quel leader veux-tu être demain, quel leader respectes-tu aujourd'hui ? Qui incarne quelque chose à tes yeux, qui tu as envie de suivre ? Ils ont répondu à plus de 50% dans chacun de ces pays : *Just a nice guy*.

Pour une jeune génération qui, quand elle entre dans l'entreprise, fait ce rapport d'étonnement quasi systématique - on a oublié que les hommes étaient au cœur de la machine, en fait, on a oublié que le capital humain était à la base de la performance de tous les capitaux – ils se disent que le chef d'entreprise, le garant de la cohérence du tout, doit être capable de se mettre à la place de ces mecs. Et c'est un peu ce que vous expliquez. Premier élément, l'empathie.

Deuxième élément, la transparence. Dans un monde effectivement où tout est *hackable* - du terme *hacker*, pirater - un monde régit par les nouvelles technologies, on ne peut plus rien cacher. Et derrière *Incarner, pour quoi faire ?*, je mets l'exemplarité, parce que la raison pour laquelle on n'y croit plus et que l'on s'en moque, c'est parce que les mecs ne sont pas exemplaires. Je dis *A* et en fait, je fais *B*. Je montre *A* et en fait je suis *B*. Et cela n'est pas possible.

Quand on dit du leader de demain qu'il devra être transparent, c'est qu'il doit être piratable dans ce qu'il est personnellement, professionnellement, ses valeurs, etc.

Le troisième élément est la fragilité. C'est le plus important. »

... « ON A RAISON DE SE REVOLTER... »

Pierre-Emmanuel TAITTINGER : « Vous ne pouvez pas dire cela, Madame, pour le piratable. »



Les jeunes ne sont pas intervenus quand Laure Manaudou, championne a été exposée dans des situations très privées sur le Web²³. Elle est une grande championne, elle a montré l'exemple, personne ne l'a défendue dans cette affaire-là. On ne doit pas tout pirater... »

Emmanuelle DUEZ : « Ce n'est pas ce que je dis. »

Pierre-Emmanuel TAITTINGER : « Oui, mais moi je le dit. On ne doit pas pirater la vie privée, tout mettre sur *YouTube*. C'est un sujet majeur. Le président Debré l'a dit, il se passe aujourd'hui un vrai drame, n'importe qui peut dire n'importe quoi sur n'importe quoi. Est-ce que les jeunes interviennent dans ces débats ? Je ne les entends pas. Est-ce que Sciences Po intervient dans ce débat sur la liberté ?²⁴ Je ne vous entends pas. Qui a défendu Laure Manaudou en France ? Moi, je le dis. Voilà, c'est cela se révolter. Révoltez-vous à Sciences Po ! »

Frédéric FERRER : « Je me tourne vers Alain Nemarq. »

Alain NEMARQ : « Je crois que la génération à laquelle j'appartiens a eu une chance énorme, nous étions la génération des idéologies. »

LA JEUNESSE N'EST PAS À LA RECHERCHE DE HEROS, MAIS DE TEMOINS...



« Quel que soit le chemin que nous décidions de suivre, nous avons des modèles, des parcours auxquels nous adhérons, à tort ou à raison. Nous étions fêrus d'utopie. Elle nous guidait, le rêve n'était pas quelque chose d'abstrait, on le vivait au travers de notre volonté au quotidien.

Je ne crois pas qu'aujourd'hui la France soit à la recherche de héros. Elle est à la recherche, et particulièrement la jeunesse, de témoins de la dureté du chemin, certes, mais de sa possibilité.

Je vais reprendre tout à l'heure quelque chose qui a été dit : on est toujours l'héritier de quelqu'un, mais on peut avoir des héritages plus ou moins faciles : quand vous venez de très, très loin, et que vous témoignez simplement que c'est possible, dans la société d'aujourd'hui en France. Vous pouvez être parti de la place des Bourguignons à Asnières pour arriver place Vendôme...

²³ Dans son livre *Entre les lignes* (octobre 2014, Laffont) Laure Manaudou indique que c'est son ancien compagnon, Pierre H, également nageur professionnel, qui a publié les clichés licencieux sur Internet (ce dernier s'inscrit en faux).

²⁴ Vous nous avez demandé de préciser ; bonne nouvelle également : des étudiants de Sciences Po ont créé une association, *Libertés numériques*, il y a 3 ans « Pour une société plus juste qui respecte nos libertés à l'ère numérique ».

Vous avez peut-être mis 35 ans pour faire le chemin, alors que les transports en commun étaient sûrement surchauffés, mais vous y êtes arrivé.

Simplement, témoignez du fait que c'est possible, que cela a été possible grâce à des valeurs de travail ; pas des valeurs d'aide, d'entraide, de réseaux, d'hérédité ; simplement le fait que le travail a permis de faire ce chemin. Je pense que ce message nous avons effectivement à le faire passer au travers de nos témoignages.

Je suis d'accord sur un point qu'évoquait Monsieur Taittinger : nous ne devons pas laisser faire et laisser dire n'importe quoi. Nous n'avons pas à accepter d'être traînés dans la boue et nous sommes, dès que nous apparaissions en public, susceptibles d'être traînés dans la boue. J'ai été victime il y a trois mois d'un article immonde, rempli d'inexactitudes (je vous rappelle que je suis l'associé très minoritaire de la maison). Et quand j'ai demandé à mon patron - ce qui me paraissait légitime - que nous agissions pour faire valoir l'aspect véritablement diffamatoire de l'article, il m'a dit : « Il n'en est pas question parce que si nous faisons cela, l'effet sera pire que celui que nous connaissons aujourd'hui. » Je le comprends, et je suis évidemment solidaire. Sauf que cela veut dire que nous sommes purement et simplement les otages d'un quatrième pouvoir qui est devenu insupportable, sans limites.

La jeunesse d'aujourd'hui, a besoin de pouvoir rêver, de penser que l'irrationnel peut conduire au succès. Mais notre responsabilité est aussi d'accepter de combattre, de sortir de l'anonymat, de témoigner du fait que c'est possible. Quant aux politiques, leur responsabilité est forte parce que l'on ne peut pas uniquement voir la politique comme une carrière. C'est dramatique pour une génération qui ne sait plus pourquoi rêver. »

Sophie de MENTHON : « Justement, les jeunes ne trouvent pas d'incarnation, ils se la fabriquent. D'abord, si nous n'avons pas peur des jeunes... On a peur de nos enfants, on a peur qu'ils ne nous aiment pas. Cela n'est jamais arrivé dans l'humanité.

Je crois que ce *Nice guy* illustre bien le contexte. Comme on ne leur a pas donné non plus le sens de l'effort et du travail, qui n'étaient plus du tout des valeurs à la mode, qu'on leur a expliqué un autre mode de vie, « cool », on a des jeunes en recherche de repères. Je pense qu'ils vont les trouver eux-mêmes parce que nous n'avons rien à leur offrir.

Je ne suis pas d'accord sur la fin des idéologies. Les idéologies maintenant, c'est le gluten, la planète propre – je schématise en caricaturant. On n'a jamais été autant dans le prêt-à-penser et il va falloir qu'on les comprenne parce qu'eux maîtrisent un monde que nous ne maîtrisons pas, celui des nouvelles technologies.²⁵ »

²⁵ **Les seniors aussi** : selon le CREDOC en 2014, **11,6 millions de 60-69 ans sont internautes soit 30%** des utilisateurs français. + 5% en un an... chiffre qui s'accroît très rapidement... Les seniors sont aussi **la tranche d'âge qui passe le plus de temps sur Internet**. Ils sont, enfin, près de 2 millions sur Facebook et 1,3 million sur Twitter. **49% considèrent qu'Internet est très important pour leur vie sociale**



En partenariat avec :



38

Avec le soutien de 1^{er} Unipe
Union Nationale des
Professionnels
d'Enseignement



INCARNER SON IDENTITE À TRAVERS SA LANGUE

Pierre-Emmanuel TAITTINGER : « S'il est un pays où l'on fait des choses pour les jeunes, c'est bien la France. Tout est gratuit, on peut faire Polytechnique, l'ENA, Normale Sup, sans argent. La jeunesse aujourd'hui, en France, a des choses à dire parce qu'elle reçoit et a reçu beaucoup plus que dans 95% des autres pays du monde. C'est pour cela qu'elle a des choses à dire. »

Sophie de MENTHON : « L'école qu'on leur donne n'est pas terrible. »

Pierre-Emmanuel TAITTINGER : « L'école qu'on leur donne est meilleure que dans beaucoup de pays du monde. Et elle est gratuite. Combien de pays nous envient notre système éducatif ? Nous sommes à la pointe. Dire qu'on ne fait rien pour les jeunes, c'est faux. Quand on est Français, on naît déjà avec un passeport de sécurité sociale, un passeport universitaire, avec un nombre de gratuités phénoménal et on doit rendre au pays ce qu'il nous donne. Le pays n'est pas là pour tout nous donner, il faut aussi lui rendre ce qu'il vous a donné.

Nice guy, très bien, mais pourquoi ne dites-vous pas homme gentil ? Les Américains, je les aime bien, je leur vends du Champagne, mais soyons Français. Nous avons 2000 ans d'histoire, parlons français. J'en ai assez de ces écoles qui nous fabriquent à longueur de temps des noms en anglais. Je parle français, j'aime cette langue qui est magnifique. »

EN RESUME : INCARNER POUR QUOI FAIRE ?

Pierre-Emmanuel TAITTINGER : « Pour une meilleure organisation et une prospérité générale. »

Sophie de MENTHON : « Pour donner envie.

Alain NEMARQ : « Incarner pour dire que c'est possible. »

Emmanuelle DUEZ : « Pourquoi n'avons-nous plus de héros ? Parce qu'il n'y a plus de courage. Qui sont les leaders politiques courageux aujourd'hui ? Je ne les vois pas. Qui a le courage de ses ambitions ? Je ne sais pas. Je pense qu'aujourd'hui, la jeune génération se recentre sur elle-même, se détourne des institutions, mais qui se dit : je vais déjà avoir le courage de mener ma vie dans une éthique, une dimension entrepreneuriale sur un certain chemin, et c'est déjà bien. Parce que le courage qui nous a été donné par les *baby-boomers*²⁶ et les autres générations qui les ont précédés, je ne le vois pas. »

²⁶ Pour reprendre vos questions et vos commentaires : *Les baby boomers* sont nés à la fin de la seconde guerre mondiale (en France dès 1942) jusqu'à fin 1974. Les *autres générations* sont donc celles des 2 guerres mondiales. Avec, comme le rappellera Jean-Claude Monod, des héros (De Gaulle, comme Marc Bloc, Jean-Pierre Vernant), des anti-héros et des chefs « maléfiques » ; des civils héroïques, mais parfois passifs ou plus ambigus, qu'évoquera aussi plus loin Laure Adler à travers les vies de Simone Weil et Marguerite Duras.



En partenariat avec :



39

Avec le soutien de l'Unipe
Union Nationale des
Professionnels de l'Enseignement



REINVENTER LA PEDAGOGIE



Roger SERRE : « Je voudrais vous rassurer. En gros, nous avons la chance d'avoir 20 000 jeunes ou adultes parmi nous chaque jour. Les jeunes sont là, ils ont tout compris. Reste une question : comment allons-nous tous ensemble réinventer la pédagogie ? Nous avons un début de réponse. C'est par l'art et la créativité. Les vrais entrepreneurs, ce sont les artistes ! »

Pierre-Emmanuel TAITTINGER : « Je veux ajouter qu'une ETI est une entreprise de taille intermédiaire ; c'est la mienne. Nous en perdons 40 par an. Venez un jour chez nous, vous verrez combien il est compliqué de diriger une entreprise aujourd'hui... »

REVONS D'UN AVENIR PARTAGE... EN FRANCE... ET EN S'ENGAGANT

Jean-Louis DEBRÉ : « Emmanuelle, le débat que vous avez eu ici est le débat que nous avons nous-mêmes. Exactement le même.

Simplement, il y a une difficulté aujourd'hui : votre avenir, vous le construisez contre les vieux. Pas une fois dans votre bouche je n'ai entendu les mots transmission et génération. Vous êtes en train de construire une société où vous allez opposer les uns aux autres. Or, la société est collective.

J'ajoute que ce qui nous manque, ce sont deux choses : on a perdu le goût du risque et le rêve d'un avenir partagé. Et quand Pierre Emmanuel Taittinger vous a repris sur l'anglais, il avait raison. Vous n'avez pas envie de la France. Ayez un avenir partagé et croyez en la France. »



Gilles de ROBIEN : « Nous avons un peu ressenti tout de même le conflit de générations. Nous le ressentons tous les ans et Madame, dans trente ans, vous en aurez donc 59, vous trouverez face à vous une jeune femme extrêmement brillante qui vous dira la même chose. L'avenir est plutôt au resserrement des liens entre les générations et la transmission qu'à l'affrontement.

Quand j'entends critiquer les politiques, je le prends forcément un petit peu pour moi, comme Jean-Louis a du le prendre un tout petit peu pour lui à une certaine époque, et j'ai envie de répondre à chaque fois : la réponse est un peu facile : engagez-vous en politique. Je sais que c'est difficile quand on est chef d'entreprise, quand on a un job de cadre, etc. ; il faut trouver des modalités. Mais engagez-vous en politique, c'est la seule réponse si vous voulez que cela s'améliore. »

Frédéric FERRER : « Nous allons marquer une pause. Profitez-en pour aller voir la démonstration de **ManzaLab**²⁷ : les nouvelles façons d'apprendre, de former avec des jeux vidéo, avec des essais en réalité virtuelle. Cela se passe maintenant, vous pouvez y aller, ils vous attendent. Il y a également le film de **Brigitte Serre : Incarnation**²⁸, c'est un travail de recherche, de méditation, un long cheminement. Allez voir, c'est formidable, c'est un film en 3D. » ■



²⁷ ManzaLab est une agence spécialisée dans le *Serious Game*, créée en 2010 via la rencontre de professionnels du jeu vidéo, de la santé et de l'entreprise.

²⁸ <http://brigitte-moreau-serre.com/>

Regards sur l'incarnation...

L'INNE ET L'ACQUIS

Table ronde : CAROLE COUVERT²⁹, LEONIDAS KALOGEROPOULOS³⁰, FRANCK LANOUX³¹



Frédéric FERRER : « *L'inné et l'acquis* : ce thème sera aussi débattu avec trois personnalités : une femme en mode guerrier, qui allie charme, pugnacité et incarnation ; un homme de tempérament et d'opiniâtreté, pour une vraie république incarnée, et un *radio-gaga* incarné, bâtisseur habile et agile de la *Queen* des entreprises de médias : Carole Couvert, présidente de la CFE-CGC nous rejoint, avec Léonidas Kalogeropoulos, président de *Médiation et Arguments* et Franck Lanoux, directeur général de *Nextradio TV*.

²⁹ Carole Couvert débute sa carrière en 1994 chez EDF-GDF. Elle adhère à la CFE-CGC et en gravit les échelons, du mandat local au fédéral. Elle est élue en 2013 à la présidence de la Confédération (première femme en 70 ans) et occupe au sein de GDF Suez un poste de cadre dirigeant. <http://www.cfecgc.org/CFE-CGC/nos-dirigeants/presidente/>

³⁰ Léonidas Kalogeropoulos a créé en 1994 le cabinet Médiation & Arguments. Il est Vice-président d'éthique et délégué général de l'association Alternative Mobile, porte parole du site www.libertedentreprenre.com. Inventeur (panneaux amovibles urbains, rétroviseur pour vélo, etc.), il a été médaille d'argent 2010 du concours Lépine. <http://www.mediation-arguments.com/>

³¹ Dans *La deuxième vie de RMC* (Editions du Rocher, 2013), Franck Lanoux raconte « L'histoire d'une entreprise de média, d'une équipe qui a compris un marché ». À un peu plus de 50 ans Frank Lanoux travaille dans le secteur de la radio depuis plus de 30 ans. Après *RFM*, *NRJ*, *Europe 2* et plusieurs stations à l'étranger, il a participé, dès l'origine du projet, à la reprise de *RMC* aux côtés d'Alain Weill. <http://www.20minutes.fr/livres/1089971-20140205-la-deuxieme-vie-rmc-frank-lanoux-chez-rocher-monaco-france>



En partenariat avec :



Avec le soutien de l'Unipe
Union Nationale des
Professionnels de l'Enseignement



Je vais me tourner vers Carole. Première femme présidente en 70 ans... Quadra, en plus ! On ne l'attendait pas. Et une fédération qui pesait de façon infinitésimale par rapport aux poids lourds. »

« ON AGIT, ON NE SUBIT PAS »

Carole COUVERT : « 3%. Je me suis dit : quitte à avoir déjà trois handicaps, autant en rajouter. L'organisation était en train de s'endormir, avec des positions n'étaient pas forcément très lisibles et un leader avec lequel je n'étais plus phase (j'étais n°2). Donc, à un moment donné s'est posée la question de l'après. Quand on n'est pas d'accord, cela fait suite au débat que vous avez eu juste avant, je crois qu'il faut s'engager, passer à l'offensive et se dire : on agit, on ne subit pas.

Après, si cela ne marche pas, on tire les enseignements, mais en tous cas, c'est ce qui s'est passé pour moi. Avec peut-être un triptyque :



- 1- des convictions. Une envie de changement, de démocratie participative, d'une vraie organisation qui défende l'encadrement dans ce pays, mais de façon intelligente et dans le respect des entreprises ;
- 2- une vision : avec ici aussi un triptyque : réconcilier syndicalisme et entreprise ; accompagner la création et le développement des entreprises et valoriser aussi le capital humain ;
- 3- le tout, assorti d'une communication positive.

Quand je vous dis cela, cela paraît bateau. À l'époque, cela ne l'était pas. Lorsque j'ai proposé ce programme à l'équipe, quand j'ai affronté une salle de 1000 militants dont 300 étaient dans l'opposition, nous avons pensé : « Nous avons fait une erreur de casting ».

Frédérique FERRER : « Un peu comme Sophie de Menthon : femme, cela dérange... »

Carole COUVERT : « Cela allait au-delà. Je proposais une forme d'entrepreneuriat à tous les niveaux et il m'était opposé qu'optimisme égal utopiste (ce que je ne pense pas) et de parler de l'entreprise. C'était : il y a une erreur de casting, on a pris une représentante patronale.

Au-delà de cela, il faut avoir des convictions, une vision, mais aussi la capacité de rassembler parce que, effectivement, il y a un parcours guerrier. Je peux vous assurer que j'ai à peu près tout connu. Une campagne du type : *elle est blonde, elle ne pense pas*. Et comme nous sommes une PME de 65 salariés, l'équipe adverse a ajouté : *Si elle passe, il y aura des licenciements, la liste est connue* – vous mettez du temps à vous en remettre, à recréer les conditions de la confiance. «

Frédéric FERRER : « Léonidas, *L'incarnation, inné ou acquis*, c'est dans votre ADN. Un credo personnel depuis tout jeune. Un peu comme Carole : vive l'entrepreneuriat ! »



En partenariat avec :



« L'ESPRIT D'ENTREPRISE, C'EST LA NATION EN MARCHÉ » ...



Léonidas KALOGEROPOULOS : « Je défends l'entrepreneuriat dans tous les domaines ; je suis lobbyiste et depuis 22 ans j'accompagne les nouveaux entrants dans un univers économique français plutôt structuré autour de grands groupes installés dans leurs monopoles. Nous avons accompagné la TNT (qui a fait tomber des monopoles dans la télévision), la téléphonie mobile (plus personne ne trouve anormal qu'il y ait plusieurs opérateurs alors qu'il n'y en avait qu'un, qui semblait installé pour l'éternité).

C'est fascinant : depuis vingt ans nous travaillons sur ces sujets, nous avons créé avec éthique la *Fête des entreprises*... et depuis environ deux ans on voit se lever un vent d'entrepreneuriat en France qui dépasse très largement la seule sphère des entreprises. C'est un souffle d'initiatives, de responsabilités !

La présidente d'un mouvement syndical vieux de 70 ans parle de la valeur de l'entrepreneuriat ! L'entrepreneuriat est une valeur partagée par 50% à 60% des jeunes (alors qu'il y a moins de dix ans, on se désespérait que 80% d'entre eux veuillent devenir fonctionnaires) ! La culture de notre pays est bouleversée et personne n'a véritablement incarné ce changement.

La notion de libéralisme est clivante ; mais celle d'esprit d'entreprise dépasse les clivages : on a des salariés qui ont l'esprit d'entreprise, des fonctionnaires qui se battent pour dégager des voies dans la neige, des services d'urgences qui ont un esprit de dévouement extraordinaire. C'est une valeur qui est en train de transcender les catégories, les castes, de donner un souffle à notre pays.

Elle n'est pas, me semble-t-il, incarnée en un homme, mais par un mot dont on avait fini par perdre le sens : la Nation. L'esprit d'entreprise, c'est la Nation en marche. Chaque citoyen peut l'incarner. *Vive la Nation*, c'est septembre 1792, c'est Valmy³², le moment où l'on va se battre pour partager ce que l'on a en commun et ce que l'on est devenu en commun.

Ce réveil de la Nation se fait aujourd'hui à un moment capital, peut être de chance historique : deux mille milliards de dettes, des chefs d'Etat en train d'essayer de sauver ce bateau ivre.

De nombreux citoyens se disent : on ne va pas se demander ce que l'État va faire pour nous ; on va utiliser ce mot français formidable, repris dans monde entier : le mot *entreprendre* qui veut dire *se prendre en main*. Chacun se prend en main et c'est un moment d'extraordinaire d'espérance dans la destinée de notre pays et dans sa capacité à retrouver le sens de ce qu'est la Nation. »

³² Le 20 septembre 1792, la bataille de Valmy est la première victoire décisive de la nation française. Une coalition austro-prussienne est en marche vers Paris. Elle est stoppée à Valmy par les troupes françaises menées par les généraux Dumouriez et Kellermann. Choderlos de Laclos est alors commissaire du ministère de la Guerre. La 1^{re} République est proclamée le lendemain de la victoire. Goethe, présent à la bataille écrira : *De ce lieu, de ce jour, date une nouvelle époque de l'histoire du monde* (*Annales historiques de la Révolution française* - Société des études robespierristes et Armand Colin).



En partenariat avec :





« LA RADIO CONSTRUIT DES PERSONNALITES, INCARNE SANS L'IMAGE »

Frédéric FERRER : « Franck Lanoux : il y a eu depuis toujours chez vous, cette envie de faire de la radio ... Vous y trainiez vos parents, je crois ».

Franck LANOUX : « J'emmenais toute la famille là-bas ; j'y allais seul ensuite, mais je n'imaginai pas que mon rêve d'enfant, et même au-delà, se réaliserait, alors que j'allais hanter, à dix ans à peine, les couloirs d'*Europe 1* et que j'étais fasciné par ces personnalités, ces journalistes...

Je peux même dire que je n'avais pas une grande ambition. Cela a été un parcours assez spontané, sans formation. Ce qui m'intéressait, c'était le système, l'audience, la magie qui se dégageait, puisque la radio est un média virtuel. Il y a sûrement une trentaine ou une quarantaine de radios dans cette pièce et on n'en voit pourtant aucune, ce qui va sûrement nous ramener à l'incarnation et à la façon dont nous avons, dans ce milieu particulier, la faculté de construire des personnalités et d'incarner sans l'image, précisément. »

Frédéric FERRER : « L'inné chez Franck Lanoux, c'est la passion, la vocation. Et l'acquis, c'est tout ce chemin qu'il va falloir faire pas à pas pour arriver au Graal ? ».

Franck LANOUX : « Il faut rester modestes. Les médias ne font que passer les plats. On n'opère pas à cœur ouvert ; on ne fait pas décoller des Airbus tous les jours... »

Frédéric FERRER : « Sauf que le média radio est avec nous tout le temps. »

Franck LANOUX : « C'est un média qui m'avait profondément touché, beaucoup plus que la télévision. Je n'ai quasiment jamais fait de télévision avant que nous lancions *BFM TV* il y a dix ans. Il est vrai que cette construction s'est faite de façon peut-être innée, sans que j'aie eu conscience de ce que cela allait représenter pour moi. »

Tous les matins, du fait des circonstances, j'accueille nos invités. Jean-Jacques Bourdin est à l'antenne juste avant, il va être à l'antenne après. Donc j'accueille, je fais le café, le maquillage, la discussion... Et tous les matins, je me pince. Je ne me projette pas dans ces histoires. Je les regarde avec recul. C'est vrai que l'on en voit beaucoup et que j'assiste à des numéros qui me font souvent relativiser les réalités du pouvoir. Ils révèlent d'autres aspects de la « grandeur » dans ce pays et de fonctions que je place très haut et que ceux qui les détiennent, pourtant, occupent parfois avec des instincts plus bas. Donc j'assiste à tout cela. »

Frédéric FERRER : « Quand on passe de super auditeur à super expert, on ne peut pas s'empêcher de regarder un peu dans le rétroviseur ? »



En partenariat avec :



45

Avec le soutien de l'Unipe
Union Nationale des
Professionnels de l'Enseignement



Frank LANOUX : « Absolument. J'ai des enfants maintenant. Une fois, ils ont résumé mon l'histoire en me disant : « Toi, tu as de la chance. » Cela m'a frappé, parce que j'avais l'impression d'avoir quand même travaillé un peu ! Et je leur ai raconté la même histoire, avec la chance : c'est vrai, mes parents m'ont emmené à la radio, donc j'ai été « piqué » ; après, j'ai eu vingt ans, j'ai fait la campagne d'un président et c'est l'autre qui a été élu et il a libéralisé les radios ; j'ai pu tout arrêter pour faire de la radio, me consacrer à ma passion et c'était une chance. Après, des gens que j'ai rencontrés m'ont forcément aidé à avancer. Et ce parcours, oui, je peux sûrement en être fier. Mais en soi, ce n'est pas tellement cela qui m'anime et je suis aussi capable de leur raconter la même chose avec des chances que j'ai provoquées, des choses que j'ai perturbées aussi... »



« **VISION, CONVICTION, RASSEMBLEMENT** »

Frédéric FERRER : « Carole, on n'avait pas pensé forcément à vous. Il a fallu acquérir cette posture, cette position, cette légitimité que personne ne voulait vous donner. C'était presque un putsch... »

Carole COUVERT : « Historiquement, dans une organisation telle que la CFE-CGC, le pouvoir se prenait à trois fédérations (il y a seize fédérations dans l'interpro) et le reste de l'équipe s'organisait... excusez-moi... sous forme de *Mercato* syndical. Il y a cinq ans, quand j'ai pris la fonction de secrétaire générale, cela me paraissait un principe de bon sens, pour candidater à la fonction, de dire aux électeurs qui allaient nous confier les clefs de cette maison ce qu'on allait en faire. Cela a été le premier programme rédigé. Forcément, en rédigeant le programme, on y met des convictions personnelles et on a envie de les voir se transformer.

Voyant cela (encore une fois je reviens sur : *vision, conviction, rassemblement*), je me suis dit qu'il fallait que nous arrêtions cette mécanique à trois. Un jour, lors d'une réunion pendant laquelle nous essayions de retrouver une forme de consensus, nous avons vu tous les téléphones vibrer. Nous recevions des SMS nous disant : « un huissier vient de passer, tu a reçu une assignation ». Quand on discute pour essayer de trouver une solution, la méthode surprend. Il se trouvait que j'étais accusée d'être à la tête d'un complot contre le président : campagne de déstabilisation, de désinformation... On me demandait 200 000 euros, alors nous n'avions absolument rien fait, rien commencé... Nous tentions simplement de recoller les morceaux de la machine. »

Frédéric FERRER : « Vous étiez en train de faire tomber une baronnie. »

Carole COUVERT : « Oui, mais du coup, ma réaction a été de revenir en instance et de dire à l'intéressé : « comment est-il possible d'en arriver à des actes de justice sans avoir discuté avant ? On pratique le dialogue social, et là, chez nous, nous sommes en train de faire le contraire ». L'intéressé de nous répondre : « justement, nous sommes là pour cela ».



En partenariat avec :



46

Avec le soutien de l'Unipe
Union Nationale Interprofessionnelle
des Professions
Libérales



Non, nous ne sommes pas là pour cela, une fois que l'on a tiré, il ne faut pas se demander où est partie la balle. Du coup, au lieu de nous intimider, de nous diviser, cela nous a rassemblés.

La plainte n'a jamais été introduite. C'était une tentative d'intimidation. Elle est passée à côté de l'effet voulu : nous nous avons terminé le chemin à treize fédérations sur seize. Nous avons face à nous un trio composé de trois fédérations - de poids, certes : à l'époque la métallurgie, la chimie et la construction. J'ai commencé à rédiger un programme sur la base du triptyque que j'évoquais tout à l'heure. Mais, on peut avoir le meilleur des programmes, si une seule personne est convaincue, cela ne sert à rien. Donc je me suis dit qu'il fallait monter une équipe complète, ce qui veut dire chez nous 26 personnes qui exercent différentes fonctions pendant trois ans. C'est là que la notion de putsch est arrivée. Lors du congrès, j'ai présenté le programme avec le trio et fait monter les vingt-six à la tribune. Là, il s'est passé quelque chose que je n'avais pas mesuré : quand on touche au pouvoir, à des parcours parfois établis de longue date, le flot de haine en face est assez intéressant. Cela rend très humble. Cela permet aussi de prendre de la distance... »

Frédéric FERRER : « De relativiser. »

Carole COUVERT : « Oui, de se dire je ne veux pas être comme cela. Donc, avoir certes une vision, mais i garder les pieds dans la réalité et traduire le programme en actions. Et comment s'y prendre ? J'ai mis en place des processus participatifs, collaboratifs. Mais quand on veut faire du participatif, du collaboratif, on a parfois des choses qui nous échappent et qui font que le mieux est l'ennemi du bien. Donc on a aussi des projets à rentrer dans sa besace ou à réinventer. Il faut savoir prendre le temps de la pédagogie, éviter une rupture contreproductive. »

Frédéric FERRER : « Il y a la notion de temps d'incarnation. »

Carole COUVERT : « Oui, de temps d'incarnation, pour tirer les enseignements de ces échecs. Il faut être entouré des meilleurs pour que cela tire tout le monde vers le haut, ne pas avoir peur de la confrontation. Donc, aujourd'hui, dans nos instances, nous sommes capables de nous battre violemment verbalement pendant deux heures, tout en étant dans le respect, et à la fin, de trancher et que tout le monde soit derrière la décision. C'est là où l'acquis prend son importance.



En partenariat avec :



47

Avec le soutien de l'Unipe
Union Nationale des
Professionnels de l'Enseignement



Entre ce que je faisais il y a deux ans quand j'ai pris la présidence et ce que je fais maintenant, je dirais que ce n'est pas la même personne. Je crois qu'il faut apprendre tous les jours, bien s'entourer, avoir des idées et surtout (c'est le propre des chefs d'entreprises qui m'ont précédée) renifler les tendances et devenir des accompagnateurs, des incubateurs de talents. »



Frédéric FERRER : « Léonidas, il vous fallait aussi affronter des sortes de baronnies... »

Léonidas KALOGEROPOULOS : « Les monopoles, les baronnies, les castes. Cela peut être les grandes écoles, les grands ports... Accompagner David contre Goliath... Renouer avec l'acte fondateur de notre histoire politique : l'abolition des privilèges. Vous avez un projet, vous vous heurtez à des gens qui, comme le dit Figaro³³, ne se sont *donné que la peine de naître* : vous pourrez le porter jusqu'au bout. »

« **TOUS LES EXEMPLES NOUS RAMENENT A L'INNE ET L'ACQUIS** »

Frédéric FERRER : « Et c'est possible. »

Léonidas KALOGEROPOULOS : « Et c'est possible. J'accompagne depuis vingt ans le président du groupe NRJ, Jean-Paul Baudecroux. Le projet est né dans une chambre de bonne. Il dit que c'est un rêve d'enfant. Trente après, il a 1800 cents salariés. Vous imaginez un pays dans lequel un rêve d'enfant conduit à développer une entreprise de 1800 salariés ?

Frédéric FERRER : Avant 1981 les radios n'étaient pas libres. »

³³ *Monologue de Figaro (La folle journée ou le mariage de Figaro, Beaumarchais, 1778)* : « Noblesse, fortune, un rang, des places, tout cela rend si fier ! Qu'avez-vous fait pour tant de biens ? Vous vous êtes donné la peine de naître, et rien de plus. Du reste, homme assez ordinaire ; tandis que moi, morbleu ! Perdu dans la foule obscure, il m'a fallu déployer plus de science et de calculs pour subsister seulement, qu'on n'en a mis depuis cent ans à gouverner toutes les Espagne... »

Léonidas KALOGEROPOULOS : « Tous les exemples que l'on a cités nous ramènent à votre sujet qui est l'inné et l'acquis. La promesse de la citoyenneté française, c'est : vous êtes dans un pays dans lequel vous pouvez porter vos projets jusqu'au bout, où vos rêves d'enfants pourront devenir votre métier, une entreprise, un projet collectif. C'est une promesse révolutionnaire, différente du concept de *self-made-man* américain (celle de devenir chef d'entreprise).



Je vais vous raconter une anecdote. Dans la loi Macron, il y a un volet sur les auto-écoles. Je connais un entrepreneur extraordinaire : il a créé une société qui s'appelle *Permis Malin*, où on peut louer des voitures à double commande pour passer son permis à moindre coût. Il est d'origine immigrée, musulman, il habite en banlieues. Il me raconte : « Toute la journée, j'ai autour de moi des jeunes qui sont approchés par des

extrémistes qui leur disent : la France vous a trahi, elle ne vous aime pas, venez vous battre. » Il leur répond : « la France m'a permis de monter ma boîte. Si les auto-écoles essaient de me faire fermer ma boutique (parce qu'ils essaient) ce sont mes 200 salariés qui en pâtiront ». Il a créé une boîte, on le laisse faire, et il aura 2000 salariés ! Il explique quelque chose qui est fondamental : ce qu'il a entrepris a fait de lui un Français. »

Frédéric FERRER : « À dix-huit ans, vous avez choisi entre la nationalité française. »

Léonidas KALOGEROPOULOS : « J'ai choisi d'être Français à cause de cela. Ce n'est pas tout à fait évident : faire éclore des projets suppose du travail, des efforts. Mais la valorisation du travail épanouit, émancipe. La valeur travail, à travers l'esprit d'entreprise, est ce qui permet de transformer ses rêves en réalité et de passer de l'inné à l'acquis. »



« ON A DES IDEES, ON N'EST PAS D'ACCORD, ON S'ENGAGE »

Carole COUVERT : « Je pars du principe que gouverner, c'est incarner. Il faut avoir la capacité de redonner du sens, des perspectives. Mais cela veut dire être ambassadeur de notre pays. La France possède des talents à tous les niveaux. Il faut arrêter de stigmatiser. Sinon, ce sont des entreprises qui ne se relocaliseront pas, qui n'investiront pas, qui n'achèteront pas nos produits. ? Nous avons une responsabilité collective.

Et si l'on n'est pas content d'une élite, il faut arrêter de la critiquer sans agir. C'est à nous d'aller voir les politiques dans notre région, nos départements, pour essayer d'influencer.

Et à un moment donné, si l'on n'est pas content, montons un parti politique avec des hommes et des femmes qui viennent de l'entreprise, construisons. C'est cela aussi, gouverner, incarner. On a des idées, on n'est pas d'accord, on s'engage.

« CREONS LA FONDATION DE L'ENGAGEMENT CITOYEN »



Quand j'étais numéro deux, j'ai fait une proposition : créons la fondation de l'engagement citoyen. Je parlais d'un double constat (nous étions en 2010-2011) : nous avons dans la sphère associative, syndicale et politique un problème de renouvellement des talents, mais aussi d'investissement, d'engagement, de reconversion. J'ai proposé de travailler ici aussi sur un triptyque : comment incite-t-on un jeune (ou moins jeune)

à s'engager au service du collectif ? Quel parcours professionnel a-t-on la capacité de lui proposer ? Comment l'accompagne-t-on dans une reconversion, indépendamment de l'âge ?

Je suis allée voir les partis politiques qui m'ont répondu de façon positive. Je suis allée voir la sphère associative qui a également répondu présente, et je suis allée voir mes homologues. C'est là où cela s'est gâté. Les organisations syndicales m'ont répondu : on ne mélange pas les torchons avec les serviettes ! Qu'est-ce que l'on va aller faire avec des partis politiques ?

Sauf, que la problématique est commune. Tant que si quelqu'un s'engage on ne lui garantit pas un parcours et une reconversion, on n'arrivera pas à avoir une nouvelle génération de politiques qui s'engagera. Il faudra le temps de la pédagogie, mais si des personnes sont intéressées, le projet est à votre disposition. »

Frédéric FERRER : « Revenons sur ce que vous avez fait quand il a fallu recréer du lien, redonner envie. C'est encore l'esprit d'entreprise, là, surtout quand on est femme. Il faut y aller.

Carole COUVERT : « Quand je lance une campagne confédérale, le délai pour que tout le monde la connaisse est globalement de six mois. Cela ne colle pas du tout avec le cycle de vie et le cycle économique. Donc, en allant au contact du terrain, en répondant à toutes les questions, une petite musique a commencé à grandir qui était de dire : un, elle n'est pas conne ; deux, elle connaît ses sujets ; et trois, elle n'est pas « langue de bois ». Cela a commencé à faire bouger les lignes et aujourd'hui l'organisation est vraiment en train de se ressouder. Mais je ne suis pas naïve, nous sommes à un an d'un prochain congrès – chez nous c'est tous les trois ans – donc le *Mercato* syndical a démarré à partir du moment où l'on a choisi la date et le lieu du congrès... »



En partenariat avec :



50

Avec le soutien de l'Unipe
Union Nationale des
Professionnels de l'Enseignement





« NOUS AVONS CONSTRUIT UNE HISTOIRE »

Frédéric FERRER : « Frank, vous revoilà dans ces radios, *NRJ*, *Europe* et l'aventure *RMC*. Il fallait incarner la marque *Radio Monte-Carlo* de façon différente : quand vous avez la radio en main, elle est moribonde. »

Frank LANOUX : « C'est très compliqué de créer une radio. Le spectre est fermé. Une bande FM commence à 87.5 et va jusqu'à 108. C'est comme les Champs-Élysées : si on veut ouvrir un magasin, il faut qu'un autre ferme. Nous avons eu la chance de mettre d'un seul coup la main sur 130 fréquences qui couvrent une bonne partie de la moitié sud et sur une très belle fréquence à Paris. Nous avons déjà un petit réseau qui tenait la route.

La deuxième chose est que l'on avait une belle marque. Tous les Français connaissaient *RMC*. La radio n'ayant pas d'image, on a besoin de cette notoriété, on a besoin que les gens connaissent la marque. Le *Top of mind* est un élément important, quasiment un postulat, pour figurer dans les études d'audiences.

Le capital que l'on a, enfin, est que tout a été tenté depuis vingt ans : nous avons récupéré une maison de retraite sur la Côte d'Azur, accrochée à un rocher, quasiment moribonde. Nous avons eu la capacité de reconstruire quelque chose de neuf. Cela a commencé par un plan social... »

Frédéric FERRER : « Il fallait là aussi faire tomber quelque chose qui existait depuis longtemps. »

Frank LANOUX : « Nous n'étions pas dans une lutte à l'époque, mais dans la construction d'une histoire. Cela viendra, notre parcours sera jalonné de luttes face à des baronnies, pour reprendre le terme, mais à l'évidence, ce jour-là, on est en train de construire quelque chose.

L'autre chance que l'on a, c'est qu'il existe des modèles. Tout notre métier s'est principalement développé sur des concepts qui ont été expérimentés partout dans le monde. C'est un peu plus étriqué chez nous et le format que l'on va développer sur *RMC* n'existe pas encore en France. C'est un format qui cartonne aux États-Unis, une personne qui s'appelle Rush Limbaugh a incarné cela aux États-Unis (tout en étant ultra-conservateur).

La première chose que je fais, c'est de partir. Je vais à Atlanta, Washington, New York, je rencontre un consultant, je visite une dizaine de stations et je ramène un mode d'emploi, comme je le peux. »

Frédéric FERRER : « Une sorte de feuille de route. »



En partenariat avec :





« DANS NOTRE PAYS, ON CONFOND PERSONNALITE ET NOTORIETE »

Frank LANOUX : « Dans notre métier, on fonctionne effectivement par format. Nous avons retenu ce format de *talk*. Pour défendre des opinions, il faut des personnalités et c'est cela que nous sommes allés chercher.

Très souvent, dans notre pays, on confond personnalité et notoriété.

Là, ce n'est pas le cas du tout. Il faut d'abord quelqu'un qui soit capable de traverser les ondes, être plus fort que le transistor quelque part, capter les gens uniquement par la voix. Et la voix, c'est aussi la passion, la culture. Tout mon travail va être d'aller chercher ces personnalités capables de répondre à cette feuille de route. Il faut rencontrer beaucoup de monde. Il faut trouver la *petite expression* qui fait la clé ; j'ai cela en tête et à chaque fois que l'on rencontre des personnalités, pour voir si elles correspondent bien à ce casting. Après, il faut forcément aussi un peu de chance.

L'air de rien, on démarre assez rapidement, on est identifiés et beaucoup de gens aussi viennent à nous pour construire cette antenne. Cela repose aussi beaucoup sur la liberté d'expression. Sur *RMC* les gens peuvent s'exprimer. Il y a beaucoup d'interactivité avec le public.

C'est un terrain de jeu formidable. C'est pour cela que les journalistes et animateurs restent très longtemps chez nous : Jean-Jacques Bourdin, Brigitte Lahaie, Alain Marschall, Olivier Truchot, sont chez nous depuis quinze, quatorze, treize ans. »

Frédéric FERRER : « L'incarnation dans la durée. »

Frank LANOUX : « Cela devient des baronnies, il faut que je m'en méfie ! Heureusement que non ! Là encore, l'exercice est un exercice de libre expression. La chance que nous avons eue, c'est que ces gens-là ont aussi compris le parcours du combattant que nous devons faire pour reconstruire une marque, l'entreprise, le programme, l'audience ... et ils ont compris que cela se faisait avec le public.

J'entendais tout à l'heure dans le débat précédent des critiques à peine voilées sur le système médiatique. Il ne faut pas se leurrer. Je conçois que l'on puisse être gêné parfois. Nous nous sentons un peu plus libres par rapport à tout cela. Je donne les clefs à des personnalités plutôt indépendantes, tout le monde peut s'exprimer sur *RMC*. Les Français en premier lieu.

Là aussi, nous avons été beaucoup critiqués parce que nous laissons la parole aux gens. Le système médiatique aime bien que les initiés puissent débattre entre eux... »

Frédéric FERRER : « A l'intérieur du périphérique. »



En partenariat avec :



52

Avec le soutien de l'Unipe
Union Nationale des
Professionnels de l'Environnement



Frank LANOUX : « Un peu...entre le 7^e et le 8^e arrondissement. C'est là où on se parle le mieux, et on utilise même des ondes pour cela. Nous, dès le début, nous nous sommes mis de l'autre côté du périphérique. Nous avons installé un standard d'auditeurs au milieu des studios. Cela oblige nos présentateurs à traverser le standard des auditeurs pour prendre l'antenne ; c'est psychologique, mais depuis le début je vois bien que cela a son impact. Et là encore, c'est une radio de totale libre expression. Donc, je me dédouane assez facilement des critiques que l'on pourrait avoir par rapport à un système médiatique. Ce n'est pas le nôtre ».



IL Y A MILLE MANIERES D'AGIR EN POLITIQUE

Léonidas KALOGEROPOULOS : « L'implication des médias est parfois positive pour représenter notre pays.

