

Gouverner, *c'est partager*

Maison Jean Vilar - 7, 8 et 9 juillet 2016



Synthèse des travaux, entretiens croisés

En partenariat avec



Gouverner, *c'est partager*

DPA - 8^e édition - 7, 8 et 9 juillet 2016



Le Groupe IGS (Institut de Gestion Sociale) et la Maison Jean Vilar organisent depuis plus de huit ans le colloque annuel :

Dirigeants en Pays d'Avignon (DPA).

Près de 150 dirigeants, personnalités qualifiées et experts se sont retrouvés en Avignon les 7, 8 et 9 juillet 2016 dans les salons et jardins de la Maison Jean Vilar pour témoigner, échanger, proposer des actions sur le thème de cette 8^e édition de DPA :

« Gouverner, c'est partager ».

Le Groupe IGS remercie :
les Groupes Adecco, April, Mazars, Audiens, AdGENCY et l'Unipe.

Ce texte est fondé sur l'enregistrement son des interventions et des débats. Il en propose une synthèse, complétée de notes et références à partir des questions et suggestions des participants et, en liaison avec les auteurs et organisateurs. Il est également illustré d'entretiens avec plusieurs « grands témoins ».

Sommaire

AVANT-PROPOS.	8
<i>Jean-Pierre Hulot, administrateur du Groupe IGS, directeur éditorial de DPA</i>	
DPA INCARNE «une philosophie de l'échange et du partage».	9
<i>Roger Serre, directeur général délégué du Groupe IGS</i>	
DANS CE DOCUMENT...	10
ACCUEIL DES PARTICIPANTS.	12
<i>Lancement du colloque à la Maison Jean Vilar</i>	
OUVERTURE DES TRAVAUX.	17
<i>Jean-Pierre Hulot, administrateur du Groupe IGS, directeur éditorial de DPA</i>	
L'ART DU PARTAGE... et le partage dans l'art.	18
<i>Christian Monjou, professeur agrégé, enseignant et conférencier</i>	
PARTAGER POUR GOUVERNER, DIVISER POUR RÉGNER : chercher l'erreur ou la vérité.	28
<i>Roland Cayrol, directeur de recherche au CEVIPOF (Centre de recherches politiques de Sciences Po) Raphaëlle Laubie, directrice générale du Cercle du leadership Philippe Vivien, directeur général d'Alixio</i>	
ÉTERNITÉ DU CONCEPT... actualité du précepte.	36
<i>Louis Schweitzer, président d'Initiative France, Commissaire général à l'investissement, président du Festival d'Avignon</i>	
ÉPUISE-T-ON LES VALEURS... à trop les partager ?	42
<i>Béatrice Duboisset, fondatrice d'Humeaning Didier Pitelet, président d'On the Moon Christophe Victor, directeur général délégué du Groupe Les Échos</i>	
LE PARTAGE DE MIDI... ou l'art de la mise en cène.	50
<i>Jean-Luc Petitrenaud, critique gastronomique, auteur, producteur et animateur</i>	
LE DIRIGEANT, passeur de chance.	58
<i>Philippe Gabilliet, professeur associé à l'ESCP Europe, auteur et conférencier</i>	

LES PARTAGES.	66
1. Le partage de l'espace : l'espace dynamique chez Engie	
2. Le partage du temps : l'étude du LISPE	
3. Le partage du geste	
TERRITOIRES PARTAGÉS, MÉMOIRES ÉCLATÉES, regards géopolitiques.	76
Alain Simon, <i>conférencier, auteur, expert en géopolitique</i>	
LE PARTAGE... modèle économique ou modèle social ?	84
Maud Bailly, <i>chef du pôle économique au cabinet du Premier ministre</i>	
Julien Honnart, <i>président de WayzUp</i>	
Jean-Marc Daniel, <i>économiste, professeur associé à l'ESCP Europe</i>	
L'ÉVALUATION DE LA COMPÉTENCE à l'âge du faire.	98
Nathalie Loiseau, <i>directrice de l'École Nationale d'Administration</i>	
Pierre Dubuc, <i>président d'OpenClassrooms</i>	
Shirley Minet, <i>psychologue des organisations, SHM Expertise</i>	
LE GOUVERNEMENT en partage.	110
Étienne Colella, <i>président de Pixid</i>	
Alexandre Gérard, <i>président d'Inov-On</i>	
Emery Jacquillat, <i>président de La Camif Matelsom</i>	
RETOUR SUR LES FONDAMENTAUX des pratiques de gouvernance.	118
Dominique Turcq, <i>fondateur de Boostzone</i>	
LES SINGULARITÉS d'une conclusion générale.	124
Laurent Choain, <i>chief people & communication officer du Groupe Mazars</i>	
REGARDS CROISÉS sur Les Damnés.	128
Christophe Barbier, <i>directeur de la rédaction de L'Express, écrivain et metteur en scène</i>	
Eric Ruf, <i>administrateur général de la Comédie-Française, président de l'Association Jean Vilar, metteur en scène</i>	
CONCLUSION et clôture du colloque.	142
ENTRETIENS CROISÉS.	144
L'ŒIL ET L'ESPRIT. Entretien avec Christian Monjou.	156
PRÉSENTATION DES INTERVENANTS.	161