Ce que j'ai entendu de plus marquant sur la France depuis quelques années, ce sont :

- un spot de TF1 : *La France est un pays formidable*. On y dit : « La France est raciste » et on

voit alors un couple avec des peaux différentes ; « La France est paresseuse » et on voit un tracteur à l'aube. Cela parle à tous.

- Un spot de *BFM* qui dit tous les quarts d'heure : « La France a tout pour réussir ».

Je ne suis pas tout à fait certain qu'il faille que tout le monde devienne politique pour qu'il y ait un rôle politique des citoyens. Il y a mille manières d'agir de façon politique.

Un exemple. Nous avons eu des batailles communes avec Frank sur la TNT. Il y avait trois télévisions privées en France : *Canal*, *TF1*, *M6*. On en a eu ensuite 26 et cela a été un souffle d'innovation extraordinaire. Dominique Baudis, qui dirigeait le CSA, nous a dit : « Jamais je n'aurais pu aller au bout de cette bataille s'il n'y avait pas eu des entreprises derrière, des projets, toute la force que vous avez apportée. Sinon, j'aurais porté quoi ? Un concept désincarné ».

Il a peut-être incarné la décision, mais les projets étaient incarnés par des entrepreneurs qui sont allés au combat auprès des parlementaires des ministres. C'est un travail politique aussi. »

Carole COUVERT : « On ne peut pas avoir un pays où tous les citoyens sont politiques ! En revanche, quand on critique un corps intermédiaire, il faut aller à la confrontation. Et si l'on n'est pas satisfait, il faut s'engager. »

Frank LANOUX : « Il a fallu que tu arrives à la présidence du syndicat pour qu'il ait une action politique ! Quand on dit politique, on entend politicien, mais le rôle d'un syndicat est tout de même éminemment politique ! »



En partenariat avec :



53

Avec le soutien de l'Unipe
Union Nationale des
Professionnels de l'Enseignement



Carole COUVERT : « La loi du 20 août 2008 a remis les militants sur le terrain : pour être représentatif, il fallait un score minimum aux élections. *De facto*, nous sommes passés d'un syndicalisme de représentation à un syndicalisme militant. Je suis arrivée à ce moment-là. Mes prédécesseurs ont fait le job dans le contexte de leur époque. Aujourd'hui, il faut mouiller la chemise, avoir des projets, les porter. Mais cela pose la question de l'entourage du gouvernement : il faut avoir des contradicteurs dans ses propres équipes et pas uniquement des personnes qui vous flattent. »

Frédéric FERRER : « Carole, la suite de l'histoire. Dans un an, on rempile ? »

Carole COUVERT : « Cela dépend, parce que mon destin est lié à ma fédération d'origine. Donc, l'histoire dira si cela se passe. Je tiens à cet engagement syndical. C'est une autre manière de découvrir l'entreprise, ses coulisses, la négociation collective. Tant que j'apporte de l'utilité, je serai là. Je ne m'accrocherai pas au pouvoir. Notre organisation permet trois mandats. Je pense que c'est trop long et que cela devrait se résumer à deux. »



« C'EST L'ANTIDETERMINISME... »

Frédéric FERRER : « Léonidas : pas de déterminisme, c'est cela, l'esprit d'entreprise ? »

Léonidas KALOGEROPOULOS : « C'est l'anti-déterminisme. Il faut que la nation se structure autour de cette idée d'esprit d'entreprise afin que chacun se dise : si chaque citoyen est un projet en action, la France est le pays le plus riche du monde et le plus prometteur, et c'est le nôtre.

Je pense que nous avons tout cela dans notre ADN, mais il faut que notre idée de nation se sépare peut-être davantage de l'État. L'État-nation est derrière nous, c'est la *Société-Nation*. Monsieur parlait tout à l'heure des abus d'Internet. Une société française qui s'appelle Qwant³⁴ a lancé un projet qui concurrence Google.

On parle beaucoup de l'homme providentiel. Je pense que c'est un espoir à jamais déçu et totalement stérile. Il faut que l'on ait des citoyens providentiels.

Tout ce qui nous a été décrit tout à l'heure, ce sont des parcours des citoyens providentiels. »

³⁴ <https://www.qwant.com/>

On pourra lire au sujet de Qwant *Le Monde* du 14 avril 2015. *L'europeen Qwant s'offre un lifting pour exister face à Google* http://mobile.lemonde.fr/economie/article/2015/04/14/l-europeen-qwant-s-offre-un-lifting-pour-exister-face-a-google_4615639_3234.html?xtref=https://www.google.fr



En partenariat avec :



« DANS UN FILM DE LOUIS DE FUNES, CELA AURAIT SUREMENT FAIT RIRE »

Frédéric FERRER : « Frank, *Nextradio TV*, une quatrième fréquence et cela continue... »



Frank LANOUX : « Nous sommes très contents d'être partis d'un plan social et d'avoir aujourd'hui une entreprise qui compte plus de 1000 collaborateurs, dont 750 salariés.

Nous avons été les seuls à Nanterre à reprendre une radio qui s'appelait *BFM*... la radio de l'économie, un peu celle des patrons... en dépôt de bilan. Dans un film de Louis de Funès, cela aurait sûrement fait rire. Il a fallu expliquer à des journalistes qui racontaient à l'antenne les malheurs des entreprises que c'était ce qui leur arrivait et que nous allions faire différemment.

Je leur ai dit : « On est proche de la faute, parce que vous êtes journalistes, vous êtes les premiers informés quelque part ; que la terre tourne, vous le savez ; que la terre tourne très vite en ce moment, vous devriez le savoir, et vous devriez surtout l'appliquer à vous-mêmes ». Les journalistes avaient du mal à comprendre enfermés dans des dogmes, dans leur histoire.

Derrière, il y a eu *bfmtv*, il y a eu *RMC Découverte*. Et aujourd'hui *numéro 23*, un nouvel entrant qui a créé sa chaîne il y a deux ans et demi, veut la céder. Nous, nous sommes plutôt dans les challengers pour la racheter, ce qui gêne encore sûrement les stratégies des grands groupes. Ils se sont retrouvés à reprendre, à demander des chaînes, donc être acteurs, mais pour que surtout cela ne progresse pas, ne se développe pas et garder le vaisseau amiral. Évidemment, nous avons une vision différente. »

« METTONS EN PLACE UNE CODECISION A LA FRANÇAISE »

Carole COUVERT : « Je voulais vous faire deux propositions pour aller plus loin, sur lesquelles aujourd'hui nous sommes seuls - et ce n'est absolument pas normal.

La première est, afin de continuer de libérer cet esprit d'entreprendre à tous les niveaux. Le modèle du dialogue social tel qu'on le pratique depuis la fin de la guerre est à bout de souffle. Il serait bien d'aller vers une codécision à la française. Cela veut dire, discuter des difficultés, mais aussi du retour à la bonne fortune. Cela répond à la demande des chefs d'entreprises, mais encore faut-il avoir créé le climat de confiance.

Deuxième proposition (et cela fait le lien avec ce que Frank vient de vous dire) : je crois qu'on libérera l'esprit d'entreprendre quand on arrivera à créer des passerelles entre le public et le privé et entre les salariés et les chefs d'entreprises.



En partenariat avec :



55

Avec le soutien de l'Unipe
Union Nationale des
Professionnels
d'Orientation



On nous parle d'un fameux compte personnel d'activité et quand on me l'a présenté, j'ai dit : banco, mais nous voulons discuter des passerelles et donc de la portabilité des droits entre le public et le privé, entre les salariés et les chefs d'entreprises et que cela ne soit pas perçu comme un échec ou un retour en arrière.

Aussitôt, on m'a dit : « Non, Madame, c'est hors champ des discussions. »

Comme on est beaucoup plus forts à plusieurs, si d'autres sont sur la même ligne, n'hésitez pas à faire entendre votre voix. » ■



En partenariat avec :



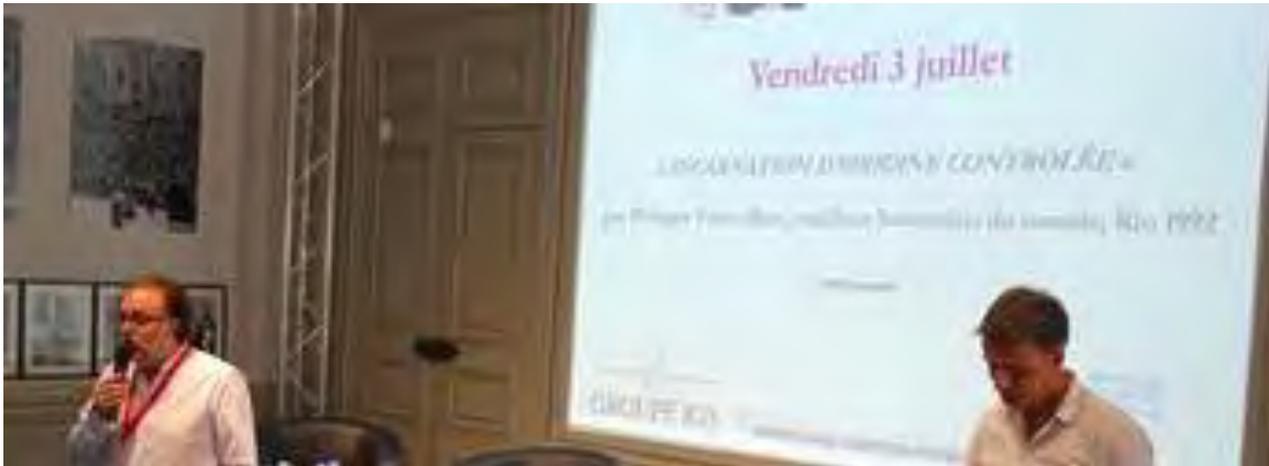
56

Avec le soutien de l'Unipe
Union Nationale
des
Professionnels
de
l'Enseignement



INCARNATION D'ORIGINE CONTROLEE

Philippe FAURE-BRAC, meilleur sommelier du monde (Rio, 1992)



Frédéric FERRER : « Je vais appeler un artiste, un orfèvre, un homme de goût. Il est un peu l'incarnation même du raffinement... et comme disait Charles Duchemin, alias Louis de Funès dans *L'aile ou la cuisse*, « Certainement élevé sur un coteau de belle pente. »
Il est pour toujours élevé au rang de meilleur sommelier du monde. Un grand cru en somme !³⁵

LA REFERENCE AU TERROIR COMME INCARNATION D'UNE HISTOIRE EST TRES ANCIENNE

Frédéric FERRER : « Philippe, parlons de cet institut, l'INAO, qui fête ses quatre-vingts ans. »

Philippe FAURE-BRAC : « L'origine contrôlée est quelque chose qui n'est pas franco-français et n'a pas été inventé nécessairement en France, mais dont nous sommes très fiers. Elle incarne bien l'idée de la cristallisation de ce que l'on appelle les usages locaux, loyaux et constants.

L'INAO a été créé effectivement il y a quatre-vingts ans tout ronds, à une époque très particulière. Rappelez-vous : 1935. On est alors entre les deux guerres, après le crash de 1929, à un moment de difficultés économiques, sociales, financières.

³⁵ Philippe Faure-Brac n'est pas seulement Meilleur sommelier du monde, MOF (meilleur ouvrier de France) Honoris causa 2015 (entre de nombreux prix et distinctions), fondateur (en 1984, à 24 ans) du mythique *Bistrot du sommelier*, ou encore ancien sommelier du Concorde et du « Café des chefs » de l'Exposition Universelle de Milan 2015. Il est aussi chroniqueur de télévision, de radio et de presse écrite. On l'a vu à l'écran - dans *Place Vendôme* (un film de Nicole Garcia, 1997), *Le Sang de la Vigne*, avec Pierre Arditi (France Télévision, 2013) et *La Télé qui chante* (au profit d'œuvres caritatives) – ou sur les planches de la Comédie Française (scène du Studio théâtre et théâtre éphémère dans le cadre de la *Lecture des Sens* et du *Dîner de Don Juan*). Il est l'auteur de très nombreux ouvrages (E/P/A éditions Hachette-Livres). <http://bistrot dusommelier.eu/bds/sommelier/>



En partenariat avec :



Avec le soutien de l'Unipe
Union Nationale des
Professionnels de l'Enseignement





C'est dans cette période de tension extrême qu'est né l'INAO. On a essayé de faire en sorte que les cépages, les origines, la qualité des vins, qui représentait déjà une force économique importante de notre pays à l'époque, se cristallisent à travers cette notion d'appellation d'origine contrôlée.

De fait, le système d'appellation d'origine contrôlée - ou en tous les cas la référence à un terroir qui est à la fois l'incarnation d'un lieu, d'un savoir-faire et

d'une histoire - est très anciens.

Les Égyptiens maîtrisaient déjà cette notion de terroir et d'appellation. Les amphores enfermées notamment dans les tombes, dans les pyramides, contenaient des victuailles qui accompagnaient les pharaons ou les grands de l'époque après la mort. Et l'on dit d'ailleurs que Champollion s'est aussi aidé des fresques qui les entouraient et des inscriptions sur les amphores pour déchiffrer les hiéroglyphes. On y trouvait déjà le nom du lieu d'origine, la date de la vendange (ce qui a donné naissance ensuite au millésime) et même le nom de la personne qui avait produit ce vin. Tout ce qui a fondé la notion d'appellation.

Ensuite, les Égyptiens ont transmis ce savoir-faire aux Grecs, aux Romains pour arriver plus près de chez nous, au niveau de la Gaule. Ces peuples représentaient à l'époque l'incarnation du pouvoir, du savoir, de certains statuts sociaux particuliers et ce n'est pas un hasard.

Le Christ est également un élément extrêmement important de l'incarnation, s'il en est : le sang du Christ est effectivement symbolisé par le vin. Et quoi de plus merveilleux que cette cène qui a été lieu de la symbolisation et du partage du sang à travers le vin.

Des nations fortes qui ont marqué l'histoire : L'Égypte, la Grèce, Rome, la Gaule... »

DES PAYS, DES HOMMES, ONT EU UN ROLE DANS L'HISTOIRE DES APPELLATIONS

Frédéric FERRER : « Et la France... »

Philippe FAURE-BRAC : « Exactement. Si l'on doit tout à ces peuples méditerranéens, la France a eu bien entendu un rôle très important. Elle bénéficie de terroirs magiques depuis très longtemps... avec une envie gauloise de partager les agapes ! L'incarnation même du plaisir !

Parmi les pays qui ont aussi beaucoup compté (je salue la présence ici de notre ami portugais, Monsieur le Ministre), le Portugal a été l'un des piliers des appellations dans le monde.



En partenariat avec :



Le Marquis de Pombal, par exemple, Premier ministre au XVIII^e siècle³⁶, a déterminé en 1756, de façon extrêmement précise les contours de l'appellation Porto. Une appellation qui reste l'un des fleurons non seulement des vins portugais, mais des vins doux naturels au niveau mondial.



Il a déterminé à la fois les terroirs, le savoir-faire, les cépages, leur hiérarchisation, afin de leur conférer une dimension non seulement qualitative, mais également économique. Il y a toujours eu des personnes pour incarner à leur époque chez eux la viticulture, l'œnologie ou ces fameux terroirs.

Cette notion patrimoniale est quelque chose d'assez parlant dans l'univers du vin.

Le Porto (et surtout le Douro qui est la région de production de Porto) est classé au patrimoine mondial de l'humanité par l'UNESCO, comme la région de Saint-Emilion, certaines parties du Val de Loire, la Champagne, les « Climats » de Bourgogne³⁷. »

« NOUS, FRANÇAIS, NOUS IDENTIFIONS A CETTE CULTURE COLLECTIVE »

« Nous, Français, nous identifions à cette culture collective. Quand on va à l'étranger ou que les étrangers viennent chez nous, s'ils reçoivent un Français à table, que ce soit à Pékin, Tokyo, Toronto ou ailleurs, on a coutume de dire : « un Français vient manger, on va sortir une bonne bouteille, on va faire attention à ce que l'on va manger. Cela marque notre histoire. »

Frédéric FERRER : « Quand on est meilleur sommelier du monde, on est aussi un passeur, on a une responsabilité dans cette incarnation d'origine contrôlée. »

Philippe FAURE-BRAC : « C'est vrai, un sommelier incarne aussi une certaine façon d'évoquer cette fameuse histoire, de la partager. Les mots sont autant d'ouvertures au plaisir. Le vin n'est pas seulement une boisson hydro-alcoolique (avec 85% ou 87% d'eau, très naturelle puisque végétale). Il représente davantage une sorte de récompense particulière que l'on aime à partager.

³⁶ Sebastião José de Carvalho e Melo, 1^{er} marquis de Pombal (1699-1782), plus encore que son souverain, a incarné le « despotisme éclairé » dans son pays, et transformé en profondeur les structures socio-économiques du Portugal.

³⁷ L'Unesco a annoncé ce samedi 4 juillet l'inscription au Patrimoine mondial de l'Humanité des coteaux, maisons et caves de Champagne, ainsi que les « climats » du vignoble français de Bourgogne. Les coteaux, maisons et caves de Champagne correspondent aux « lieux où fut développée la méthode d'élaboration des vins effervescents, grâce à la seconde fermentation en bouteille, depuis ses débuts au XVII^e siècle jusqu'à son industrialisation précoce au XIX^e siècle », explique l'Unesco. Les « climats » du vignoble de Bourgogne sont « des parcelles de vignes précisément délimitées sur les pentes de la côte de Nuits et de Beaune, au sud de Dijon ». Ces parcelles donnent chacune un caractère unique au vin (AFP).

Quand on interroge les étrangers qui viennent en France, pour beaucoup, ce qui les attire dans notre pays, au-delà des monuments, des bâtiments, des villes, etc., c'est la gastronomie et à travers elle l'œnologie, les terroirs. C'est l'une des motivations essentielles des 85 millions de touristes qui viennent chez nous. On évoquait tout à l'heure la balance du commerce extérieur, du nombre des ETI qui diminue, etc. Heureusement (merci à vous tous), la balance s'équilibre un peu à travers les 80 milliards d'excédents du commerce du vin, des champagnes et des spiritueux. »



Frédéric FERRER : « Un passeur ne doit pas avoir peur d'évoluer. Vous êtes cité dans un article du *Figaro*³⁸, sur le thème des changements liés à l'évolution du climat. Comment fait-on ? »

« TOUT BOUGE »

Philippe FAURE-BRAC : « Tout bouge : le marché bouge, le goût bouge également : on n'a pas envie des mêmes choses aujourd'hui, parce que les habitudes alimentaires, comportementales, les rythmes de travail, les rythmes de vacances, etc., tout bouge.

Donc, effectivement, dans nos cultures latines, le vin est souvent le reflet de certaines époques.

Comment le monde du vin peut-il jouer à la fois sur cette tradition de référence, tout en ayant la possibilité de coller davantage au marché ?

³⁸ *Changement climatique : le goût du vin va-t-il changer ?*, *Le Figaro* du 12 juin 2015, avec Stéphane Reynaud, consacre une enquête à l'évolution du vignoble et du climat). <http://www.lefigaro.fr/sciences/2015/06/12/01008-20150612ARTFIG00299-changement-climatique-le-gout-du-vin-va-t-il-changer.php>



En partenariat avec :



60

Avec le soutien de l'Unipe
Union Nationale des
Professionnels
de l'œnologie



Certains vignobles étrangers ont joué plutôt sur la notion de cépages, par exemple, parce que c'est beaucoup plus facile, plus accessible. On sait qu'un Chardonnay a un côté un peu rond, un peu gras ; c'est un cépage blanc qui évoque peut-être pour nous le Bourgogne, mais pour d'autres, simplement un vin blanc ; un Sauvignon est un peu plus fruité, assez désaltérant. Donc, il y a une identité des cépages. La plupart des pays qui ont joué sur cette corde et ont séduit un certain nombre de consommateurs, vont davantage parler aujourd'hui des terroirs d'origine, de la façon dont ils sont produits, etc.

Un certain nombre de pays, les États-Unis par exemple, vont créer ce que l'on appelle des AVA, ou Aires de Viticultures Approuvées. Même chose en Australie et dans de nombreux autres pays. Pourquoi ? Parce que l'on a besoin de repères et d'identité. Il ne faut pas figer les choses et il faut jouer en nuance, sans trop bousculer. »



L'IMPORTANCE DE L'INCARNATION PAR LA MARQUE

« Prenons l'exemple de Châteauneuf-du-Pape. C'est une appellation ancienne. Des vignes se sont développées dans la Vallée du Rhône, à travers le sillon rhodanien et surtout le fleuve, parce qu'elle était accessible par les populations. Surtout, on pouvait faire du commerce à travers les voies fluviales.

Construit à l'époque romaine, Châteauneuf-du-Pape a été remis au goût du jour au XIV^e siècle quand Jeanne de Provence a vendu la cité aux papes qui ont installé ce Castel Gandolfo local.

À l'époque, on faisait du vin blanc, donc cela a évolué. Pourquoi faisait-on du vin blanc ? Parce que l'on avait besoin de vin pour célébrer le culte. Et même si le sang est plutôt rouge, le vin de messe est plutôt blanc, à la fois pour symboliser la pureté et pour que la main tremblante du petit serveur n'aille pas trop tacher la nappe blanche de l'autel. Pourquoi était-ce plutôt du bon vin blanc ? Tout simplement parce Châteauneuf-du-Pape est un terroir calcaire. Ces terroirs calcaires sont une source de minéralité, énergisante pour le vin qui donne un équilibre au vin blanc plus intéressant peut-être qu'aux vins rouges.

Néanmoins, Châteauneuf-du-Pape s'est appelé pendant très longtemps autrement. Et là aussi on a une notion importante : l'incarnation portée par l'appellation qui est une marque particulière, de référence, collective (il y a très peu de monopoles,) à laquelle tout le monde doit adhérer pour faire avancer les choses.

Le village de Châteauneuf-Calcernier et l'appellation sont devenus Châteauneuf-du-Pape il y a un peu plus d'un siècle. *Calcernier*, c'est le calcaire brûlé avec lequel on fait de la chaux. La fabrication de cette chaux de qualité a d'ailleurs apporté longtemps à Châteauneuf-Calcernier, l'essentiel de ses ressources économiques.



En partenariat avec :



Avec le soutien de l'Unipe
Union Nationale Inter-Professionnelle
de l'Enseignement



On doit à un maire du village d'avoir plaidé pour faire changer le nom de sa commune, en disant : « Ce n'est pas vendeur, on fait de bonnes choses, appelons-nous Châteauneuf-du-Pape... »³⁹

C'est formidable en termes de communication, d'échanges et d'image, d'incarnation de l'image. Châteauneuf-du-Pape est d'ailleurs passé par l'univers de la chaux, du vin à l'époque des papes, de la chaux en partie encore pendant un temps, et ensuite, avant même que la viticulture se développe autant qu'aujourd'hui, on y a produit des cerisiers, des mûriers (pour fournir les canuts).

Aujourd'hui, Châteauneuf-du-Pape est le symbole même de la notion d'appellation : l'un des créateurs de l'INAO, il y a 80 ans, est le baron Le Roy de Boiseaumarie, propriétaire d'un domaine à Châteauneuf-du-Pape⁴⁰. Des appellations existaient avant mais n'étaient pas respectées. Même si la Loi Barthe⁴¹ avait essayé de mettre en place certaines fondations, la véritable structuration des appellations a lieu en 1935 lorsque ce décret de l'INAO a été signé et appliqué.

Le Baron Le Roy de Boiseaumarie a essayé de mettre en place des références de cépages, de terroirs, d'homogénéité et finalement d'identité. Dans cette notion d'appellation, il y a ainsi l'incarnation de l'identité. Le sénateur Capus⁴² est aussi resté dans l'histoire. Il était Girondin d'origine. »

« ORIGINE CONTROLEE, MAIS QUI EVOLUE »

Frédéric FERRER : « Quand un nouveau vigneron, arrive, tout change en accord avec cette identité originelle, comme un cuisinier face à un autre avec les mêmes ingrédients ? »

³⁹ En 1893, à la demande du maire Joseph Ducos et de ses élus, le village est nommé « Châteauneuf-du-Pape », en référence au château construit au XIV^e siècle à l'initiative du Pape Jean XXII et à une époque qui a marqué les prémices de la renommée de ses vins (source : commune de Châteauneuf-du-Pape).

⁴⁰ Normand d'origine et étudiant en droit, le baron Pierre Le Roy de Boiseaumarie participe au soulèvement des vigneron du Midi en 1907. Pilote de chasse émérite en 14-18, il épouse Edmée Bernard Le Saint, dont la famille possède un Château à Châteauneuf-du-Pape. Il accepte de défendre les vigneron à condition qu'ils s'engagent à produire du vin de qualité. En 1923, il fonde le Syndicat des vigneron et lutte pour la reconnaissance de l'appellation Châteauneuf du Pape. En 1929, il crée le Syndicat général des vigneron des Côtes du Rhône et contribue en 1935 à la création de l'Inao, dont il devient le président en 1947, arbitrant durant plus de trente ans la consécration des appellations françaises (source : Syndicat des vigneron des Côtes du Rhône).

⁴¹ Surnommé « le député du vin », Edouard Barthe est en 1927 le premier président de l'Office international du vin. Il y défend la conception française de l'appellation d'origine contre la conception anglo-saxonne d'indication de provenance. Son nom reste associé à la promulgation du statut viticole en 1931 (la loi Barthe). En 1931, sur sa proposition, le parlement se prononce en faveur d'une organisation de la production viticole (source : *La France agricole*).

⁴² Scientifique, député, ministre, sénateur, Joseph Capus est à l'origine d'une loi de 1927 qui apporte des exigences nouvelles sur les usages concernant les cépages, les façons culturales, les modes de vinification et d'élevage. Elle est améliorée par un décret-loi de 1935, qui crée les AOC et le Comité national des appellations d'origine (Cnao). En 1939, il crée avec Maurice Salles la Fédération des syndicats des grands vins de Bordeaux. Nommé président du Cnao (qui deviendra l'Inao), il organise la défense des grands vins en France et à l'étranger (source : *La Vigne*).



En partenariat avec :





Philippe FAURE-BRAC : « C'est le bon parallèle. Avec la même matière, intervient ce qu'on appelle aussi la créativité, l'ingéniosité, l'inspiration... En s'inscrivant dans ce cadre identitaire, qui est un repère, notamment pour le consommateur dans le monde entier, avec une symbolique forte et un goût particulier.

Le climat ne fait pas tout. Il a évolué sur la terre avec des hauts, des bas. Chaque année, on promulgue ce que l'on appelle le « ban des vendanges ». Nous en avons des traces sur plusieurs siècles. Si les vendanges avaient lieu à la fin août, il faisait très chaud ces années-là (et si cela se passe sur plusieurs années, on est en présence d'un changement climatique ou d'une situation climatique particulière). Dans le cas de vendanges en octobre, l'année avait été froide, etc. S'y ajoutent les repères de maîtres de chais, des personnalités qui ont marqué le terroir, qui révèlent les changements mêmes de cépages.

Le Gamay et le Pinot Noir, pour prendre un exemple bourguignon, ont toujours cohabité. A certaines périodes le Gamay était plutôt bien considéré. A d'autres, un petit peu moins. Aujourd'hui, le Pinot Noir est le cépage de référence de la Bourgogne. Et finalement, avec l'évolution climatique que l'on est en train de vivre, on s'aperçoit qu'il a tendance à s'alourdir un peu alors qu'on recherchait une certaine fraîcheur. Le Gamay avait ces vertus, avec une acidité un peu plus marquée. En mixant les deux, on arrive à de bons résultats.

On doit à Philippe Le Hardi d'avoir banni les plants de Gamay à une époque de climat relativement frais où le Gamay n'arrivait pas à maturité et donnait des vins un peu aigrelets. D'autant, que les vins ne se conservaient pas. C'est un autre élément intéressant de l'histoire : pendant de très nombreux siècles, c'était les vins jeunes qui étaient vendus !

On évoquait tout à l'heure les privilèges. L'un d'eux est tombé au début du XIX^e siècle. Bordeaux, héritage notamment de la période anglaise en Aquitaine, avait la possibilité de vendre ses vins avant ceux de ce que l'on appelait le Haut pays. Les vins de Cahors, Madiran, Bergerac, etc., étaient obligés d'attendre que les gens de Bordeaux aient vendu leur vin. Comme le vin ne se conservait pas, le vin jeune se vendait bien plus cher.

L'encépagement évolue en fonction du climat.

Aujourd'hui, le Beaujolais produit des vins plus intéressants qu'il y a un certain nombre d'années. Et si le climat évolue, on va peut-être trouver aussi de la Syrah qui est plutôt un cépage de la Vallée du Rhône, dans sa partie septentrionale, avec des crus extraordinaires. On trouve des essais de culture de Syrah dans le Beaujolais.

Donc, origine contrôlée, mais pas rigide et - en tous les cas - qui peut être interprétée et évoluer. »



En partenariat avec :



63

Avec le soutien de l'Unipe
Union Nationale des
Professionnels de l'Enseignement
Supérieur





« AVEC LA MEME MATIERE, INTERVIENT AUSSI LA CREATIVITE »

Pierre-Emmanuel TAITTINGER : « Je partage l'idée qu'il ne faut pas donner des notes aux vins avec Philippe Faure-Brac. Mais nous avons une si belle langue qu'il faut expliquer le vin par des mots. Il le fait admirablement.

Je dirai simplement - je crois que Philippe sera d'accord - que les vins, comme les plats, ne sont pas une religion.

Or, c'est devenu un peu *Too much*. Je suis contre la vente de bouteilles ou de plats à 3000 euros. Nous souhaitons que cela reste un art raisonnable. Nous sommes là pour accompagner des émotions humaines, avec une mission de bonheur liée au vin ... qui est tout de même le meilleur médicament du monde ! »

« LA VITICULTURE EST AUSSI LE REFLET DES CIVILISATIONS »

Philippe FAURE-BRAC : « Je ne peux que partager ce point de vue. La viticulture est aussi le reflet des civilisations : tous les pays qui ont eu des réussites économiques ou des périodes de croissance forte ont fait pousser de la vigne quand la latitude le leur permettait (l'idéal est de se situer autour du 45° parallèle, dans l'hémisphère nord comme au sud). J'ai évoqué l'Égypte, la Grèce, Rome. L'empereur, Domitien, en l'an 92, avait prescrit l'arrachage de vignes dans les provinces de Gaule pour protéger la viticulture italienne. Il a fallu deux siècles pour que Probus ordonne l'inverse. Donc il y a toujours eu cette valeur symbolique particulière de la vigne.

Les États-Unis ont développé leur viticulture à partir du milieu du XIX^e siècle, aussi pour pouvoir affirmer leur autorité. La période de la prohibition a été un peu compliquée à gérer, mais depuis c'est reparti de plus belle. Aujourd'hui, ils sont les premiers consommateurs de vin, devant la France ou l'Italie. La viticulture chinoise se développe d'une façon exponentielle et ce n'est pas le fruit du hasard, mais le reflet de sa réussite. »



« UN VERITABLE ENJEU D'EDUCATION »

Olivier DUSSERRE : « Nous formons des jeunes en incluant une approche des Humanités. Vous nous avez rappelé à quel point le vin fait partie de l'image de la France. Le premier vin que j'ai goûté, c'est quand j'étais enfant de chœur (il n'était pas d'excellente qualité). Mes enfants ont fait un stage comme serveurs et on leur a appris la carte des vins. Mais globalement, chez les jeunes, on prend de l'alcool fort que l'on mélange plus ou moins avec des cocktails. Et puisque le directeur de l'institution est ici, je me demandais s'il ne faudrait-il pas que nous introduisions une option. »



En partenariat avec :



64

Avec le soutien de l'Unipe
Union Nationale des
Professionnels de l'Enseignement



Philippe FAURE-BRAC : « C'est un véritable enjeu d'éducation. On s'aperçoit que, globalement, dans les pays où il y a une culture du vin forte et quand l'éducation se fait à la maison, il y a beaucoup moins d'excès. Quand ce n'est pas le cas, il faut accompagner, éduquer. Le Québec, par exemple, a lancé une *action Educ Alcool*.

Churchill avait un mot extraordinaire. Il disait : « Le magnum (il parlait surtout du champagne), c'est le format idéal pour déjeuner entre deux gentlemen ». Et il rajoutait : « surtout s'il y en a un des deux qui ne boit pas ! ». Ma philosophie est plutôt de dire que l'on ne boit pas pour oublier, on goûte pour s'en souvenir. Cette incarnation de la mémoire nous permet de savoir où l'on va. »



« UNE MODE AMERICAINE ? »

Jean-Louis DEBRÉ : « Juste une petite provocation. Longtemps, ce qui a fait la force du vin français, c'est sa diversité. Peut-on dire encore que le maître de chais élève le vin, quand on voit, dans le Bordelais, Monsieur Parker⁴³ créer son goût et des maîtres de chais essayer de s'y conformer. N'y a-t-il pas là danger pour la liberté ? »

Philippe FAURE-BRAC : « J'ai tendance à répondre à cette question (qui m'est souvent posée) que la force du terroir joue au-delà. Finalement, la dimension d'un grand vin, c'est avec le recul qu'on l'obtient. Et quand le vin prend de l'âge, on s'aperçoit que c'est davantage le terroir qui s'exprime que la technique. De fait, Parker ou d'autres jugent souvent les vins un peu vite. Je trouve, par exemple, que les dégustations de primeurs, n'ont aucun intérêt. »

Frédéric FERRER : « Avez-vous goûté les crus de 2014 cette année ? »

Philippe FAURE-BRAC : « Ce n'est pas le moment. J'ai étudié le climat, j'ai compris que le raisin était mûr, qu'untel avait changé de maître de chais, qu'un autre avait acheté un tracteur, etc. Prenons le temps de la réflexion. Je suis de votre avis, il faut être vigilant. »

Philippe FAURE-BRAC : « Je voudrais remercier Jean-Louis Debré : ses prédécesseurs offraient des livres sur Paris, un jour, il m'a dit : « Philippe, j'ai changé la donne, maintenant j'offre un livre, mais aussi une bouteille de vin français. » Merci d'être l'ambassadeur de ces crus. » ■

⁴³ Robert McDowell Parker Jr. est un célèbre critique américain. Il a publié des guides où il note les vins dégustés (cf. le *New-York Times* sur l'ouvrage d'Elin McCoy *The emperor of wine. The Rise of Robert M. Parker, Jr. and the Reign of American Taste* - http://www.nytimes.com/2005/08/07/books/review/the-emperor-of-wine-the-new-world-order.html?_r=0)



En partenariat avec :



65

Avec le soutien de l'Unipe
Union Nationale des
Professionnels
d'Enseignement



DPA BIENTOT AU COEUR DU FESTIVAL ?

Jacques THEPHANY, directeur l'Association Jean Vilar⁴⁴



Jacques TEPHANY : « Je ne suis pas intervenu, mais j'ai bien failli le faire quand deux héritiers se sont succédé à la tribune. Dans mon propos, il n'y a aucune valorisation de moi-même, mais il se trouve que j'ai épousé une jeune femme qui s'appelait Dominique Vilar. Je suis *in vivo* le sujet du colloque ! »

« TROUVER DES SAUMONS QUI REMONTENT LE COURANT »

« D'autant, que j'ai décidé de m'inscrire dans une logique de transmission. L'an dernier, le sujet du colloque était : *Gouverner, c'est transmettre. Gouverner, c'est donc aussi incarner*. Mais comme je me suis permis de l'écrire dans une petite exposition, c'est incarner jusqu'au moment où l'usure du pouvoir vous guette. Il faut que d'autres prennent cette mémoire en charge. Admettons qu'il faille maîtriser ce hasard. Surtout, je crois que pour monter et diriger cette maison (un grand acteur, Philippe Avron, aujourd'hui disparu, disait : « Seuls les poissons morts suivent le courant ») il faut effectivement trouver des saumons qui remontent le courant, et, excusez-moi, c'est rare ! »

« L'INTUITION D'UNE VILLE EN THEATRE »



« Il me semble essentiel d'analyser à nouveau comment est née cette maison.

⁴⁴ Jacques Téphany est co-fondateur et directeur délégué de l'association Jean Vilar. Directeur de troupe, administrateur, metteur en scène, il est aussi l'auteur de romans (plusieurs fois primés), essais, pièces originales et adaptations théâtrales. On lui doit la publication de textes, notes et correspondances de Jean Vilar, ainsi que d'ouvrages et cahiers dédiés (*Du Tableau de service au théâtre : notes de service de Jean Vilar à sa troupe*, Cahiers Théâtre Louvain, n° 53 ; *Vilar ou La Ligne droite*, correspondance inédite de Jean Vilar avec son épouse, Cahiers Jean Vilar n° 112 et n° 113 ; *Cahiers de l'Herne Jean Vilar*, Éditions de L'Herne ; *Cahiers Jean Vilar*, analyses, études, inédits, Association Jean Vilar). Outre un fonds d'ouvrages, documents iconographiques et audiovisuels, la Maison Jean Vilar organise toute l'année, en liaison avec la vie locale et culturelle, le Festival d'Avignon et le spectacle vivant, des conférences, expositions, animations, projections, rencontres. L'association est partenaire de la Ville d'Avignon et de la Bibliothèque nationale de France (Département des Arts du Spectacle).

http://maisonjeanvilar.org/public/02_maison_jv/index_presentation_MJV.html



En partenariat avec :



66

Avec le soutien de l'Unipe
Union Nationale des
Professionnels de l'Enseignement



Elle s'appelle la Maison Jean Vilar, parce qu'il y a un festival d'Avignon, inventé par ce personnage extraordinaire qui disait : « Je me suis beaucoup occupé des arts de la scène et un jour j'ai levé le regard, j'ai regardé autour de la scène et j'ai trouvé cela encore plus intéressant. »

En 1947, premier Festival, trois manifestations différentes dans trois lieux différents.

Donc, déjà l'intuition d'une « ville en théâtre ». Le Festival occupe l'espace sociétal, urbain. Dès octobre, Jean Vilar écrit à son administratrice : « L'an prochain, je voudrais que des metteurs en scène s'occupent des œuvres, moi je m'occuperai de tous ces gens dans les cours (on a l'impression qu'il a déjà la vision du *off* d'aujourd'hui) et je vous promets que cette mise en scène sera supérieure à la précédente. »

C'est pour cela qu'il y a une Maison Jean Vilar (et pas une Maison Louis Jouvet ou Barrault).

Il y a eu un homme qui a imprimé dans sa société un essai d'utopie populaire. »

« FAITES-NOUS UNE BONNE SOCIÉTÉ ET NOUS FERONS UN BON THÉÂTRE »

« Jean Vilar répondait d'ailleurs : « Faites-nous une bonne société et nous ferons du bon théâtre. » Admettez que si demain cette maison revient à son origine, si elle est dirigée par le Festival, ce colloque sera accueilli par le Festival. Nous aurions, je crois, une dimension, une capacité d'audience, de diffusion plus larges. J'édite des cahiers lus à 1000 ou 1500 exemplaires ; si le Festival les prend en main, ils auront une diffusion mondiale. Lorsque nous faisons une exposition, nous avons un public, de 3000 à 5000 personnes. Si le Festival programme ici une exposition (nous l'avons fait avec Yann Fabre il y a une petite dizaine d'années), on touche 15000 personnes. Si Vilar était là, il dirait : « Êtes-vous sûr que c'est une bonne idée ? ». Il ajouterait : « Il ne faut pas être des moutons de la culture ». Il y a un gréganisme du festivalier : le pèlerin va au passage obligé du *in* et s'échappe dans le *off*. C'est pour cela qu'Avignon est passionnant : c'est une ville pleine d'obstacles. Observez Avignon, les remparts ; la Maison Jean Vilar est derrière un grand mur ; sortez de la ville, une voie SNCF coupe la ville, c'est un deuxième rempart, il faut passer par des tunnels qui sont des coupe-gorges... Le fleuve de l'autre côté barre définitivement. Or, c'est une ville de *Pontifex*, faiseurs de pont... sauf que ces ponts ne passent pas. Et si vous continuez, une rocade est censée relier des quartiers, qui ne sont pas unis ; après vous avez une ceinture

verte. Regardez la carte d'Avignon, c'est celle de Paris : le fleuve ne passe pas au milieu, mais juste au-dessus. D'où le laboratoire avignonnais, dans ses contradictions, richesses, lenteurs.



J'espère que l'année prochaine nous allons nous retrouver ici. Les conditions seront les mêmes, et je crois qu'il faut qu'elles restent – frugales -, mais peut-être avec une présence plus marquée du Festival. » ■



En partenariat avec :



67

Avec le soutien de 1^{er} Unipe
Union Nationale des
Professionnels de l'Enseignement
Supérieur



AUX SOURCES DE L'INCARNATION

Laure ADLER, écrivain, journaliste, éditrice⁴⁵

Frédéric FERRER : « Nous allons recevoir une femme de lettres, d'écrit, d'images, de son. C'est un peu à un voyage que je vous convie avec Madame Laure Adler ».



Laure ADLER : « Je suis venue en Avignon quand j'avais 16 ans, avec un ami d'adolescence qui avait acheté une vieille 2CV. Nous sommes partis de Clermont-Ferrand, nous avons campé à la Barthelasse. J'ai eu la chance de voir Jean Vilar et de découvrir le théâtre ici, à la Cour d'honneur et dans les autres lieux que vient d'évoquer Jacques. Je suis revenue tous les ans en utilisant des stratagèmes. J'habite ici maintenant. Grâce au festival d'Avignon et à Jean Vilar. »

Frédéric FERRER : « Je vais aller plus loin autour du mot *camper* : des personnages, aux sources de l'incarnation, des moments de grande intensité, toujours... »

Laure ADLER : « Pas seulement. La vie est aussi faite d'ennuis, qui sont source de réflexion, de méditation. Notre société impose une sorte d'exigence d'intensité, mais heureusement, il y a parfois du gris, il n'y a pas que de l'altitude, il n'y a pas que les étoiles dans le ciel par des nuits très claires, comme celles que nous vivons aujourd'hui. Notre société est tellement consommatrice de clichés, performance, d'exigence d'un bonheur artificiel, que nous n'osons pas dire qu'il y a des moments où cela ne va pas bien. Or, c'est à partir de ces moments où la vie n'est pas en rose, pour paraphraser Édith Piaf, que l'on peut remonter, reconstruire. »

Frédéric FERRER : « J'aimerais que l'on parle de trois personnalités qui vous ont touchée et que vous avez incarnées à travers ce que vous en avez écrit. A commencer par Marguerite Duras. »

⁴⁵ Historienne, journaliste, éditrice, Laure Adler a été productrice d'émissions de radio et de télévision, chargée de mission à l'Elysée pour la culture, directrice des documentaires et émissions culturelles sur France 2 et conseillère à la présidence de France Télévisions, puis directrice de France Culture. Après avoir collaboré avec les éditions Payot, Denoël et Plon, elle a été responsable des essais et documents chez Grasset. Elle a écrit de nombreux essais (au nombre desquels : *À l'Aube du féminisme : les premières journalistes*, Payot ; *Avignon : 40 ans de festival*, Hachette ; *Les femmes politiques*, Seuil ; *Sur les pas d'Hannah Arendt*, Gallimard), des biographies (*Marguerite Duras*, Gallimard - Prix Femina de l'essai ; *L'insoumise, Simone Weil*, Actes sud ; *Françoise*, Grasset - sur Françoise Giroud ; *Dans les pas de Hannah Arendt*, Gallimard), des récits (en particulier, *L'année des adieux*, Flammarion - sur la dernière année de septennat de François Mitterrand), un roman (*Immortelles*, Grasset), des entretiens. Elle est membre, au titre de personnalités qualifiées, du conseil d'administration du Festival d'Avignon.



En partenariat avec :



68

Avec le soutien de l'Unipe
Union Nationale des Industries et
Professions de l'Avignon



« UN JOUR, J'AI OSÉ DEMANDER SI JE POUVAIS RENCONTRER MARGUERITE DURAS »

Laure ADLER : « J'ai rencontré Marguerite Duras dans l'exercice de mon métier. Avant, j'étais une lectrice comme tant d'autres de certains de ses livres, comme *Les petits chevaux de Tarquinia* et *Un Barrage contre le Pacifique* - un grand roman, le premier de la littérature contemporaine française à évoquer les dégâts intimes du colonialisme à travers le portrait de la mère (en fait la mère de Marguerite Duras qui vivait à l'époque en Indochine).

Un jour, j'ai osé demander si je pouvais rencontrer Marguerite Duras.

Si vous êtes journaliste, lorsque vous rencontrez des personnes qui comptent énormément pour vous, qui constituent même une sorte de colonne vertébrale (je suis quelqu'un qui a l'admiration comme matrice de sa colonne vertébrale. C'est plutôt par l'admiration que je me construis), qui vous a tellement nourri, vous pouvez être déçu parce que ce que vous avez ressenti dans votre for intérieur ne correspond pas forcément à ce que dégage une personnalité... qui peut se révéler narcissique...

On a souvent dit que Marguerite Duras était quelqu'un de très narcissique, je ne le crois. Ce n'est pas parce qu'elle disait « elle » en parlant d'elle-même à la fin de sa vie qu'elle était pour autant narcissique. Elle parlait d'une autre personnalité qu'elle avait à l'intérieur de son cerveau et se prenait un peu pour une sorcière de Michelet. Des voix s'exprimaient à l'intérieur de sa tête, mais ce n'était pas une personnalité narcissique.

La première fois que je lui ai téléphoné, c'est elle qui m'a répondu. Elle habitait rue Saint-Benoît, là où elle a vécu une grande partie de sa vie et où elle est morte. Elle m'a donné rendez-vous chez elle. Inutile de vous dire que j'avais le cœur battant et que je tremblais de tout mon corps quand j'ai sonné à sa porte. Cette dame toute petite (elle mesurait moins d'un mètre cinquante) m'a ouvert la porte et m'a dit : - « On va aller prendre un café dans la cuisine. »



« C'EST EXACTEMENT COMME SI VOUS CHANTIEZ UNE CHANSON D'ÉDITH PIAF... »

« Puis elle m'a dit : - « Il est onze heures et demie, il faut que je prépare mon bœuf miroton. » Elle m'a demandé d'éplucher les carottes et c'est comme cela que notre relation a commencé. Cela a continué. Chaque fois qu'elle publiait un livre, elle l'envoyait à une trentaine de journalistes (je faisais alors des émissions quotidiennes). »

Frédéric FERRER : « Que se passe-t-il quand vous commencez à préparer le bœuf miroton ? »



En partenariat avec :



69

Avec le soutien de l'Unipe
Union Nationale des
Professionnels de l'Enseignement



Laure ADLER : « Je sens qu'elle est modeste, qu'elle parle comme elle écrit, qu'elle écrit comme elle parle, qu'il y a un rythme de la langue, qu'elle a appris le vietnamien toute jeune, qu'elle utilise des épices, y compris dans son bœuf miroton.

Je me dis alors qu'il faut que je relise *Un barrage contre le Pacifique*, parce que cette langue vietnamienne vient hanter comme un fantôme la langue qu'elle a créée avec une syntaxe très particulière, des phrases très courtes, des verbes à la fin de chaque phrase.

Ce n'est pas pour rien qu'elle aimait Édith Piaf, qu'elle connaissait ses chansons par cœur. Quand on lit certains livres de Marguerite Duras, comme *L'amant*, qui a été l'un des prix Goncourt le plus vendus à travers le monde, on peut le lire à haute voix.

C'est exactement comme si vous chantiez une chanson d'Édith Piaf. Il y a un rythme, quelque chose qui vous entraîne, vous donne à danser, vous fait exulter, de l'ordre de la sensualité, mais aussi de l'exigence de la langue, au sens de l'altitude de cette langue française qu'elle chérissait. Et ce n'est pas pour rien qu'elle avait les œuvres de Jean Racine sur sa table de chevet, car elle était une grande admiratrice de Racine. »

« ELLE ME DIT : PARCE QU'IL N'Y A QUE MOI QUI SUIS AUTORISÉE À ÉCRIRE SUR MOI... »



« Je sens qu'elle m'aime bien, elle ne se met pas en colère contre moi, je l'écoute parler. Chaque fois qu'elle publie un livre, elle envoie par coursier chaque exemplaire à ces trente journalistes et elle vérifie l'heure où le coursier part des *Éditions de Minuit*, au cœur de Saint-Germain-des-Prés, c'est-à-dire à 5,50 mètres de la rue Saint-Benoit.

Et si vous ne l'avez pas appelée à 23 h, à 3 h du matin, elle le faisait en disant : - « Alors, tu n'as pas aimé mon livre ? » (elle tutoyait tout le monde et elle demandait à ce qu'on la tutoie).

- « Excuse-moi, Marguerite, mais je n'ai pas encore eu le temps de l'ouvrir, je me suis occupé de mes enfants, je suis allée au théâtre ce soir, mais demain je vais le lire. » Ceci pour vous dire à quel point, même après *L'Amant*, après la reconnaissance mondiale de ce prix Goncourt, c'était quelqu'un qui n'était pas du tout sûr de lui-même...

Petit à petit, je me suis approchée d'elle, à petits pas, comme un chat un peu craintif. Pas tellement pour l'apprivoiser, mais parce que j'aimais beaucoup quand j'étais avec elle.

Elle me donnait une espèce de force. Vous parliez de l'intensité de la vie tout à l'heure : quand je sortais d'un rendez-vous avec elle et que je descendais l'escalier de la rue Saint-Benoit, j'avais l'impression de mettre des bottes de sept lieues. C'est comme si j'avais une énergie considérable.

Elle avait cette simplicité, cette modestie, cette proximité avec les êtres... et il s'est passé beaucoup d'années avant que j'aie eu l'idée de faire une biographie d'elle.



En partenariat avec :



Avec le soutien de l'Unipe
Union Nationale Inter-Professionnelle
de l'Enseignement



Quand j'ai tenté de le faire, je suis allée la voir. J'avais préparé mon rendez-vous comme une élève très scolaire, pris beaucoup de notes...

Je lui dis : - « Personne n'a voulu ou n'a eu l'idée de faire une biographie de toi ». C'était vrai à l'époque ; maintenant il y a d'innombrables livres sur Marguerite Duras, mais j'ai eu l'idée la première. Elle était détestée, méprisée, par une partie de l'intelligentsia et par une partie du milieu de la littérature contemporaine et notamment des prix littéraires, dont elle a fait partie et qu'elle a quittés à grand fracas parce qu'elle trouvait que c'était des prix arrangés, etc.

Elle me dit : - « Non, je ne veux pas que tu écrives un livre sur moi. »

Je lui demande pourquoi ; elle me dit : - « Parce qu'il n'y a que moi qui suis autorisée à écrire sur moi. » Je lui dis : - « Non, parce que toi, c'est toi. »

Elle me dit encore : - « Il n'en est pas question, tu n'as qu'à relire tous mes livres. »

J'ai répondu : - « Je te prends au mot. Je relis tous tes livres. »

Et là, elle me dit : - « Il te faudra un petit bout de temps parce que j'en ai écrit 97 ! »

- « D'accord, je prendrais le temps qu'il me faudra. »

- « Un conseil, tu les prends par ordre chronologique. »

- « D'accord... »

Deux ans et demi après, j'ai sonné à nouveau à sa porte. Elle m'a reçue, elle ne me reconnaissait plus, elle avait la maladie d'Alzheimer. Donc j'ai commencé le livre sans elle, mais avec elle au monde et un médiateur : son compagnon, Yann Andréa. Il me la passait au téléphone quand elle recouvrait un peu ses esprits et que j'avais des questions plus précises. Et là, dans ces moments de lucidité, elle me répondait. Mais j'étais très seule. »

« IL FALLAIT QUE JE RECOMMENCE LE LIVRE À ZÉRO, CE QUE J'AI FAIT »



« L'écriture du livre a duré sept ans et demi.

Au moment où j'avais presque terminé la rédaction de ce gros ouvrage (je crois qu'il fait 850 pages et je devais en être à 800 pages), Olivier Corpet, alors président de l'Institut Mémoires de l'édition contemporaine (IMEC)⁴⁶ m'appelle et me dit :

- « Tu as terminé ton bouquin ? »

- « Oui, à peu près. »

- « Tu prends le premier train et tu viens à Paris.

D'abord, tu jettes tout ce que tu as écrit. »

⁴⁶ Créé à l'initiative de chercheurs et de professionnels de l'édition, l'Institut Mémoires de l'édition contemporaine (IMEC) rassemble, préserve et met en valeur des fonds d'archives et d'études consacrés aux principales maisons d'édition, aux revues et aux différents acteurs de la vie du livre et de la création contemporaine : éditeurs, écrivains, artistes, chercheurs, critiques, graphistes, libraires, imprimeurs, revuistes, traducteurs, journalistes.



En partenariat avec :



- « Pourquoi ? »

- « Parce qu'il faut que tu m'aides à ouvrir les 95 cartons qui vont arriver à l'IMEC depuis Neauphle-le-Château » (résidence secondaire de Marguerite Duras, où elle stockait son travail).

J'ai effectivement jeté mon manuscrit et passé l'été avec Olivier Corpet et une jeune stagiaire bibliothécaire à ouvrir ces 95 cartons de manuscrits en cours, d'albums de photographies, de recettes de cuisines, de journal intime, etc.

Et là, effectivement, j'ai compris qu'Olivier Corpet avait raison : il fallait que je recommence le livre à zéro. Ce que j'ai fait. »



« APRES, LE LIVRE APPARTIENT AUX LECTEURS »

Frédéric FERRER : « Que ressent-on après ? »

Laure ADLER : « Après, le livre⁴⁷ appartient aux lecteurs ; il peut vous amener dans des contrées très différentes. J'ai reçu un courrier considérable, des lettres étonnantes. En particulier, celle d'un psychanalyste très célèbre, aujourd'hui disparu qui me dit : « Vous écrivez que Marguerite Duras vous a dit qu'elle n'avait jamais été en psychanalyse ; j'ai été son analyste pendant dix-sept ans. » Elle avait le droit de me le cacher.

Ou d'autres lettres de témoins vivants à propos de sombres périodes de la résistance. Marguerite Duras a été fonctionnaire sous Vichy, comme son mari, et a fait aussi partie d'un réseau de résistance sous la direction de François Mitterrand, alias Morland ; elle a vécu une époque compliquée. Pour tenter de sauver son mari, Robert Antelme, elle a eu une relation ambiguë avec l'agent français de la Gestapo qui l'a arrêté, un certain Delval, ce qui a donné ce livre incroyable, *La Douleur*.⁴⁸

A chaque réédition, je faisais des modifications en tenant compte de témoignages de lecteurs. »

« L'AUTEUR ETRANGER LE PLUS LU EN CHINE »

Frédéric FERRER : « Vous me parliez de la Chine aussi. »

⁴⁷ Marguerite Duras. Laure Adler. Collection Folio (n° 3417), Gallimard, première édition en 1998.

⁴⁸ *La Douleur*, Marguerite Duras (1985) Paris, P.O.L., « Folio », 1993. *La Douleur*, réunit en 1985 des récits dits fictifs, des histoires dites vraies et des extraits d'un journal écrit vers la fin de la guerre et après la capitulation allemande. Marguerite Duras y raconte l'attente du retour et le retour de déportation de son mari. L'évocation des bouleversements politiques se mêle à ses questionnements et chaos intimes. En 2006, dans les *Cahiers de la guerre et autres textes*, Sophie Bogaert et Olivier Corpet publient les écrits abandonnés à Neauphle-le-Château, dont fut tiré *La douleur*.



En partenariat avec :





Laure ADLER : « Il y a un an, j'ai reçu une invitation des autorités chinoises pour donner à Pékin des conférences sur Marguerite Duras. J'ai été très bien reçue. Beaucoup de jeunes se pressaient autour de moi pour faire des *selfies*, surtout les jeunes filles.

Je me suis rendue compte que Marguerite Duras est l'auteur étranger le plus lu en Chine⁴⁹. A cause du film de Jean-Jacques Annaud, tiré de *L'Amant* ; pour la jeunesse chinoise, éprise de liberté comme toutes les jeunes du monde et qui avait vécu sous le joug d'un régime sévère, ce film, puis ce livre, ont été une hymne à leur liberté amoureuse. Maintenant, je suis une star en Chine !
Grâce à Marguerite !

« SIMONE WEIL, L'INSOUMISE »

Frédéric FERRER : « Continuons de dérouler le fil de ces incarnations : Simone Weil »

Laure ADLER : « Weil avec un W, à la différence de notre Simone Veil !⁵⁰

Elle est peut-être la personne que j'admire le plus, parce que même si elle a disparu à l'âge de 34 ans, laissant des milliers de pages (Gallimard évoque 17000 pages à éditer... il y a encore un continent Simone Weil à découvrir), elle conjugue exigence morale, exigence intellectuelle, engagement dans des causes humanistes et sacrifice de sa propre vie.

Elle est née dans une famille d'intellectuels. Son frère, grand mathématicien, fondateur de l'Ecole Bourbaki⁵¹, a été obligé de s'exiler et a fait une carrière magnifique aux États-Unis⁵².

⁴⁹ Créée par des universitaires britanniques, la *Société internationale Marguerite Duras* est, par ailleurs, présente dans de nombreux pays, y compris en Asie.

⁵⁰ Laure Adler, *L'insoumise*, Actes-sud, 2008.

⁵¹ Sous le nom de Nicolas Bourbaki, personnage imaginaire, 9 anciens camarades de l'ENS décident en 1935, sur l'idée d'André Weil, de rédiger un traité d'analyse pour « prendre les mathématiques à leurs débuts et donner des démonstrations complètes ». *L'Association des Collaborateurs de Nicolas Bourbaki* est créée en 1952 et organise aussi des séminaires. Nicolas Bourbaki a reçu 5 médailles Fields à travers Laurent Schwartz (1950), Jean-Pierre Serre (1954), Alexandre Grothendieck (1966), Alain Connes (1982) et Jean-Christophe Yoccoz (1994).

⁵² Jean-Pierre Serre consacre un article de *L'enseignement Mathématique* (1999) à *La vie et l'œuvre d'André Weil*. La notice nécrologique de *La Gazette des mathématiciens* (1998) est aussi disponible en ligne. Frère aîné de la philosophe, dont il est très proche, André Weil entre à l'ENS à 16 ans. Au moment où la guerre éclate, il est soupçonné d'espionnage pour l'URSS. Reconduit en France, il est condamné pour insoumission, puis incorporé et envoyé en Angleterre. Il s'exile aux États-Unis en 1941. Co-fondateur du groupe Bourbaki, il a eu une influence considérable sur le développement de la géométrie algébrique et de la théorie des nombres des 50 dernières années. Sa fille, l'écrivaine Sylvie Weil a publié *Chez les Weil*, portraits croisés de son père et sa tante (Buchen-Chastel, 2009).

Elle a découvert très jeune son goût pour la philosophie. Elle a passé le concours de l'ENS la même année que Simone de Beauvoir⁵³. L'une un peu revêche et professorale. L'autre, bohème et garçon manqué, détestait les codes sociaux et hiérarchiques.

Elle est devenue professeure de philosophie dans des lycées de filles (il n'y avait pas de lycées mixtes). Dans les villes où elle a enseigné, comme Le Puy-en-Velay, elle a fait un passe mémorable. Elle enseignait en même temps dans des structures d'accueil syndical, ayant à cœur de faire de l'enseignement populaire. Elle a passé sa vie à essayer d'enseigner à ceux qui en avaient envie en inventant des méthodes éducatives adaptées à chacun.

Et elle était ouverte sur le monde. Elle contribuait à de petites revues syndicales. Jacques nous a dit que les *Cahiers Jean Vilar* sont tirés à 1500 exemplaires...

...Simone Weil écrivait dans des revues tirées à 300/400 exemplaires. Mais elle en était heureuse, car elle ne savait pas quelle graine elle pouvait semer. Dans le cadre de cette activité éditoriale, elle s'est rendue en Allemagne tout l'été 1933. Elle a rapporté des textes, disponibles en livre de poche, où elle explique la fabrication de la dictature, la naissance de l'hitlérisme⁵⁴.

Lorsque les Allemands sont arrivés à Paris, elle est partie à Marseille avec ses parents qui voulaient s'embarquer pour les États-Unis. Ils ont réussi avec bien des difficultés.

Anna Seghers a écrit un livre magnifique, *Transit*⁵⁵, qui raconte la vie de ces réfugiés à Marseille - juifs mais aussi anti hitlériens, Allemands, qui croyaient s'être mis à l'abri et qui vivaient dans ce cul-de-sac qu'était alors Marseille, espérant franchir l'océan. Ce quelle a fait avec ses parents.

Une fois arrivée à New York, au bout de quelques jours, elle a décidé de repartir vers la France, se sentant illégitime, loin de ses frères et sœurs.

Ensuite, elle a rejoint le général De Gaulle à Londres et est devenue auprès de lui une sorte de secrétaire générale. Elle a écrit des textes pour le Conseil national de la résistance.⁵⁶

Elle est morte d'une sorte de consommation dans un hospice près de Londres, car elle avait décidé, par égard pour ses compatriotes, de ne plus manger.

⁵³ « Elle m'intriguait, à cause de sa réputation d'intelligence et de son accoutrement bizarre... Une grande famine venait de dévaster la Chine, et l'on m'avait raconté qu'en apprenant cette nouvelle, elle avait sangloté : ces larmes forcèrent mon respect plus encore que ses dons philosophiques » (Simone de Beauvoir, *Mémoires d'une jeune fille rangée*, Gallimard, 1958).

⁵⁴ Simone Weil, *Ecrits sur l'Allemagne 1932-1933* (Rivages Poche/Petite Bibliothèque, 2015). 4 articles sur la conjoncture historique critique et l'analyse de ce que représente, pour un pays, le fait d'être en crise.

⁵⁵ *Transit*, de l'écrivaine allemande Anna Seghers (née Reiling), a été publié, pour la première fois, en version française par les éditions *Autrement*. Il a été porté à l'écran en 1991 par René Allio.

⁵⁶ Simone Weil travaille pour l'organe de réflexion du Conseil National de la Résistance qui prépare la réorganisation de la France. Elle écrit en 1942 et 1943 des textes réunis dans les *Écrits de Londres*, ainsi que *l'Enracinement*, publié en 1949 par Albert Camus qui commente : « On lui demande en 1943 un rapport sur la situation morale de la France et elle écrit le livre publié aujourd'hui sous le titre *l'Enracinement*, véritable traité de civilisation ».



En partenariat avec :



C'est une vie très brève. Elle a écrit des textes mystiques, car à la fin de sa vie, elle s'est beaucoup rapprochée d'un catholicisme social et d'un comparatisme religieux avec, notamment, les maîtres indiens. Elle connaissait par cœur Aristote et Hegel sur lesquels elle a écrit des textes magnifiques. C'était une sorte d'Antigone moderne.

Au moment où notre classe politique ne parle que du CAC40, n'arrive pas à nous faire vibrer avec des mots simples sur des valeurs essentielles (et nous avons besoin d'elle pour construire notre identité, notre rapport au monde, notre solidarité), au moment où elle n'emploie plus le mot « classe ouvrière » et où celle-ci (avec les guillemets d'usage) est en train de s'orienter vers des partis ô combien dangereux pour notre être ensemble, on peut se souvenir que Simone Weil s'est engagée chez Renault dès les années 35/36 et a écrit un livre où elle raconte son travail à l'usine.

Elle conjugue toutes les possibilités de compréhension de notre monde, aujourd'hui : la construction de soi, le ressourcement à l'intérieur de soi, les valeurs humanistes et l'engagement. »

« ENTRER DANS LE TERRIER, S'APPROPRIER DES ELEMENTS INTELLECTUELS ET PERSONNELS »



Frédéric FERRER : « Comment s'y prend-on ? Parce qu'il y a de l'émotion, on vous entend parler... »

Laure ADLER : Duras, j'ai mis sept ans et demi et cela fait, je crois, 750 ou 820 pages. Simone Weil, j'ai dû mettre quatre ans et demi, il fait 120 pages. Je n'ai aucune méthode. Il faut essayer d'entrer dans le terrier, de s'approprier des éléments intellectuels et personnels... »

Frédéric FERRER : « Pour incarner... »

Laure ADLER : « Pour incarner, peut-être. Pour essayer d'avoir des images mentales qui se construisent à votre insu, beaucoup plus la nuit que dans la journée. Un travail inconscient se foment à l'intérieur à l'insu de vous.

Je n'ai pas de méthode, mais à chaque fois que je travaille sur quelqu'un, même si je n'en fais rien, je me rends dans tous les endroits où les personnes sur lesquelles je travaille ont vécu.

Je suis très impressionnée par les paysages que « mes personnages » ont traversés. »

« FRANÇOIS MITTERRAND : UN LONGUE HISTOIRE »

Frédéric FERRER : « François Mitterrand, Laure ? »



En partenariat avec :



Laure ADLER : « C'est une longue histoire !

Je dois sortir un livre dans deux mois sur François Mitterrand. J'avais déjà publié un livre de son vivant. Je le lui avais donné, il l'avait lu avant l'imprimatur. Il avait corrigé deux fautes de frappe et trois fautes de français, sans porter atteinte au corpus du texte... qui n'était pas forcément terriblement sympathique pour mon ancien patron.

Je dis cela devant Jean-Louis Debré que j'admire énormément : je suis quelqu'un de gauche, je me suis construite contre les valeurs de droite dans lesquelles j'ai été élevée. la vie. J'ai toujours voté à gauche, j'ai toujours fait les campagnes de mes camarades de gauche. J'ai donc voté François Mitterrand, sans évidemment le connaître. Les hasards de la vie ont fait que, un samedi matin (mon fils avait dix-sept ans et demi et il venait de partir de la maison), le téléphone a sonné et la voix d'un téléphoniste de l'Élysée, un peu compassée me dit : « Vous êtes Madame Adler ? Le Président de la République veut vous recevoir ». J'ai cru que c'était une blague, j'ai répondu : « Guillaume, arrête ton char ! » (il savait que j'adorais François Mitterrand).

Le téléphoniste de l'Élysée a appelé quatre fois. A chaque fois, j'ai raccroché en disant : « Guillaume, arrête ton char ! » La cinquième fois, Jean-Louis Bianco, à l'époque secrétaire général de l'Élysée, m'a rappelé en me disant : « Madame, ce n'est pas du tout une blague, le Président veut vous recevoir d'urgence. »

On était samedi, il était onze heures et demie du matin, j'attendais mes parents (giscardiens devant l'éternel et de Clermont-Ferrand) auxquels j'avais préparé un déjeuner et je ne voulais surtout pas leur dire que j'avais rendez-vous avec le président ! J'ai donc dit à mes parents que j'avais un rendez-vous important sans leur dire où j'allais !

Bref, tout cela était très, très romanesque. J'arrive à l'Élysée sans savoir pourquoi. Je rentre dans un Élysée complètement désert (car l'Élysée est très désert le samedi). J'étais très impressionnée. Je me disais : « Ce n'est pas possible ! Où suis-je ? » Jean-Louis Bianco me fait entrer dans son bureau et là, une heure et demie se passe. Il regarde obstinément un téléphone blanc qui ne sonne pas. Il ne me connaissait pas, je ne le connaissais pas. Une heure et demie, c'est long, quand on ne se connaît pas.

A un moment, je lui dis : « Pourquoi suis-je ici ? » Il me répond : « Je n'en sais fichtre rien ! » ; « Où est le Président ? » ; « De l'autre côté, derrière la porte. » ; « Que fait le Président ? » ; « Je n'en sais rien »...

Le téléphone a finalement sonné. Nous avons frappé tous les deux à la porte du président. J'ai cru que j'allais m'évanouir. Il m'a dit : « Excusez-moi, j'étais en train de regarder la finale de rugby et j'ai oublié l'heure ! »

Cela a été le premier rendez-vous. Il m'a proposé de rentrer dans la première instance du Conseil supérieur de l'audiovisuel et je lui ai répondu : « Cela ne m'amuse pas du tout, je suis éditrice et je travaille à Canal+. » Il m'a dit : « Regardez ce parapheur : tous les jours, des gens me font des demandes pour travailler quelque part. »



En partenariat avec :



76

Avec le soutien de l'Unipe
Union Nationale des
Professionnels de l'Édition
et de l'Impression



J'étais très impressionnée et il était tellement gentil ! On a beaucoup parlé de 1848 (il était passionné par les deux révolutions de 1848 et j'étais passionnée moi aussi par Lamartine, les Ateliers nationaux, la naissance d'une certaine gauche, la redistribution du travail, les débuts de la naissance de la classe ouvrière).

Il me dit : « Mais comment savez-vous tout cela ? » - « Je n'ai aucun mérite, ma thèse portait là-dessus. » Nous avons eu une accroche de conversation et il m'a dit : « Vous ne voulez pas entrer au CSA, mais on se retrouvera. »



DEUX ANS PLUS TARD, IL M'A DEMANDE DE DEVENIR SON CONSEILLER CULTUREL

« Deux ans plus tard, il m'a demandé de devenir son conseiller culturel.

J'ai voulu partir au bout de trois ans et demi parce que je ne m'estimais pas capable de continuer.

J'ai une grande admiration pour les femmes et les hommes politiques qui dévouent leur vie à autrui. Mais j'avais des enfants tout petits, j'ai préféré choisir mon rôle de mère et j'ai demandé au président si je pouvais partir. Au moment où il m'a reçue, il m'a dit deux choses : « Vous allez beaucoup vous ennuyer de moi. » J'ai dit : « Ah ! Ah ! Ah ! Vous êtes très prétentieux ! » - « Vous verrez ! »

Et la deuxième chose qu'il m'a dite : « Quand vous allez retrouver votre boulot, on va beaucoup vous empêcher de travailler parce qu'on va vous dire que vous êtes parachutée de l'Élysée. »

Six mois après, j'ai repris rendez-vous avec lui, je lui ai dit : - « Vous aviez raison sur les deux choses. À la télévision, je retravaille ; c'est tout juste si j'arrive à arroser les pots de géraniums sur mon balcon. Et vous me manquez. Est-ce que je peux vous suivre durant la totalité de votre dernière année à l'Élysée ? Partout ? Une fois par semaine dans votre bureau pendant une heure et demie, sans agenda ni thématique, et partout, dans tous vos voyages, que ce soit en hélicoptère en France ou en Afrique du Sud ou ailleurs ? » Il m'a dit oui.

Je l'ai fait, j'ai passé à nouveau ma vie avec lui durant toute cette dernière année.

Et il y a cinq ans, j'ai ressenti une dette vis-à-vis de lui, pas tellement parce qu'il a été président de la République, le seul président de la République de deux septennats.



En partenariat avec :



77

Avec le soutien de l'Unipe
Union Nationale des
Professionnels de l'Enseignement



Ce n'est pas tellement le fait qu'il ait été président de la République qui m'a intéressée, c'est la construction de la personnalité de ce bourgeois engagé à droite, qui peu à peu a évolué idéologiquement, a construit son rapport à ce monde politique aujourd'hui disparu, son importance pendant la IV^e République, l'importance de la IV^e République dans l'histoire contemporaine, la construction de la V^e République, ces liens fascinants avec le général De Gaulle. »

« JE N'AI PAS VOULU FAIRE UNE BIOGRAPHIE »

Frédéric FERRER : « Il y avait un devoir, une sorte de dette de reconnaissance ? »

Laure ADLER : « Pour moi, oui... Je n'ai pas voulu faire une biographie. D'abord parce qu'il en existe d'excellentes. Jean Lacouture a écrit deux volumes sur François Mitterrand qui sont extraordinaires ; il y a les quatre volumes de Pierre Favier et Michel Martin-Roland sur les carnets de François Mitterrand qui sont aussi extraordinaires. Il y a huit cents livres sur François Mitterrand. J'ai fait quelque chose de très différent.⁵⁷ »

André Rousselet qui était son plus vieux camarade, son premier directeur de cabinet et qui l'a connu très, très jeune, dès la fin de la guerre, dit toujours : « François Mitterrand, c'est un secrétaire anglais. Vous ouvrez un tiroir qui donne sur un tiroir. Dans ce tiroir vous avez encore un autre tiroir et vous n'arriverez jamais à ouvrir le dernier tiroir. »

Du coup, j'ai essayé de faire une sorte de portrait, une sorte de mise en abîme des différentes facettes et des différents (car je crois qu'il était différent) François Mitterrand. Et j'ai organisé le livre en « journées particulières. »

La première journée est la journée du 18 octobre 1934, quand ce jeune homme qui sort d'une institution religieuse, qui connaît les grands discours des révolutionnaires de 1789 par cœur, qui fait son confiteur trois fois par semaine et vient s'inscrire dans la pension du 104 rue de Vaugirard, arrive à Paris pour faire du droit ; La dernière, c'est certains d'entre nous à la Bastille le soir de sa mort en train d'écouter Barbara Hendrix. Il pleuvait ce jour-là. »



« JE SUIS FASCINE PAR MITTERRAND A TRAVERS LE REGARD DE CHIRAC »

Jean-Louis DEBRÉ : « Je suis fasciné par Mitterrand à travers le regard de Chirac. »

⁵⁷ Opus cité supra : *L'année des adieux*, Flammarion - sur la dernière année de septennat de François Mitterrand.

Laure ADLER : « Ils s'aimaient beaucoup à la fin. »

« DEUX HOMMES AUX ITINERAIRES TRES DIFFERENTS MAIS QUI VONT SE CROISER »



Jean-Louis DEBRÉ :

« D'abord, il y a un rendez-vous manqué avec le général.

Je pense que ces deux hommes qui avaient une telle personnalité auraient dû s'entendre pour la France.

En 1958, il y eu une occasion, alors que la France attendait un rassemblement mais il est parti sur une voie qui était incompatible.

J'évoquais Jacques Chirac. Ce sont deux hommes qui ont des itinéraires totalement différents, mais qui vont se croiser. Chirac a commencé à gauche, à distribuer l'Humanité sur le parvis de l'église Saint-Sulpice à Paris. Il est allé un petit peu au parti socialiste avec son ami Rocard, mais cela ne lui a pas plu. Il n'a pas adhéré au RPF et voilà cet homme parti de gauche qui va finir à droite. Mitterrand, voilà cet homme parti de droite qui va finir à gauche.

L'un et l'autre vont être ceux qui vont sauver la droite et la gauche en les rassemblant. L'un et l'autre vont être trahis dans leur propre camp. L'un et l'autre vont être les deux seuls présidents avec De Gaulle à être réélus à la présidence de la République. Chirac a fait un quinquennat, mais le septennat n'existait plus.

J'étais avec Jacques Chirac, dans son bureau, n'y a pas si longtemps. Je lui dis : - « Pourquoi cette photo sur votre cheminée ? Il n'y a pas de photo de De Gaulle, il n'y a pas de photos de Pompidou, il n'y a même pas de photo de moi..... il y a une photo de François Mitterrand sur les marches de l'Hôtel de Ville avec vous. Pourquoi ? » J'ajoute : - « Pourquoi, à la fin de votre première année de septennat, avez-vous fait un éloge exceptionnel de François Mitterrand ? »

Il me répond : « Assieds-toi. Cette photo, c'est pour moi essentiel. »

Nous sommes le 27 août 1994. Ce sont les fêtes de la Libération de Paris. Chirac est maire de Paris, Mitterrand est président de la République. Mitterrand fait savoir à Chirac qu'il veut présider cette manifestation, ce qui n'est jamais. Mais il lui dit qu'il veut passer dans son bureau avant. Alors, Chirac imagine que Mitterrand, qui est déjà très malade, veut reprendre son souffle dans son bureau, boire un verre d'eau ou éventuellement recevoir un médicament.



En partenariat avec :



79

Avec le soutien de 1^{er} Unipe
Union Nationale des
Professionnels de l'Enseignement



Donc, on organise dans le bureau l'accueil du président de la République. Et Mitterrand dit : « Je veux être seul avec vous. » Chirac répond : « Je me retire si vous le voulez, je vous laisse seul. » - « Non, vous restez. »



À l'époque, Chirac n'est absolument pas le favori des élections présidentielles, il est à 13% ou 14% dans les sondages, Balladur est très haut. Et Mitterrand lui dit : - « C'est votre tour, vous allez être élu. Et je vais vous aider, puisqu'attend sur le parvis de l'Hôtel de Ville votre concurrent, Balladur »... qu'il a fait attendre trois quarts d'heure.

Balladur était furieux, Chirac assez heureux.

Alors que ces deux hommes se sont combattus, alors que ces deux hommes ont été adversaires, alors qu'ils ne se sont pas ménagés, alors que Mitterrand a battu Chirac aux élections, Chirac m'a dit : « C'est un homme d'État. On peut ne pas partager ses options, mais il a rassemblé la France et en plus, c'est un artiste en politique. »

La photo que Chirac a sur sa cheminée, c'est qu'il a voulu lui aussi, au soir de sa vie, rendre hommage à un homme qui avait été un homme d'État. »



« COMMENT FAITES-VOUS POUR REVENIR A LAURE ADLER ? »

Jean AUDOUARD, Groupe IGS : « Comment faites-vous pour revenir à Laure Adler ? Comment faites-vous ce voyage, cette réincarnation et cette incarnation de vous-même ? »

Laure ADLER : « Je n'en sais rien. Je préfère les autres. Je pense qu'essayer d'investir un personnage est une manière de se désoccuper de soi-même et d'essayer de se mettre à la place de quelqu'un. Je trouve qu'il est plus difficile de penser à soi. » ■



3 « DISPUTES »

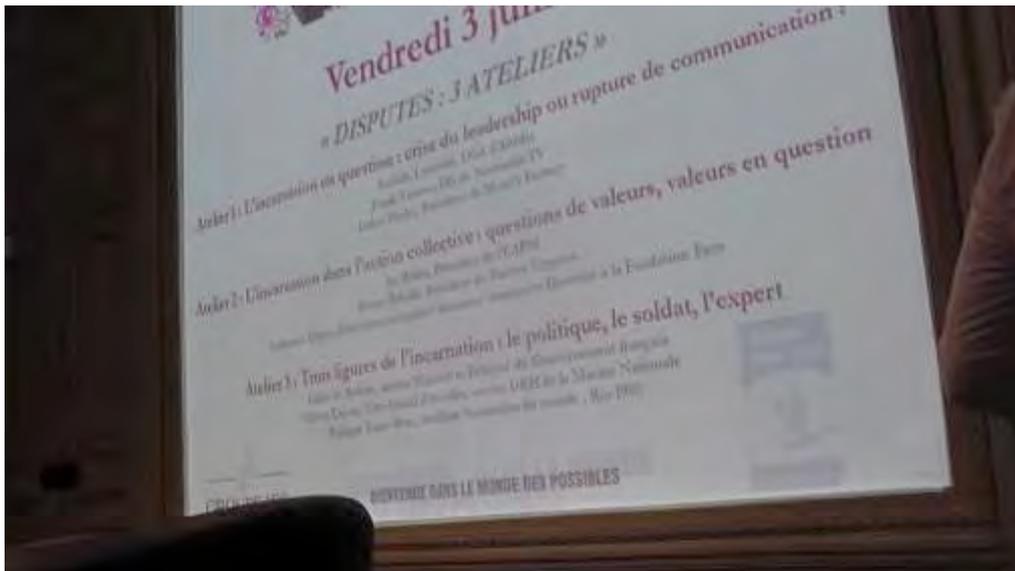
1. « L'INCARNATION EN QUESTION :

CRISE DU LEADERSHIP OU RUPTURE DE COMMUNICATION ? »

Jean-Pierre HULOT : « Le terme de dispute dit bien ce qu'il veut dire : l'exercice consiste à mettre face à face un certain nombre de personnes qui par nature, au départ, voient les choses différemment.

Le débat est lancé par une ou plusieurs personnalités, à partir de leurs expériences.

Lionel Prud'homme a modéré la première; je me suis chargé de la seconde et Thierry Teboul de la troisième dispute.



Place à la restitution et au premier étonnement. »

« AVANCER EN LIGNE DROITE

EN CREANT DE L'ANIMATION SUR LE PAQUEBOT...»

Marie VEZY, senior Vice President HR, Schneider Electric : « Je faisais partie du premier atelier... j'ai eu le plaisir de découvrir que j'allais faire le rapport d'étonnement !

Je ne sais pas nous avons répondu clairement à la question posée. En tout les cas, nous avons eu différents éclairages.



En partenariat avec :



81

Avec le soutien de l'Unipe
Union Nationale des
Professionnels de l'Enseignement





Frank Lanoux nous a d'abord expliqué comment il avait recréé à *RMC*, les conditions d'un sursaut, en gérant différemment la relation avec les collaborateurs qu'il appelle des « personnalités ». Dans une entreprise qui n'y croyait plus, l'enjeu était de reconstruire un sentiment de fierté, une image, une signature spécifiques. Ce qui a impliqué une prise de risques.

J'ai retenu aussi que les nouveaux managers du groupe se sont intéressés à ce qu'attendaient les auditeurs, en mettant en place une gouvernance nouvelle, avec un comité de rédaction très formel. Ils se sont dit : partons d'abord de ce que veulent ce que l'on appelle les clients. Ils ont compris, par exemple, qu'il y avait un créneau à prendre dans le domaine du sport.

Le challenge de Frank a été de maintenir cet état d'esprit avec des collaborateurs (et « personnalités ») qui s'inscrivent dans la durée et font partie de l'identité de la radio : il faut donc, tous les jours revenir avec une même structure, rester à la fois identifiable et fidèle... pour, une fois encore, contrôler l'attention de l'auditoire en restant attentif à l'audimat.

Il a évoqué l'image du paquebot : il faut avancer en ligne droite, tout en sachant aussi créer de l'animation sur le navire. »

CONJUGUER VISION STRATEGIQUE ET PROXIMITE AVEC LE TERRAIN

« Deuxième éclairage : Didier Pitelet (président de Moons'Factory) nous a fait part de son expérience dans les entreprises où il travaille sur la « marque employeur ».

Il a été frappé par le fossé qui sépare de plus en plus les dirigeants (qui sont peut-être un peu trop désincarnés et ont parfois des impératifs financiers à très court terme) et le terrain.

il a évoqué la financiarisation et son impact sur un corps social qui a envie d'être considéré, respecté, et ne trouve pas toujours les moyens d'être écouté.



En partenariat avec :



82

Avec le soutien de l'Unipe
Union Nationale des
Professionnels de l'Enseignement



Comment réconcilier une vision, un dessein, et une plus grande proximité avec des collaborateurs qui veulent faire partie d'un projet, être considérés ? »

« LES SECRETS DES ENTREPRISES RESILIENTES »

« Des échanges ont eu lieu, enfin, autour du livre *L'éternité en héritage*⁵⁸ : une étude a été menée auprès d'entreprises centenaires pour analyser les secrets de leur résilience.

Un certain nombre d'ingrédients ont été cités, parmi lesquels : la frugalité, l'innovation, le pacte social (ce sont des entreprises où les collaborateurs se sentent bien), la capacité des dirigeants à s'inscrire dans la durée (dans l'ensemble, ils restent en poste le double de temps des autres managers, de quatre à huit ans).

Généralement issus de l'entreprise depuis un certain nombre d'années, ils la connaissent bien et sont capables de raconter une histoire, d'y faire adhérer les personnels.

Ils ont, enfin, un comportement reconnu comme exemplaire. » ■



⁵⁸ *L'éternité en héritage : enquête sur les secrets de la résilience des organisations*, sous la direction d'Alain Bloch et Isabelle Lamothe, préface de Bernard Ramanantsoa, (Descartes & Cie, Interfaces-économie, 2014) : « Instabilité, manque de visibilité, pression du court terme, nombre d'entreprises actuellement malmenées se posent la question de leur pérennité. S'inspirer du mode de développement des organisations centenaires leur serait utile, estiment un professeur de HEC et une consultante » (*Les Echos business*, 29/09/2014).

2. « L'INCARNATION DANS L'ACTION COLLECTIVE : QUESTION DE VALEURS, VALEURS EN QUESTION ? »



Olivier DUSSERRE : « Nous avons d'abord eu la présentation de dispositifs d'action solidaire :

- les **CONGES SOLIDAIRES** ont été présentés par Bruno Rebelle, président de Planète Urgence⁵⁹. Pendant leur temps libre ou leurs congés, sans être forcément des experts, des citoyens peuvent choisir de partir en mission de 2 à 4 semaines pour « apporter le coup de pouce utile à des porteurs de projets (associations, groupements de femmes, d'artisans, coopératives, réseaux éducatifs, partenaires scientifiques...) ».



⁵⁹ **Planète Urgence** est née en 2000 autour du modèle d'engagement Congé Solidaire®. L'association est dirigée par d'anciens responsables de Médecins du Monde, de Handicap International, de Greenpeace et des chefs d'entreprises. Reconnue d'utilité publique, ses actions se centralisent autour de la formation et l'accompagnement professionnels des adultes, l'appui socio-éducatif, la protection et la restauration de la biodiversité, l'agroforesterie et la lutte contre la déforestation.

Ces actions sont gérées grâce à deux programmes :

- le **Congé Solidaire®** par des missions de transfert de compétences,
- le programme Environnement & Développement par un soutien technique et financier à des organisations locales.

Le Congé Solidaire permet à tout citoyen désireux d'agir, de partir en mission de solidarité internationale de courte durée, pendant son temps libre.

Planète Urgence noue des partenariats avec les entreprises et les collectivités qui souhaitent accompagner la volonté d'engagement de leurs collaborateurs en finançant leurs missions. Cette contribution financière permet au partenaire de bénéficier d'une déduction fiscale égale à 60% des montants versés, dans la limite de 0,5% du chiffre d'affaires.

Le Congé Solidaire de 2000 à 2015, c'est :

- 7 263 volontaires partis en mission, dont la moitié avec le soutien de leur employeur ;
- 1126 projets soutenus dans 37 pays ;
- 587 partenaires qui ont financé au moins une mission de Congé Solidaire.

<http://www.planete-urgence.org/parteneriats/devenir-partenaire-du-conge-solidaire.htm>



En partenariat avec :



- Izy Behar (président d'European Association for People Management EAPM) nous a parlé de

L'ARRONDI SOLIDAIRE⁶⁰ : des « micro-dons » sont proposés aux salariés pour soutenir les actions d'associations d'intérêt général : chaque mois, des « arrondis » du net à payer du bulletin de paye sont prélevés pour ces projets. Le salarié a la possibilité d'y ajouter une somme forfaitaire de 1 à quelques euros et l'employeur de faire un abondement à 100% ou plus (soit 1 € donné par le salarié = 1 € donné par l'entreprise). 100% des dons sont reversés aux associations.

Les frais de projets et collecte sont pris en charge par l'entreprise. Pour le salarié cela s'élève au maximum à 6 € par an et 50 centimes par bulletin de salaire mensuel.

En revanche, le cumul des dons représente des sommes considérables, reversées à PlaNet Finance⁶¹ et l'Adie⁶².



- Catherine Tripon (directrice du développement-RSE-Diversité chez **FACE-FONDATION AGIR CONTRE L'EXCLUSION**)⁶³ a rappelé que les enjeux de diversité sont pour les entreprises et la société toute entière des **enjeux de développement, de progrès et d'équilibre social** dans un contexte de changements et de forte compétition à anticiper.

Il est indispensable, en revanche, que l'engagement des entreprises comme des salariés puisse être **mieux pris en compte financièrement et en termes de professionnalisation**.

On ne sait pas suffisamment aujourd'hui comment le mesurer et l'organiser.