Avant-propos

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

Chers amis,

La publication des actes d'un colloque ne consiste pas simplement à compiler des textes et à les illustrer de quelques photos d'ambiance. C'est, en vérité, un véritable travail d'édition.

Enregistrer les interventions, les transcrire, les corriger, les faire relire par leurs auteurs en obtenir l'imprimatur, sélectionner l'iconographie, maquetter... tout ceci n'est pas anodin.

Publier les actes d'un colloque, c'est envoyer quelques signaux forts. Le premier s'apparente à la clôture d'un exercice au sens de l'enclure. Ce qui a été dit a été dit. Les mots et les images sont désormais fixés. Ils accèdent au statut de références.

Parce qu'ils sont références, ils deviennent potentiels objets de partage. Ce n'est évidemment pas indifférent s'agissant d'un colloque dont le thème, cette année, passait justement la gouvernance au crible du partage. Ils deviennent ainsi objets d'appropriation, d'inspiration, de constructions futures, d'enseignement... En bref de culture.

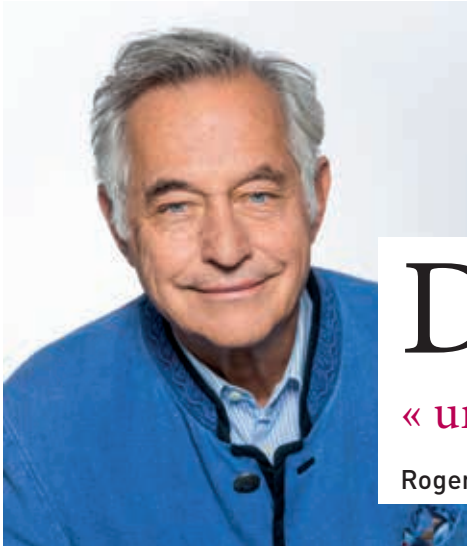
Ils sont enfin aussi objets de mémoire. Et là, on ne peut pas dissocier ces mots de la personnalité de ceux qui les ont prononcés et pas, non plus, de la douceur des jardins de la Maison Jean Vilar, de la majesté de la cour d'honneur du Palais des Papes, de la violence des *Damnés*, de l'intelligence et de l'amitié des conversations et des échanges.

Que les participants à cette 8^e édition de Dirigeants en Pays d'Avignon s'y replongent. Que ceux qui n'ont pas pu être des nôtres l'imaginent.

Que tous lisent ce véritable ouvrage que vous avez maintenant entre les mains.

C'est le plus bel hommage qui peut être rendu à tous ceux qui se sont donné la peine de le faire exister.

BONNE LECTURE À TOUS ! ■



DPA incarne

« une philosophie de l'échange et du partage »

Roger Serre, délégué général du Groupe IGS

Chères amies, chers amis,

En juillet dernier nous nous sommes retrouvés à la Maison Jean Vilar pour la 8^e édition de notre colloque Dirigeants en pays d'Avignon (DPA).

En huit ans, DPA est parvenu à créer une véritable communauté. Une gageure, si l'on considère la diversité d'univers, d'inspirations, de culture de nos invités et de nos intervenants. Et pourtant, tous, vous êtes unis par une même volonté de réinventer les codes, de créer votre propre chemin, d'ouvrir de nouveaux horizons dans la pratique de la gouvernance. Tous, vous êtes unis par cette croyance que l'humain est le point d'ancrage du développement de toute entreprise économique.