⁶⁰ Un « Club de l'arrondi solidaire » regroupe les entreprises utilisatrices du programme, avec ADP (partenaire de l'action) et SIACI SAINT HONORE. <http://www.larrondisolidaire.org>

⁶¹ Fondé et présidé par Jacques Attali, le groupe **PlaNet Finance** a pour mission de lutter contre la pauvreté au travers de la promotion de la microfinance. <http://planetfinancegroup.org>

⁶² **L'Adie**, association pour le droit à l'initiative économique, est une association loi 1901 qui finance et accompagne les créateurs d'entreprise qui n'ont pas accès au crédit bancaire. <http://www.adie.org/decouvrir-ladie/nos-missions>

⁶³ **FACE** est une Fondation Reconnue d'Utilité Publique depuis 1994 et Fondation abritante depuis 2013.

Créée par 13 grands groupes français, elle favorise l'engagement social et sociétal des entreprises pour lutter contre toutes formes d'exclusion, de discrimination et de pauvreté, par une approche globale et innovante de la RSE ou Responsabilité Sociale d'Entreprise. Elle est présidée depuis 2008 par Gérard Mestrallet.

Organisée en Réseau, FACE rassemble plus de 5200 entreprises de toutes tailles et travaille en collaboration avec une multitude de parties prenantes.

Depuis 2011, FACE a développé son action : dans l'entreprise, pour l'emploi, à l'école, au quotidien, avec les acteurs du territoire.

La Fondation noue aussi des partenariats : avec DELL (passerelles numériques école-entreprise), La Poste (accompagnement des publics vulnérables), l'armée (Permis Sport Emploi) ou encore l'AFMD (le Label Diversité).

Plus de 60 actions sont déclinées, adaptées et/ou développées localement.

www.fondationface.org



En partenariat avec :



85

Avec le soutien de l'Unipe
Union Nationale Inter-Professionnelle
de l'Emploi



Beaucoup d'actions sont ainsi réalisées par des associations et des entreprises... qui finalement ne sont pas prises en compte, ne serait-ce que dans le calcul du produit national brut (PNB).

Les participants se sont demandés si peu à peu les États ne transféraient pas la responsabilité sociale et surtout sociétale vers les ONG de coopération (et parfois les entreprises). »

« LES ACTIONS SOLIAIRES : UN ATOUT POUR ATTIRER DES TALENTS »

« Le débat s'est engagé (tantôt de façon consensuelle, tantôt un peu en mode dispute), sur :

- le **rôle sociétal des entreprises**. Bruno Rebelle, en particulier, estime que la RSE traduit « la place de l'entreprise dans la société et les effets de son activité au-delà des produits et services qu'elle propose. Les dirigeants sont aujourd'hui encore un peu myopes par rapport à l'importance de l'ancrage de l'entreprise dans son environnement ».

Catherine Tripon et plusieurs participants précisent que les jeunes générations sont « très demandeuses » de faire partie d'entreprises capables de s'engager de manière sincère et efficace. C'est un atout pour attirer des talents. Benoît Serre, de son côté, pense que la RSE ne doit pas pour autant devenir un *mot valise* : « la première responsabilité sociale de l'entreprise est de garantir l'employabilité de ses salariés ».

- La manière dont ces actions collectives solidaires peuvent **s'organiser** dans l'entreprise : faut-il qu'elles soient impulsées en *top-down* ? Si ce n'est pas le cas, on risque un manque de cohérence, mais le *down-top* semble plus efficace. En tout les cas, il faut que cela « irrigue l'ensemble de l'entreprise et que l'on comprenne pourquoi les acteurs de l'organisation sont invités, appelés et aidés dans leur action à l'extérieur. Tant que ce n'est pas reconnu comme une dimension de l'implication de l'entreprise dans la société, on n'y arrivera pas complètement. »

- Le **rôle d'exemplarité des dirigeants**. Si les dirigeants se sont pas eux-mêmes impliqués dans le projet, ne le portent pas, si l'entreprise se « rachète une conscience », cela ne marche pas. « Cela ne s'achète pas. »

Le rôle de la popularité de Coluche dans la pérennité des Restos du Cœur et l'engagement discret et significatif de managers comme celui de la Financière de l'Echiquier ont été cités.

Nous étions à la fin tous d'accord pour quitter la dispute et entrer dans le consensus... et sur le fait que tout ceci est éminemment du domaine du politique. » ■



En partenariat avec :



86

Avec le soutien de l'Unipe
Union Nationale des
Professionnels de l'Enseignement
Supérieur



3. « TROIS FIGURES DE L'INCARNATION : LE POLITIQUE, LE SOLDAT, L'EXPERT (SIMILITUDES ET DIFFERENCES) »



Jacques DELSAUT : « À votre différence, j'ai participé à une dispute marquée par un certain consensus. Nous n'avons pas eu vraiment d'écarts d'opinion. Peut-être davantage à la fin, mais je vous en dirai deux mots.

Mon groupe comprenait des personnalités, parmi lesquelles Gilles de Robien, ancien ministre et ancien maire remarqué de la ville d'Amiens. Olivier Lajous que l'on ne présente plus : « notre » amiral, habitué de nos rendez-vous.

Enfin, Philippe Faure-Brac, sommelier connu de tous (et si vous ne le connaissez pas, il vous faut absolument aller le rencontrer chez lui, au « Bistrot du sommelier »⁶⁴).



Que retenir de ces échanges ?

Ce que j'ai ressenti au moment de la synthèse (un sentiment, je crois, partagé par un certain nombre d'entre nous) est que le « **modèle militaire** » devient une sorte de référence, qui réunit un certain nombre de valeurs et qui inspire nos managers et leaders (ou devrait les inspirer davantage). Je me suis souvenu alors qu'Emmanuelle Duez avait cité un cadre de la Marine comme l'exemple d'un leader charismatique qui l'avait impressionnée.

⁶⁴ 97 Boulevard Haussmann, Paris. « Philippe Faure-Brac a été le premier sommelier à lancer son propre restaurant autour du vin, avec à la carte des milliers de références de vins issus de tous les vignobles français et internationaux. » <http://bistrot dusommelier.eu/bds/bistrot/>



L'IMPORTANCE DE L'EXPERTISE, DU COURAGE... ET DE LA TRANSMISSION...

« L'Amiral Lajous nous en a expliqué comment, sans doute, la fin du service militaire obligatoire a permis à l'armée de se révéler et s'épanouir... sans avoir à manager un nombre important de personnes parfois contraintes et forcées de participer à l'exercice militaire.

Nous avons compris également à la lumière de l'expérience de notre ami Philippe Faure-Brac, que l'expertise, en particulier le domaine qui est le sien, était un très important facteur d'incarnation.

Enfin, Gilles de Robien a rappelé que la politique est affaire d'engagement et de passion, beaucoup plus qu'un métier.... Même si certains politiques privilégient leur carrière, au détriment de leur attachement au service qu'ils doivent à la France.

... J'ai compris également (c'est une discussion qui a eu lieu en *off*) qu'il fallait distinguer leader et manager ... et que l'on pouvait être un leader charismatique très reconnu hors de l'entreprise et se comporter comme un véritable tyran en interne. Je ne citerai pas mes sources, mais cela semblait être frappé de réalisme.



Gilles de Robien a évoqué le courage en tant que valeur primordiale lorsque l'on exerce un métier politique. Et à ce titre, il nous a rappelé comment, parce que c'était son rôle, il est allé à la rencontre de jeunes un peu désorientés quand il était maire d'Amiens et qu'il avait réussi par l'incarnation de cette autorité à calmer le jeu.

Nous nous sommes tout de même quittés sur une dispute. Emmanuelle Duez a réexpliqué haut et fort que la jeunesse aujourd'hui ne se reconnaît pas dans sa classe politique, qu'elle souhaite des changements.



Et là, nous avons eu un moment de dispute, avec un désaccord sur le vote des jeunes.

Emmanuelle évoquait une abstention de 70% chez les jeunes depuis plusieurs années, alors que Gilles de Robien répondait que si on observe les statistiques sur vingt ans, on s'aperçoit que les niveaux de votes sont restés quasiment les mêmes⁶⁵.

Cette controverse a clôt notre dispute qui, finalement, s'est plutôt bien terminée ». ■



⁶⁵ Les participants au colloque ont été très nombreux à nous demander d'apporter les analyses de l'Insee sur les éléments de ce débat resté « en suspens » selon eux.

L'Insee précise que la distinction se fait (pour les élections européennes également) **plus selon la catégorie socio-professionnelle, le niveau de diplôme et le taux d'activité, que selon l'âge** (cf. l'analyse de Peter Todorov à partir des tableaux de l'Insee – 2014- <http://stadius.fr/fr/?p=353>). **C'est dans ces catégories – et donc surtout les plus concernés : chez les plus âgés... et effectivement les très jeunes** - que se retrouvent les abstentionnistes. Le vote de tous les jeunes ne va pas non plus forcément vers les extrêmes, mais c'est surtout **à partir et au-delà du baccalauréat** que l'on constate à la fois une plus forte participation et le choix de partis plus modérés). La réponse se trouve ainsi, comme souvent, dans la prise en considération, l'intégration, l'information, l'écoute, l'éducation.

La sociologue **Anne Muxel**, spécialisée dans la transmission intergénérationnelle (directrice de recherche au CNRS et au Cevipof, elle a notamment publié *Avoir vingt ans en politique*, Seuil, 2010) partage cette analyse des chercheurs de l'Insee : « Il faut noter une **diffraction très forte entre la jeunesse scolarisée et la jeunesse non scolarisée**. (...) Ainsi le **vote des jeunes traduit et amplifie le vote national** ».

<http://www.cevipof.com/fr/l-equipe/les-chercheurs/chercheurs/bdd/equipe/19>

« Avec une part de trompe l'œil. Prenez le baccalauréat : l'essentiel de l'augmentation, depuis 20 ans, s'est faite au profit des baccalauréats technologiques et professionnels, dont les titulaires ont en partie grossi les rangs de deux catégories qui votent plus Front National que la moyenne : les employés et les ouvriers. Vous avez donc une redondance. Il ne faut pas non plus oublier **que 150.000 jeunes sortent chaque année sans qualification ni diplôme du système éducatif, et que plusieurs centaines de milliers ne sont pas scolarisés dans le cycle normal de l'Éducation nationale** – ce sont les élèves de Segpa, les apprentis, les élèves de l'enseignement agricole, etc. Cela ne fait évidemment pas d'eux des électeurs naturels du Front national mais il faut bien avoir en tête qu'un large pan de la jeunesse fait ou a fait dès l'âge de 16 ans l'expérience d'une forme d'exclusion des voies d'insertion scolaire et sociale privilégiées par le système. »

De plus, l'Insee conclut que les **Français se mobilisent essentiellement pour les élections présidentielles**, particulièrement les jeunes. Les abstentionnistes aux présidentielles sont, ici aussi, plus souvent : **inactifs, vivant seuls et peu diplômés, ces caractéristiques étant prédominantes... encore une fois, d'abord chez les personnes les plus âgées.. suivies des très jeunes**.

http://www.insee.fr/fr/themes/document.asp?ref_id=ip1411#inter5



En partenariat avec :



Avec le soutien de l'Unipe Union Nationale des Industriels et des Employés



DANS L'EUROPE DU 21^E SIECLE,

LA DEFENSE RESTE-ELLE UN PILIER DE L'INCARNATION NATIONALE ?

JOSE PEDRO AGUIAR-BRANCO, MINISTRE DE LA DEFENSE DU PORTUGAL⁶⁶



« JE SERAI ICI DAVANTAGE JOSE PEDRO QUE MINISTRE DE LA DEFENSE... »

José Pedro AGUIAR-BRANCO : « J'ai compris ce matin que je serai ici davantage José Pedro que ministre de la Défense nationale du Portugal. J'ai essayé cet après-midi de faire la synthèse entre ces deux « incarnations ». Je donnerai la priorité à José Pedro. Je crois que la presse n'est pas là... Je pourrai parler plus librement en mon nom sans engager le ministre. J'ai un lien particulier avec la France et plus spécialement avec Bordeaux... pas seulement à cause de son vin, mais parce que j'y ai fréquenté Sciences Po il y a une quarantaine d'années. J'en ai gardé des amis pour la vie.

L'un d'eux est précisément Jean-Michel Garrigues. Je voudrais donc adresser un remerciement personnel à Jean-Michel pour m'avoir invité à intervenir au cours de ces journées. »

⁶⁶ Avocat de formation, José Pedro Correia de Aguiar-Branco s'est engagé dès l'âge de 19 ans dans les instances nationales de la jeunesse sociale démocrate et auprès du Conseil national du parti social-démocrate portugais (PSD). Il sera très jeune membre du Conseil national de juridiction du PSD, de l'Assemblée du district de Porto, de la Commission politique nationale du PSD et secrétaire national de la Grande Assemblée de la Social-Démocratie. Il est aussi très tôt actif au sein de l'Association portugaise des jeunes avocats (APJA), dont il devient Vice-président avant de présider le conseil fiscal de l'APJA. Elu au Conseil supérieur de la magistrature portugais, il préside ensuite le conseil de l'Ordre des avocats du district de Porto. Il est ministre de la Justice de la fin juillet 2004 à la mi 2005, élu député en mars 2005, membre du Haut conseil de la sécurité nationale. Depuis juin 2011, il est ministre de la Défense nationale du Portugal. <http://www.portugal.gov.pt/pt/os-ministerios/ministerio-da-defesa-nacional/conheca-a-equipa/ministro/jose-pedro-aguiar-branco.aspx>



En partenariat avec :



Avec le soutien de l'Unipe
Union Nationale des
Professionnels de l'Enseignement



« JE DETESTE TOUTE DICHOTOMIE ENTRE SOCIÉTÉ CIVILE ET CLASSE POLITIQUE »

José Pedro AGUIAR-BRANCO : « Le sujet qui m'était proposé était : *La défense reste-t-elle l'incarnation nationale au 21^e siècle ?* Pendant le déjeuner, Jean-Michel m'a demandé d'évoquer également ma vision de l'incarnation d'une mission gouvernementale.



Je m'appelle José Pedro.

Je suis avocat depuis trente-six ans. Je suis aussi un citoyen qui exerce en ce moment une mission politique plus opérationnelle.

Je déteste toute dichotomie entre société civile et classe politique. On s'en sert généralement pour faire des critiques contre la classe politique.

La classe politique est l'émanation de la société civile. Si la société civile fonctionne mal, cela génère une classe politique qui fonctionne mal.

Je crois aussi, contrairement à ce que j'ai pu entendre ce matin, que nos actions sont toujours politiques. Pas forcément partisans (la différence est pour moi, très importante). Mais même quand nous n'agissons pas, nous faisons un choix politique.

Après quelque trente années, je me suis posé la question, en tant que citoyen : j'étais toujours très à l'aise pour critiquer les politiques. Pourquoi ne pas tenter d'agir et de comprendre ainsi à la fois si ma critique était fondée et comment répondre à celles des citoyens ? »

« L'UN DES MOYENS LES PLUS DÉCISIF DE CONCRÉTISER UNE VOLONTÉ COLLECTIVE »

« Pour moi, être membre d'un gouvernement a une dimension politique et opérationnelle. Elle est l'un des moyens les plus décisifs de concrétiser une volonté collective.

Avant 2004, je n'ai eu aucune expérience en tant que membre d'un gouvernement ou de n'importe quelle autre institution publique. J'étais totalement dans l'initiative privée. On m'a proposé le ministère de la Justice. J'ai été ministre de la Justice, membre du parlement portugais et à partir de 2011 ministre de la Défense nationale. Ceci n'est pas un curriculum vitae : c'est un état des lieux à l'intention de ceux qui voient l'action politique comme « politicienne » .

Personnellement, j'incarne ma fonction comme une mission et un service. »

Frédéric FERRER : « En 2004, on vous invite à devenir ministre. » Vous dites-vous : « vais-je pouvoir incarner la fonction ? » Vous étiez un militant politique ? »



« IL FAUT ETRE TOTALEMENT LIBRE SUR LE PLAN ECONOMIQUE »

José Pedro AGUIAR-BRANCO : « J'étais membre d'un parti politique, mais je n'avais jusque là pas prévu d'exercer une fonction exécutive, à quelque niveau que ce soit. Pour moi (c'est un principe sacré), pour faire de la politique à un niveau opérationnel, être membre d'un exécutif, il faut être totalement libre sur le plan économique.

J'étais engagé au sein de l'ordre des avocats, sur les questions de justice. J'ai également été membre du Conseil supérieur de la magistrature au Portugal. Je n'avais aucune fonction exécutive publique, que ce soit au niveau, local, régional ou national.

J'ai été nommé ministre de la Justice dans un contexte très délicat (c'est une malchance ou une chance) : au moment où José Manuel Barroso est parti pour la Commission européenne ; cela a généré une crise au Portugal parce que le Premier ministre qui l'a remplacé n'était pas élu. Le président de la République a fait démissionner le gouvernement et dissout l'Assemblée. Ensuite, nous avons changé de majorité et je me suis trouvé dans l'opposition. »

« LA FAÇON DONT NOUS INCARNONS UNE FONCTION POLITIQUE EST TRES IMPORTANTE »

« Je crois que la façon dont nous incarnons une fonction politique est très importante. Cela peut paraître poétique ou politiquement correct de dire cela, parce que tout le monde veut remplir une mission et avoir des services publics, mais quand on est sur le terrain, face aux problèmes, là, on fait faire un vrai "test de stress" à ses convictions.

Nous avons subi ce "test de stress" au cours des quatre dernières années au Portugal, avec la crise financière que nous avons vécue, la plus grave de l'histoire de notre démocratie depuis la révolution de juillet.

Nous étions très proches de la faillite, c'était incroyable... mais vrai. Moi-même, en tant qu'avocat je n'avais jamais imaginé qu'un pays pourrait effectivement tomber en faillite de cette manière !

En juin 2011, quand nous sommes revenus au gouvernement, avec l'obligation de faire un programme d'ajustement financier, nous avons été soumis à un véritable "test de stress".





Et quand des politiques doivent atteindre un but au nom de l'intérêt national (et pas pour un sondage prévu la semaine prochaine), ils acceptent le plus souvent d'affronter l'impopularité. Ils doivent mesurer la force de leur conviction et de leur courage politique. »

« NOUS ETIONS DANS UNE SITUATION ASSEZ PROCHE DE CELLE DE LA GRECE »

José Pedro AGUIAR-BRANCO : « Nous étions dans une situation assez proche de celle de la Grèce (mon avis est que les Grecs, le gouvernement grec – et non pas seulement Syriza - n'ont pas vraiment tout mis en oeuvre pour dépasser les obstacles au retour à l'équilibre des comptes).

Pour vous donner un ordre d'idées (et c'est pour cela que je ne peux accepter d'entendre dire que ce n'est pas possible), au Portugal le déficit des comptes en 2011, il y a quatre ans, atteignait 10% du budget national. Les prévisions pour cette année sont de 2,7%. Nous avons gagné sept points.

Les chiffres du chômage sont tombés de 18% à 13% de la population active. C'est encore beaucoup, mais c'est cinq points de mieux. Nous avons connu une croissance négative jusqu'en 2014. Cette année, notre taux de croissance est positif. Il est de 1,7%. Et même au sein de la Zone euro, nous faisons un peu mieux que les autres. Nous avons aussi augmenté nos exportations. Pour la première fois en 60 ans, notre balance commerciale est excédentaire. »

« A UN MOMENT, LES GENS COMPRENNENT... »

Je tiens à vous apporter cette expérience, ce témoignage positif et optimiste. Quand on incarne une mission, même à une époque très matérialiste, conflictuelle, où l'éphémère et le virtuel prennent trop souvent la première place, où l'on mélange trop souvent affaires publiques et privées... avec une presse parfois terrible... les citoyens prennent la mesure des enjeux. Jusqu'à l'année dernière, les sondages reflétaient une forte impopularité du gouvernement et tout le monde disait que la coalition au pouvoir perdrait les élections. Pourtant, actuellement, alors que nous ne pouvons pas faire de promesses démagogiques, nous avons un point d'avance sur l'opposition. »

Frédéric FERRER : « Donc, incarner la vérité et la persévérance. »

José Pedro AGUIAR-BRANCO : « Incarner la transparence et le parler vrai. À un moment, les gens comprennent : il faut qu'ils puissent être informés du contexte et des décisions prises. C'est pour cette raison qu'il m'est difficile d'entendre dire que des sacrifices ont déjà été faits en Grèce.



En partenariat avec :



93

Avec le soutien de l'Unipe
Union Nationale des
Professionnels de l'Enseignement



Chaque année pendant ces trois ans, nous avons amputé de 20% les salaires et les retraites et nous avons obtenu un résultat... pire que le précédent... mais qu'il fallait davantage comparer avec la situation que nous aurions connue si nous n'avions rien fait. Dans les situations de faillite et de crise, ce sont toujours les plus pauvres, les plus défavorisés, qui ont le moins de capacités de résistance. Quelqu'un de riche peut toujours exercer son activité ailleurs.

J'aimerais apporter ce message : même dans les périodes où il serait plus facile d'être démagogique, matérialiste, il y a encore une place pour la vertu et le courage, y compris dans l'activité politique. Si l'on ajoute à cela un esprit de service, je crois que l'on peut espérer un résultat. »



Gilles de ROBIEN : « La politique d'austérité que vous avez initiée au Portugal n'a pas entraîné la création ou le renforcement des positions d'un parti de même nature que ceux qui se sont imposés en Espagne ou en Grèce (Podemos et Syriza). Vous n'avez pas eu au Portugal cette réaction populaire qui a fait qu'en Grèce ceux qui ont pris le pouvoir l'ont pris contre ceux qui essayaient d'avoir une politique d'austérité. »

José Pedro AGUIAR-BRANCO : « Le Portugal est un pays latin : nous avons une extrême gauche et un parti communiste fort. Je crois qu'avoir dans son pays un parti communiste très institutionnel, structuré, doté de valeurs, est un atout contre la montée des extrémismes. »

« UN "TEST DE STRESS" DEMOCRATIQUE »

« Les vertus et l'esprit de responsabilité que j'ai évoqués ne sont pas l'apanage du gouvernement de coalition. Ils sont aussi - et je dis cela sans états d'âme - partagés par le parti communiste portugais.



En partenariat avec :



94

Avec le soutien de l'Unipe
Union Nationale Interprofessionnelle
des
Professionnels
de l'Enseignement





Cela a effectivement contribué à ce que les tensions sociales que nous avons connues ne dépassent jamais les limites de l'équilibre démocratique ... Une démocratie qui n'est pas si jeune, puisque nous avons déjà vécu quarante ans de régime démocratique.

Je crois que nous avons fait vivre aussi un "test de stress" à notre démocratie pendant ces quatre années, dans un climat de grande tension, de grande austérité, où il a fallu sabrer dans les budgets de la santé, de la défense, de l'éducation.

Au Portugal, le premier ministère est celui des Intérêts de la dette. Ses dépenses sont à la hauteur du budget de la santé. C'est quatre fois plus que le budget de la défense nationale. C'est énorme ! Et nous devons payer notre dette, afin d'être crédibles, de continuer à pouvoir maintenir nos services publics, etc.

Le Portugal a eu sa part de solidarité vis-à-vis de la Grèce. Nous avons une créance d'environ deux milliards d'euros. Une mauvaise résolution de la situation grecque aurait forcément des conséquences financières importantes pour nous. »

L'ETAT ET LA JUSTICE, LES FORCES POLITIQUES ONT JOUE LEUR ROLE

« Ces quatre années de crise n'ont pas affecté notre équilibre démocratique et nos libertés. Nous avons même placé en détention préventive un ancien Premier ministre. La justice a joué son rôle. Elle est restée indépendante. La principale banque portugaise, la banque Esperito Santo, était très puissante. Tous disaient que son patron était celui du Portugal. Quand il a tenté un chantage politique auprès du Premier ministre, ce dernier a dit non. La banque a fait faillite.

Tout cela n'a pas ne s'est pas fait sans difficultés. Nous avons eu besoin d'une aide de quatre milliards. Je suis convaincu que si les responsables politiques n'avaient pas incarné une volonté collective, les citoyens n'auraient pas accepté les sacrifices que nous leur avons demandés.

C'est notre message à l'Union européenne : la recette a marché au Portugal. »

Frédéric FERRER : « Cela a marché en Espagne aussi. »

José Pedro AGUIAR-BRANCO : « En Espagne et en Irlande. La Grèce a dix millions d'habitants, comme le Portugal. »



En partenariat avec :



95

Avec le soutien de l'Unipe
Union Nationale des
Professionnels de l'Enseignement





« JE CROIS AU PROJET EUROPEEN EN TANT QUE FACTEUR DE PAIX ET D'EQUILIBRE »

« Je crois au projet européen en tant que facteur de paix et d'équilibre, bien au-delà du continent. Nous ne pourrions répondre aux dangers qui nous menacent qu'avec une politique de défense plus intégrée. Le terrorisme, la piraterie, le narcotrafic, la cybercriminalité, n'ont pas de frontières. C'est ce que les experts appellent la « guerre hybride ». Aucune nation en Europe ne peut faire face seule à ces menaces globales, pas même la France ou Angleterre. »

Jean-Louis DEBRÉ : « Vous ne croyez plus à la Défense nationale ? »

José Pedro AGUIAR-BRANCO : « Trois pays, les États-Unis, la Russie et la Chine sont en mesure de se défendre seuls. Ce n'est pas le cas des autres, France et Angleterre comprises.

On l'a vu avec la crise libyenne. Sans les États-Unis (indépendamment du fait de savoir si cela a été une bonne option, je ne parle ici que des capacités d'action), l'Europe, la France (qui s'est beaucoup engagée) n'auraient pas pu faire grand chose.

Autre exemple récent : la crise en République centrafricaine. La France a joué un rôle essentiel pour la résoudre - que je salue. J'ai une très haute opinion de votre ministre de la Défense. Il est très compétent, je l'aime beaucoup. Mais l'intervention en RCA a d'abord été française, puis européenne. Qu'il s'agisse des coûts, de la capacité opérationnelle, des suites de l'opération, il fallait une action européenne. Et réunir soixante militaires pour une opération en RCA n'a pas été une mince affaire... »

Jean-Louis DEBRÉ : « Monsieur le Ministre, je veux bien tout ce que vous voulez, mais la défense, c'est la protection des intérêts d'un pays. La défense européenne ne fonctionne que si tous les pays européens ont la même vision de leurs intérêts. Or, à part sur la question du terrorisme, ont-ils les mêmes intérêts ? »

« NOUS DEVONS ALLER PLUS LOIN »

José Pedro AGUIAR-BRANCO : « Pas encore. Mais il faut avancer en ce sens. La défense est au cœur du projet européen. Nous avons créé la monnaie unique ; battre monnaie était auparavant un symbole de souveraineté. Nous avons construit l'union bancaire, instauré la suprématie du droit communautaire (en tant qu'avocat, je peux témoigner que cela n'a pas été facile). Nous devons aller plus loin. »



En partenariat avec :



Jean-Louis DEBRÉ : « Alors pourquoi un certain nombre de pays préfèrent-ils acheter du matériel américain ? L'Union Européenne est-elle compatible avec l'Alliance Atlantique ou avec des accords privilégiés avec les Etats-Unis, comme l'a fait l'Espagne ? »



José Pedro AGUIAR-BRANCO : « Je suis de votre avis. Il reste que l'une des conclusions du Conseil européen de 2013 était la nécessité de développer l'industrie européenne et de la rendre plus autonome, de renforcer les programmes d'échanges, la croissance des PME. Ces dernières représentent une part importante du tissu économique en Espagne et au Portugal.

L'Agence européenne de défense œuvre aussi pour renforcer la capacité de l'Europe à équilibrer ses relations vis-à-vis des États-Unis.

J'ai eu ma première réunion à l'OTAN en tant que ministre de la Défense en présence du secrétaire à la Défense américain, Leon Panetta⁶⁷. Plusieurs éléments du nouveau concept stratégique américain devraient nous conduire à aller plus loin dans une défense commune. Le temps où les budgets de défense des États-Unis étaient illimités est révolu. Une baisse de cinquante milliards de dollars est programmée d'ici 2020. Le Portugal en a déjà subi les conséquences sur sa base des Açores (les États-Unis ont réduit leur participation d'un tiers). »

« LA PAIX N'EST PAS UN ACQUIS »

« Au cours de cette même réunion les représentants américains ont ajouté que l'Europe doit s'impliquer davantage dans la sécurité internationale. Dans le contexte actuel de difficultés financières, si nous voulons ne pas affecter les autres budgets, il serait plus réaliste de mutualiser une partie de ces dépenses militaires au sein de l'Europe.

La France a bien sûr ses intérêts propres, nous l'avons vu dans la crise ukrainienne. Je reste pour autant certain que le projet européen est fondamental pour le maintien de la paix et de la prospérité.

Nous devons bien être conscients que la paix n'est pas un acquis. »

Frédéric FERRER : « Le deuxième point ? »

⁶⁷ Ancien membre de l'Administration Clinton, Léon Panetta a été nommé directeur général de la CIA par l'Administration Obama en 2009, puis secrétaire à la Défense au 1er juillet 2011.

FACE AUX NOUVELLES MENACES « GLOBALES », UNE VISION NATIONALE NE SUFFIT PLUS



José Pedro AGUIAR-BRANCO : « C'était le sujet de mon intervention : la défense incarne-t-elle encore une vision nationale au 21^e siècle ? Dans la pratique, nous savons que pour faire face aux nouvelles menaces « globales, » cela ne suffit plus.

Je voudrais conclure en citant *Le nouvel ordre mondial*⁶⁸ d'Henry Kissinger : « Dans ce siècle, où le monde global s'impose, où le virtuel souvent supplante le réel, les dirigeants doivent faire preuve de sagesse, surmonter l'éphémère et incarner deux qualités : la vision du futur et la détermination à prendre une autre route, même si elle est plus difficile.

La tentation d'aller à la rencontre des exigences des foules virtuelles (nous évoquons les réseaux sociaux) ne peut pas être plus forte que les valeurs rationnelles. C'est essentiel pour définir le cours des actions à suivre. »

Je crois nous sommes en ce moment confrontés à cette dichotomie. Et j'espère aller dans la deuxième voie et pas dans la première. »

« JAMAIS ON NE PARLE DE L'EUROPE COMME D'UN ENSEMBLE CULTUREL »

Yves ENREGLE (Groupe IGS) : « Monsieur le ministre, sur le projet européen qui nous passionne, j'ai une rapide observation et une question. Quand on lit la presse française, on s'aperçoit qu'on y parle de l'Europe comme d'un gendarme ou un pourvoyeur de fonds. On évoque des distinctions subtiles entre les 3,2% de déficit chez l'un ou l'autre de ses pays, les querelles apparentes entre les présidents de la République, les « foucades », si j'ose dire, du Premier ministre britannique. Jamais on ne parle de l'Europe comme d'un ensemble culturel. Jamais on n'affiche notre culture commune (en gros, gréco-latine-celte). Charlemagne a régné sur nombre de nos ancêtres, même si l'on ne l'a pas beaucoup aimé. Pourquoi l'Europe bloque-t-elle ? Peut-être, précisément, parce que l'on parle de problèmes rationnels (que vous traitez avec courage, bravo). Mais si l'on veut aller un peu plus loin, il faut que l'éducation qui y est dispensée traite suffisamment de cette culture européenne et que nos médias se souviennent parfois que nous sommes des Européens.



⁶⁸ *World Order : reflections on the character of nations and the course of history* (Penguin Press, 2014).

Politique étrangère lui consacre un article dans son n° du 16/04/2015 sous la plume de Tristan Aureau <http://politique-etrangere.com/2015/04/16/world-order/>

Tristan Aureau a contribué au rapport du Conseil d'état en 2014 sur *Le numérique et les droits fondamentaux*, thème très débattu au cours de cours de cette édition de DPA.

<http://www.cil.cnrs.fr/CIL/spip.php?article2618>



Avez-vous une opinion sur l'importance de la culture européenne pour faire un pas de plus dans la construction de l'Europe ? »

José Pedro AGUIAR-BRANCO : « Dans le texte que j'avais écrit pour cet exposé, je posais la question : « une identité européenne s'est-elle créée chez les citoyens à la mesure de toutes nos ambitions ? ». Et là, je dois être de votre avis. La réponse est non. En revanche, j'ai l'impression que les plus jeunes générations ont contracté un « virus » qui n'est pas forcément mauvais et joue un rôle tout à fait différent.

J'ai cinq enfants (ce n'est pas à cause de moi que les retraites ne seront pas payées !). Ils ont entre 34 et 14 ans, soit 19 ans de différence entre l'aînée et le benjamin. Quand je fais auprès d'eux un « micro sondage » sur ce sentiment culturel européen, je constate qu'il est plus fort que nous le pensons. Des choses se passent réellement, naissent d'elles-mêmes. C'est mon expérience. Mais je suis de votre avis, nous ne travaillons pas assez au niveau de la culture, de l'identité citoyenne européenne. »



DIALOGUE SOCIAL : LE MODELE PORTUGAIS

Gilles de ROBIEN :

« Monsieur le ministre, nous sommes admiratifs devant les résultats que vous avez obtenus.

Vous prouvez que les politiques de restriction budgétaire ne tuent pas forcément la croissance.

Il y a, en revanche, des mots que vous n'avez pas employés et que j'attendais : ce sont ceux de « partenaires sociaux » et de « dialogue social » au cours des épreuves que vous avez franchies.

Je peux en témoigner, parce que j'ai emmené tous les syndicats français à Lisbonne il y a dix ans, pour leur faire découvrir comment les syndicats portugais travaillent, en particulier dans les transports. Vos syndicats nous ont expliqué leur conception du service minimum : « À Lisbonne, quand on fait la grève dans le métro, on s'attache à ne pas faire la grève dans les bus. Quand on fait grève dans les bus, on s'attache à ne pas faire grève dans le métro... »

Les syndicats français en restaient bouche bée... même si cela ne les a pas fait changer d'un pli. Ma question est simple : dans cette période délicate, quel a été le rôle des partenaires sociaux et quelle a été la qualité du dialogue social dans le pays ? »

José Pedro AGUIAR-BRANCO : « Merci pour cette question. J'en un peu évoqué le sujet quand j'ai cité la contribution de toutes les forces politiques et sociales au redressement du pays. J'ai pu moi-même constater la part qu'y ont pris les partenaires sociaux et la CGTP.

Le ministère portugais de la Défense était propriétaire des principaux chantiers de construction navale au Portugal, à Viana do Castelo. Quand je suis arrivé au gouvernement, je les ai trouvés en situation de faillite technique et financière, avec 150 travailleurs qui n'avaient rien à faire et un passif énorme. Nous avons réussi à nous entendre avec l'union syndicale CGTP, le très puissant syndicat du bâtiment, sur un plan social réaliste (alors même qu'une procédure était en cours auprès de l'Europe du fait d'aides illégales attribuées par l'ancien gouvernement).

Le rôle du syndicat a été décisif dans le sauvetage des chantiers. Le nouveau concessionnaire privé a réemployé 80% des anciens collaborateurs. Le dialogue, le pragmatisme, le réalisme, nous ont ainsi beaucoup aidés à traverser cette période difficile. »



LE CHOIX DES JEUNES

Marc CASTAGNET, consultant en solutions innovantes de formation, entrepreneur (France/Chine) : « Monsieur le ministre... nous avons assisté ce matin à un débat sportif... Quel est l'état d'esprit de la jeunesse ? Part-elle à l'étranger ? Veut-elle s'engager ? Comment ? Y a-t-il des conflits ou des différences entre les générations ? »

José Pedro AGUIAR-BRANCO : « Le Portugal connaît, comme d'autres pays européens, un taux élevé de chômage des jeunes. Nous avons, hélas, vécu une émigration importante de main-d'œuvre très qualifiée. C'est un sujet sur lequel nous devons davantage travailler, afin d'offrir aux jeunes de nouvelles opportunités.

L'une de mes filles a vécu dix ans à Paris. Ma deuxième fille s'est formée aux métiers du cinéma et ne trouve malheureusement pas d'emploi au Portugal.

L'emploi des jeunes reste pour nous un réel problème. Mais dans ce domaine aussi, nous sommes en train d'évoluer. Nous avons choisi un nouveau modèle de développement. Jusqu'ici, notre économie était fondée sur les travaux publics. Ils drainaient la plus grande partie de l'investissement. Cela enrichissait les patrons des grandes sociétés de construction, mais ne valorisait pas vraiment pas notre balance commerciale, puisque nos importations étaient très supérieures à nos exportations.



100

En partenariat avec :



Avec le soutien de l'Unipe
Union Nationale Interprofessionnelle
des Professions
Libérales



Le nouveau modèle de développement que nous avons choisi consiste à former et soutenir les entreprises à l'exportation. Nos échanges sont à nouveau excédentaires, ce qui offre de réelles opportunités à de jeunes entrepreneurs, cadres et experts qualifiés. Cette nouvelle vision stratégique devrait nous permettre de redonner des perspectives aux jeunes portugais. »

40 ANS D'AMITIE FRANCO-PORTUGAISE ET LE GOUT DU VIN...



Frédéric FERRER : « José Pedro, je vais demander à Jean-Michel Garrigues de venir nous rejoindre. Je vais aussi appeler à la tribune Philippe Faure-Brac qui nous a parlé ce matin de ce lien de bon goût que nous avons avec le Portugal.

Jean-Michel, tu es à l'origine de la venue de José Pedro. C'est une rencontre et une amitié de longue date ? »

Jean-Michel GARRIGUES : « Je connais José Pedro depuis quarante ans, Philippe depuis trente, et c'est un bonheur infini de les avoir comme amis. L'amour du vin, effectivement, nous relie aussi. En tout cas, je veux vraiment les remercier tous les deux d'être venus : je connais la densité de leur emploi du temps.



Je voudrais ajouter que José Pedro est venu à ce colloque avec le directeur général des politiques de défense au ministère de la Défense du Portugal (Nuno, si vous voulez bien vous lever...), lequel a aussi un rôle extrêmement important dans la conduite quotidienne des affaires du ministère. » ■

RENCONTRE OENOLOGIQUE

AVEC PHILIPPE FAURE BRAC

(OUVERTURE DE LA RENCONTRE ET DE LA DEGUSTATION)

LA FRANCE, LE PORTUGAL ET LE VIN : UNE HISTOIRE ANCIENNE ET FORTE



Philippe FAURE-BRAC : « Nous l'avons évoqué tout à l'heure : le Portugal et la France en matière de vin, c'est une histoire ancienne et très forte.

Le vignoble du Portugal est un vignoble historique, de référence, qui n'existe pas uniquement à travers le vin de Porto. Le Madère est un très joli vin, même si l'on parle à tort de madérisation.

Le Portugal est aussi un pays de grands vins rouges. Le terroir du Douro produit non seulement les vins de Porto, mais des vins rouges très intéressants : ceux de l'Alentejo, de Bairrada. Entre les deux, ceux de Dão.

Il produit aussi des vins blancs que l'on traite parfois d'une façon particulière, vinhos verdes, au nord du Portugal ou vignobles entre la Galice espagnole et le Douro.

Le nom de vinho verde vient de ce que le raisin est ramassé plus vert que mûr, de manière à obtenir moins d'alcool, plus d'acidité, davantage de fraîcheur et un vin plus facile à boire.

Le vinho verde n'étant pas qu'un vin « vert » (c'est-à-dire que l'on pourrait associer au blanc) on fait du vinho verde rosé. C'est d'ailleurs l'un des vins rosés les plus vendus au monde. Vous connaissez sans doute le Mateus Rosé puisque l'on en a un peu partout.

Le vinho verde existe aussi en rouge. La grande chance du Portugal est d'avoir conservé un vivier extraordinaire de cépages autochtones.



En partenariat avec :



102

Avec le soutien de l'Unipe
Union Nationale des
Professionnels de l'Environnement





En France, nous avons des grands cépages qui sont récupérés presque dans le monde entier : des Chardonnay, des Sauvignon, des Merlot, des Cabernet, des Syrah... même si pour nous ils sont identitaires, parce qu'associés à des terroirs particuliers.

Pour le seul Porto, par exemple, dans le décret d'appellation du Marquis de Pombal, plus de cinquante cépages sont autorisés : le Tinta Roriz, le Touriga Nacional, le Tinta Barroca, le Touriga Franca, etc., le Bastrado et j'en passe, sont des cépages qui font partie de la richesse de ce terroir.

Ils représentent, à terme, un capital extraordinaire. »

José Pedro AGUIAR-BRANCO : « Je vous invite à venir la prochaine fois à Guimarães ! »

Philippe FAURE-BRAC : Nous sommes un certain nombre, monsieur le ministre ! »

José Pedro AGUIAR-BRANCO : « Pas de problème, vous connaissez l'hospitalité portugaise ! »

Philippe FAURE-BRAC : « Avant de vous parler des vins de tout à l'heure, une petite anecdote militaire : Bernard de Nonancourt (peut-être certains l'ont-ils connu), grand dirigeant et grand vigneron, a été longtemps le patron de Laurent-Perrier.

Il explique dans un livre très intéressant (et j'ai eu la chance qu'il me raconte l'histoire) qu'il faisait partie des troupes qui ont libéré non seulement Paris, mais également le fameux Nid d'aigle.

Il savait que ses caves recelaient des bouteilles qu'Hitler avait reçues - cadeaux plus ou moins récupérés. Il était infirmier, c'était un grand gaillard, et il affirme avoir fait sortir les bouteilles sur des brancards recouverts d'un drap. Ils ont récupéré une partie non négligeable de grands vins, emportés dans les ambulances. Nous ne savons pas ce que les vins sont devenus... Comme quoi, les anecdotes de la guerre nous ramènent aussi à une dimension particulière de la dive bouteille. »



« LA REGION VITICOLE RHODANIE COMPORTE DEUX SECTEURS PARTICULIERS »

«



Inter Rhône, le comité interprofessionnel des vins de la vallée du Rhône, a eu la gentillesse de nous fournir quelques échantillons représentatifs des vins de la région.

La région viticole rhodanienne comporte deux secteurs particuliers :

La partie nord commence au sud de Lyon, avec les fameuses appellations Côte-Rôtie, Condrieu, Saint-Joseph, Cornas ; et de l'autre côté, le grand cru Hermitage, l'appellation Crozes-Hermitage. On a du blanc avec la Roussane et la Marsanne, deux cépages qui ont une identité locale, et un rouge élaboré avec la Syrah. Même si ce cépage aujourd'hui fait les beaux jours d'autres lieux, y compris à l'étranger (les Syrah australiennes ont une jolie réputation, celles d'Afrique du Sud sont plaisantes, on en trouve aussi aux États-Unis et en Amérique du Sud) la Syrah ou Sérine serait issue d'un croisement de Mondeuse blanche et de Dureza, un vieux cépage de l'Ardèche.

Dans la partie sud, le sillon rhodanien s'ouvre à partir de Montélimar, avec les vins du Tricastin, le Grignan-les-Adhémar, les vins du Ventoux. Plus près de chez nous, le fameux vignoble de Châteauneuf-du-Pape que j'évoquais ce matin, les appellations Lirac, Lodève, Tavel, Chusclan ou Saint-Gervais, sur la rive droite du Rhône.

Le vignoble s'étend aux contreforts du Mont Ventoux, flirte avec Vaison-la-Romaine, en passant par Gigondas, Vacqueyras, les vins de Rasteau, de Beaumes-de-Venise, Cairanne, etc. »



104

En partenariat avec :



Avec le soutien de l'Unipe
Union Interprofessionnelle
des Producteurs
d'Alsace





« L'INCARNATION, DE TERROIRS, DE LIEUX, D'HISTOIRES »

« Ces noms sont finalement l'évocation, l'incarnation, de terroirs, de lieux particuliers, d'histoires...

Ce soir, nous avons six vins différents à goûter, en plus de tous les vins de la soirée. Je me suis dit que si l'on en goûtait au moins deux avant de passer à table, ce serait sympathique. J'ai choisi un blanc du sud de la vallée du Rhône, un Cairanne blanc, et un rouge, un Saint-Joseph... afin de faire en sorte que l'équilibre du sud et du nord soit respecté.

Il fait très chaud : avec les équipes (que je remercie), nous avons géré depuis hier la température, à la fois des vins blancs, du rosé, car y a du Tavel ensuite à table, et des rouges.

Des verres de dégustation vont vous être distribués. Je vous propose de prendre un peu d'eau (ne serait-ce que pour vous réhydrater, préparer votre palais, et faire en sorte que le verre se rafraichisse aussi - même si nous l'avons mis dans un endroit un peu frais, dans une pièce ventilée), de la boire et de bien vider votre verre, afin que l'on puisse commencer par goûter le vin blanc au rythme qui vous plaira. Je vous le commenterai de façon plus précise le verre en main.

Puis, nous évoquerons le vin rouge, en prenant le temps qu'il faut. A table, vous pourrez déguster les autres vins, dont je vous parlerai aussi tout à l'heure, *in situ*.

Sachant que le menu démarre par du saumon, vous aurez deux autres blancs pour y goûter, un Crozes-Hermitage et un Lirac ; la daube de bœuf confite (plat le plus automnal possible, histoire de faire en sorte que les saveurs soient provençales à souhait) sera accompagnée d'un Gigondas, à la température fraîche qui convient !
Rendez-vous dans quelques instants... »⁶⁹



« UNE SEQUENCE IMPROVISEE D'OLIVIA MOORE ! »

Jean-Michel GARRIGUES : « Une information. J'ai rencontré il y a une heure une amie, l'humoriste Olivia Moore, qui fait depuis quelques années un spectacle intitulé *Mère indigne*. Elle vient de terminer de se produire au théâtre Trévisé. Je lui ai proposé de venir nous rejoindre, et ensuite, à la fin de la dégustation, de nous présenter quelques extraits de son spectacle et quelques remarques de ce qu'elle aura vu parmi nous... » ■

⁶⁹ Le compte rendu de la séance de dégustation et du spectacle improvisé d'Olivia Moore sont disponibles.

INCARNATION, INTERPRETATION, IMPROVISATION

ERIC RUF, ADMINISTRATEUR GENERAL DE LA COMEDIE-FRANÇAISE⁷⁰



100

Jacques TÉPHANY : « Éric Ruf est administrateur général de la Comédie-Française. Il est aussi - et peut-être surtout - président de l'association Jean Vilar depuis un peu plus d'un an... et je ne l'en remercierai jamais assez. C'est à ce titre qu'il nous a rejoints. »

« AU THEATRE, L'INCARNATION EST UN THEME RECURRENT »

Éric RUF : « Le sujet de l'incarnation est si délicat, si difficile à mesurer, à mettre en « théorème », que je suis preneur de vos questions plutôt que d'étaler une science que, finalement je n'ai pas, puisque tout au théâtre se fait par empirisme.

Au théâtre, l'incarnation est un thème récurrent : le comédien incarné, le comédien désincarné, la parole incarnée... On tourne autour tout le temps : dans les théories, dans les rapprochements et les manières que nous avons de voir les textes et les œuvres.

De temps en temps revient une mode de l'incarnation pure. Elle ne serait plus aujourd'hui au goût du jour... Quand j'étais un jeune acteur, on parlait beaucoup de la désincarnation, du fait de porter le texte, de le mettre « devant », de ne plus le traverser. On appelait cela le texte « droit », le texte pur. Le spectateur devait pouvoir l'interpréter lui-même. L'acteur ne devait pas donner son interprétation, donc être sur un texte objectif et absolument pas interprété.

⁷⁰ Eric Ruf est depuis août 2014 administrateur général de la Comédie-Française (où il est entré en 1993 et dont il est devenu en 1998 le 498^e sociétaire). Comédien, scénographe, directeur artistique, metteur en scène, auteur (au théâtre, au cinéma et à la télévision, à l'opéra), il a enseigné au Cours Florent et au Conservatoire national supérieur d'art dramatique. Prix Gérard Philipe de la Ville de Paris, il a reçu en 2007 les Molières du décorateur et du second rôle masculin pour *Cyrano de Bergerac*. <http://www.comedie-francaise.fr/la-comedie-francaise-aujourd'hui.php?id=545>



En partenariat avec :



Avec le soutien de l'Unipe
Union Nationale des
Professionnels de l'Enseignement



« JE SUIS BEAUCOUP REVENU DE CES THEORIES... »



« Je suis beaucoup revenu de ces théories, sans doute parce que la Comédie-Française est le temple même de la parole incarnée.

J'en suis revenu, en particulier pour certains répertoires tels que les tragiques Grecs ou Shakespeare.

J'ai beaucoup travaillé Claudel. On a beau avoir des dramaturges autour de la table, on a beau débattre pendant des heures de :

- Que veut dire cette parole de Claudel ?
- Que veut dire ce moment de la scène ? A qui Claudel s'adresse-t-il ?
- Le mot prononcé par Ysé dans une ancienne version, qui est dit maintenant par Mesa, peut-être Amalric⁷¹ pourrait-il le dire aussi...

...Il y a toujours un moment où l'on réussit à avoir deux ou trois théories différentes du sens d'une phrase. Et la seule chose probante qui met tout le monde d'accord, c'est quand l'acteur se lève, va au plateau et d'une certaine manière se laisse traverser. »

« J'APPELLE CELA FAIRE LE SINGE »

« J'appelle cela « faire le singe ». Quand j'enseigne à de jeunes acteurs, je leur dis qu'ils seront obligés de développer énormément leur intelligence, mais qu'il leur faudra aussi développer énormément leur qualité de « ravi de la crèche. »

Être comédien demande des qualités très paradoxales : il faut être cultivé, intelligent, avoir une capacité de synthèse et se repérer au milieu des différentes langues de la littérature, de l'oralité. Et en même temps, il faut être capable de ne rien faire : ce que j'appelle « faire le singe », être debout bras ballants sur le plateau, essayer le texte.

Et quand on est le metteur en scène, le dramaturge ou les partenaires, immédiatement (l'acteur le sent lui-même) on a l'impression d'une eau qui coule ou ne coule pas. Finalement, cette preuve-là met tout le monde d'accord. Et ce n'est pas une preuve intellectuelle, c'est une preuve d'incarnation pure. C'est pour cela que les théories ne sont pas faciles à ce sujet. »

⁷¹ Trois personnages du *Partage de midi* de Paul Claudel. Dans la mise en scène réalisée par Yves Beaunesne de la version de la pièce datée de 1906, Eric Ruf est Mesa/Claudel (dans une lettre adressée à Jammes, Claudel écrit que la pièce est « l'histoire un peu arrangée » de l'aventure amoureuse qu'il a vécue de 1900 à 1905). Marina Hands est Ysé.

« TOUT D'UN COUP, CETTE PAROLE A BESOIN D'ÊTRE SUPPORTÉE PAR UNE HUMANITÉ »



« Il y a un moment où le texte est incarné, où il passe à travers un buvard humain ; le buvard est trempé dans un bain chimique, et tout d'un coup la parole est active. Ceci ne sert qu'à cela.

Je crois que la grande différence entre la littérature romanesque et la littérature pour le théâtre, c'est que, tout d'un coup, cette parole a besoin d'être supportée par une humanité.

Un metteur en scène qui fait un casting, finalement, ne fait que cela : trouver un acteur capable de parler, de dire des alexandrins, d'énoncer un texte clairement, à haute et intelligible voix. Il en existe énormément et il y a beaucoup plus d'acteurs en France que de rôles à jouer.

De son côté, le metteur en scène trouvera quelque chose qui complète, une sorte de maillage assez subtil, généralement extrêmement intuitif, entre le corps du rôle littéraire et le corps poétique et physique de l'acteur : la rencontre entre les deux. Généralement, le metteur en scène attend une réaction chimique. La plupart du temps, l'acteur lui-même ne sait pas exactement ce pour quoi il est convoqué. Et finalement, c'est son « angle mort » qui joue le plus.

Quand on arrive sur un plateau, que voient les gens en premier ? La qualité de voix, la présence, le physique, ce que l'on représente dans une « qualité d'emploi », pour parler comme avant. Les emplois sont toujours dans l'imaginaire collectif une chose extrêmement importante. »

« L'INCARNATION PASSE TOUJOURS PAR UNE QUALITÉ DE PRÉSENCE AU PLATEAU »

« Quand on joue un jeune premier, quand on joue Gennaro dans *Lucrece Borgia*, par exemple, le théâtre d'Hugo est un théâtre d'incarnation obligatoire. Si on fait le malin avec cette langue-là, cela ne marche pas. Il faut que le spectateur aie l'impression que ses paroles passent à travers, simplement que l'acteur le vit.

L'incarnation passe aussi par une qualité de présence au plateau, ce que l'on appelle entre nous le *hic* et *nunc*, le *ici* et *maintenant*.

Jeune comédien, je ne comprenais pas ; je voyais des sociétaires à la Comédie-Française raconter des blagues de blondes aux pompiers de service, s'arrêter au milieu, avant la chute, aller jouer de la tragédie et revenir finir de raconter leur blague. J'étais choqué, j'avais beaucoup de théories sur théâtre. Je disais : « on ne peut pas faire cela ».



« TREMPER CE TRAVAIL AU BAIN DE L'INSTANT QUI PASSE... »

« Petit à petit, j'ai compris que c'était la seule et vraie forme de préparation et de concentration au théâtre. Moins on se prépare et plus on est présent, plus on fait confiance au fait que l'on a



tellement travaillé le texte : on le connaît tellement, on a tellement travaillé la mémoire émotionnelle, la mémoire spatiale, la mémoire de la lumière, la mémoire de son partenaire, la mémoire intellectuelle du texte... Cette couche de travail est tellement importante que la seule chose que l'on a à faire, c'est de l'oublier et de tremper ce travail au bain de l'instant qui passe.

Vous-mêmes êtes très gourmands de cela. C'est le paradoxe du

comédien. On ressort de certaines représentations en se disant : je n'ai pas fait une plante, c'était magnifique du début à la fin, j'ai posé le texte exactement comme je l'espérais... et force est de constater que de temps en temps il y a une certaine somnolence en face et que les gens sortent de cette somnolence la plupart du temps quand on a un chat dans la gorge ou un trou. Quelque chose se passe : la réunion, l'espace, la bulle d'attention qui se crée dans une salle sont alors absolument incroyables. À tel point que l'on tombe amoureux de notre capacité à avoir des trous ! Parce que, finalement, d'un coup quelque chose se passe : on raccroche les spectateurs ! »

« QUELQUEFOIS, C'EST DE LA FAUTE DU PUBLIC »

« Nous avons des acousticiens (j'imagine que l'acoustique est appuyée sur un certain nombre de normes) et en même temps, il se passe quelque chose qui est de l'ordre de l'écoute et du miracle de l'écoute dans une salle.

La salle Richelieu est une très belle salle à l'italienne, pas toujours facile, mais c'est un bijou acoustique, comme toutes ces salles : l'Opéra-Comique, la salle du Conservatoire.

Je sais que je peux de temps en temps jouer dans cette salle et parler extrêmement fort : les gens n'entendent pas, parce qu'il y a quelque chose que je n'ai pas capté, il y a un mariage qui ne s'est pas fait. Quelquefois, c'est de la faute du public, on sort en disant : ils ne sont pas bons.

Parce qu'il y a quelque chose qui ne se fait pas.

Quand on fait une fête chez soi, de temps en temps cela ne se fait pas non plus, alors que d'autres fêtes sont mémorables parce que quelque chose s'est fait.



« LE SEUL POMPON A ALLER CHERCHER EST LE TRAC »



« D'autres fois, on peut murmurer dans la salle Richelieu : les gens au poulailler entendent absolument tout, parce qu'on sent que la proximité, le lien qui passe entre l'acteur et le public est incroyable. Cela, pour le coup, passe par l'incarnation. Cela passe par ce miracle.

L'incarnation et l'improvisation ont vraiment maille à partager entre les deux tout le temps. Quand des élèves du conservatoire me demandent : c'est quoi le truc ? , je leur dis : dès que le public va voir de la vie (l'incarnation concerne le public aussi), dès que le public sent qu'il se passe quelque chose de l'ordre du miracle de la vie, finalement, c'est comme dans le métro, on s'attarde sur certains visages, certaines présences et pas sur d'autres. Il n'y a pas de loi pour cette chose-là. »

Au Conservatoire, je dis aux élèves : travaillez vos scènes, épuisez vos scènes, travaillez-les en rouge, travaillez-les en noir, travaillez-les en vert, faites toutes les couleurs, assumez, mangez, mangez, afin que le jour où vous arriverez, vous n'ayez qu'à jouer avec votre trac - que vous aurez inévitablement. Mais jouez avec cela, ne le cachez surtout pas. Faites-en quelque chose, comme enfin une donnée un peu nouvelle sur cette scène que vous avez tellement travaillée. Le seul pompon à aller chercher est le trac.

Quand j'ai passé le concours du Conservatoire, j'ai joué Titus. J'ai eu une excellente note au premier tour. Je l'ai su, donc au second tour, je me suis dit : je vais rejouer Titus.

Au premier tour, j'avais un trac infini, je n'arrivais pas à dire un alexandrin sans respirer. À chaque hémistiche⁷², je cherchais ma respiration, je n'y arrivais pas : mes poumons étaient totalement contractés de trac. Et ils ont adoré cette chose-là... mais j'étais hors de moi ; mes moyens n'étaient pas là, absolument pas.

Au second tour, j'ai eu l'impression enfin de maîtriser, c'est-à-dire que j'ai réussi à leur présenter le travail à peu près comme je l'avais pensé, comme j'estimais devoir le jouer. Ils se sont emmerdés, d'une manière ! Et j'ai failli louper le second tour là-dessus.

Plus tard, ma professeure principale, Catherine Hiegel, m'a dit : « On était extrêmement déçus, il ne se passait plus rien. » Comme quoi, le hiatus entre les deux est assez bizarre. C'est en cela que c'est une chimie. J'ai joué fort heureusement une seconde scène.

⁷² Moitié d'un vers alexandrin réparti en deux mesures rythmiques de chaque côté de la césure. « L'hémistiche de Corneille était donné, dans l'ancienne rhétorique, comme l'exemple classique de litote » (Thibaudet, 1936).
P. ext. : élément de six syllabes, soit dans un décasyllabe césure 4//6, soit dans une période en prose (CNRTL-CNRS).



Une scène d'humeur, une scène de *Platonov*⁷³ : la scène de la cravate dans laquelle une propriétaire terrienne s'approche de Platonov et essaie de lui dire : « Ne pourrait-on pas passer le pas un peu délicat entre l'amitié et l'amour ? Ne pourrions-nous pas faire cela ce soir ? ». Comme ils se connaissent depuis très longtemps, qu'elle est un peu pudique, elle a du mal à le dire, et Platonov s'amuse à ne pas l'aider, afin qu'elle soit obligée de le formuler. C'est vraiment une scène d'humeur, de dentelle, où il y a beaucoup de rires. Et forcément, j'avais le trac ; le rire, quand on a le trac, c'est absolument infernal, on n'y arrive pas, avec des rires qui se transforment en larmes immédiatement. Et c'est là-dessus que je l'ai eu ! Ils ont trouvé cela formidable ! »

« ON A UNE CHOSE RONDE, MIRACULEUSE, QUI EST DE L'ORDRE DE LA VIE »

« J'observe que les vieux acteurs que l'on vient voir jouer depuis des années, nous les aimons parce que nous les avons vus jouer, mais aussi parce nous ne savons pas où est leur travail. Michel Robin pourrait réciter du Eschyle ou le bottin de la même manière. C'est fascinant. Et Michel ne travaille pas, il déteste les répétitions. Il y consent (car c'est tout de même un peu son métier), mais il n'aime pas cela. Il n'aime que jouer. Et quand Michel joue, quelque part il ne travaille pas. J'ai l'impression d'un méli-mélo entre le texte et l'incarnation. Souvent, on se dit que c'est de la maîtrise, mais peut-être n'a-t-il plus la santé. Et comme il n'y a plus rien de volontaire, on a une chose ronde, miraculeuse qui est de l'ordre de la vie, simplement posée comme cela.

L'incarnation au théâtre en tout les cas, passe par ces choses-là. J'ai pu l'observer depuis que je suis administrateur au Français et que j'essaie de procéder de la même manière. Je me suis aperçu que lorsque je m'angoissais trop, quand je préparais trop, cela ne marchait pas. Et j'ai rencontré, j'ai vu (je ne les connaissais pas), des hommes politiques capables de ne pas préparer, de se faire confiance et de « choper » une bribe de quelque chose pour commencer le discours et que les choses se développent. Généralement, c'est assez fascinant parce que cette parole est forcément inventée en même temps qu'elle est architecturée et appuyée sur un savoir empirique des dossiers. Mais on a les deux : on a quelque chose qui se dit profondément et il y a la forme de ce qui se dit, qui est l'apanage de la personne qui est en train de le dire.

Le public, en règle générale, est extrêmement sensible à cette chose-là. »

⁷³ *Platonov* est la première pièce d'Anton Tchekhov (vers 1880). Refusée par les théâtres, elle est redécouverte après sa mort. Patrice Chéreau l'adapte en 1986 pour le cinéma avec le film *Hôtel de France*, puis la met en scène en 1987 au théâtre dans la traduction d'Elsa Triolet (dans le cadre des *Rencontres de la Chartreuse* à Villeneuve-lès-Avignon).

J'ai fait ma présentation de saison il n'y a pas longtemps et j'ai décidé de la faire par cœur, en me disant : fais-toi confiance, tu as travaillé des mois et des mois sur ce que tu veux apporter au public ; sur les rencontres, les metteurs en scène ; cela a été à chaque fois extrêmement dur, c'est une pêche à la carpe, certains se sont échappés, j'ai réussi à en mettre d'autres dans mes filets, mais c'était tellement long... »



J'ai senti que les gens m'étaient redevables de ne pas lire de texte, de ne pas répercuter une parole écrite et de simplement faire le pari d'essayer de leur donner ce que j'estime être l'intérêt d'une programmation. C'est-à-dire, comment les mariages fertiles ont été pensés, comment l'administrateur a voulu rencontrer tel metteur en scène, a essayé de lui mettre telle œuvre entre les mains, et comment cette petite triangulation va, je l'espère, être belle pour les gens qui vont venir regarder le spectacle. »

« ON SENT IMMEDIATEMENT "L'EAU DU BAIN" »

« J'ai fait cela il y a quelques jours et je me suis dit : c'est pareil, c'est exactement la même chose. J'étais sur la scène de la salle Richelieu, que je connais bien ; ce n'était pas un dépaysement total, pour un exercice que je ne connaissais pas, qui m'impressionnait beaucoup. Et quand je suis rentré, j'ai ressenti exactement la même chose lorsque j'étais acteur : on sent immédiatement ce que j'appelle « l'eau du bain ». Quand vous jouez, le trac est une chose absolument dingue : de temps en temps il vient et de temps en temps il ne vient pas. On ne sait pourquoi il vient et pourquoi il ne vient pas.

À une générale, alors que l'on devrait avoir le trac (on se dit : c'est là que les choses sont les plus importantes, c'est la première représentation, je rencontre le public, je ne suis pas sûr de ce que je fais, je n'ai pas eu de retour, je ne suis pas calme), de temps en temps, on est absolument calme)... Et à la douzième représentation, on se paie un trac dingue, sans aucune raison, alors que vos copains ne l'ont pas du tout. C'est comme si quelqu'un que vous ne connaissez pas vous préparait votre bain et vous obligeait à rentrer d'un coup dans le bain, sachant que ce n'est jamais la même personne, qu'on ne vous a pas demandé quelle température vous aimez et que vous pouvez avoir de sacrées surprises, notamment une froideur absolue.

De temps en temps, on entre dans une salle et quelque chose se glace, ne se fait pas. D'autres fois, on sent qu'on a un crédit incroyable. C'est ce qui m'est arrivé fort heureusement pour cette présentation : j'ai senti que j'avais du crédit, exactement comme lorsqu'un acteur entre sur un plateau. Le temps que les gens comprennent qu'il y a un problème, que le projecteur qui vient de tomber, de rebondir sur le visage de la spectatrice à côté de vous, ce n'était pas prévu... est extrêmement long. J'ai vu de temps en temps des "accidents" au théâtre : le crédit qui est donné aux acteurs est absolument infini. »



En partenariat avec :



112

Avec le soutien de l'Unipe
Union Nationale des
Inter-Professionnels
de l'Environnement



« JARDINIER OU PAYSAGISTE ? »

Jean-Michel GARRIGUES : « Vous êtes acteur. Cela n'a pas toujours été le cas de vos prédécesseurs. Est-il indispensable d'être un acteur quand on est administrateur général de la Comédie-Française ? Y a-t-il des incidences dans la construction du programme, la façon de gérer, d'administrer les sociétaires ? Quel est le poids du professionnalisme - si je puis dire ? »



Éric RUF : « Il y a eu une alternance presque constante entre des sociétaires devenus administrateurs, de grands metteurs en scène extérieurs au Français, de grands directeurs d'établissements publics, pour lesquels l'accèsion à la Comédie-Française représentait une sorte de « cerise sur le gâteau » ou une fin de carrière.

Lorsque je passais mes grands oraux pour candidater, on m'a souvent demandé quels sont les avantages et les inconvénients d'un administrateur venu de l'intérieur et d'un administrateur venu de l'extérieur. Je m'en sortais en répondant par une métaphore du paysagiste et du jardinier.

Celui qui vient de l'intérieur est le jardinier. Il connaît le terreau, il connaît l'humus, il connaît la manière dont le jardin réagit aux saisons, il connaît l'ordonnance historique des bosquets, il connaît tout cela, il en a donc une connaissance profonde. Il peut s'alerter extrêmement vite de certaines dégénérescences. Sauf, qu'il pourrait avoir tendance à ne rien changer, parce que trop amoureux d'une ordonnance de son carré de jardin.

Le paysagiste est vraiment capable de dire : « Ces hortensias sont merveilleux, mais cela prend toute l'eau à la glycine, il y a donc un choix à faire ». Ou alors : « L'ombre de cet arbre est totalement infertile, vous avez beau essayer de faire pousser des choses, cela ne marche pas ». Et en même temps, son défaut est de vouloir ratiboiser, peut-être couper violemment dans des choses qui ont besoin d'être respectées et dont il n'aurait pas la culture. »

QUAND ON EST ACTEUR DE CETTE MAISON, ON BÉNÉFICIE D'UN CRÉDIT ENORME

« Le crédit que l'on reçoit de la part des abonnés, quand on est acteur de cette maison, est énorme. J'ai changé certaines choses, non pas parce que j'ai envie de marquer mon territoire, mais parce que chaque administrateur change la ligne graphique de cette maison, tellement aimantée vers son passé que tous les signes contemporains que l'on peut donner, il faut les faire, tout le temps.



L'emblème de la Comédie-Française était une estampille qui datait de 1920 : le 1680, avec une écriture tremblée. Je pensais naïvement qu'il était au moins dessiné par Molière, que c'était sacro-saint, que l'on n'y touchait pas. En fait, c'était tampon d'archivage de tissus.

J'ai travaillé avec une agence qui m'a dit : « Ce serait bien d'abandonner le 1680, parce que cela fait un peu pignon sur rue et si tu veux tourner cette maison vers son avenir, c'est contradictoire. » Nous sommes arrivés à une cocarde. Le changement est manifeste. Moi-même, j'ai eu du mal. Petit à petit, je me suis fait à cette idée parce que je crois que c'est la bonne. Mais j'ai bien senti que le fait d'avoir fait partie de cette maison a aidé les abonnés à accepter cette pilule à avaler. Certains la trouvent amère, mais ils se disent : si Éric que je vois jouer depuis vingt ans dans cette maison pense que c'est nécessaire... Ils me donnent du crédit pour ce changement. »



« C'EST DE LA NAVIGATION A VUE »

« Dans cette maison, même si je suis responsable de chaque décision, un directeur général des services s'occupe de la marche administrative. Me restent à charge : l'ensemble de la troupe, les décisions concernant les metteurs en scène, la programmation, les distributions. Et c'est de la navigation à vue totale. C'est ce qui est délicat dans cette maison, parce que cela ne se met pas dans des cases.

De plus, la plupart des métiers de théâtre ne se font pas sur diplômes. On peut être extrêmement capé⁷⁴ et que ce soit un gars dans la rue, qui a une tronche qui convient mieux, qui passe et fait le film. Vous pouvez vous revendiquer d'avoir fait l'ENSATT⁷⁵, le Conservatoire national supérieur d'art dramatique, etc., cela ne marchera pas. On sait qu'il n'y a pas d'équité dans ce métier, mais quand les acteurs entrent à la Comédie-Française, comme ils entrent dans une troupe, ils ont tout à coup un désir d'équité et d'égalité totalement paradoxal.

Il suffit que je leur rappelle que cela ne peut pas marcher ainsi pour qu'ils en conviennent, mais ce désir revient tout le temps.

Pour gérer cette chose qui ne se met pas dans des cases, le fait d'avoir fait ce métier, d'être metteur en scène, scénographe, acteur, permet une « navigation à l'estime ». Entre le flux, le reflux, l'écueil, la mer, la bouée, le cardinal, etc., il faut essayer de passer au milieu et l'on est davantage à même de le faire, je crois, quand on connaît les réactions et les angoisses.

⁷⁴ Hist. réf. à la cape et à l'épée, symboles de la fonction ou de l'état d'une personne (CNRTL-CNRS).

Se dit aujourd'hui d'un sportif sélectionné en équipe nationale : *Le joueur le plus capé du XV de France* (Larousse).

⁷⁵ École nationale supérieure des arts et techniques du théâtre (ENSATT), autrefois École de la rue Blanche.



En partenariat avec :



114

Avec le soutien de l'Unipe
Union Nationale des
Professionnels de l'Enseignement



Tout ce que je peux dire à un acteur angoissé, c'est : je sais que tu es angoissé parce que je l'ai été de la même façon. La seule chose que tu peux faire, c'est essayer de me faire confiance, parce que je sais ce que veut dire le fait de ne pas être distribué, de savoir qu'untel est déjà distribué alors que nous, nous ne savons pas si nous sommes distribués... Toutes les choses qui font le bonheur des saisons à la Comédie-Française... »



« QUI CHOISIT LES ACTEURS ? »

Jean-Louis DEBRÉ : « J'aurais deux questions.

Le lieu est essentiel. Dans un lieu comme la Comédie-Française, qui a une image, qui a une mission, peut-on faire quelque chose qui ne correspond pas à cette mission ?

Le comédien, pour incarner et interpréter - peu importe l'interprétation -, il faut le choisir. Qui choisit le comédien qui va essayer d'incarner et en tous les cas interpréter ? »

Éric RUF : « Je réponds d'abord à la seconde question.

À la Comédie-Française, l'administrateur qui dira : « ce n'est pas moi qui fais les distributions » est un fieffé menteur.

Cela sert énormément de pouvoir le dire, cela permet d'échapper à quelques boulets incessants, mais c'est faux. En même temps, ce n'est pas lui qui le fait entièrement, donc cela laisse libre cours à tous les soupçons.

Certains metteurs en scène comme Alain Françon travaillent dans cette maison depuis 30 ans, connaissent extrêmement bien la troupe, voient pratiquement tous les spectacles, rencontrent éventuellement de jeunes pousses et regrettent que certains soient partis. Comme dans une maison où l'on viendrait visiter la famille tous les cinq ans.

Alain, je ne peux que lui dire : « Ne travaille pas toujours avec les mêmes, il y a beaucoup d'acteurs dans cette maison qui adoreraient te rencontrer, qui aiment énormément tes spectacles et qui souffrent de ta fidélité. Essaie d'élargir ton cercle. »

Je peux être interventionniste en ce sens-là. Ensuite, quand un metteur en scène étranger arrive, c'est plus risqué. Quand il peut venir voir les spectacles, c'est une bonne chose. Sinon il les regarde de temps en temps sur des vidéos. C'est toujours compliqué.

Il n'y a pas longtemps, je discutais avec un metteur en scène étranger qui ne connaît pas bien la troupe. À un moment, il m'a regardé, on parlait d'acteurs, et je lui disais qu'il y avait untel, untel, untel, untel, untel. Il m'a arrêté et m'a dit : « Éric, il faut que tu me parles, à moi. J'ai besoin que tu me dises toi ce que tu en penses. » Et là, dans le secret des alcôves, je lui ai dit ce que je pensais des acteurs, de leurs qualités, mais aussi de leurs défauts, afin qu'il puisse s'appuyer sur une chose un peu plus concrète. En ce sens, ma subjectivité entre en compte, mais je m'aperçois que le metteur en scène, en face, ne peut pas travailler si je ne le fais pas. »





Jean-Louis DEBRÉ : « Est-ce que certains acteurs ont pris une notoriété en dehors du Français ?

Est-ce que cela ne limite pas votre choix, dans la mesure où il faut que le spectacle soit un succès ? »

« **CETTE MAISON RESISTE ENORMEMENT AU VEDETTARIAT** »

Éric RUF : « Oui et non. Certains metteurs en scène étrangers ont vu des acteurs au cinéma, ce qui leur donne une longueur d'avance par rapport au reste de la troupe. En même temps, parfois, ces metteurs en scène ne veulent pas que leur image publique s'immisce dans la

lecture qu'ils ont, eux, de la pièce. Donc cela peut être un peu à double tranchant.

Cette maison résiste énormément au vedettariat. Elle en a besoin, mais elle y résiste aussi. La Comédie-Française est une maison d'humilité. Un jour, j'ai joué le rôle magnifique de Ruy Blas. Marcel Bozonnet avait monté le spectacle pour moi ; il s'était dit : « Éric doit jouer Ruy Blas. » Grand succès ! J'ai été remplacé parce que j'ai eu la chance de travailler avec Patrice Chéreau. Cela a continué d'être un grand succès ! J'étais très heureux pour la maison et en moi-même, je me disais : « C'est curieux, je pensais que j'étais pour quelque chose dans ce succès »...

Pierre Niney a été remplacé dans *Phèdre* par Benjamin Lavernhe qui a été incroyable. Les gens sont venus et tout s'est bien passé !

Par contre, dès que l'on va travailler à l'extérieur, dès que l'on s'adresse à des mécènes, que l'on est hors les murs, effectivement, la présence d'un acteur connu – d'un Guillaume Gallienne, d'un Denis Podalydès, d'un Michel Vuillermoz, d'un Laurent Stocker, par exemple – n'est pas innocente. C'est certain. »

« **UNE ECOLE DE SPECTATEURS** »

Bruno REBELLE : « La Comédie-Française est à la fois une maison d'innovation, si je comprends bien, et de tradition. Comment fait-on pour passer de l'un à l'autre ? »

Éric RUF : « Nous sommes obligés de le faire tout le temps. Il y a deux freins à cela.

La Comédie française est une école de spectateurs : le grand-père vient avec le père, qui vient avec le fils. On est tous venus à la Comédie-Française à l'âge de sept ans, dix ans, douze ans. Quelquefois avec l'école, mais très souvent avec les parents qui supposent que là au moins le texte sera fondateur, qu'il y aura des costumes, qu'il y aura des décors, de quoi accrocher l'imaginaire de nos enfants, qu'ils vont être hameçonnés. Un début de carrière de spectateur pourra éventuellement se faire ici. »





« EN MEME TEMPS, CELA NOUS BLOQUE »

« Cela nous oblige énormément. En même temps, cela nous bloque. Les gens viennent à la Comédie française en s'attendant à que les choses soient absolument maîtrisées.

Nous sommes rompus à ce solfège : si vous venez voir un Molière, un Corneille, un Marivaux, la plupart du temps, vous verrez

ces spectacles présentés de manière plus profonde et plus claire qu'à l'extérieur.

Quand on fait du contemporain salle Richelieu, en revanche, il n'y a pas de référent. C'est une vraie difficulté (nous l'avons vu quand nous avons présenté un spectacle qui s'appelle *Innocence*, de Dea Loher).

C'est pour cette raison que je milite pour que nous ayons une salle modulable. Le spectateur du Français a perdu l'habitude d'entendre et de regarder des propositions, alors que le théâtre est faillible à chaque fois. La énième représentation d'*Hamlet*, par exemple. Celle de Dan Jemmett a été très décriée, mais c'était une proposition.

Nous ne faisons que cela : essayer de donner d'autres éclairages, de relier les textes fondamentaux et notre actualité. »

Jacques DELSAUT : « Nous avons gagné sans doute un grand administrateur, mais perdu en même temps un grand acteur. Dans cette maison les administrateurs se suivent et ne se ressemblent pas. Comment vit-on une désincarnation pour vivre ensuite une réincarnation ? »

« J'INCARNE CETTE MAISON, C'EST UNE AUTRE FORME D'INCARNATION »

Éric RUF : « J'incarne cette maison, c'est une autre forme d'incarnation. Elle me demande d'être absolument à-même des dossiers que je dois défendre... et de ma propre personnalité. Nous sommes extrêmement attachés à qui représente, qui est l'emblème de quelque chose.

Quand j'ai rencontré les personnes susceptibles d'accepter ma proposition, je sentais bien de temps en temps que ce n'est pas le dossier qui les importait ; il y avait un besoin « sentir la bête ». Mais encore une fois, quand on est metteur en scène et que l'on fait un casting, on fait exactement la même chose

C'est une incarnation plus univoque. Le grand plaisir, à la Comédie-Française, est que, au bout d'un moment, vous jouez tellement que vous ne regardez même plus votre plan de travail. Vous arrivez dans votre loge, vous ouvrez le placard et vous savez si vous jouez l'indien ou le cow-boy ; et c'est très agréable de passer de l'un à l'autre tout le temps, parce que tout se nourrit.





J'apprends vraiment des choses et j'ai l'impression de faire toujours le même métier. Les gens me demandent souvent si cela ne me manque pas de ne pas jouer. Pour l'instant pas du tout. D'abord, je n'ai pas le temps d'éprouver ce manque.

Et deuxièmement, entre le jeu, la scénographie, la mise en scène et maintenant l'instruction du théâtre d'une manière plus reculée, c'est le même muscle à chaque fois.

J'ai l'impression d'utiliser la même énergie, la même capacité à comprendre. Je fais le même méli-mélo entre culture, savoir et instinct pur. Donc, finalement, c'est la même chose. »

« LE THEATRE M'INTERESSE PLUS QUE MOI AU THEATRE »

« Le théâtre m'intéresse plus que moi au théâtre. J'ai eu des rôles absolument magnifiques et pouvoir les incarner et porter des paroles aussi grandes, c'est un bonheur absolu.

Mais ce qui m'intéresse, c'est la « chose théâtre » : pourquoi on le trouve et pourquoi cela échappe ; cet animal incroyablement rétif, méfiant, cette espèce de poissons qui dès qu'on l'a attrapé une fois ne revient jamais dans les mêmes eaux de pêche. Comment fait-on pour essayer de comprendre, de s'extirper l'endroit où tout d'un coup cela pourrait être beau ? Et cela, en tant qu'administrateur. »

« C'EST VRAIMENT TOUT LE TEMPS LA PROFONDEUR ET LA LEGERETE »

Yves ENREGLE : « Au théâtre, il faut jouer à faire semblant ou faire semblant de jouer ? »

Éric RUF : « Il faut jouer à faire semblant. C'est pour cela que le public aime énormément les lectures. Pour le public, c'est un exercice de *fildefériste* absolu : on voit la personne grimper, commencer à venir sur le fil, s'équilibrer et avancer. On voit, brochure en main, comment l'acteur travaille. C'est plus grand des plaisirs. Le grand acteur est celui qui est capable d'incarner profondément quelque chose et immédiatement d'en faire le commentaire. C'est cela qui est très beau, cette capacité d'être absolument investi dans le jeu, d'en sourire et d'être léger immédiatement après.

Autre paradoxe de ce métier, il faut être extrêmement profond, extrêmement léger, extrêmement travailleur, totalement je-m'en-foutiste, totalement investi et d'un cabotinage absolu.

Finalement, à l'école du théâtre, on ne cesse de dire aux élèves : arrête de dire merde à tout. Travaille, travaille et ensuite laisse-toi imprégner et tu verras... Et d'autres fois, on doit leur dire : dis merde, tu as le droit de dire merde...

C'est vraiment tout le temps la profondeur et la légèreté.



Quand on arrive à faire les deux sur un plateau dans un même rôle, quand les gens sont face à ce miracle de l'interprétation, ils sont très redevables du plaisir que cela donne, parce que c'est presque un plaisir de cirque. On voit le *in*, le *off* et on s'amuse de notre capacité à y croire. Cela nous redonne une certaine jeunesse. »

« LE LIEU OU LE THEATRE SE FAIT PUBLIC »

Jean-Louis DEBRÉ : « Vous rappeliez tout à l'heure que des familles entières allaient à la Comédie-Française. Mon père nous y emmenait tous les mercredis et c'était un drame, parce que à l'entre-acte ou à la fin (Maurice Escande⁷⁶ était administrateur) nous allions en coulisse et mon père disait à l'acteur : « Vous avez oublié tel mot... »

C'était un drame pour les enfants, nous avons honte ! Mon père venait pour les pièces de Labiche. Nous étions dans la loge et il répétait en même temps que l'acteur. Ma mère disait : « Tais-toi, Michel, arrête ! Ces enfants écoutent ! »

J'ai donc vécu la Comédie-Française comme étant le lieu où le théâtre se fait public. Mon père était convaincu que l'on n'apprenait pas le français à l'école, mais à la Comédie-Française. Donc, nous venions là et depuis je suis resté amoureux de la Comédie-Française.

Et quand j'ai fait de la politique, je me suis dit : « Je veux être comme un comédien français, dire n'importe quoi, mais le dire en l'incarnant ! » ■



⁷⁶ Maurice Escande a été le premier « administrateur-comédien ». Dans ce document vidéo de l'INA du 18 février 1960, Michel Droit interviewe Maurice Escande, nouvel administrateur général de la Comédie Française. <http://www.ina.fr/video/CAF97065863>

INCARNATION CONTRAINTE, INCARNATION RECONCILIEE LA SOUFFRANCE DU DIRIGEANT

LAURENT BAZIN, VICE-PRESIDENT DU CJD⁷⁷ ET PATRICK BEAUDUIN⁷⁸, ANCIEN DG DE RADIO CANADA



Frédéric FERRER : « Nous allons échanger avec un jeune dirigeant qui incarne la relève et relève les défis de l'entrepreneuriat ; un fils de pub qui a signé, je crois, la meilleure campagne qui soit : celle qui met en scène sa propre renaissance.

Laurent, jeune dirigeant, c'est une bonne maladie dont on n'a pas envie de guérir ? »

⁷⁷ Après 8 ans chez KPMG, Laurent Bazin a co-créé en 2000 le cabinet d'expertise-comptable Axis Experts Conseils.

Il est Vice-président national 2014-2016 du Centre des Jeunes Dirigeants d'entreprise (CJD), dont il est membre depuis 2005, et où il a été président pour Lille Métropole, puis membre du Bureau National, en charge de la pérennité des entreprises et la Solidarité.

⁷⁸ Patrick Beauduin est directeur Innovation, Numérique et Développement durable de KedgeBS. Après une agrégation en Journalisme, il travaille dans les réseaux NCK, TBWA, Euro RSCG avant de fonder son agence, puis de rejoindre Cossette comme Vice-président exécutif et chef de la création. Primé de nombreuses fois, il a de nombreuses autres activités, anime des chroniques donne des cours et conférences, siège à de nombreux conseils d'administration. Il a dirigé *Radio Canada* de 2010 à 2013.



En partenariat avec :



120

Avec le soutien de l'Unipe
Union Nationale des
Professionnels de l'Entrepreneuriat



Laurent BAZIN : « J'ai créé mon entreprise il y a quinze ans et j'ai intégré le CJD il y a une dizaine d'années pour rompre mon isolement. Ce n'est pas parce que l'on conseille les autres que l'on se conseille toujours soi-même et je voulais me confronter à des dirigeants dans un esprit de collaboration, d'échange, de partage - ce qui n'est pas toujours le cas dans une relation fournisseur/client. Je voulais m'ouvrir à autre chose.

J'ai la chance d'avoir créé une activité d'expertise comptable-commissariat aux comptes et l'aventure se passe plutôt bien. Nous avons essayé d'innover dans un métier très règlementé.

Aujourd'hui, nous sommes 27 ; à la fois sur Lille et Paris. »



Frédéric FERRER : « Patrick, un parcours iconoclaste, un homme qui s'est désincarné, réincarné et qui a vraiment voulu changer. Et en même temps, nomade : il y a eu le Congo, la Belgique, le Québec. »

Patrick BEAUDUIN : « Cela fait deux ans que je suis en France. C'est ma quatrième

migration. A chaque fois que j'ai quitté un pays ou un continent, c'était pour construire autre chose et ne jamais me retourner. J'ai vécu vingt ans au Québec. Plusieurs vies, plusieurs métiers. J'ai commencé par le journalisme à l'université de Bruxelles. Ensuite, je suis parti enseigner la littérature africaine au Niger. Et puis, j'ai pensé faire de la publicité pendant six mois, histoire de gagner un peu d'argent, parce que ma plume était facile. Mais j'en ai pris pour trente ans, aussi bien en Europe qu'au Canada. »

Frédéric FERRER : « Fan de radio aussi, évidemment. »

Patrick BEAUDUIN : « Fan de radio parce c'était ma formation. A un moment donné on m'a demandé de prendre la direction générale de *Radio Canada*, ce que j'ai fait pendant trois ans pour assurer le virage numérique de la radio. Un accident de santé a fait que tout s'est arrêté. Je me suis dit qu'il était temps de revenir dans la vieille Europe et me voilà installé dans le Gers. »

« ON NE PEUT PAS FAIRE CE METIER SANS VOULOIR ALLER TRES HAUT »

« La pub est un métier dévoreur ; dévoreur d'intentions, dévoreur d'authenticité.

On ne peut pas faire ce métier sans vouloir aller très haut. A la fin des années 80, j'ai été désigné meilleur créatif de Belgique, aussi bien pour la communauté flamande que pour la francophone, ce qui était unique à l'époque. Et cette nuit même où j'ai remporté pratiquement tous les trophées, j'ai connu un premier vide.



121

En partenariat avec :



Avec le soutien de l'Unipe
Union Nationale des
Inter-Professionnels
de l'Enseignement



C'est curieux, cela réveille chez moi beaucoup d'émotions ! Eric Ruf disait tout à l'heure que le trac est une bonne chose ; cela me donne le trac d'en reparler ! Pourtant, c'était il y a vingt ans.



J'ai eu l'impression d'être vide. J'avais réussi... et après ? Ce premier choc m'a amené à me poser des questions : pourquoi suis-je dans ce métier ? Quelle est sa valeur humaine ? Qu'est-ce que j'incarne à travers le succès de ce métier ?

J'ai découvert que je n'incarnais pas grand-chose : un regard que les gens posaient sur ce métier, une image qu'il projetait, mais je ne m'incarnais pas moi-même. Pas du tout, vraiment. Là, il y a eu une première crise.

La deuxième crise a lieu quelques années plus tard au Canada. J'étais devenu Vice-président d'une très grosse agence qui venait d'être vendue à Publicis. Je ne suis pas un amoureux de Publicis. Etant actionnaire de l'agence, j'ai décidé d'en partir... Et je me suis retrouvé seul. Petite parenthèse, ma femme m'a quitté trois jours plus tard... Donc c'est vraiment très seul ! »

Frédéric FERRER : « Là, on regarde dans le rétroviseur et l'on se dit : « Tout ça pour ça ! » ?