Cette conviction est, vous le savez, une des visions fondatrices du Groupe IGS. Elle résonne dans ses trois valeurs phares : humanisme, entrepreneuriat, professionnalisme.

Nous sommes en effet convaincus que des hommes et des femmes cultivés, curieux, ouverts au monde, qui auront pu, au fil de leur formation, réfléchir, ressentir et apprendre de figures inspirantes, feront des professionnels engagés, bienveillants et capables de contribuer à créer l'entreprise de demain que tous appellent de leurs vœux.

Cette philosophie de l'échange et du partage, qu'incarne DPA, irrigue depuis sa création le Groupe IGS, sa pédagogie et son projet de formation pour les femmes et les hommes qu'il accueille.

Nous sommes heureux de la partager avec vous. ■



Dans ce document...

GOUVERNER, C'EST PARTAGER...

Comment répondre aux défis - sociaux, politiques, économiques, culturels - liés à la nouvelle économie du partage ? Accompagner l'accélération de la mondialisation ? Anticiper le retour à la surface des cartes d'anciennes lignes de partage que l'on avait cru disparues ? Près de 200 décideurs, politiques, experts, artistes, professeurs et étudiants, ont débattu de ces problématiques du 7 au 9 juillet 2016 à l'invitation du Groupe IGS et de la Maison Jean Vilar. Avec pour point d'orgue la représentation en ouverture du Festival d'Avignon de l'adaptation par Ivo van Hove pour le Français du scénario des Damnés de Visconti.

« Réinventer la gouvernance humaniste. »

C'est en rappelant cet enjeu majeur dont le Groupe IGS a fait son fer de lance, que Roger Serre, délégué général, accueille les participants, aux côtés de Jean-Michel Perrenot, directeur général exécutif, Philippe Martinez, directeur général d'Adecco France, et Patrick Bézier, directeur général du groupe Audiens.

À l'heure de la mondialisation, tel une araignée dans sa toile, le dirigeant est attentif aux vibrations du monde.

Jean-Pierre Hulot, administrateur du Groupe IGS, choisit d'ouvrir les travaux sur une métaphore inspirée de Diderot et du *Rêve de d'Alembert*, « magnifique illustration du partage » et des enjeux qui se posent aujourd'hui aux pédagogues comme aux décideurs.

« L'art du partage et le partage dans l'art. »

Spécialiste de littérature anglaise, enseignant et conférencier, Christian Monjou intervient auprès de nombreux cercles sur le thème du leadership avec le support d'œuvres d'art. Il évoque « *au-delà du regard* » les vertus du partage dans l'art de gouverner, des ateliers des maîtres flamands aux peintres fauves et aux sculpteurs hyperréalistes.

« Partager pour gouverner, diviser pour régner : chercher l'erreur ou la vérité. »

Comment la nouvelle économie du partage fait-elle évoluer les pratiques sociales, le fonctionnement des entreprises, la posture des politiques ? Telle est la question posée à Raphaëlle Laubie, directrice générale du Cercle du leadership, Philippe Vivien, directeur général d'Alixio, et Roland Cayrol, directeur de recherche au Cevipof (Sciences Po).

« Éternité du concept... actualité du précepte. »

Louis Schweitzer, président d'Initiative France, Commissaire général à l'investissement, président du Festival d'Avignon, rappelle que « la responsabilité est toujours individuelle. Tout le reste fait l'objet d'un partage qui repose à la fois sur un objectif et sur un processus. »

« Épuise-t-on les valeurs à trop les partager ? »

Mieux partager, faire face aux transformations et réussir un changement de culture, quand on est un chef d'entreprise, un groupe industriel, de services ou de médias : Béatrice Duboisset, fondatrice d'Humeaning, Didier Pitelet, président d'On the Moon, et Christophe Victor, directeur général délégué du Groupe *Les Échos*, échangent sur les facteurs-clés du succès.

« Le partage de midi ou l'art de la mise en scène. »

Jean-Luc Petitrenaud, critique gastronomique, auteur et producteur, décrit les rituels de partage et l'évolution de la pratique d'un art qui demeure un véritable « *petit conservatoire* ».

« Le dirigeant, passeur de chance. »

Qu'est-ce que la chance ? Existe-t-elle réellement ? Peut-on « aider » et transmettre la chance ? Philippe Gabilliet, professeur associé à l'ESCP Europe, auteur et conférencier, dévoile le résultat d'études et propose une grille de lecture pour devenir « passeur de chance ».