« JE COMMENCE UN TRAVAIL DE RECONSTRUCTION... »

Patrick BEAUDUIN : « On se dit cela. A ce moment-là, tout un travail commence en moi. Je me dis qu'il est peut-être temps que je sois moi-même et non pas quelqu'un qui est en résonance avec une industrie, un système de reconnaissance, avec tout ce que cela peut supposer de *flafla*. Je commence un travail de reconstruction. »

Frédéric FERRER : « Cela avait commencé dès l'enfance ; le besoin de pallier un manque ? »

Patrick BEAUDUIN : « J'ai écrit un livre à ce sujet qui va être édité au Québec. Le système éducatif (il est assez semblable Belgique et en France) a mis en place un système de valorisation, de reconnaissance, qui génère des leaders souvent arrogants, peu doués pour l'écoute et la bienveillance.

Tout cela se construit à travers le regard que portent sur nous les professeurs, le système universitaire, certains milieux professionnels. J'ai découvert sur le tard que tout cela avait créé chez moi une fausse personnalité. Un leader, en tout les cas, qui n'était pas incarné du tout. »

Frédéric FERRER : « Laurent, vous accompagnez des dirigeants dans des périodes difficiles ? »



« UNE ECOLE DE MANAGEMENT DU CHANGEMENT »

Laurent BAZIN : « Le CJD (le Centre des Jeunes Dirigeants d'entreprises) compte 4500 membres aujourd'hui : cadres dirigeants, chefs d'entreprises, entrepreneurs de tous secteurs, de toutes tailles d'entreprises, PME. Nous avons deux projets.



Le premier est de mettre l'économie au service de l'homme. C'est notre combat depuis 1938. C'est notre ADN.

Le second est de sortir le dirigeant de son isolement pour lui permettre de travailler à ce que l'on appelle la performance globale.

Elle inclut l'humain, le social, le sociétal, l'environnement et, bien, sûr l'efficacité économique - nous sommes des chefs d'entreprises.

Nous faisons deux promesses aux dirigeants qui nous rejoignent. La première est d'échanger, de partager et d'expérimenter ensemble. Sur cette question de la santé du dirigeant, nous sommes encore aujourd'hui en phase d'expérimentation. Nous avons commencé à y travailler en 2009.

La deuxième est de les aider à se former au métier de dirigeant. Effectivement, le CJD est une école de management du changement. J'aime beaucoup l'image que je vois depuis deux jours en haut de votre écran. Elle pourrait symboliser le CJD, puisqu'elle évoque pour moi un entrepreneur agile qui regarde au loin. C'est exactement le changement que nous essayons de mettre en œuvre : des entrepreneurs qui avancent, prennent un peu de hauteur, des respirations.

Une école du changement, une école de management où l'on va se rencontrer et essayer de se projeter sur de nouvelles formes d'organisation, de management.

Et une école de la solidarité : comment travailler ensemble pour essayer de traiter les causes plus que les conséquences. C'est un peu la difficulté que nous rencontrons aujourd'hui en France. Évidemment, on parle beaucoup de *burn-out*, du traitement du *burn-out*. On parle des salariés, mais cela touche évidemment aussi les chefs d'entreprises et il faut se demander quelles sont les causes. Nous avons beaucoup travaillé avec Olivier Torres⁷⁹ pour son étude sur l'analyse des causes de ce problème de santé du dirigeant.

⁷⁹ **Olivier Torres** est enseignant-chercheur et président de l'Association Internationale de Recherche en Entrepreneuriat et PME (AIREPME). Il a créé et préside AMAROK, observatoire à vocation scientifique et expérimentale dont le but est l'étude des croyances, des attitudes et des comportements des dirigeants de PME, artisans et commerçants à l'égard de la santé physique et mentale, que ce soit leur propre santé ou celles de leurs salariés. Fondé sur les théories de la spécificité des PME, il a aussi comme objectif de concevoir et de proposer des actions concrètes de terrain. La population est prioritairement celle des dirigeants de PME, les commerçants et les artisans. Il pourra être inclus les professions libérales. » <http://www.observatoire-amarok.net/>



« L'AUTORITE AU SENS ARROGANT DU TERME »

Frédéric FERRER : « Cette possibilité d'échanges vous a manqué, Patrick... je vous cite : "On s'aperçoit qu'on est un peu un leader à la con !" »



Patrick BEAUDUIN : « Oui, un vrai leader à la con ! Je parle en témoin, je n'ai pas la prétention d'avoir un regard scientifique, mais c'est un fait : dans l'industrie de la communication du marketing, de la publicité, plus on est haut et plus l'isolement est grand, parce qu'une partie de votre image, votre valeur, tient à cette attitude superfétatoire que vous devez entretenir, l'autorité au sens arrogant du terme. Cela fait partie de la prestance. Après d'un client (j'ai travaillé pour de grands clients français : Perrier, Peugeot, etc.), votre crédibilité passe, entre autres, par cette posture. On ne s'en rend pas compte et cela fait partie de votre crédibilité. »

Frédéric FERRER : « On va cacher même son trac. »

Patrick BEAUDUIN : « On travaille cette assurance qui est parfois extrêmement fausse, mais ce n'est pas grave, cela fait partie de votre rôle. Avec le temps, j'ai découvert que j'avais deux vies. La vie un peu équilibrée que j'essayais d'avoir au niveau personnel et cette posture au niveau professionnel. Cette incohérence, je ne la sentais pas. D'abord, je n'en avais pas le temps. Mais aussi, à la limite, je n'avais pas l'intelligence émotionnelle pour la diagnostiquer.

J'ai découvert *a posteriori* que j'étais devenu complètement faux, dans la contradiction. Et la souffrance s'est doucement installée en moi. Tout le travail que j'ai commencé il y a maintenant une douzaine d'années été de remettre en cause cette absence de posture... c'est bizarre à dire... mais en tout les cas de « revisiter mes fondations » : en termes de valeurs, de centres d'intérêt, d'engagements... de me reconstruire toute une ossature par le bas.

Ce travail a pris six à sept ans, au début en restant dans l'industrie publicitaire. Je n'en parlais à personne, mais certains ont commencé à voir que mon mode de management changeait (j'étais vice-président de Cossette, première agence au Canada depuis quarante ans). »

Frédéric FERRER : « Il y a eu un accident de santé, deux dépressions. »

Patrick BEAUDUIN : « Les deux dépressions ont été déterminantes dans ma volonté de changer. L'accident de santé est plus récent. Il m'a obligé à quitter *Radio Canada*. Mais les deux dépressions m'ont amené à me poser ces questions. Au départ, je croyais que je faisais une dépression parce que j'étais fatigué, énervé, parce que ceci parce que cela...



En partenariat avec :



Avec le soutien de l'Unipe
Union Nationale des
Professionnels de l'Enseignement



Et en fait, j'ai découvert, surtout après la deuxième, que ma posture de leader ne correspondait pas à mon identité. J'avais un rôle et cette posture était devenue souffrance. J'aurais pu dire : je change de métier, mais je ne pouvais pas le faire encore pour de nombreuses raisons. J'avais à l'époque cinquante ans et des poussières. Je me suis dit que j'allais oser le faire dans le métier et qu'il arrivera ce qu'il arrivera. »

« NOUS ETIONS SIX PENDANT 15 JOURS SUR LE CHEMINS DE SAINT-FRANÇOIS D'ASSISE »

Frédéric FERRER : « La décision, si je résume, on la prend seul, on l'assume seul... »



Patrick BEAUDUIN : « Je l'ai fait seul, mais avec Rémi Tremblay que ceux qui étaient ici l'an dernier ont rencontré. Rémi a créé la Maison des leaders il y a douze ans au Québec⁸⁰. Des chefs d'entreprise se réunissent par groupes de réflexion d'une douzaine de personnes toutes les cinq à six semaines et travaillent sur le concept « meilleur humain, meilleur leader ». 160 soixante chefs d'entreprises aujourd'hui au Québec y participent et en plus, il y a des voyages de recherche, de réflexion.

J'ai passé trois semaines avec Matthieu Ricard à Katmandou. Nous avons fait venir Albert Jacquard de son vivant, Marie de Hennezel - sur le deuil. Nous étions six pendant 15 jours sur les chemins de Saint-François d'Assise, non pas pour devenir mystiques, mais pour nous remettre en position de réfléchir sur le dépouillement (se détacher de la propriété, de l'appropriation). La semaine dernière, j'étais au monastère du Bec-Hellouin pour une semaine sur l'écoute et le silence. J'y ai présenté une réflexion sur la relation entre l'œuvre d'art et le silence, mais aussi la capacité de suspendre son jugement. »

« NOUS TENTONS DE MIEUX IDENTIFIER LES SIGNES DE SOUFFRANCE »

Frédéric FERRER : « Laurent, c'est cette notion de fragilité sur laquelle vous travaillez, une sorte de cycle infernal, de porosité entre la vie de l'entrepreneur, du leader et sa vie personnelle ».

Laurent BAZIN : « Toute la difficulté est d'identifier les signes avant-coureurs de ce genre de spirales. Effectivement, la question se pose assez régulièrement chez les dirigeants isolés. Nous tentons de mieux identifier les signes de souffrance. À partir du moment où un membre ne vient plus ou moins souvent à une commission de travail, à une plénière, semble moins dans la communication et l'échange, c'est peut-être le signe qu'il est en train de décrocher.

C'est une forme d'alerte. Ensuite, on met très vite en place ce que l'appelle un groupe d'aide à la décision, première étape qui permet de réunir des membres du CJD, qui ne sont pas forcément des experts, et j'ai envie de dire même surtout pas des experts.

⁸⁰ Pour en savoir plus, on pourra lire ou relire l'intervention de Rémi Tremblay dans les Actes de l'édition 2014 de DPA.



En partenariat avec :



125

Avec le soutien de l'Unipe
Union Nationale des
Professionnels
d'Enseignement



Pourquoi ? Parce que ce sera une relation de chef d'entreprise à chef d'entreprise, une relation miroir. Il ne s'agit pas de résoudre le problème, mais d'aider le chef d'entreprise à l'identifier et à trouver lui-même des solutions.

Ce groupe d'aide à la décision va s'organiser en fonction du besoin. Parfois, le problème est de trésorerie, technique, de relation avec des associés, un collaborateur, un salarié, et on trouvera mieux une réponse. Ce sera plus difficile si les problèmes rencontrés sont personnels. L'objectif est d'écouter le dirigeant et de lui proposer d'aller consulter des professionnels. »



Frédéric FERRER : « Parlez-nous de ce que vous faites avec Olivier. »

Laurent BAZIN : « En 2009, le CJD s'est saisi de la question du bien-être en entreprise. En 2010 a eu lieu une rencontre avec Olivier et nous nous sommes dit : nous allons essayer de mettre une sorte de baromètre, de "mesurer" non plus seulement la santé des salariés, des cadres, mais aussi le bien-être du dirigeant. Cela paraissait un peu tabou : le dirigeant est vu comme l'homme fort, infailible, invulnérable et il est parfois isolé. L'idée était de partir d'éléments chiffrés, pour plus facilement en parler et peut-être plus facilement dédramatiser et essayer de trouver ensemble des solutions. »

« MON DEFI ETAIT D'ACCOMPAGNER DIFFEREMMENT CES EGOS DEMESURES »

Frédéric FERRER : « Patrick, revenons au Québec. Nous sommes dans cette agence de pub, la première au Canada et vous commencez à façonner cette nouvelle personne. »

Patrick BEAUDUIN : « En fait, j'avais une très grosse expérience du métier, peu de l'humain. En tout les cas, cela ne m'avait pas beaucoup intéressé. Donc j'ai d'abord travaillé lentement et sûrement ma façon de diriger les équipes.

Je dirigeais 85 créatifs. Pour ceux qui connaissent le monde des agences, c'est de l'égo à la tonne. Mon défi était d'accompagner différemment ces égos démesurés.

J'ai eu une belle récompense hier, c'est arrivé par Internet : l'un de mes jeunes était parmi les plus épouvantables dans la création, un fouteur de merde... Insupportable, mais un vrai talent. Je l'ai défendu contre tout le monde parce que son talent était réel, mais je lui disais : « Tu sais, Jonathan, tu n'arriveras à rien si tu ne changes pas ton attitude. Tu es juste un petit con comme moi il y a vingt ans ».

Hier, il est devenu associé et Vice-président de la création de l'une des grandes agences de Montréal. Et le premier courriel qu'il a envoyé était pour me remercier !

Cet exemple montre que l'on peut être fort dans un métier sans nécessairement avoir cette attitude insupportable générée par le leadership traditionnel.



126

En partenariat avec :



Avec le soutien de l'Unipe
Union Nationale des
Professionnels de l'Enseignement



Je l'ai fait avec lui et avec d'autres depuis. La dynamique que j'ai mise en place consistait à montrer que le succès ne passe pas forcément par cette posture d'arrogance du leader.

Le regard des autres qui m'a encouragé. Cossette, c'est 540 employés et je dirigeais le département de création au niveau national. Dès le moment où j'ai commencé à changer, ce que j'ai reçu en retour était exceptionnel. Je découvrais que les gens avaient besoin de ce calme que j'installais dans la relation, dans le travail, qu'ils étaient beaucoup plus faciles à motiver. On n'était plus dans le rapport de force, dans les seules évaluations sur le portfolio (dans notre métier, l'humain, la relation, sont fondamentaux : tu peux avoir le meilleur portfolio du monde, si tu emmerdes le monde, tu ne gagnes rien). J'ai instauré cet état d'esprit et aujourd'hui c'est en place. C'est aussi que j'ai fait en arrivant à *Radio Canada* ... où j'étais dans l'imposture la plus totale... »



« L'IMPOSTEUR ETAIT DEvenu LEUR DG »

Frédéric FERRER : « Racontez-nous comment cela s'est passé. »

Patrick BEAUDUIN : « J'avais fait carrière trente années dans la pub... je ne pense pas qu'en France on aurait engagé un Vice-président de création chez Publicis à la place de Mathieu Gallet, mais c'est ce qui s'est passé pour moi - ma spécialité professionnelle était le passage au numérique. *Radio Canada* m'a donc proposé la direction générale. Mais les 500 collaborateurs de *Radio Canada*, journalistes, réalisateurs, etc., se disaient : « Qui est ce publicitaire qui vient nous diriger ? ». Surtout dans une entreprise où depuis toujours des gens issus du journalisme, de la radio, incarnaient la chaîne au niveau de sa direction générale. »

Frédéric FERRER : « Donc là, blasphème. »

Patrick BEAUDUIN : « Quand je suis arrivé, ils m'attendaient tous au tournant, mais certains m'attendaient plus que d'autres parce qu'ils se voyaient à ma place. Donc j'étais l'imposteur. Je me suis dit : « Qu'est-ce que j'ai à perdre ? Je suis un passionné de radio, les gens connaissent ma compétence en radio, donc je ne vais pas me la jouer là-dessus. La seule chose que je dois créer ici, c'est la confiance. » J'ai annoncé au président de *Radio Canada* que je ne prendrai aucune décision dans les six premiers mois, et que je voulais rencontrer tous les employés.

J'ai instauré des petits déjeuners d'une heure et demie, avec entre neuf et douze employés ; cela a duré quatre mois et demi. J'ai rencontré tout le monde et j'avais trois questions simples : que voulez-vous voir disparaître de *Radio Canada* ? Que voulez-vous voir apparaître ? Que voulez-vous voir s'améliorer ? Deux vidéos étaient jointes - deux émissions de télévision où j'avais été interviewé alors que j'étais déjà entré dans ma nouvelle vie, donc authentique et sans cacher toutes mes fragilités. »



Tous étaient convaincus que le *pubard* allait engager des stars des médias pour renouveler la grille. Quand j'ai annoncé la grille à l'automne suivant, c'était une grille qui reconnaissait les talents - je le faisais avec sincérité, intégrité, je révélais des jeunes qui étaient un peu cachés dans les couloirs, j'avais donné à des anciens des rôles de mentors qu'ils n'avaient pas avant. »

Frédéric FERRER : « Donc, quelque part, on recrée du lien. »

Patrick BEAUDUIN : « Recréer du lien, mais surtout : à la fin, le *pubard* était leur DG. »

NE PLUS SUBIR L'HYPER-CONNEXION ET FAIRE DU NUMERIQUE UN OUTIL D'ECHANGES



Frédéric FERRER : « Laurent, revenons sur cette boîte à outils. »

Laurent BAZIN : « L'objectif est effectivement de pouvoir partager ses difficultés, le quotidien du chef d'entreprise ; de se sentir épaulé quand les choses vont moins bien.

Au CJD, nous nous voyons au moins deux fois par mois ; une fois en commission de travail ; une fois par mois en plénière. Cela permet de se rencontrer, de partager. Nous avons mis en place une commission de travail nationale sur le bien-être du dirigeant. Elle travaille sur une sorte de GPS, avec une trentaine de questions. Nous avons déjà isolé en 2009 avec Olivier un certain nombre de thèmes autour du bien-être, des conditions de travail, d'organisation, de gouvernance, des techniques de management ou de questions simples comme l'aménagement des locaux.

Nous avons ajouté deux sujets sensibles : la connexion (surtout l'hyper connexion) et la réputation.

Quand un dirigeant fait une erreur, l'information se diffuse sur les réseaux sociaux. Nous avons organisé une rencontre nationale sur la connexion et fait paraître un petit guide. Nous pensions que nous allions traiter du numérique, des techniques utiles pour développer nos activités. Or, 80% de cette rencontre du réseau a porté sur les moyens de répondre à l'hyper connexion, pour nos collaborateurs mais aussi pour nous, et sur les moyens d'inverser les choses.



Comment, au lieu de subir cette hyper connexion, s'en servir plutôt dans nos alliances, notre stratégie de rencontres avec d'autres dirigeants, d'autres marchés, d'autres activités. »

Frédéric FERRER : « Comment Laurent a-t-il résolu cette problématique de l'hyper connexion avec ses multiples vies ? »

Laurent BAZIN : « Au départ, cette opportunité de connexion a facilité les liens : au bureau, on pouvait se connecter et proposer à un ami de le rencontrer le soir même ou choisir un voyage. Aujourd'hui, cela a complètement fait sauter les frontières. Comment donne-t-on du sens à cela ? Je pense que c'est par l'échange, le partage. A des moments donnés, pour une rencontre du réseau par exemple, nous avons été capables toute une journée (nous l'avions organisée à la BnF) de nous déconnecter pour travailler ensemble. »



« JE VAIS DANS MON BUREAU, JE MEDITE... »

Frédéric FERRER : « Patrick, vous avez vécu au départ une confrontation ? »

Patrick BEAUDUIN : « Cela a eu lieu pendant la conférence de presse sur la nouvelle grille. 200 personnes étaient présentes, dont la haute direction et les médias. Comme j'avais changé environ 70% de la grille, nous avons beaucoup de choses à dire. Nous n'avions pas jugé nécessaire de ré-annoncer le retour d'une émission animée depuis 40 ans par un par un « monstre sacré » (pour vous donner un ordre de comparaison en France, même si le domaine n'est pas le même, ce serait un Pierre Bellemare).

Un animateur iconique, auteur de nombreux livres dans le domaine de la spiritualité. Il animait depuis 40 ans tous les samedis une émission de quatre heures sur l'importance de la compassion, de la bienveillance, etc., Et il pète un câble pendant la conférence de presse, monte sur le podium, insulte les journalistes, les responsables de la communication...

Le président se tourne vers moi et là, d'évidence, il attend un geste.

Cela fait neuf mois que je suis là, je suis tellement heureux de tout ce qu'il s'est passé... et il y a ce clash de la part de quelqu'un d'important. Qu'est-ce que je fais ? D'abord, je me retire tout de suite, je vais dans mon bureau, je médite, et après cela, je le convoque.

Là, il y a deux décisions : soit une suspension, soit un renvoi. Ce qu'il a dit est tellement violent, en plus devant du public, etc. Il y a vraiment crime de lèse-majesté.

Tout le travail que j'avais réalisé depuis des années m'a aidé à le recevoir d'abord dans la compassion. En fait, la vraie victime, ce n'était pas moi, ce n'était pas *Radio Canada*, mais lui. Il venait de se faire démolir parce qu'on n'avait pas assez parlé de lui !



Je lui annonce que je le suspends, mais je lui dis : "je ne vais pas te dire combien de semaines, parce que ce serait à chaud et ce ne serait pas correct vis-à-vis de toi. Je veux que la sanction soit juste, pour toi et par rapport aux gens que tu as insultés." »

« ALORS, COMMENCENT LES PRESSIONS... »

« Cela l'énerve... et il faut savoir que l'homme à quatre-vingts ans... Imaginez qu'il sorte de mon bureau et qu'il fasse un infarctus : je serais le tueur d'une star de la radio et de la télévision !

Il faut prendre une décision. Alors, commencent les pressions. La présidence veut que je l'exclue (à quatre-vingts ans, il est plus facile de l'enlever de la grille avec ce qu'il vient de faire que d'essayer de le convaincre dans trois ans d'arrêter son émission). Il y a d'autres pressions : une page Facebook demande ma démission ; l'opinion se lance contre moi en disant : « *Le pubard* vient de suspendre la star ! »

Ce qui m'a aidé, c'est le travail que j'ai fait les années précédentes. Matthieu Ricard m'a appris que l'on ne peut pas nécessairement changer l'éthique de son patron, de l'entreprise, mais que nous pouvons assumer notre cohérence à notre niveau et avec les gens avec lesquels nous travaillons. Je me suis dit que même si je m'opposais au président, ce ne serait pas grave, je serais en cohérence avec mes valeurs.



Cet homme avait quatre-vingts ans, il avait donné 41 années à *Radio Canada*, il avait dérapé, il fallait lui pardonner.

C'est quelque chose qui n'existait pas dans une entreprise d'État, syndiquée à 95%. Le salaire et la pérennité de l'emploi sont « la » reconnaissance.



J'annonce à Jacques le lendemain que ce sera six semaines de suspension. Et là recommencent les pressions pour que je révise ma décision... dans un sens ou l'autre. Il faut aussi que je gère le retour d'une personne très médiatique. Je me dis qu'il faut être authentique dans la gestion de ce retour et je l'invite dans une chambre d'hôtel (pour ne pas être vu... mais j'ai averti ma femme que c'était pour rencontrer un octogénaire !).

Et nous avons négocié son retour : les mots d'excuses que je veux qu'il exprime publiquement aux gens qu'il a insultés ; mais aussi le signe d'une volonté de bienveillance, en tout les cas de ma part, devant tous les employés de *Radio Canada* ; enfin, le fait que j'ai assumé devant eux que ce n'est pas parce qu'un employé est un *nobody* qu'il doit se faire insulter par une star. Tout cela doit être géré.



130

En partenariat avec :



Avec le soutien de l'Unipe
Union Nationale des
Professionnels de l'Enseignement



Nous allons mettre en scène ensemble le retour : un déjeuner commun dans le restaurant le plus en vue devant *Radio Canada*, l'accompagnement de mon octogénaire à *Radio Canada* par la grande porte. L'effet sur les employés a été extraordinaire. Je voulais qu'ils sachent que cela se gère. Il y avait eu une sanction, mais on pouvait passer à autre chose. Il me semblait extrêmement important que ce soit visible.

Quelque temps plus tard, quand j'ai annoncé que j'avais un cancer et que je devais arrêter de travailler, la réaction de tous les employés, y compris des stars de la radio, a été formidable. »



« SE RECONNECTER »

Frédéric FERRER : « Le CJD, c'est échanger, s'entourer, se reconnecter aussi. »

Laurent BAZIN : « C'est tout cela à la fois. C'est aussi se dire que le bien-être du dirigeant passe par le bien-être des salariés et que l'on ne peut pas traiter l'un sans traiter l'autre. Patrick l'a dit : effectivement, quand on redonne du sens au sein de son entreprise, à ses salariés, on se redonne du sens aussi à soi-même. »

« UN SEUL MOT : LA LIBERTE »

Frédéric FERRER : « Qui veut poser des questions à nos amis ? »

Olivier DUSSERRE : « C'est une question surtout à Patrick Beauduin. Vous venez de dire que la mise en scène du retour était aussi destinée à faire exemple. Et en même temps, on a compris à travers tout le chemin que vous avez fait, que vous étiez plutôt dans la cohérence personnelle, dans l'humain. Comment peut-on arriver à faire coïncider à la fois cette exemplarité, qui est très liée à ce que les autres attendent, et cette cohérence envers soi-même ? »

Patrick BEAUDUIN : « J'ai envie de répondre par un seul mot : la liberté. J'ai découvert à travers ces douze années de travail sur l'authenticité, que cela me donnait une énorme liberté.

Le ministère de la Culture (le ministère du Patrimoine au Canada) m'a téléphoné pour me demander faire revenir cet animateur avant la fin de ce temps de suspension. J'ai dit : « Je ne ferai pas d'esclandre. Mais je pars si vous me demandez de changer une décision qui pour moi était très cohérente. Ils n'ont pas insisté parce qu'ils ont senti que j'étais libre. Je ne veux pas trop me jeter des fleurs, mais c'est un travail de très longue haleine.



De fait, aujourd'hui, je suis libre dans mes décisions et sincère dans mes intentions. C'est ce qui fait que les gens ont envie de vous suivre. C'est extrêmement important. »

« ON NE PEUT PAS ETRE EN HAUT SANS EN PRENDRE LA RESPONSABILITE »

Olivier DUSSERRE : « C'est le côté humain. Et le côté exemplaire ? »

Patrick BEAUDUIN : « On ne peut pas être en haut sans en prendre la responsabilité. Chaque geste peut avoir une portée symbolique sur d'autres choix que vous aurez demain. C'est ce qui fait que les gens vous comprennent mieux. Un grand leader est clair dans ses intentions. Cette notion de transparence, d'évidence, passe par un certain nombre de gestes qu'il ne faut pas rater. »

« FORMER LES MANAGERS POUR LES BESOINS DE DEMAIN »

Frédéric FERRER : « Vous êtes enseignant, directeur de l'innovation et de la recherche chez KEDGE, à Montpellier et Marseille. Comment s'y prend-on dans cette nouvelle incarnation ? »

Patrick BEAUDUIN : « L'une des premières actions auxquelles je participe est la création de la Villa Maffesoli de KEDGE. J'étais convaincu, avec d'autres, qu'il fallait réfléchir au rôle des écoles de management pour préparer demain. On ne peut pas continuer à fabriquer les leaders d'hier, cela n'a aucun sens. Je suis expert Apm⁸¹, je rencontre des chefs d'entreprises en France depuis un an. La souffrance que je constate est intolérable.

Nous entamons une réflexion de fond sur les contenus, la pédagogie et les attitudes. Les métiers vont changer de plus en plus : en quoi consistera le talent d'un leader demain ? Il tiendra à sa capacité à adapter ses comportements. Je travaille aussi sur la transversalité, pour essayer d'aider les professeurs, par exemple, à descendre de leur podium. Il y a beaucoup de choses à faire, mais je me rends compte que la rémunération et la valorisation des professeurs sont trop déconnectées de la valeur apportée à l'étudiant. On est dans un système où l'on aide les professeurs à grandir, pas assez les étudiants ».

Roger SERRE : « Tu as parfaitement raison, nous ne pouvons pas former des chefs d'entreprises malheureux ! Et les jeunes veulent autre chose. Nous allons échanger bien sûr : ce n'est pas simple. Nous ne pouvons plus avoir la même politique de rémunération. Il faut que les formateurs s'impliquent, incarnent l'institution. Je suis mille fois d'accord, mais je vous le dis, à vous, chefs d'entreprises, qui nous aidez à faire des apprentis, pour les entreprises et pour la Comédie-Française : cela va aller très, très vite. Dans trois ans, vous verrez arriver des jeunes de tous les milieux, y compris des banlieues (où l'on a une réserve extraordinaire pour ce pays), et vous verrez avec quelle rapidité les comportements vont changer ! ».

⁸¹ Association Progrès du Management, fondée par Pierre Bellon, président de Sodexo. <https://www.apm.fr/>



En partenariat avec :



132

Avec le soutien de 1^{er} Unipe
Unipe
Union Nationale
des
Professionnels
de
l'Enseignement



« L'INCARNATION PASSE AUSSI PAR LA PENSEE »



Éric RUF : Ce que vous dites des défauts d'arrogance et de solitude du pouvoir est passionnant.

Quand on m'enjoint parfois de défendre des choses que je ne pense pas ou ne maîtrise pas, j'ai un recul. Comme sur la constitution de mon dossier. Je me suis dit depuis le début (ce sont des réflexes d'acteur) : je ne veux pas dire une chose que je ne pense pas, énoncer une chose sur laquelle je ne peux pas communiquer mon expérience, parler à ma manière. Cela se sent immédiatement et j'ai préféré réduire certaines activités afin d'être sûr de pouvoir les maîtriser.

Quand on est acteur, il y a des espèces de résonnances, comme un « plouf » au fond d'un puits. Chaque acteur a son instinct, mais on sent quand on est dans le rôle, quand l'incarnation se fait. Moi, cela passait souvent par la voix. Tant que je n'ai pas compris ce que je dois jouer, la voix ne sort pas, elle n'est pas large, je ne peux pas augmenter en volume ; je prends tout dans la gorge immédiatement parce que quelque chose n'est pas placé. On appelle cela le placement de la voix. Mais, finalement l'incarnation passe aussi par la pensée... Or, les rôles les plus beaux sont souvent des rôles d'ordures ! Ce sont les plus riches, mais il faut en avoir fait le tour, les maîtriser. Si l'on n'est pas cohérent avec cette pensée, il ne faut pas le faire, il ne faut pas l'incarner. »

« INTERNET OBLIGE AUSSI A PLUS D'AUTHEENTICITE »

Patrick BEAUDUIN : « On a parlé ici de la manière dont Internet a changé les choses. Je dirais qu'Internet pousse aussi à plus d'authenticité. On peut bien se construire quelque chose, on va se faire démolir ou rattraper par la réalité demain. Donc, même pour une raison de bonne santé, on a intérêt à être authentique. »

Frédéric FERRER : « Patrick, le livre sort bientôt ? »

Patrick BEAUDUIN : « Le livre va s'appeler *Parcours d'une grande gueule* et sort au printemps 2016 au Québec. » ■



L'INCARNATION VIRTUELLE

LES AVATARS DE L'INCARNATION

STANISLAS DEHAENE⁸² (COLLEGE DE FRANCE, UNITE MIXTE INSERM-CEA DE NEURO-IMAGERIE COGNITIVE)
 CLEMENT MERVILLE, PRESIDENT DE MANZALAB⁸³



« NOUS ALLONS VOUS PARLER DE JEUX »

Clément MERVILLE : « Aujourd'hui, je vais vous parler du deuxième sens du mot *incarner* dans le *Larousse* : interpréter, jouer un rôle. Nous allons vous parler de jeux. »

⁸² Ancien élève de l'École normale supérieure et docteur en psychologie cognitive, Stanislas Dehaene est titulaire depuis 2005 de la chaire (nouvellement créée) de Psychologie Cognitive Expérimentale du Collège de France.

<http://www.college-de-france.fr/site/stanislas-dehaene/resumes.htm>

Il dirige l'unité mixte INSERM-CEA de Neuroimagerie Cognitive (Orsay, 2002-2007 ; Saclay, depuis 2008).

<http://i2bm.cea.fr/dsv/i2bm/Pages/NeuroSpin/Unicog/Presentation.aspx>

Ses recherches visent à élucider les bases cérébrales des opérations les plus fondamentales du cerveau humain.

Des travaux récompensés par de très nombreux prix.

Les nouvelles recherches développées par Stanislas Dehaene et Denis Le Bihan au centre d'imagerie *NeuroSpin* du CEA à Saclay, ouvrent des perspectives renouvelées de compréhension du cerveau humain.

http://www.college-de-france.fr/site/stanislas-dehaene/biographie__1.htm

⁸³ Après avoir commencé sa carrière chez Ubisoft en tant que producteur et acheteur de jeux français et étrangers, puis rejoint Khalisto Paris où il était directeur des partenariats et Wanadoo Editions comme directeur des acquisitions de jeux, Clément Merville (ingénieur en informatique et diplômé d'HEC) a créé en 2010 ManzaLab « agence spécialisée dans le *Serious Game* de formation et d'éducation » (« à la croisée des métiers du jeu vidéo et de la pédagogie »).

www.manzalab.com



En partenariat avec :



134

Avec le soutien de l'Unipe
Union Nationale Inter-Professionnelle de l'Enseignement



« LE JEU, COMME OUTIL POSSIBLE D'APPRENTISSAGE »



ManzaLab est l'un des leaders européens du *serious game* (cf. supra). Nous avons travaillé avec une trentaine de sociétés dont qu'est-ce qui fait qu'un scientifique s'intéresse au jeu t huit du CAC40, et avec l'APFPA. Dans ManzaLab, il y a aussi « Lab » : nous avons une activité de R&D, avec des programmes initiés par la DGA, le CNRS, l'Éducation nationale, et plusieurs projets sur lesquels nous avons la chance de travailler avec le professeur Stanislas Dehaene.

Stanislas est diplômé de l'ENS en mathématiques. Il a été nommé la même année, à 40 ans, au Collège de

France et à l'Académie des sciences française.

Tu es membre de l'Académie des sciences américaine... je ne savais pas que c'était possible. »

Stanislas DEHAENE : « Je suis "membre correspondant étranger". »

Clément MERVILLE : « ...Et dans une autre académie prestigieuse, l'Académie des sciences du Vatican⁸⁴ qui recrute (sans critère religieux) les meilleurs scientifiques mondiaux. Tu t'occupes de sciences cognitives et tu es l'un des experts les plus reconnus sur la transformation du cerveau au moment des apprentissages⁸⁵. »



Une première question, puisque nous travaillons ensemble depuis un certain temps déjà : qu'est-ce qui fait qu'un scientifique s'intéresse au jeu comme outil possible d'apprentissage ? »

⁸⁴ L'Académie pontificale des sciences est internationale, multiraciale et non confessionnelle. Elle a été fondée à Rome en 1603, à l'origine sous le nom de l'Académie des Lincei. Elle est présidée par le prix Nobel Werner Arber. Les académiciens sont nommés par le Pape après avoir été élus par leurs pairs parmi les experts scientifiques les plus reconnus dans le monde. L'astrophysicien Pierre Léna, les physiciens Claude Cohen-Tannoudji et Yves Quéré, l'anthropologue Yves Coppens et la biologiste Nicole Le Douarin, en font également partie. <http://www.casinapioiv.va/content/accademia/en.html>

⁸⁵ Stanislas Dehaene (cf. supra) a dédié notamment ses recherches aux bases cérébrales des opérations mathématiques. Il a conçu de nouveaux tests psychologiques de calcul et de compréhension des nombres et les a appliqués aux patients atteints de lésions cérébrales et souffrants de troubles du calcul. Il a utilisé les méthodes d'imagerie cérébrale pour analyser l'organisation anatomique des circuits du cerveau, mais aussi leur cours temporel, démontrant en particulier que le calcul approximatif fait appel à des régions partiellement différentes de celles du calcul exact. En collaboration avec le neurologue Laurent Cohen, il a observé de nouvelles pathologies de ces régions. Le diagnostic, la compréhension et la rééducation de la dyscalculie, par le biais de **logiciels de jeux éducatifs**, constituent des objectifs majeurs du laboratoire (source : Collège de France).

Il a résumé ses recherches dans un livre destiné au grand public : **La Bosse des maths** (Prix Jean Rostand en 1997, Odile Jacob, édition revisitée en 2010).

L'enseignement 2014-2015 au Collège de France porte sur les **Fondements cognitifs des apprentissages scolaires**. On y retrouve certains éléments et visuels projetés au cours de cette intervention.

Le cours du 3 mars 2015, téléchargeable, traite des **Fondements cognitifs de l'apprentissage des mathématiques** <http://www.college-de-france.fr/site/stanislas-dehaene/course-2015-03-03-09h30.htm>



DE NOUVEAUX
AVATARS DE LA
CAPACITE DE
L'HOMME A
INVENTER DES
SYSTEMES POUR
DEVELOPPER SON
CERVEAU

Stanislas DEHAENE : « Merci de m'avoir invité. L'idée de parler dans la salle Jean Vilar, pour un scientifique, est quelque chose de tout à fait particulier.

Le jeu est l'une des inventions culturelles récentes de l'humanité parmi une énorme lignée d'inventions qui transforment notre cerveau. Je me suis beaucoup intéressé aux nombres. Cette invention extraordinaire, que nous ont permis les chiffres arabes, en particulier, a révolutionné les capacités de calcul, après le boulier qui était une autre invention ; l'alphabet, bien entendu, transforme massivement les capacités de notre cerveau.

Aujourd'hui l'informatique, le jeu, sont les nouveaux avatars de l'aptitude d'une espèce très particulière, la nôtre, à développer des systèmes pour augmenter les capacités de son cerveau.

« POUR MOI, L'INCARNATION EVOQUE QUELQUE CHOSE DE PLUS CONCRET »

« *L'incarnation virtuelle, les avatars de l'incarnation* est un beau titre. Mais pour moi l'incarnation évoque quelque chose de plus concret. À chaque apprentissage, chaque fois que vous allez dans un séminaire de formation, que les enfants vont à l'école, notre cerveau est transformé. Chaque apprentissage s'incarne littéralement dans un morceau de viande d'à peu près 1,3 kilo entre les deux oreilles, dont on ne comprend pas encore bien le fonctionnement. Pour nous, il s'agit d'étudier comment cela marche.

Ce n'est que récemment que nous avons trouvé un mode de collaboration avec des industriels pour faire sortir cette connaissance du laboratoire et réaliser des logiciels qui marchent mieux, parce que l'on comprend mieux comment se fait l'apprentissage.

Nous avons en France un centre vraiment impressionnant de recherche sur le cerveau, *NeuroSpin*. Je peux vous dire que nous avons été dotés, grâce au CEA, à l'INSERM, différents organismes de recherche, au Collège de France, d'un très bel outil de recherche que vous voyez ici de nuit (cf. supra, le PPT projeté par Stanislas Dehaene). Chacune de ces arches, de ces sinusoïdes, abritent une machine d'imagerie cérébrale.



136

En partenariat avec :



Avec le soutien de l'Unipe
Union Nationale des
Professionnels de l'Enseignement



Nous disposons d'IRM : la plus grande pour un rongeur et la plus grande au niveau mondial pour l'homme. Nous travaillons avec l'électroencéphalographie ou la magnétoencéphalographie - qui permettent de voir la dynamique du cerveau, la manière dont il génère des potentiels électriques ou magnétiques en temps réel. Le cerveau est un organe chimique, mais aussi électrique et l'on arrive à suivre le décours temporel de l'activité cérébrale. »



« **NOUS NE SAVONS PAS FAIRE DES ORDINATEURS AUSSI PUISSANTS QUE LE CERVEAU HUMAIN** »

« L'un des points forts de *NeuroSpin* est d'être capable de faire cela chez le tout petit enfant et celui qui commence à apprendre à lire ; Ici à gauche⁸⁶, on lui apprend qu'il est une sorte de cosmonaute et qu'il collabore à nos expériences en rentrant courageusement dans l'IRM.

Nous avons été les premiers, avec mon épouse Ghislaine⁸⁷ (qui est dans la salle), à faire l'imagerie cérébrale du nourrisson et à découvrir que son cerveau n'est pas du tout un cerveau immature, incapable de fonctionner et qui met des années à se mettre en route. C'est le contraire : on a maintenant la vision d'un cerveau extraordinairement structuré dès la naissance.

On commence à avoir des images magnifiques de la mise en place de ce cerveau. Celles que vous voyez en bas montrent la manière il se développe dans le dernier trimestre de la grossesse, *in utero* ; déjà se forment les faisceaux de connexions propres à l'espèce humaine ; on voit se produire les plissements du cortex. Son activité est extrêmement organisée.

Le cerveau du petit bébé, par exemple, traite le langage d'une manière particulière. On voit s'activer les mêmes aires que chez l'adulte lorsqu'il entend sa maman parler sa langue maternelle. Un cerveau structuré qui n'est pas là pour rien, qui est une sorte de machine à apprendre. Nous ne savons pas aujourd'hui faire des ordinateurs aussi puissants que le cerveau humain. L'apprentissage est sans doute sa caractéristique majeure. »

⁸⁶ On peut visionner le cours de Stanislas Dehaene sur les **Fondements cognitifs de l'apprentissage de la lecture** en suivant le lien joint (24 février 2015, Collège de France) <http://www.college-de-france.fr/site/stanislas-dehaene/course-2015-02-24-09h30.htm>

⁸⁷ Pédiatre de formation, le docteur Ghislaine Dehaene dirige l'équipe de Neuroimagerie du développement dans l'unité INSERM U992 à Neurospin/CEA8 <http://www.unicog.org/bblab/topic/>

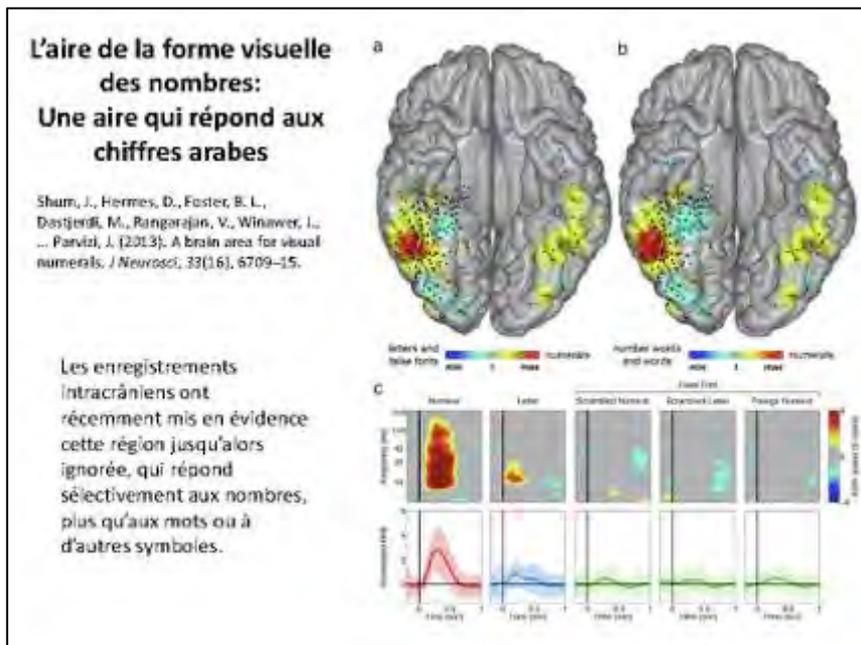


En partenariat avec :



Clément MERVILLE : « C'est incroyable ! Était-ce ton bébé ? »

Stanislas DEHAENE : « Nous avons été coauteurs, ma femme et moi, de l'article qui a fait la couverture de *Nature* en 1994. Tout le monde nous a demandé si c'était notre bébé. Non, ce n'est pas notre bébé, mais tous nos enfants ont été testés et ont fait des Maths ! »



« IL EXISTE UN SENS INTUITIF DES NOMBRES »

Stanislas DEHAENE : « Un mot sur les mathématiques.

La vision du cerveau que je défends (et que de nombreuses données confirment) est que nous héritons de notre évolution un sens intuitif de très nombreuses dimensions : le sens de l'espace, du temps, du nombre, de la probabilité, des objets⁸⁹. Tout cela nous est donné, mais le cerveau humain ne s'arrête pas là.

Et ce qui est tout à fait particulier au cerveau humain, c'est que nous sommes capables d'augmenter notre potentiel par le biais d'objets artificiels, culturels comme les chiffres arabes, par exemple. Mais ce potentiel n'est pas complètement isotrope⁹⁰ et si on regarde comment vous faites un petit calcul mental, on constate que nous utilisons tous la même région du cerveau dans le cortex pariétal.

⁸⁹ Comme Jean-Pierre-Changeux, Stanislas Dehaene défend une approche naturaliste des mathématiques. On pourra écouter en suivant le lien qui est joint un débat passionnant entre Stanislas Dehaene et le physicien Alain Connes à l'occasion de l'émission *Croisements* de France Culture sur le *Goût des mathématiques*.

Stanislas Dehaene y questionne Alain Connes : « Tout le monde s'accorde sur l'existence d'un monde extérieur qui est organisé, à moins d'être solipsiste. Mais est-ce qu'il est vraiment organisé suivant des lois mathématiques ou bien est-ce que les lois mathématiques sont le fait de notre espèce, de notre cerveau, avec ses propres limitations ? ».

Il conclut : Il serait juste de dire que la majorité des mathématiciens sont platoniciens et qu'inversement la majorité des biologistes ne le sont pas ...» <http://www.college-de-france.fr/site/france-culture/Le-gout-des-mathematiques-Alain-Connes-et-Stanislas-Dehaene-.htm>

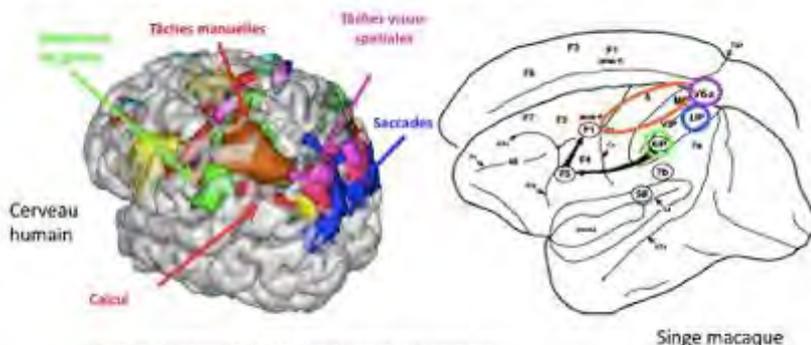
Le mathématicien Alain Connes et le biologiste Jean-Pierre Changeux ont publié dans un ouvrage un dialogue commun sur la nature de la réalité mathématique (*Matière à pensée*, Odile Jacob, 1989).

Le physicien Etienne Klein ajoute à propos de ce débat : « L'imagination suppose néanmoins d'aller regarder ce qu'impliquent vraiment les idées que nous avons. Un vrai génie est quelqu'un qui est capable, à partir d'une situation simple de changer de regard. La loi de la chute des corps est hors du spectacle – anagramme » (contre-intuitive).

⁹⁰ Qui présente les mêmes caractéristiques physiques dans toutes les directions (CNRTL).

Les parallèles entre le cerveau de l'homme et celui du singe macaque

Simon, O., Mangin, J. F., Cohen, L., Le Bihan, D., & Dehaene, S. (2002). Topographical layout of hand, eye, calculation, and language-related areas in the human parietal lobe. *Neuron*, 33(3), 475-87.



LE SYMBOLE EST LE PROPRE DE L'HOMME

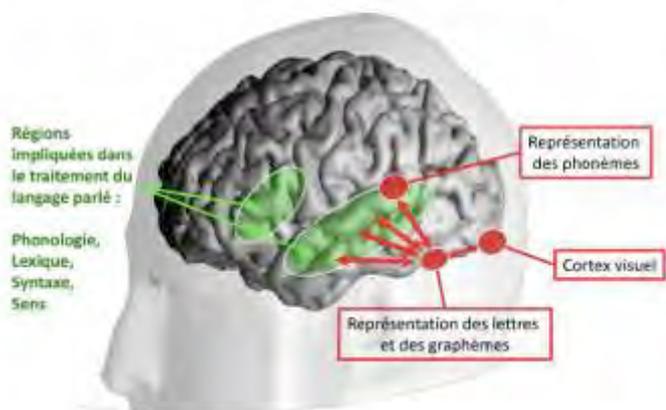
« Cette région du cerveau existe chez le singe et sans doute d'autres espèces. Nous la réutilisons, la recyclons, lorsque nous faisons des calculs. Simplement, nous sommes capables de les faire avec des symboles, aptitude propre à l'espèce humaine.

Même chose dans le domaine de la lecture. Nous utilisons pour reconnaître les mots écrits des régions cérébrales qui

existent chez le singe. Ici, les couleurs sur le cerveau représentent des homologies, c'est-à-dire des structures cérébrales qui se ressemblent entre le cerveau de l'homme et celui du singe macaque. On en trouve dans beaucoup de régions du cerveau et notamment dans cette région centrale qui sert à reconnaître les objets, les visages, chez le singe macaque et chez nous... »

L'architecture cérébrale de lecture

Apprendre à lire consiste à accéder, par la vision, aux aires du langage parlé.



UNE CONVERGENCE DE VUES ENTRE RECHERCHES FONDAMENTALE ET EDUCATIVE

« Lorsque nous apprenons à lire, nous modifions toute une série de régions dans l'aire visuelle du cerveau, pour reconnaître la forme, les séquences de lettres et les envoyer dans les aires du cerveau qui sont impliquées dans la phonologie, c'est-à-dire la représentation des sons du langage.

On commence à bien comprendre le système de la lecture et il existe une remarquable convergence de vues entre la recherche fondamentale sur le cerveau et la recherche éducative. Celle-ci a montré, en comparant les méthodes (surtout aux Etats-Unis), que les méthodes qui marchent sont celles qui enseignent explicitement à l'enfant comment fonctionne ce processus de conversion des lettres vers les sons. »

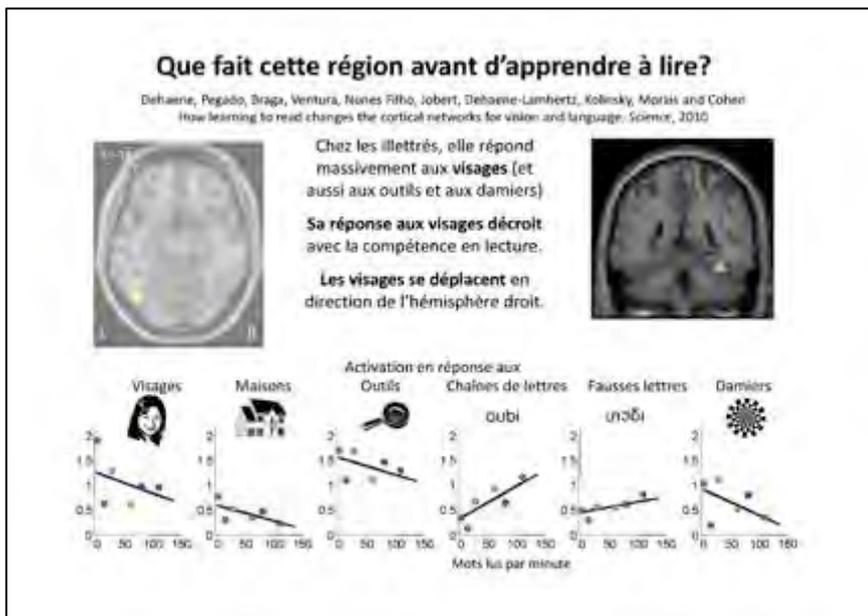
« ENSEIGNER A L'ENFANT LES CORRESPONDANCES ENTRE LES LETTRES ET LES SONS »

Un bon enseignement apprend à l'enfant tous les détails du code alphabétique ; par exemple, le fait que la chaîne de lettres va de la gauche vers la droite et que la spatialité du mot correspond à la temporalité du mot parlé. Ce que l'on demande aux enfants d'apprendre n'est pas évident. L'alphabet est une invention culturelle qui a demandé des siècles. C'est très abstrait. L'espace correspond au temps. Cela ne vient pas tout seul.

Les résultats de la recherche montrent ainsi qu'il vaut mieux enseigner explicitement à l'enfant les correspondances entre les lettres et les sons : cela correspond à l'idée que le circuit fondamental est un circuit de correspondance des lettres avec les sons dans le cerveau.

Nous avons fait beaucoup d'expériences sur les circuits. Je pourrais vous raconter toute sorte d'histoires. Par exemple, si vous scannez le cerveau d'un adulte qui n'a pas appris à lire, cette région va être là, mais ne pas répondre au mot. Elle ne répondra au mot écrit que si vous avez appris à lire. Chacun peut venir à *NeuroSpin* : en trois minutes nous trouverons cette région dans votre cerveau parce que vous avez appris à lire. Mais on ne la trouvera pas pour les caractères chinois, sauf si vous avez appris le chinois. Elle sera spécialisée pour ce que vous avez appris.

« LES PERSONNES ANALPHABETES RECONNAISSENT MIEUX LES VISAGES »



Que se passe-t-il chez les personnes analphabètes ? Cette région du cerveau n'est pas en train d'attendre que l'on apprenne à lire ! Elle fait autre chose.

Et l'un des constats amusants c'est qu'elle travaille sur les visages. Les connexions que l'on utilise pour la lecture sont peut-être des connexions qui nous permettent déjà de décoder les gestes de la bouche.

C'est une hypothèse que nous

essayons de tester. Mais dans tous les cas, plus nous apprenons à lire, moins cette région répond aux visages. Et les visages se déplacent en direction de l'hémisphère droit. L'hémisphère gauche sert à la parole et à la lecture, en particulier. Du coup, on chasse les visages dans l'hémisphère droit lorsque l'on apprend à lire.

« NOUS APPRENNONS A LIRE AVEC UN CERVEAU DE CRO-MAGNON »

« C'est de l'incarnation au sens le plus littéral du terme : un apprentissage doit se mettre en place dans une région particulière du cerveau et éventuellement entrer en compétition avec des apprentissages antérieurs. Cela nous donne déjà l'idée que lorsque l'on va enseigner, il va falloir s'appuyer sur les compétences antérieures, le plus possible, mais aussi peut-être connaître les difficultés qui vont être rencontrées parce que le système que l'on cherche à recycler n'est pas optimal, n'est pas parfaitement conçu pour cela.

Il n'y a pas eu d'évolution génétique pour la lecture. Nous apprenons à lire avec un cerveau qui est celui de l'homme de Cro-Magnon, les gènes n'ont pas eu le temps de changer, l'invention de la lecture est beaucoup trop récente. Donc nous devons recycler un système qui n'est pas parfait. »

ON DOIT PARFOIS DESAPPRENDRE POUR APPRENDRE

« Tous les enfants rencontrent des difficultés avec des lettres en miroir, comme un b et un d. Beaucoup de parents s'inquiètent et pensent que leur enfant est dyslexique. Pas du tout, c'est une propriété générique des cerveaux de tous les enfants.

L'invariance en miroir: Une compétence spontanée que nous perdons lorsque nous apprenons à lire

Dehaene, S. (2007). Les neurones de la lecture, Chapitre 7.
Dehaene, S., Nakamura, K., Jobert, A., Kuroki, C., Ogawa, S., & Cohen, L. (2010). Why do children make mirror errors in reading? Neural correlates of mirror invariance in the visual word form area. *Neuroimage*, 49(2), 1837-48.



- Nous héritons, de notre évolution, un mécanisme d'invariance visuelle par symétrie en miroir:



- Cette généralisation en miroir doit être « désapprise » lorsque nous apprenons à lire:

odil libo

En fait, nous avons évolué pour être capable, lorsque nous voyons un profil gauche, de généraliser immédiatement au profil droit, avec cette inversion en miroir gauche-droite.

L'une de nos régions cérébrales possède cette capacité au départ. Pour des raisons culturelles, nous devons désapprendre, oublier qu'un b et un d sont la même forme en trois dimensions et les voir comme des formes complètement différentes.

Ici, notre cerveau doit surmonter une difficulté et désapprendre une chose qui n'est pas adaptée à ce que l'on cherche à lui apprendre.

« SYNTHÈSE OU ANALYSE »

Clément MERVILLE: « À propos de cet apprentissage de la lecture, tu dis qu'il faut tout apprendre explicitement. En somme, c'est la b.a.-ba dont on parle. »

Stanislas DEHAENE : « Le b.a.-ba, c'est un peu trop simple. Je ne voudrais surtout pas dire qu'il faut revenir aux méthodes d'il y a cinquante ans ou un siècle, que c'était mieux avant. Mon message n'est pas celui-là. Cela peut être le b.a.-ba, c'est-à-dire assembler des lettres pour former des syllabes. Cela peut être aussi de regarder des mots existants et de les analyser en lettres. Méthode analytique, méthode synthétique : les deux fonctionnent, du moment que l'on attire l'attention de l'enfant sur l'analyse du mot en lettres. Synthèse ou analyse. »

Clément MERVILLE: « Mais surtout pas la méthode globale. »

4 PRINCIPES QUI MAXIMISENT L'APPRENTISSAGE

Quatre piliers de l'apprentissage

Les neurosciences cognitives ont identifié au moins quatre facteurs qui déterminent la vitesse et la facilité d'apprentissage :

- **L'attention**
- **L'engagement actif**
 - importance de l'évaluation et de la méta-cognition
- **Le retour d'information**
 - signaux d'erreurs
 - motivation et récompense
- **La consolidation**
 - L'automatisation: transfert du conscient au non-conscient, et libération de ressources.
 - Le sommeil

Stanislas DEHAENE : « Surtout pas. Je voudrais en dire un mot de ces principes d'apprentissage.

La lecture ne sert finalement que d'exemple. Nous continuons d'avoir des apprentissages tout au long de notre vie, ils obéissent à des principes généraux⁹¹.

On a identifié au moins quatre principes qui maximisent l'apprentissage - ou, à l'inverse, qui empêchent d'apprendre si on ne les respecte pas :

- l'attention,
 - l'engagement actif,
 - le retour rapide d'information,
 - la consolidation
- avec, un rôle particulier du sommeil.

⁹¹ Cf. aussi. Stanislas Dehaene, *Les Neurones de la lecture*, préface de Jean-Pierre Changeux (Odile Jacob, 2007)

Premier pilier de l'apprentissage : l'attention

On appelle « attention » l'ensemble des mécanismes qui nous permettent de **sélectionner** une information et ses étapes de traitement.

Au moins trois systèmes attentionnels (selon Michael Posner):

- **alerte** : modulation globale de la vigilance
- **orientation** (spatiale ou focale): sélection d'un objet mental
- **contrôle exécutif**: concentration sur une chaîne de traitements appropriée à une tâche donnée, résolution des conflits entre tâches.

- L'attention module massivement l'activité cérébrale. Elle peut faciliter l'apprentissage, mais aussi l'orienter dans la mauvaise direction.
- Peut-être le plus grand talent d'un enseignant consiste à **canaliser et captiver**, à chaque instant, **l'attention de l'enfant**, afin de l'orienter vers le niveau approprié
- Mais aussi **lui apprendre à faire attention**.

L'ORIENTATION DE L'ATTENTION : PREMIER TALENT DE L'ENSEIGNANT

Le principe d'attention est illustré par la comparaison : méthode globale/méthode locale : si un enfant fait attention à la globalité du mot et non à chacune des lettres au départ de l'apprentissage, il ne sera pas capable d'apprendre convenablement qu'à chaque lettre ou groupe de lettres correspond un son. Des expériences ont été faites pour tester ce phénomène.

Ainsi, chez des adultes, par l'un de nos collègues à Stanford : on leur présente un nouvel alphabet fait de courbes. Chaque lettre correspond à une courbe particulière. Elles sont aussi organisées verticalement, de sorte que ce soit un peu nouveau et de façon à les connecter les unes aux autres. Ce qui fait que lorsque vous présentez un mot de trois lettres, vous avez une sorte de courbe. Et vous ne voyez pas tout de suite qu'il y a trois lettres. On dit à la moitié du groupe : « vous avez un alphabet ; il y a trois lettres et chacune correspond à un son ». Et à l'autre: « vous avez une forme globale et vous devez apprendre que cela correspond à des mots ».

Que se passe-t-il ? Les adultes qui essaient d'apprendre la forme globale sont capables d'apprendre une trentaine de mots et apprennent même un peu plus vite que les autres (il est plus facile au départ de mémoriser trente formes globales). Mais ils ne généralisent pas. Et lorsque l'on scanne leur cerveau, on voit qu'ils sont en train d'utiliser une région de l'hémisphère droit qui n'est pas du tout celle qui devrait être entraînée pour la lecture.

Donc, le stimulus est identique, toutes les conditions expérimentales sont identiques. Ce qui fait la différence est l'attention. Le fait de prêter attention aux lettres oriente l'activité cérébrale vers le bon circuit, celui qui est capable d'apprendre et que l'on sait universel dans tous les cerveaux : celui de la lecture.⁹²

⁹² Gilles de Robien, ministre de l'Education nationale, cite Stanislas Dehaene dans la *Conférence de presse sur la lecture* du 5 janvier 2006 qui présente la nouvelle circulaire n°2006-003 : « La région cérébrale [spécialisée pour la lecture] paraît ne pas fonctionner par « reconnaissance globale du mot ». Au contraire, elle décompose les mots écrits en éléments simples (les lettres, les graphèmes) avant de pouvoir les identifier. (...) De nombreuses recherches convergent pour suggérer que l'apprentissage est plus rapide lorsque l'on porte l'attention de l'enfant sur le niveau des graphèmes (qui est codé dans cette région) et sur les correspondances graphèmes-phonèmes. »

www.education.gouv.fr/cid813/conference-de-presse-sur-la-lecture.html (Conférence de presse du 5 janvier 2006)
<http://www.education.gouv.fr/bo/2006/2/MENB0600023C.htm> (Bulletin officiel du 12 janvier 2006)

Je considère que l'orientation de l'attention de l'enfant est le premier talent de l'enseignant. Être capable de focaliser l'attention, pas seulement dans l'abstrait, mais au niveau approprié à l'enseignement.

Je pense que les jeux vidéo ont cette capacité de canaliser l'attention de l'enfant.

Je vais vous montrer une vidéo qui illustre ce pouvoir extraordinaire de l'attention ou de l'inattention. (*projection d'une vidéo*)⁹³

C'était une publicité de la ville de Londres. On constate la difficulté de trouver les 7 erreurs... il y en a ici 21.

Si votre attention est orientée vers l'ours, vous pouvez voir qu'il est changé en armure, par exemple, ou vice-versa. Mais lorsque vous prêtez attention au contenu du film, vous ne voyez pas les erreurs. C'est la preuve que votre attention détermine ce que vous pouvez voir et ne pas voir.

« PENSEZ-Y LORSQUE VOUS ETES EN SITUATION D'APPRENTISSAGE... »

Pensez-y lorsque vous êtes en séance d'apprentissage : l'élève qui est en train de penser à autre chose n'a aucune chance d'apprendre. Il n'est pas concentré sur la tâche.

Mais l'élève qui a l'air concentré et dont l'attention est en fait orientée vers un niveau qui n'est pas approprié, ne va

pas apprendre non plus. La canalisation de l'attention est absolument fondamentale.



⁹³ Pour visionner le film projeté ici par Stanislas Dehaene, on pourra suivre ici avec le lien joint le cours qu'il a dispensé le 13 janvier 2015 au Collège de France (un texte y est également en ligne): **L'attention et le contrôle exécutif** (in *Fondements cognitifs des apprentissages scolaires*).

<http://www.college-de-france.fr/site/stanislas-dehaene/course-2015-01-13-09h30.htm>

POUR APPRENDRE, IL FAUT ETRE ACTIF, PREDICTIF...

Conclusion: Rendre l'enfant acteur de son éducation

L'enfant doit rester **maximalement attentif, actif, prédictif.**

Plus la curiosité est grande, plus l'apprentissage est facilité.

L'erreur est parfaitement normale – elle est indispensable à l'apprentissage. Mieux vaut un enfant actif, qui apprend de ses erreurs, qu'un enfant passif et qui n'apprend rien.

- Ne pas confondre l'erreur (signal informatif) et la sanction ou la punition. Les punitions ne font qu'augmenter la peur, le stress, et le sentiment d'impuissance.
- Privilégier les motivations positives et les récompenses qui modulent l'apprentissage.
- Le mot « récompense » n'implique ni *behaviorisme* ni conditionnement. Chez notre espèce, éminemment sociale, le regard des autres et la conscience de progresser constituent des récompenses en soi.

Pour **préserver engagement et curiosité**, l'enseignant devrait

- Éviter d'asséner un cours magistral, mais prévoir de nombreux tests
- Fournir à l'enfant un environnement qui laisse (l'illusion de) découvrir
- Récompenser systématiquement la curiosité, et non la décourager

Le principe d'engagement actif⁹⁴: l'enfant ne peut pas être simplement spectateur – cela vaut pour les adultes. De nombreuses recherches montrent que l'enseignement magistral est la pire manière d'enseigner... Ce qui fonctionne le mieux, ce sont les situations où l'enfant est amené à générer des prédictions, à tenter une réponse.

...COMPRENDRE SES ERREURS...

On rejoint le troisième principe, qui est de pouvoir recevoir très rapidement un retour sur ses

erreurs. Le cerveau, qui n'est jamais inactif. Votre cerveau n'est pas en train d'attendre des stimuli du monde extérieur. La vision pavlovienne du réflexe conditionné par des stimuli et des réponses n'est pas la vision contemporaine du cerveau.

Le cerveau a des modèles internes. Il s'en sert pour générer des prédictions et il n'apprend que lorsque cette prédiction ne se conforme pas à la réalité. À ce moment-là, il y a un signal d'erreur qui peut être généré de l'intérieur ou venir de l'extérieur : l'enseignant dit : « Tu t'es trompé » et ce signal d'erreur va progresser en sens inverse dans le cerveau et modifier nos modèles mentaux. Donc, nous avons un cerveau projectif qui sélectionne les représentations appropriées sur la base de signaux d'erreurs.

Il faut trouver une manière d'engager non seulement l'attention, mais la capacité prédictive de l'enfant et ce sont les signaux de surprise (le rôle de la surprise est fondamental) qui génèrent l'apprentissage. C'est ainsi que nous apprenons.

Cela veut dire aussi que l'erreur est un phénomène parfaitement normal et que l'école devrait être beaucoup plus tolérante à son égard ; c'est la seule manière d'apprendre, c'est comme cela que fonctionne l'algorithme d'apprentissage. Je suis un peu extrême, évidemment, mais c'est vraiment mon message. Nous voyons, lorsque nous faisons de l'imagerie cérébrale, ces signaux d'erreurs à tous les niveaux. Chaque aire cérébrale les propage à la suivante. »

⁹⁴ Cf. le cours dispensé le 3 février 2015 au Collège de France par Stanislas Dehaene (et le support mis en ligne) : **L'engagement actif, la curiosité, et la correction des erreurs**
<http://www.college-de-france.fr/site/stanislas-dehaene/course-2015-02-03-09h30.htm>



En partenariat avec :



146

Avec le soutien de l'Unipe
Union Nationale des Professeurs d'Enseignement



« IL FAUT QUE L'APPRENTISSAGE SE CONSOLIDE ET S'AUTOMATISE »



« Le dernier pilier de l'apprentissage est la consolidation de ce qui est appris⁹⁵. Il ne suffit pas que les toutes ressources soient mobilisées pour résoudre la tâche, il faut que l'apprentissage se consolide, s'automatise, pour être transféré dans des circuits qui ne mobilisent plus autant l'ensemble du cortex.

Pensez à votre première leçon de conduite automobile : toutes vos ressources étaient mobilisées ; votre cortex frontal était très actif, vous étiez dans un mode de contrôle maximal et vous ne pouviez absolument pas penser à autre chose...

A présent, vous êtes des conducteurs émérites et vous pouvez écouter la radio, avoir une conversation, vous pensez même que vous pouvez envoyer un SMS (ce qui est absolument faux), vous êtes beaucoup plus libéré des capacités de concentration dont vous aviez besoin au tout départ de votre apprentissage. C'est la même chose pour la lecture. »

« LES EMOTIONS JOUENT UN ROLE FONDAMENTAL DANS LES CALCULS DE NOTRE CERVEAU »

Clément MERVILLE : « J'aime beaucoup une phrase de Freud : "Il n'y a pas d'apprentissage sans expérience hédonique". Peut-on apprendre dans le stress ? »



Stanislas DEHAENE : « Il existe des recherches magnifiques sur la biologie du stress chez l'homme, mais aussi chez la souris. Nous partageons un système de stress. Le stress est effectivement l'un des facteurs qui inhibent totalement l'apprentissage.

Un comportement, très ancien au cours de l'évolution, fait qu'un animal stressé va avoir une réaction que l'on appelle le *freezing* : l'arrêt complet du comportement et l'inhibition des apprentissages.

Au contraire, l'animal qui se trouve un environnement enrichi, qu'il est capable d'explorer, dans lequel il a des signaux de surprises en permanence, est celui qui apprend le plus.

⁹⁵ Un cours dispensé par Stanislas Dehaene au Collège de France le 10 février 2015 est spécialement dédié à **La consolidation des apprentissages et l'importance du sommeil** (un support est également mis en ligne sur le site). <http://www.college-de-france.fr/site/stanislas-dehaene/course-2015-02-10-09h30.htm>

Tout ceci s'inscrit dans une perspective en sciences cognitives, mise en valeur, en particulier, par António Damásio⁹⁶ au cours des quinze dernières années. Les émotions jouent un rôle fondamental dans les calculs de notre cerveau. Ce sont elles qui nous disent ce qu'il faut y imprimer ou non. Les émotions positives facilitent l'apprentissage. Les situations de stress, les émotions négatives, l'inhibent. On constate, par exemple, ce que l'on appelle des stress induits : des enfants qui ne peuvent pas entrer dans une classe de mathématiques sans des émotions négatives liées au fait qu'ils ont toujours été punis, jamais récompensés. On leur a toujours expliqué qu'ils n'allaient pas y arriver... et cette prédiction, évidemment, continue de se réaliser. »

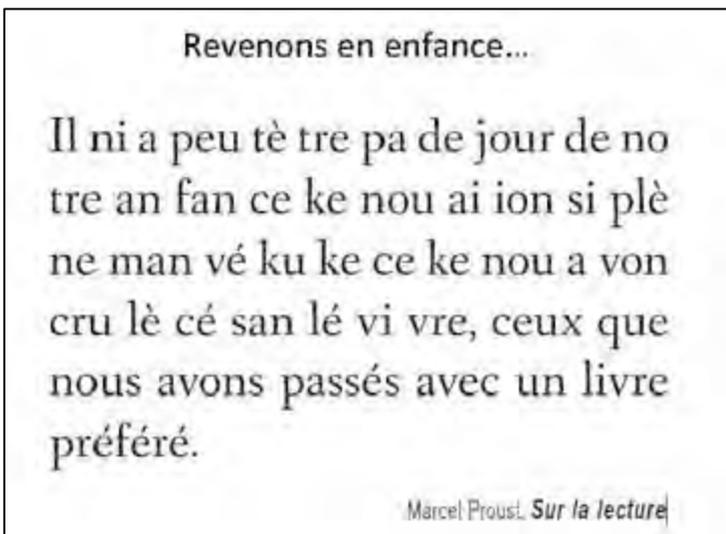
Clément MERVILLE : « D'où l'importance des récompenses. »

Stanislas DEHAENE : « Ce que j'appelle le retour rapide d'information, c'est cela aussi. Il faut un retour positif dans un contexte dans lequel l'erreur n'est pas punitive. »

Clément MERVILLE : « On parle parfois du bon et du mauvais stress. Cela a-t-il un sens ? »

Stanislas DEHAENE : « Je pense que l'on veut dire par là que les piliers n°1 et 2 (attention et engagement actif), peuvent être mobilisés dans des situations de stress. Éric Ruf disait que lorsque l'on a le trac on mobilise aussi son attention, on est engagé. Cela peut être le côté positif d'une situation qui n'est pas trop stressante. Mais le stress lui-même est très destructeur.

« VOUS NE POUVEZ PAS A LA FOIS DECODER ET REVELCHIR AU SENS »



Je voudrais dire un mot sur la consolidation en vous montrant un petit texte de Proust légèrement transformé, que je vous invite à lire.

Je ne sais pas si vous ressentez cette espèce de soulagement extraordinaire ; lorsque l'on arrive à la fin de la phrase.

Je vous ai placé ici dans une situation de début d'apprentissage : vous savez déchiffrer, mais cela ne suffit pas.

⁹⁶ Professeur de neurosciences, de neurologie et de psychologie, António Damásio dirige l'Institut du cerveau et de la créativité à l'université de Californie du Sud depuis 2005. Il est professeur adjoint au Salk Institute de La Jolla. Il est notamment l'auteur de *L'Erreur de Descartes : la raison des émotions* (Odile Jacob, 1995) ; *Le Sentiment même de soi : corps, émotions, conscience* (Odile Jacob, 1999) ; *Spinoza avait raison : joie et tristesse, le cerveau des émotions* (Odile Jacob, 2003) ; *Le 14e Dalaï Lama, Le Pouvoir de l'esprit, entretiens avec des scientifiques* (Fayard, 2000) ; *L'autre moi-même - Les nouvelles cartes du cerveau, de la conscience et des émotions* (Odile Jacob, 2010).

C'est aussi une chose dont nous avons discuté à l'époque des réformes sur la lecture : apprendre à décoder est indispensable, c'est la meilleure manière d'entrer dans la lecture, mais cela ne suffit pas. Ici, vous savez décoder, mais toutes vos ressources attentionnelles sont mobilisées par l'acte de décodage. Comprenez-vous profondément le sens de la phrase de Proust ? Non, vous ne pouvez pas à la fois décrypter et en même temps réfléchir au sens du texte.

Il faut automatiser, non seulement pour aller plus vite bien sûr, mais parce que cela va libérer vos capacités de concentration. Si vous lisez ce texte, vous pourrez réfléchir à son sens ; si vous lisez un problème de mathématiques, vous pourrez réfléchir au problème de mathématiques ; mais si vous êtes un mauvais lecteur, si vous restez au niveau des premières phrases de ce texte, vous ne pourrez pas mobiliser les ressources de votre frontal pour d'autres choses. Nous commençons à comprendre cette automatisation au niveau cérébral.»

LORSQUE VOUS DORMEZ, VOUS CONSOLIDEZ...

Conclusion: L'importance du sommeil dans les apprentissages

Le sommeil fait partie intégrante de notre algorithme d'apprentissage

Il intervient dans la **consolidation** des apprentissages: une période de sommeil, même courte, améliore

- la mémoire déclarative
- L'automatisation des activités procédurales
- la découverte de régularités (*insight*)

Durant le sommeil, notre cerveau rejoue (parfois à vitesse accélérée) les décharges neuronales éprouvées pendant la veille.

Conséquences dans le domaine éducatif:

- (1) **Améliorer la durée et la qualité du sommeil** peut être une intervention très efficace, notamment pour les enfants avec troubles de l'attention
- (2) Pour un bénéfice maximal, il semble que le sommeil doit survenir dans les heures qui suivent l'apprentissage.
- (3) La consolidation est particulièrement importante pour les informations que nous avons besoin d'apprendre.
- (4) il faut **distribuer l'apprentissage** : tous les jours!
- (5) Et laisser dormir les adolescents dont les cycles de sommeil sont décalés.



« Il existe aujourd'hui une science des rêves très développée et on ne pense plus du tout au sommeil comme à un état de passivité : on sait depuis environ cinquante ans que le cerveau est très actif pendant le sommeil ; un état qui n'est plus perçu comme une sorte de restauration biologique des fatigues de la journée.⁹⁷

Le sommeil est plus que cela. Il est partie intégrante de notre

algorithme d'apprentissage. Lorsque vous dormez, vous apprenez. Vous n'apprenez pas des choses nouvelles, mais vous consolidez ce que vous avez appris dans la journée. Il existe une recherche biologique absolument magnifique sur le sommeil. Si on enregistre des neurones pendant le sommeil, on va les voir rejouer les « patrons » d'activités de la journée. Cela va correspondre au contenu mental du rêve. »

⁹⁷ Cf. supra : *La consolidation des apprentissages et l'importance du sommeil* (cours au Collège de France, 10 février 2015). <http://www.college-de-france.fr/site/stanislas-dehaene/course-2015-02-10-09h30.htm>

« ON PEUT DECODER L'ACTIVITE CEREBRALE AU COURS DU SOMMEIL »



Un prix Nobel a été décerné en 2014 au couple Edvard et May-Britt Moser et à John O'Keefe⁹⁸. Ils ont travaillé tous les trois sur le système spatial, ce que l'on appelle le GPS du cerveau, et ont découvert des cellules dont l'activité dépend de l'endroit où se trouve l'animal dans l'espace.

Imaginez que vous vous promenez en ville. Certaines cellules déchargent, lorsque vous êtes devant le Palais des Papes, et d'autres lorsque vous êtes à votre hôtel. C'est ce qui nous permet de naviguer dans l'espace. Ces cellules s'activent aussi pendant la nuit, dans votre sommeil. Elles ne s'activent pas au hasard : elles tracent des trajectoires.

On peut décoder l'activité cérébrale au cours du sommeil et tracer une sorte de trajectoire virtuelle. L'animal ne bouge pas, évidemment, mais il bouge dans sa tête, il explore des trajectoires possibles. Certaines d'entre elles ont déjà explorées pendant la veille ; d'autres pourront l'être lorsqu'il se réveillera. Et tout ceci se traduit par une consolidation qui fait que si vous testez les compétences avant et après le sommeil, alors qu'il n'y a eu aucun entraînement supplémentaire, vous êtes meilleur dans toute sorte de tâches après avoir dormi : des tâches motrices, des tâches sensorielles, des tâches de mémoire des mots.

Et ce n'est pas seulement une consolidation, le terme est insuffisant, c'est aussi une reformulation. En mathématiques, par exemple, non seulement on maîtrise mieux les choses, mais on est passé à un niveau d'attraction supplémentaire ».

« J'AI APPRIS PENDANT LA VEILLE, JE CONSOLIDE PENDANT LE SOMMEIL... »

« Ceci a des applications extrêmement pratiques.

Il y a des effets positifs du sommeil chez l'enfant et l'adulte, même sur une courte période, comme la sieste, pour la consolidation des apprentissages. »

Frédéric FERRER : « Ce n'est pas Jacques qui me contredira... Jean Vilar avait coutume de dire : "Qu'est-ce qu'on réfléchit mieux quand on est en vacances ! La paresse aide !" »

⁹⁸ Le prix Nobel de physiologie ou médecine 2014 a été attribué en octobre dernier à John O'Keefe (University College de Londres) et à May-Britt Moser et Edvard Moser (Université de science et technologie de Trondheim, Norvège), pour la découverte de cellules de positionnement et de géolocalisation dans le cerveau. En 1971, John O'Keefe démontre que des neurones jouent dans l'hippocampe un rôle dans la perception de notre position dans l'environnement. En 2005, May-Britt et Edvard Moser découvrent sous l'hippocampe des « cellules de grille », des neurones qui génèrent des coordonnées de repérage dans l'espace. http://www.nobelprize.org/nobel_prizes/medicine/laureates/2014/



150

En partenariat avec :

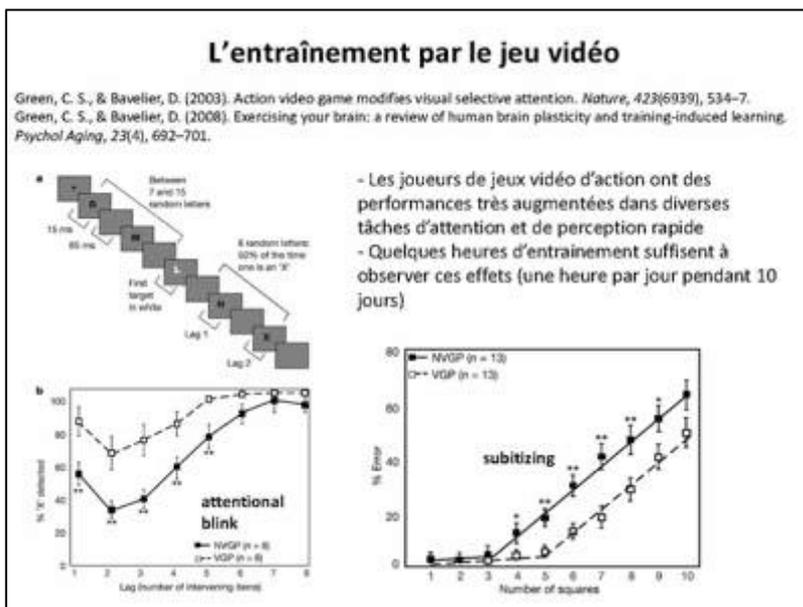


Avec le soutien de l'Unipe
Union Nationale des
Professionnels de l'Enseignement



Stanislas DEHAENE : « Sans doute... Sans négliger le fait qu'il faut avoir eu avant une période d'apprentissage et de concentration. C'est : « J'ai appris pendant la veille, je consolide pendant le sommeil. Plus on alterne périodes d'apprentissage et périodes de sommeil, plus l'apprentissage sera efficace et rapide. La réduction du temps scolaire, avec moins de journées de classe pour les enfants, n'est pas une bonne chose. Beaucoup de recherches montrent que si vous avez une heure pour un apprentissage, il vaut mieux faire quatre fois 1/4 d'heure, réparti sur quatre journées différentes qu'une fois une heure. C'est un des plus gros effets de la psychologie expérimentale en termes d'apprentissage : distribuer les apprentissages. »

« JEUX VIDEO : DES EFFETS POSITIFS »



« Si j'avais une recommandation pour les jeux vidéo, ce serait : ne laissez pas les enfants jouer pendant des heures, donnez-leur des temps d'apprentissage répartis tous les jours. »

Clément MERVILLE: « Les enfants et les adultes ... »

Stanislas DEHAENE : « Il y a des effets comparables chez les adultes, et notamment positifs. On devrait, je pense, s'en servir beaucoup plus, mais on a tous une inquiétude, on pense que les enfants y jouent trop, que c'est

dangereux, violent, etc., et tout ceci est sans doute vrai. Mais si on mesure de façon simplement objective les compétences cognitives de personnes qui jouent et ne jouent pas aux jeux vidéo, on trouve des différences considérables qui sont plutôt dans le sens d'une amélioration des compétences cognitives : l'attention, la mémoire, la capacité de réagir rapidement et de façon flexible à une information, la prise de décision sont augmentés.

Les expériences menées par Daphné Bavelier à l'université de Rochester⁹⁹ ont consisté à prendre des gens qui ne jouaient pas aux jeux vidéo, à y faire jouer certains, d'autres non ; certains à des jeux d'action, d'autres à des jeux plus banals. Le constat est que les jeux d'action ont un effet positif, dans une situation contrôlée... un peu comme des médicaments.

⁹⁹ Daphné Bavelier, également directrice du laboratoire de neuroscience cognitive Cerveau et apprentissages de l'université de Genève, est intervenue en 2014 au Collège de France à l'invitation du professeur Stanislas Dehaene sur le thème de **L'entraînement du contrôle exécutif et la généralisation des apprentissages : le cas des jeux vidéo d'action** <http://www.college-de-france.fr/site/stanislas-dehaene/symposium-2014-11-13-15h00.htm>

Clément MERVILLE : « On dit parfois que cela abîme la vue... »



Stanislas DEHAENE : « Pas du tout. Peut-être cela rend-t-il un peu plus myope, mais en termes de précision de la vision, non. Il y a des effets visibles sur l'acuité de la vision, mais un ophtalmologue dira que ce sont des effets corticaux. Il ne faut surtout pas penser à la vision comme à un phénomène strictement lié à l'œil. La rétine est une extension de notre cerveau, remplie de neurones et de circuits très spécialisés.

Même au niveau cortical, on améliore notre circuit et la qualité de notre vision dépend de cet apprentissage dans le cortex.

Donc, le jeu vidéo intervient à ce niveau-là pour nous rendre plus précis, plus rapides à décider. »

« JE PENSE QU'IL VA AURA UN DEVELOPPEMENT DES NEURO-TECHNOLOGIES »

Stanislas DEHAENE : « Je pense qu'il aura un développement des neuro-technologies.

Peut-on les manipuler activement, s'en servir pour augmenter les apprentissages ? Dans le domaine du sommeil, on commence à découvrir des effets intéressants d'augmentation de la profondeur du sommeil. Au cours de toute une période du sommeil, le cerveau entre dans des oscillations assez lentes, à l'échelle de plusieurs secondes et certains se sont demandé si l'on ne pourrait pas les augmenter.

Il y a plusieurs méthodes possibles. La forte : on met des électrodes sur la tête et on injecte un petit courant électrique, synchrone avec les ondes lentes de la personne... et effectivement, on constate l'augmentation de ces ondes lentes.

Une méthode plus relax consiste à jouer des sons, du bruit blanc, qui fait *pschitt, pschitt* ... un peu comme les vagues sur la plage. Ces sons sont synchronisés avec les ondes lentes de la personne. On mesure son EEG (électroencéphalogramme) et on rejoue ces sons.

Le résultat est le même dans les deux cas : l'apprentissage est amélioré, parce que la profondeur du sommeil a été augmentée. Cela veut dire que prochainement, sans doute, nous aurons sur notre téléphone des applications (il en existe déjà) qui nous permettront d'avoir un meilleur sommeil. Et pas seulement parce que dormir est agréable, mais parce que cela a un effet sur notre cognition : on a mieux dormi, mieux appris, mieux consolidé. C'est un exemple de l'application de ces neuro-technologies qui révolutionneront le dialogue entre le cerveau biologique et la machine. On peut déjà commencer à mettre en connexion des cerveaux avec des machines beaucoup plus efficaces. »

Clément MERVILLE: « Sait-on également influencer sur le cerveau pour améliorer l'apprentissage pendant les périodes de veille ? »



152

En partenariat avec :



Avec le soutien de l'Unipe
Union Nationale des
Professionnels de l'Enseignement



Stanislas DEHAENE : « Pendant les périodes de veille, je ne sais pas s'il se produit des modifications strictement biologiques. Des laboratoires pharmaceutiques font des tentatives (mais pour l'instant elles ne sont pas totalement couronnées de succès) de créer des agents pharmacologiques qui améliorent l'apprentissage. Par exemple, les personnes qui fument savent que la nicotine a une action puissante sur le cerveau ; il existe des récepteurs nicotiques. Les laboratoires cherchent maintenant à créer des *smart drugs* qui vont peut-être améliorer les capacités d'apprentissage dans un contexte principalement clinique. Ce sera extrêmement important pour les personnes victimes d'un accident vasculaire cérébral qui pourront récupérer plus rapidement l'usage d'un bras devenu hémiparétique.

On est encore peut-être assez loin, tout de même, d'applications dans la vie quotidienne, mais ces recherches ont des applications cliniques. »

« DOIT-ON AVOIR PEUR DE CES NEURO-TECHNOLOGIES ? »



« Doit-on avoir peur de ces neuro-technologies ? »

Je pense que la société doit être extrêmement vigilante vis-à-vis de ces évolutions technologiques, qu'il est extrêmement important que l'on informe la société de ces recherches scientifiques.

Mais dans le même temps, nous allons bénéficier de ces neuro-technologies et le bénéfice pour l'instant est beaucoup plus évident que le risque éventuel. Ce bénéfice sera réel pour tous les patients qui souffrent de problèmes neurologiques et éventuellement psychiatriques.

Nous constatons d'ores et déjà des résultats très importants, par exemple, dans la détection des états de conscience liés à la récupération des accidents vasculaires, etc.