Trois ateliers ont décliné les thèmes du partage :

1. « *Le partage de l'espace* : l'espace dynamique chez Engie », ou comment « répondre à la mobilité générationnelle en réinventant l'espace de demain ».
2. « *Le partage du temps* », ses formes, évolutions, risques et avantages, avec la présentation d'une étude du Laboratoire d'innovation et de la performance économique (LISPE) de l'École IGS-RH.
3. « *Le partage du geste* », aujourd'hui revalorisé avec l'individualisation des échanges et le retour aux rituels dans la formation, la gouvernance et les relations au travail.

« Territoires partagés, mémoires éclatées : regards géopolitiques. »

Alain Simon, expert en géopolitique, propose une réflexion autour d'une autre acception du mot partage : diviser en parts, départager. En politique comme dans le monde de l'entreprise, « *le temps long a toujours le dernier mot* ». C'est aussi la leçon des *Damnés*.

« Le partage, modèle économique ou modèle social ? »

Peut-on réguler la nouvelle économie du partage ? Quels en sont les risques et les bénéfices ? Quel rôle de l'État pour accompagner ces transformations ? Maud Bailly, chef du pôle économique au cabinet du Premier ministre, débat ici avec Jean-Marc Daniel, économiste, professeur associé à l'ESCP Europe, et Julien Honnart, fondateur de la start-up WayzUp.

« L'évaluation de la compétence à l'âge du faire. »

Attirer et détecter les talents, proposer des formations adaptées aux besoins de chacun et de demain : Nathalie Loiseau, directrice de l'ENA, Pierre Dubuc, co-fondateur d'OpenClassrooms et Shirley Minet, psychologue des organisations, partagent une même exigence et échangent avec les participants sur leurs défis et expériences.

« Le gouvernement en partage. »

Étienne Colella, Alexandre Gérard et Emery Jacquillat, respectivement présidents de Pixid, d'inov-On et de la Camif Matelsom, ont fait le pari réussi d'autres modèles de gouvernance. Confiance, liberté, partage des responsabilités, nouvelles formes d'échanges entre l'entrepreneur, les collaborateurs et les clients : tels sont, assurent-ils, les facteurs-clé de la gouvernance de demain.

« Retour sur les fondamentaux des pratiques de gouvernance. »

« *À quoi sert l'entreprise ?* » Dominique Turcq, fondateur de Boostzone, résume dans cette question les débats du colloque. La liste des réponses qu'il propose illustre l'importance du choix d'une gouvernance pour faire face aux « *coups de bouloir* » du changement.

« Les singularités d'une conclusion générale. »

Dans un métier où « *ce qui est important n'est pas toujours mesurable* » et qui est un art plus qu'une science, l'intelligence collective permettra d'apporter des réponses pour « *reconnecter les problématiques RH avec un monde qui change* », conclut Laurent Choain, chief people & communication officer du Groupe Mazars.

« Regards croisés sur les Damnés. »

Innovations théâtrales, réflexions sociopolitiques, conduite et jeu des acteurs : Christophe Barbier, directeur de la rédaction de *L'Express*, écrivain et metteur en scène, et Éric Ruf, administrateur général de la Comédie-Française, président de l'Association Jean Vilar, metteur en scène, acteur et scénographe, échangent avec les participants sur les enseignements des *Damnés* mis en scène par Ivo van Hove.

En conclusion et clôture de cette 8e édition de DPA,

Roger Serre rappelle que « *les trois valeurs que revendique le Groupe IGS - humanisme, entrepreneuriat et professionnalisme - sont universelles* ». C'est, ajoute-t-il, « *ce à quoi nous travaillons ensemble* ». ■

ENTRETIENS CROISÉS. Entretien avec François Abrial, directeur des ressources humaines du Groupe Air Liquide. Maud Bailly, chef du pôle économique au cabinet du Premier ministre, Patrick Bézier, directeur général du Groupe Audiens, Daniel Dreux, vice-Président Ressources Humaines de Disneyland Paris, Michel Léger, président du directoire de BDO France, Nathalie Loiseau, directrice de l'ENA (École Nationale d'Administration) et Philippe Martinez, directeur général d'Adecco France. ■



« Œuvrer ensemble pour davantage de pédagogie, d'humanisme, d'entrepreneuriat, de professionnalisme : tel est le défi que nous vous invitons à relever cette année avec nous. »



Accueil des participants.