De plus, l'utilisation de ces neuro-technologies nécessite que la personne soit volontaire, active, qu'elle participe aux expériences, ce qui limite les risques. Vous ne pouvez pas faire de l'imagerie cérébrale sans l'assentiment et l'engagement de la personne. On ne peut pas faire une image correcte d'un cerveau si la personne ne contribue pas à l'expérience. »

Jean-Louis DEBRÉ : « Peut-on fabriquer des cerveaux identiques ? Peut-on imaginer, dans l'absurde, dans l'absolu, de fabriquer un cerveau idéal ? »



153

En partenariat avec :



Avec le soutien de l'Unipe
Union Nationale des
Professionnels de l'Enseignement



« LE CERVEAU EST PEUT-ETRE L'ORGANE LE PLUS COMPLEXE DE L'UNIVERS »

Stanislas DEHAENE : « C'est une question magnifique. Le cerveau est peut-être l'organe le plus complexe de l'univers. Il y a dans un cerveau à peu près 10^{10} neurones, donc plusieurs dizaines de milliards de neurones. Il y a 10^{14} synapses. C'est énorme... et chacun de ces objets devra être placé au bon endroit pour répliquer un cerveau. Donc, on est encore dans la science-fiction. Mais pourquoi pas ? Je crois que le cerveau est un objet matériel qui pourra peut-être, un jour, être dupliqué. Dans la réalité, on en est encore extraordinairement loin.



Il existe des tentatives de construire des cerveaux artificiels dans des machines.

Dupliquer complètement le cerveau dans une machine me paraît pratiquement impossible et irréaliste. Il faudrait prendre un cerveau dans tous ses détails, arriver à le reconstruire pièce par pièce. Et quand bien même on y arriverait, on n'aurait toujours pas tout compris. On pourrait peut-être faire une simulation, mais on n'aurait pas encore une compréhension profonde du cerveau.

Je crois bien davantage aux approches d'intelligence artificielle qui s'abstraient du cerveau, en déduisent des grands principes et les reproduisent ensuite de façon partielle. C'est un peu comme le vol de l'oiseau. On ne fait pas des avions qui ont chaque plume au bon endroit ; on fait des avions parce qu'on a compris les principes de l'aérodynamique, l'envol des oiseaux à un niveau très abstrait. Ensuite, on le reproduit dans une machine artificielle. Nous n'en sommes pas loin. »

Jean-Louis DEBRÉ : « Peut-on greffer des cerveaux ? »

Stanislas DEHAENE : « Pour l'instant pas du tout. Là encore, le cerveau fait partie du corps. Il est mis en connexion avec le corps par un nombre incroyable de faisceaux de câbles que l'on ne peut pas pour l'instant reconnecter. Donc, on ne peut pas greffer un cerveau. »

Jean-Louis DEBRÉ : « Il y a un siècle, on ne pouvait pas greffer un cœur. »

Stanislas DEHAENE : « C'est vrai, mais les problèmes sont vraiment considérables dans le cas du cerveau. Disons-le comme cela. »

Clément MERVILLE : « J'ai posé cette question à un professeur de médecine qui m'a dit : « Cela ne s'appellera pas une greffe de cerveau, mais une greffe de corps : tout part du cerveau et il faudra donc greffer l'intégralité d'un autre corps. »

Stanislas DEHAENE : « Woody Allen disait : "La greffe de cerveau est la seule condition où il vaut mieux être le donneur !" »

« LE COMBAT N'EST PAS GAGNE TOTALEMENT... »

Frédéric FERRER : « Gilles de Robien, nous parlions de l'apprentissage : racontez-nous... »



Gilles de ROBIEN : « Je vous remercie de m'avoir rappelé ce souvenir et cette belle visite. Évidemment, quand un ministre de l'Éducation nationale, quel qu'il soit, s'engage dans un combat (malheureusement, c'était un combat idéologique et il n'est pas gagné totalement) il doit s'entourer de scientifiques. Sinon, cela devient simplement une mesure de revanche ou un caprice.

Nous avons rédigé cette circulaire sur la lecture après avoir consulté le Collège de France et beaucoup de scientifiques. Je ne suis pas sûr qu'elle soit arrivée dans toutes les classes primaires française ! Nous avons des petits enfants, des amis qui ont des enfants, qui nous disent encore : « Chez nous, on commence par la méthode globale ». Alors qu'en réalité, d'après ce que j'ai compris : le phonème et les graphèmes d'abord ; on peut semi-globaliser dans les quelques semaines qui suivent cet apprentissage séquencé et, ensuite, faire de la globale. Mais quand on fait de la globale, c'est simple : vous écrivez au tableau une jolie phrase : « Mon papa est parti en bicyclette » ; et l'enfant dit le lendemain : « Mon papa est parti en bicyclette » ; le surlendemain, il dit : « Mon papa est parti à vélo. » Pour lui, c'est le même sens, donc cela n'a aucune importance.

C'est cela, le danger de la méthode globale. Elle réussit pour certains, mais échoue pour beaucoup. Je me suis engagé dans ce combat parce que je pensais que c'était très, très important.

C'est toujours très, très important, mais ce n'est pas gagné.



Donc, je fais un appel aux papas et aux mamans, aux grands-papas et aux grand-mamans qui sont là : n'hésitez pas à poser la question, sans agressivité aucune, aux professeurs des écoles pour dire : "Comment apprenez-vous la lecture ? Commencez-vous par la syllabique et très progressivement, dans les semaines qui suivent, passez-vous à la semi-globale de façon à respecter la circulaire de Robien de 2006 ?" »

« LE CERVEAU NE S'ARRETE JAMAIS »



Éric RUF : « Vous avez beaucoup parlé d'attention et de concentration. Y a-t-il une explication scientifique au fait que de temps en temps, quand on essaie de trouver une idée, on se met face à un ordinateur ou une feuille, on prend le laps de temps nécessaire pour cette concentration, mais cela ne vient pas. Et à partir du moment où on décroche, on laisse musarder l'attention, on fait quelque chose de répétitif, comme un footing, tout d'un coup cela vient... Pourquoi ? »

Stanislas DEHAENE : « C'est un beau challenge pour les neuroscientifiques. Je ne crois pas que l'on comprenne totalement ces choses-là, mais ce que je peux dire, c'est que même lorsque vous ne faites rien, votre cerveau est actif. On met des gens dans la machine pendant une demi-heure en leur disant de ne penser à rien. Évidemment, ils ne pensent pas à rien et cela part dans tous les sens. On voit que le cerveau explore à ce moment-là toutes sortes d'états de façon beaucoup plus fluide. C'est un peu comme une circulation, une fourmilière dans laquelle des particules qui sont les fourmis explorent toutes les possibilités et finissent par trouver.

Le cerveau ne s'arrête jamais, mais il a une sorte d'algorithme exploratoire qui est peut-être l'état le plus fondamental, celui dans lequel on revient lorsque l'on est au repos et qui permet d'explorer lentement différentes possibilités. Et ceci se produit en particulier au cours du sommeil.

Au cours du sommeil, contrairement à la veille, il semble y avoir plus souvent des accélérations foudroyantes de l'activité neuronale. C'est assez amusant. On aura mis peut-être cinq secondes à explorer une branche du labyrinthe et l'on voit ces cellules s'activer pendant cinq secondes dans un ordre bien précis. Dans le sommeil, la même activité va se produire en cinquante millisecondes, cinquante fois plus vite. Cela permet de gagner du temps par rapport au réel. On peut voir l'évolution du cerveau tout entière comme une manière de se détacher du réel et d'aller plus vite que le réel - ou d'être plus prudents aussi. On n'a pas besoin d'expérimenter sur le monde extérieur : on peut, dans le sommeil, expérimenter sur un monde virtuel et en déduire des découvertes, des améliorations. »





« TOUTE NOTRE REALITE EST DEJA AUGMENTEE »

Jean-Michel ESTRADE (DRH d'Atos) : « Je suis rassuré de constater que quelques principes de base subsistent, en particulier le fait que pour savoir il faut apprendre. Et j'ai été ravi aussi de retrouver dans les propos de monsieur Ruf ce matin que lorsque l'on connaît son texte, on peut commencer à penser à autre chose et le délivrer plus sereinement.

Nous allons lancer ce soir pendant la représentation du *Roi Lear* l'expérimentation de lunettes de réalité augmentée avec une traduction en anglais et en chinois¹⁰⁰. Nous sommes associés à une *start-up* française, Optinvent. Ce principe de réalité augmentée ne risque-t-il pas de perturber les circuits du cerveau, qui est un objet, certes, mais un objet vivant ? Le cerveau construit des raisonnements et des logiques d'approche. Est-ce que le fait qu'il soit confronté à des informations nouvelles, intégrées à ce qu'il voit mais qui ne sont néanmoins pas la réalité de ce qu'il voit, peut perturber ce schéma d'apprentissage ? »

Stanislas DEHAENE : « Je dirais qu'il faut être prudent, parce qu'il ne faut pas que vous distrayiez l'attention de la personne. Si elle est en train de conduire et qu'elle est en train de lire un texte, cela risque d'être dangereux. En revanche, toute notre réalité est déjà augmentée. La page de lecture, la page d'un livre, c'est de la réalité augmentée. Depuis déjà quelques siècles, nous avons considérablement augmenté notre environnement. En permanence.

De ce point de vue, l'informatique n'est qu'une évolution relativement récente et ne m'inquiète pas particulièrement. Notre cerveau est tout à fait capable de s'adapter à un environnement nouveau, enrichi en symboles en particulier.

Prenons l'exemple du graphe mathématique. A mes yeux, Descartes est un héros de l'invention culturelle. Il a été le premier à inventer les « coordonnées cartésiennes » qui permettent de faire des graphes et donc d'utiliser les capacités visuelles de notre cerveau pour transférer une information massive (ce qui sinon demanderait des heures) sur une liste correspondante.

On ne cesse en permanence d'utiliser une sorte de réalité augmentée. L'informatique va permettre de le faire de façon beaucoup plus flexible. Mais cela existe déjà, par le biais de l'imprimé ou du graphe mathématique. »

Clément MERVILLE : « Chez ManzaLab, nous travaillons beaucoup sur la réalité virtuelle. La réalité virtuelle, c'est plonger l'apprenant dans un monde virtuel dédié à sa formation.

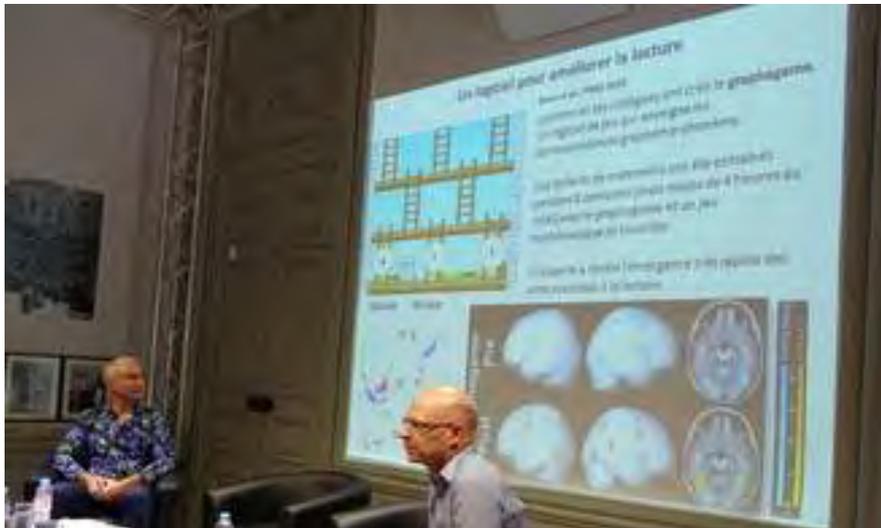
¹⁰⁰ Communiqué d'Atos : « Dans le cadre du Festival d'Avignon, Atos, entreprise leader de services numériques, et Theatre in Paris, opérateur de tourisme culturel, vont offrir aux spectateurs étrangers la possibilité d'assister à des spectacles de théâtre français accessibles en plusieurs langues grâce à leur solution de sur-titrage multilingue en réalité augmentée sur lunettes connectées ».

http://atos.net/fr-fr/accueil/nous-sommes/newsroom/communique-de-presse/2015/pr-2015_07_03_01.html



Nous commençons à en voir les bénéfiques, incroyables en termes d'attention, justement ; cela crée une bulle d'attention dans laquelle l'apprenant, quelle que soit la direction de son regard, reste dans sa bulle virtuelle. »

UN PROJET D'ENSEIGNEMENT A DISTANCE POUR LES ECOLIERS AFRICAINS



Stanislas DEHAENE : Peut-être pouvons-nous dire un mot de ce projet dans lequel nous sommes engagés. Beaucoup de personnes s'intéressent à ces capacités d'apprentissage et une fondation américaine vient de lancer un concours auquel nous allons essayer de répondre... Peut-être certains d'entre vous auraient-ils envie de nous aider.

Il s'agit ici du Xprize. L'idée est de créer un logiciel qui permettrait à des enfants qui n'ont pas la possibilité d'aller à l'école, parce qu'ils sont en Afrique, loin des villages, de bénéficier d'un apprentissage des fondamentaux sur ordinateur : la lecture, l'écriture et le calcul.

Nous voulons répondre par un défi français. Nous avons lancé cette idée avec Clément et d'autres : essayer de créer un logiciel français capable d'enseigner dans des conditions un peu difficiles, quand il n'y a pas d'enseignant : l'ordinateur doit être autonome.



Mais nous avons choisi de ne pas le faire seulement en anglais (ce qui est l'objet de cet appel d'offres et de ce concours), mais aussi en français, de manière à ce que les écoliers francophones puissent en bénéficier en Afrique. »

QUEL ROLE DE L'ALIMENTATION ET DU SOMMEIL ?

Mme BEAUDUIN : « On travaille beaucoup sur l'apprentissage, avec toutes sortes de nouvelles technologies, de stimuli.

Je serais curieuse de connaître l'impact de l'alimentation sur les capacités d'apprentissage, notamment dans le milieu scolaire. »



Lionel PRUD'HOMME : « François Duforez, praticien à l'Hôtel Dieu, au Centre du sommeil et de vigilance, nous a expliqué que les statistiques montrent, en particulier pour les jeunes générations, une baisse tendancielle de la durée du sommeil un peu sur tous les continents.

Dans les recherches que vous faites, essayez-vous de mesurer l'impact aujourd'hui de l'environnement technologique sur cette réduction du temps de sommeil ? On voit que la fonction du sommeil est très importante dans la capacité d'apprentissage. »

Stanislas DEHAENE : « Les deux questions se complètent bien : nutrition et sommeil. Ce sont vraiment deux fondamentaux de l'apprentissage. Effectivement, la nutrition joue un rôle très important. Les enfants ont un métabolisme cérébral beaucoup plus élevé que

les adultes, mais même chez l'adulte, c'est impressionnant : le cerveau consomme une fraction très importante de l'énergie du corps entier, de l'ordre de 20% au repos chez l'adulte.

Chez l'enfant, cela peut monter jusqu'à 50%. Donc, il brûle du glucose, en particulier, et a besoin dans certaines conditions de sucre ou de sucres lents.

La nutrition peut ainsi jouer un rôle et dans les familles défavorisées, il est tout à fait probable qu'il puisse y avoir un effet, non pas cognitif, mais nutritif.

Même chose pour le sommeil et ceci commence à être bien connu. Je n'ai pas fait de travaux directement sur ce sujet, mais des collègues de Harvard ont montré que, effectivement, il y a une réduction du temps de sommeil, y compris chez les petits enfants, du fait de la télévision, des longues soirées, etc. Et que ce que l'on pouvait prendre pour des troubles de l'attention, l'hyperactivité, était en fait un manque de sommeil. On diagnostique énormément de troubles de l'attention chez l'enfant et on donne de la Ritaline à tour de bras. Or, certains enfants répondent très mal à la Ritaline. Des recherches menées à Harvard ont montré que certains de ces enfants devraient tout simplement bénéficier d'une période de sommeil supplémentaire. Rallonger leur sommeil d'une heure ou une heure et demie peut correspondre à l'effet de la Ritaline sur les enfants qui en ont besoin.

C'est une variable très importante. Il suffirait que les enfants eux-mêmes prennent conscience de ces phénomènes. L'émission « La main à la pâte », avec Pierre Léna, travaille sur la prise de conscience par l'enfant des besoins de son propre cerveau. »



Frédéric FERRER : « Il nous reste à faire une bonne petite sieste après le déjeuner ! » ■

Politiques du charisme...

... ET CHARISME DES POLITIQUES

JEAN-CLAUDE MONOD, PHILOSOPHE – CNRS, ECOLE NORMALE SUPERIEURE¹⁰¹

Frédéric FERRER : « Nous allons clore ce colloque avec un chercheur et philosophe. La figure du chef, le pouvoir : on en parle avec lui. »



¹⁰¹ Ancien élève de l'École normale supérieure, Jean-Claude Monod est chargé de recherches au CNRS et enseigne à l'École normale supérieure à Paris. Il fait partie du comité de rédaction de la revue *Esprit* depuis 1996.

Il a été membre de la Mission sur l'immigration et la nationalité dirigée par Patrick Weil et a conseillé la Mission pour le 50e anniversaire de la Déclaration universelle des droits de l'homme présidée par Robert Badinter.

Ses travaux ont principalement porté sur la philosophie allemande post-hégélienne et la philosophie politique, en particulier les rapports entre politique, religion et modernité.

Parmi les publications de Jean-Claude Monod :

- *L' injustice sociale, quelles voies pour la critique ?* (PUF, 2013)
- *Qu'est-ce qu'un chef en démocratie ? - Politiques du charisme* (Seuil, 2012)
- *Sécularisation et laïcité* (PUF, 2007)
- « L'usage des métaphores dans la philosophie au XXe siècle » (*Esprit*, juin 2005)
- « Inversion du pensable et transits de croyance : la trajectoire de sécularisation et ses écarts selon Michel de Certeau » (*Revue de théologie et de philosophie*, Lausanne, n°4, 2004)
- *La Querelle de la sécularisation, de Hegel à Blumenberg* (Vrin, 2002)
- *Foucault. La police des conduites* (Michalon, 1997).

On pourra lire en suivant le lien joint infra une tribune publiée par Jean-Claude Monod le 21 novembre 2014 dans *Libération* (« Où est passée l'autorité ? ») : « (...) **La déconstruction de l'autorité est consubstantielle à la démocratie, et à son histoire. Mais c'est du sein même de cette déconstruction que naît la demande, ou la possibilité, de relations qui incluraient à la fois le respect et la confiance, l'attente de personnes ou d'institutions à qui l'on puisse se fier** ». http://www.liberation.fr/debats/2014/11/21/ou-est-passee-l-autorite_1146362

Jean-Claude Monod a participé au *Festival Mode d'emploi* en 2014 pour un débat avec Avital Ronell, sur le thème *Qu'est-ce que l'autorité ?* et une rencontre avec Virginie Hollard sur le thème *Qu'est-ce qu'un chef en démocratie ?*

A la demande de plusieurs participants de cette 7^e édition de DPA qui souhaitaient qu'il soit interrogé sur un certain nombre de questions débattues au cours des échanges, Jean-Claude Monod est, ainsi qu'Olivier Lajous, interviewé dans ce document (p.XXX).



160

En partenariat avec :



Avec le soutien de l'Unipe
Union Nationale des
Professionnels de l'Enseignement



L'INCARNATION : UNE NOTION SCANDALEUSE, PARADOXALE ET FOLLE...



Jean-Claude MONOD : « En tant que philosophe, je vais essayer de revenir sur les notions qui ont été travaillées au cours de ces journées. J'en ajouterai une : celle de charisme, déjà latente dans plusieurs interventions. En revenant, bien sûr, sur l'idée d'incarnation.

Vous me direz, incarnation, charisme... ce n'est pas vraiment de la philosophie, c'est plutôt de la théologie ! De fait, la frontière qui les sépare n'est pas imperméable. Je ferai un peu de théologie pour finir, ce sera assez œcuménique ! »

« « LA PUISSANCE S'ACCOMPLIT DANS LA FAIBLESSE » »

L'incarnation est une notion scandaleuse. Elle est non seulement paradoxale, mais folle. C'est d'ailleurs l'un des grands concepteurs de l'incarnation qui le dit : Saint Paul.

C'était une folie : comment penser que l'infini, le divin, ce qui est le plus haut, doit se commettre, en quelque sorte, à devenir mortel, humain, sensible ?¹⁰² Comment penser cette sorte d'aberration qui veut que Dieu, qui devrait être la puissance même, devienne la faiblesse ?

C'est encore Saint Paul qui le dit : La puissance s'accomplit dans la faiblesse. C'est un scandale au yeux des Romains ; c'est un scandale dans une certaine conception du pouvoir, une certaine idée de la puissance qui, justement, devrait se traduire par la magnificence, peut-être par l'arrogance . Les Césars représentent un modèle de pouvoir qui a imprégné notre imaginaire.

Un autre modèle du pouvoir est entré en collision avec celui-là et a consisté à dire : justement, le plus grand pouvoir, c'est la faiblesse.

¹⁰² Jean-Claude Monod évoque ailleurs le sacrifice de Giordano Bruno : « La proclamation de l'infinité des mondes était jugée hérétique parce qu'elle réduisait à peu de choses l'événement de l'Incarnation en un monde et un temps précis, il s'agissait donc, selon les actes du procès, d'un «blasphème» contre le Christ ».

Dieu lui-même connaît la mortalité. Dieu lui-même connaît la Passion. Dieu lui-même va nu-pieds. Ce renversement des modèles de pouvoir, a profondément marqué notre imaginaire. Quand des dirigeants se disent, comme certains l'ont évoqué ce matin, qu'ils sont dans l'arrogance, ils retrouvent cette tension. Ils se disent : il va falloir plutôt que je sois dans la compassion.

Ils retrouvent ainsi peut-être en eux-mêmes cet autre imaginaire d'un pouvoir qui s'auto-désarme, s'affaiblit, se vide, comme le disait la théologie chrétienne ».



LE CHARISME : LES DONS QUI FONDENT LA COMMUNAUTE

« Une autre notion a également été introduite par la théologie et reprise pour penser les relations sociales, y compris les relations de pouvoir. C'est celle de charisme.

Le charisme, au départ (je cite encore Saint Paul - il est à tous les carrefours de cette réflexion) est le partage des « dons de grâce », utiles pour penser et organiser la communauté. Cela peut être le don des langues, celui de parler en public, etc..

En grec, cela se dit *charisma* (χάρισμα, *khárisma*, *khárismata*) qui vient de *charis*, « la grâce », le don la faveur.

Une communauté est ainsi l'articulation de dons variés qu'il faut faire tenir ensemble.

Tous ces dons sont subordonnés au plus grand d'entre eux, la *charis* par excellence : l'amour, la charité. Il est distribué à tous. Il permet la constitution de la communauté de l'Église (le Christ est présent en chaque organe et au sommet). »

« DIEU NE GOUVERNE PAS DIRECTEMENT »

« Tout ceci a-t-il quelque chose à voir avec la politique ?

Je voudrais revenir au titre du colloque : *Gouverner, c'est incarner*. Il me semble, pour rester dans le domaine de la théologie, que cette formule n'est pas vraiment dans l'orthodoxie chrétienne. On voit que ce colloque a été conçu par des hérétiques, mais nous serons tolérants à leur égard !

Un philosophe italien a publié un travail très intéressant qui a pour titre : *Le règne et la gloire*¹⁰³. Il y explique que le règne, au sens de la gestion du monde, a été considéré comme indigne de Dieu. Dieu est celui qui crée, qui crée le monde.

¹⁰³ *Le règne et la gloire* (Seuil, 2008) : « À travers une analyse passionnante des acclamations liturgiques et des symboles cérémoniaux du pouvoir, du trône à la couronne, de la pourpre aux faisceaux romains, Giorgio Agamben construit une généalogie inédite qui éclaire d'un jour nouveau la fonction du consensus et des médias dans les démocraties modernes ». <http://www.seuil.com/livre-9782020961936.htm>



En partenariat avec :



Avec le soutien de l'Unipe
Union Nationale des
Professionnels de l'Enseignement



Une fois le monde créé, il ne va pas assurer la gestion de la Maison Jean Vilar. Pour gérer les affaires du monde, il délègue des officiers, des ministres (tout ce vocabulaire formé par l'ecclésiologie, la théologie chrétienne). Qui délègue-t-il en particulier ? La bureaucratie céleste par excellence : les anges. Il existe deux sortes d'anges : ceux qui sont tournés vers Dieu, chantent sa louange toute la journée ; les messagers, les médiateurs, les vrais fonctionnaires de Dieu. Ceux qui travaillent à gouverner, ce sont les anges. Dieu ne gouverne pas directement.

Les gouvernants, au sens politique du terme, se disent parfois lieutenants de Dieu sur terre. Ils y assurent le service de Dieu, mais on sait bien que le règne supérieur n'est pas le leur : c'est le règne à venir, l'eschatologie, la fin des temps. Les archanges annoncent ce règne de Dieu.

J'arrête-là les références à la théologie, mais ce sont des notions importantes. Cette idée même que le plus souverain n'est pas celui qui gouverne, mais celui qui sait déléguer à ses anges gardiens, a sans doute imprégné l'image que nous nous faisons de la grandeur. »

LES DEMOCRATIES MODERNES ONT BESOIN DE PERSONNALITES CHARISMATIQUES

« La notion de charisme a également servi à penser le pouvoir et la qualité attendue d'un politique.



Pour Max Weber, nous obéissons, globalement, à l'autorité pour trois grandes raisons :

- la fidélité à la tradition, « la sainteté des traditions immémoriales », « l'éternel hier » ;
- l'obéissance à la loi, la croyance à la rationalité des règles formelles, à la conviction que celui qui a été désigné comme supérieur être obéi ;
- l'enthousiasme, l'émotion, ressentis face à une qualité supérieure, exceptionnelle, à l'aura, de quelqu'un que l'on est prêt à suivre, auprès duquel on est prêt à s'engager.

Doit-on penser aujourd'hui que cette dernière dimension du pouvoir est archaïque, dans une modernité marquée par la science, la technique, la démocratie, qui nous placerait plutôt du côté de la rationalité légale, de l'obéissance à des normes impersonnelles, avec l'idée d'égalité de tous devant la loi ? Ce n'était pas l'avis de Weber. Il pensait même que face à la rationalisation de la vie sociale et du droit, les démocraties modernes ont plus que jamais besoin de personnalités charismatiques capables de décider et d'agir.

Pourquoi ? Parce qu'il existe dans le monde moderne de grandes instances, de grandes puissances impersonnelles qui n'ont pas à répondre de leurs actes devant les citoyens.

Weber en désignait deux : les forces économiques dominantes du capitalisme et la bureaucratie.



En partenariat avec :



163

Avec le soutien de l'Unipe
Union Nationale des
Professionnels de l'Enseignement



Ces puissances impersonnelles n'ont pas vraiment de visage et n'ont pas à répondre de leurs actes. Un politique, en revanche, on sait qui il est. Il a un visage, une « voix », on peut aller le voir. Il est donc primordial de préserver le rôle social de personnalités dotées de charisme, de volonté (j'y reviendrai), précisément pour que les dominés, les classes les plus exposées de la population, puissent faire valoir auprès d'elles et grâce à elles leurs intérêts face aux forces impersonnelles. »

LE SPECTRE DU TOTALITARISME ET LE POIDS DE LA MONDIALISATION



« Je pense que la pensée de Weber trouve un grand écho dans notre actualité, même si on parlerait aujourd'hui plutôt de la technocratie et des marchés financiers pour évoquer des instances de pouvoir indirect qui suivent leur propre logique, sont difficiles à contrôler et interpeller.

Pour autant, la politique contemporaine est marquée par une difficulté à faire émerger ce que j'ai essayé de définir comme un charisme démocratique : un charisme qui permet de faire contrepoids, d'interpeller pour défendre le droit, le bien commun, les intérêts des dominés, la volonté du peuple : tout ce qui est au fondement de la démocratie et de la vie collective.

Comment, peut-t-on dans les conditions actuelles de la vie politique, faire que cette dimension d'un charisme démocratique puisse être encore vivante ?

Il me semble que c'est une question assez difficile pour plusieurs raisons.

La première, que je viens d'évoquer, est une certaine émancipation de l'économie globalisée, de l'économie financiarisée qui fait peser des contraintes très fortes sur l'action politique et qui fait que l'on a éventuellement le sentiment que tous les hommes politiques, au fond, peuvent dépenser beaucoup d'énergie pour conquérir le pouvoir. Mais que, une fois au pouvoir, ils sont extrêmement limités dans leur marche d'action et impuissants.

Nous avons ce paradoxe de la lutte pour le pouvoir... d'un pouvoir impuissant. D'où une désaffection assez forte des citoyens pour le monde politique dont ils se disent qu'il est subordonné aux intérêts économiques dominants. C'est, je crois, un problème majeur. C'est en même temps, peut-être le fruit, certes de processus économiques réels, mais aussi d'un certain processus idéologique de disqualification la figure du chef ou du charisme.



Un siècle nous sépare de Weber. Que s'est-il passé entre temps ? L'émergence de figures de charisme pathologique, de chefs hystériques, de *Big Brother* totalitaires... éructant, hypnotisant la foule, abêtissant les masses. Nous avons des exemples historiques absolument tragiques.

Nous avons reçu en héritage une méfiance légitime envers l'idée de l'homme providentiel, celui qui prétend agir pour le bien commun et qui finira par imposer une vision du monde à l'ensemble de la société. Du fait de cette crainte instaurée par les pouvoirs totalitaires qui ont marqué le XX^e siècle, les dernières décennies ont été le signe d'une illusion inverse, celle des bienfaits évidents de l'impersonnel ; l'idée que moins il y a de forces de volonté, de rôle des personnalités, mieux les choses se passent. Le marché s'impose comme le paradigme de toute action rationnelle. Peu à peu, cette idéologie libérale fait apparaître quasiment comme des incongruités des fondamentaux démocratiques comme la souveraineté populaire, le droit à des peuples de décider d'eux-mêmes. Les référendums populaires se limitent à la politique économique. Les dimensions de la politique et les débats sont abandonnées ou subordonnées à cette logique.

Le marché est censé régler aussi le politique ; le politique se calque sur le modèle du marché et abdique peu à peu, s'auto-dessaisit en quelque sorte de ses prérogatives, fait preuve d'humilité par rapport à l'économie, veut être au service des intérêts dominants. »

LE CHARISME DEMOCRATIQUE : ESSAI DE TYPOLOGIE



« Quelles conditions et formes d'apport possible du charisme aux valeurs fondamentales de la démocratie ?

J'ai essayé de définir des exemples. Il est toujours difficile de citer des hommes politiques ; parce que cela fait intervenir des préférences subjectives, idéologiques. Je pense que l'on peut toutefois s'accorder sur certains noms. Je donnerai des références relativement consensuelles - que vous pourrez contester.

- J'ai distingué d'abord une autorité qui est de l'ordre d'un *charisme de fondation* : des personnages auxquels est souvent attribuée la fondation des institutions, du fait de leur autorité, leur prestige, leur charisme.

On pourrait citer bien sûr le général De Gaulle. On a parfois parlé de la V^e République comme d'une institutionnalisation de son charisme... Ce qui n'est pas sans poser de problèmes à ses successeurs, dans la mesure où il a conféré à la fonction présidentielle une sorte de charisme structurel, attendu. On peut illustrer ce charisme de fondation par d'autres exemples, comme celui d'un Solon pour la Grèce ancienne ou d'un Washington, pour les Etats-Unis.

- Le *charisme de résistance et de libération* consiste à porter une ligne de rupture, un refus, une résistance, un mouvement d'émancipation contre une oppression. On peut encore se référer à l'homme du 18 juin ou à des personnalités telles que Lech Walesa.

Des hommes politiques ont pu incarner ce charisme de résistance et devenir ensuite eux-mêmes, grâce à leur charisme, les figures de la transition, de la refondation, face à des situations qui paraissaient insolubles et pour lesquelles il fallait inventer des institutions ou des gestes.



Patrick Beauduin évoquait ce matin le geste de pardon, la mise en scène du pardon. C'est une problématique qui a été très travaillée par la philosophie politique contemporaine.

C'est ce que l'on appelle la justice transitionnelle : comment sort-on, par exemple, d'un régime tel que l'*apartheid*, quand une grande partie de la population s'est rendue complice du mal ?

On ne peut pas juger tout le monde, c'est impossible ; on ne peut pas condamner tout le monde ; mais on ne peut pas non plus faire comme si de rien n'était.

En l'occurrence, en Afrique du Sud, cela a été le rôle de la Commission Vérité et Réconciliation¹⁰⁴. Des personnalités comme Nelson Mandela ou Desmond Tutu, par leur prestige moral, parce qu'ils avaient incarné la résistance, ont pu permettre la transition à travers des gestes de pardon et de réconciliation. C'est une dimension également importante du charisme démocratique.

- Ce charisme de réconciliation peut être l'un des aspects du *charisme de justice*, celui d'un homme ou d'une femme qui fait progresser les droits humains, la justice.

J'ai cité De Gaulle. Cela a été, à mon sens, le cas de François Mitterrand et Robert Badinter quand ils ont œuvré pour l'abolition de la peine de mort.

Cela a été un moment très intéressant de la campagne, un moment où le calcul politique (dimension très présente dans notre perception du politique et surtout peut-être dans celle que nous avons de François Mitterrand, souvent vu comme un « grand Florentin », une intelligence stratégique). Il a tenu bon pour défendre une conviction.

¹⁰⁴ La *Truth and Reconciliation Commission* a été créée en 1995 en Afrique du Sud en vertu de la loi relative à l'unité et la réconciliation nationale. Elle a estimé que la politique d'apartheid était un crime contre l'humanité, mais que tous les antagonistes avaient commis des actes répréhensibles que la société se devait de reconnaître et de nommer (afin de s'en préserver à l'avenir). Le programme sera : cohabiter mais se souvenir.

Placée sous la haute autorité morale de Mgr Desmond Tutu. La CVR a mis ainsi l'accent sur le pardon.

Jean-Claude Monod (*Qu'est-ce qu'un chef en démocratie. Politiques du charisme*, cf. supra) cite Paul Ricoeur à propos de la « compréhension du travail de la commission comme dépassement d'un dilemme moral au profit d'une innovation juridique et au profit d'un « espace » éthique inédit ».



Au cours de sa campagne de 1981, au cours d'une émission dans laquelle Alain Duhamel lui demande : « Allez-vous faire voter l'abolition de la peine de mort ? », François Mitterrand répond : « En ma conscience (et il prononce dix fois ces mots : « ma conscience »), je sais que c'est juste et donc je le ferai ». Alain Duhamel a expliqué plus tard dans un documentaire que c'était une question piège - il était alors plutôt du côté de Valéry Giscard d'Estaing, et il savait que l'abolition de la peine de mort était impopulaire.

Tout à coup, on a vu se dessiner quelque chose qui est de l'ordre de la conscience morale, de l'engagement, avec peut-être un écho de la résistance.

Alain Duhamel pense que cela a peut-être fait basculer quelques centaines de milliers d'électeurs qui se sont dit qu'il y avait là une force d'engagement, quelque chose de plus que la simple politique stratégique : François Mitterrand sait que c'est impopulaire et il assume.

- Une dernière forme de charisme, forme positive et même nécessaire pour l'approfondissement de la démocratie, est ce que j'appellerais un *charisme d'égalité*. Il rappelle une promesse au fondement de la démocratie : celle de l'égalité ; sous une forme toujours imparfaite, mais qui doit être sans cesse relancée.

J'ai pris deux exemples (que l'on peut discuter). Le premier est celui d'Obama : au moment des campagnes, il a su mettre en avant ce thème de l'égalité et cette idée que dans un pays qui a été marqué par l'esclavage, la discrimination, ce combat devait être prolongé plus que jamais. Sans doute l'élection d'Obama a-t-elle fait passer un seuil démocratique de ce point de vue¹⁰⁵.

L'autre exemple est un exemple d'engagement et de charisme d'égalité au service d'une lutte contre la misère : celui de Lula au Brésil. Lula vient d'un milieu tout à fait atypique. C'était un ouvrier qui a perdu des doigts dans une machine-outil, dont la femme est morte en couche. On peut penser qu'un tel personnage porte quelque chose dans sa parole, dans sa sensibilité sociale qui fait qu'il a pu lui donner une force, venir à la politique et opérer des transformations pour faire reculer la grande pauvreté au Brésil. »

LES CHOIX DE LA FRANCE

« Il y a donc des conditions à l'émergence et la réussite d'un « charisme progressif », et l'on peut se demander si ces conditions sont remplies en France et ce qui peut y faire obstacle.

¹⁰⁵ Dans le livre cité plus haut, Jean-Claude Monod montre comment, bien au-delà de l'apport de *spin doctors*, le candidat démocrate avait su inscrire dans ses discours de campagne « le verbe de la démocratie américaine et de son *pathos* du recommencement, de l'ouverture des possibles (...) au service d'une pensée ajustée au présent. (...) Bien des discours d'Obama, aussi bien sur la guerre que sur les relations entre civilisations ou sur la santé, possédaient cette qualité inséparablement intellectuelle et rhétorique ».



En partenariat avec :



167

Avec le soutien de l'Unipe
Union Nationale des
Professionnels de l'Enseignement



Pour terminer en deux mots, je dirais qu'une chose à mon sens fait peut-être obstacle en France à l'émergence d'un tel charisme démocratique, avec la nécessité de travailler à l'élargissement des bases sociales d'émergence de leaders politiques :

- une conception assez traditionnelle de l'autorité, au fond très corrélée à l'imaginaire gréco-romain, républicain patriarcale : masculine, de domination, un peu arrogante ;
- ce que Pierre Bourdieu avait nommé « une noblesse d'État » : les grandes écoles ou filières, devenues les viviers quasiment uniques des personnels politiques. On a l'impression que n'importe quel individu issu du peuple ne peut plus accéder au gouvernement, mais qu'il faut être passé par Sciences Po, l'ENA, etc ;
- les logiques médiatiques (c'est ambivalent, on pourra en débattre) : peut-être aujourd'hui y a-t-il moins de personnalisation que de *peoplesisation* politique, avec la mise en avant de ce qui est de l'ordre du privé, de la vie sentimentale, familiale, voire sexuelle, au détriment d'une authentique personnalisation politique qui fait que la conviction, la volonté, l'engagement, doivent se traduire dans des voix, des visages. Circonstance aggravante, comme les techniques de communication et de marketing politique ont pris une place considérable, on ne sait jamais vraiment si ce que les personnalités disent est le fruit de leur conviction ou d'un ajustement aux attentes, aux sondages, à une stratégie. D'où un sentiment d'inauthenticité du champ politique dans son ensemble.

Peut-on remédier à cela ? Je ne fais pas le parallèle avec l'entreprise, mais il me semble que nous sommes au cœur du problème posé à travers ces formes de démocratisation et de circulation du charisme. J'ai cité surtout des exemples masculins, je m'en excuse, j'aurais pu citer des exemples féminins, d'ouverture du charisme. J'ai aussi cité des exemples politiques. Or, l'ensemble du champ social est concerné par le charisme.



Dans la notion de démocratie, il y a l'idée de circulation. Le charisme génère une circulation qui peut concerner n'importe quel individu. Dans le même temps, certains contextes rendent cette circulation beaucoup plus complexe, voire la pervertissent ... et du coup on aimerait peut-être plutôt confier le gouvernement du monde à nouveau aux anges... ■



En partenariat avec :



168

Avec le soutien de l'Unipe
Union Nationale des
Professionnels de l'Enseignement



Conclusions et clôture

Frédéric FERRER : « Avant l'intervention de clôture de Roger Serre, je vais demander à Jean-Louis Debré de venir conclure cette édition 2015 de Dirigeants en Pays d'Avignon. »



« ENRICHISSEMENT-NOUS DE LA VÉRITÉ DES AUTRES »

Jean-Louis DEBRÉ : « Je ne peux pas conclure, c'est impossible. Alors, j'ai demandé à trois camarades avec qui j'aime beaucoup passer des vacances, qui ne se connaissent pas, de venir m'aider : Malraux, Anatole France et le philosophe Alain.

Malraux disait : « L'homme est ce qu'il cache. » Et à travers les débats que nous avons eus, tous les intervenants qui se sont succédés ici, on a vu que derrière toutes les personnalités se cache quelque chose ; quelque chose qui nous fait réfléchir à notre société politique, économique, sociale. Tout n'est pas comme c'est écrit dans les livres.

Alors, Anatole France arrive et dit : « Heureux ceux qui n'ont qu'une vérité, plus heureux et plus grands ceux qui ont fait le tour des choses, ont assez approché la vérité pour savoir qu'on ne l'atteindra jamais. Alors, enrichissons-nous de la vérité des autres. »

Et il a raison, car tous les intervenants ont voulu mettre du rationnel là où c'est peut-être un peu irrationnel. La vie politique répond-elle exactement à tous les critères que vous avez cités ?

La légitimité d'un De Gaulle, de Mitterrand, de Mandela, est-elle le fruit de quelque chose que l'on peut analyser ou y a-t-il une alchimie très particulière où peut entrer la taille, l'apparence, le langage, le poids de mots, la façon de s'exprimer ? Oui, nous progressons, parce que nous nous enrichissons de la vérité des autres.

« LE PESSIMISME EST D'HUMEUR ET L'OPTIMISME DE VOLONTÉ »

C'est à ce moment-là qu'arrive Alain. Parce que, parfois, on était un peu pessimiste face à ce pouvoir qui s'incarne aujourd'hui dans une société totalement désincarnée ; le politique a-t-il encore un pouvoir alors que les médias triomphent, alors que les réseaux sociaux ont plus d'influence que le député, que le ministre ? Le président d'un pays a-t-il encore quelque influence, alors que tout se passe dans le monde ? Les modèles économiques que nous connaissons ont-ils encore un intérêt face à cette mondialisation et à cette globalisation ?

Alors Alain est là pour nous dire : « Le pessimisme est d'humeur et l'optimisme de volonté. » Et les peuples qui s'en sont sortis, c'est quand ils avaient cette volonté parce qu'ils étaient optimistes. Optimistes pourquoi ? Parce que derrière tout cela, il y a l'homme. »





Frédéric FERRER : « Jean-Louis Debré, merci. Avant de passer la parole à Roger Serre, je voudrais appeler tribune Izy Behar. »

Izy BEHAR : « Au nom de tous ceux qui sont ici, j'adresse un grand remerciement à toutes les équipes du Groupe IGS, sans lesquelles nous n'aurions pas pu être là, et à tous ceux qui leur sont proches, parmi lesquels Jean-Michel Garrigues est l'incontournable numéro 1. Merci beaucoup ».

« NOUS AVONS OSÉ !

Roger SERRE : « Il y a sept ans, nous nous étions dit : nous allons oser dire que le monde est en train de changer, de plus en plus vite. Nous étions un petit groupe. Nous avons osé.

Nous nous étions quittés sur deux mots l'an dernier : amour et beauté. Je n'ai qu'une seule chose à vous dire : nous allons essayer, grâce à vous, pour vous, chefs d'entreprises et hommes de l'art (et nous avons besoin de vous) d'inventer cette pédagogie qui intègre l'humanisme, l'entrepreneuriat et le professionnalisme.

Mais incarner des valeurs universelles est quelque chose de difficile. La pédagogie de l'incarnation passe forcément par l'exemplarité. Très interactive, elle suppose qu'on le fasse tous ensemble, comme nous essayons de faire.

Nous avons osé et nous ne lâcherons pas. Il va falloir créer ces nouvelles écoles de management, mêler l'art comme on le fait avec Éric (et c'est un vrai bonheur), mêler l'éducation, le management. J'allais dire que c'est aussi simple que cela l'humanité.

Je ne sais pas où l'humain se cache dans le cerveau. Ce que je sais, c'est qu'il se cache certainement dans le cœur. L'intelligence des cerveaux est formidable, celle des réseaux est fantastique, mais celle du cœur, Monsieur le président, mon cher ministre, chers tous, est fondamental ! » ... ■



En partenariat avec :



170

Avec le soutien de l'Unipe
Union Nationale Inter-Professionnelle
de l'Enseignement