Lancement du colloque à la Maison Jean Vilar

70 ANS DE SCÉNOGRAPHIE AU FRANÇAIS

Jacques Téphany¹. « La grande maison de Molière est présente cette année au Festival d'Avignon. Nous avons voulu qu'elle le soit aussi à la Maison Jean Vilar. Éric Ruf, président de l'Association Jean Vilar, est administrateur général de la Comédie-Française, comédien, metteur en scène et

^[1] Jacques Téphany est co-fondateur et directeur délégué de l'Association Jean Vilar. Directeur de troupe, administrateur, 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 : *Notes de service* (Actes Sud, 2015), *Vilar ou La Ligne droite*, correspondance inédite de Jean Vilar avec son épouse (*Cahiers Jean Vilar* n° 120), etc. Il a été responsable de la rédaction des *Cahiers de l'Herne* consacrés à Jean Vilar (Éditions de L'Herne, 1995). Il dirige actuellement la rédaction des *Cahiers Jean Vilar* édités par l'Association du même nom. Outre un fonds d'ouvrages, documents iconographiques et audiovisuels, la Maison Jean Vilar accueille depuis quatre saisons le colloque DPA. Elle organise aussi toute l'année, en liaison avec la vie culturelle locale, le Festival d'Avignon et le spectacle vivant en général, des conférences, expositions, animations, projections, rencontres, lectures et spectacles. L'Association Jean Vilar est partenaire de la Ville d'Avignon, du ministère de la Culture et de la Communication, et de la Bibliothèque nationale de France (Département des Arts du Spectacle). <http://maisonjeanvilar.org/>



Jacques Téphany

scénographe. Il a eu l'idée d'exposer ces 75 maquettes² (sur les 500 qui sont conservées dans les ateliers extraordinaires de Sarcelles). C'est un choix partiel et partial pour représenter le travail des "décorateurs" - qui préféreront le terme de "scénographes" - à partir des années 1970. Le «décor» que l'on peut observer dans les décennies 1940/1970 est souvent illustratif, alors que la «scénographie» se fait conceptuelle, devenant espace mental davantage qu'illustration.

C'est ce que vous constatez en parcourant l'exposition de ces petites maquettes faites de carton-plume, de balsa. Cet art se meurt. Il est remplacé aujourd'hui par des techniques en 3D, par le virtuel. Éric Ruf fait partie des scénographes qui préfèrent travailler avec le carton-plumes et le balsa. Il s'agit d'un véritable artisanat. Vous trouverez chez nous un dossier pédagogique très intéressant à proposer aux enfants et aux étudiants : de l'imaginaire à la miniature, puis à la réalisation en grandeur nature... »

RÉINVENTER LA GOUVERNANCE HUMANISTE

Roger Serre, *délégué général du Groupe IGS*. « Comment réinventer la gouvernance humaniste ? Beaucoup de travail reste à faire, mais nous sommes, grâce à vous, sur le bon chemin. Les artistes nous montrent l'exemple à suivre. Ce sont de véritables entrepreneurs ! Ils partent de presque rien et ne savent pas, au départ, s'ils réussiront leur pari. Mais ils en prennent le risque. En plus de la création de neuf filières de compétences, le Groupe IGS a donc intégré un enseignement de l'art et des humanités dans tous ses cursus. Nous irons plus loin encore, avec vous et avec tous ceux qui ont nous ont aidés à le construire. Je salue à cette occasion Jean-Pierre Hulot qui l'a fondé avec moi.

Œuvrer ensemble pour davantage de pédagogie, d'humanisme, d'entrepreneuriat, de professionnalisme : tel est le défi que nous vous invitons à relever cette année avec nous. J'ajouterai que le Groupe IGS a la grande chance de proposer des enseignements qui vont du niveau bac + 6, avec même un doctorat franco-chinois, à la formation de jeunes en difficulté. Je vous remercie de nous aider dans cette mission en accueillant tout au long de l'année 7 000 apprentis et alternants.

Nous avons terminé nos travaux l'an dernier sur deux mots : amour et beauté. C'est sur celui de partage que nous allons travailler ensemble pendant les deux jours de ce colloque, en présence des représentants d'une génération de jeunes dont je vous promets qu'ils sont extraordinaires. Ce sont des entrepreneurs. Ils savent que ce sera difficile, mais ils veulent réussir. Nous avons beaucoup de chance de les accueillir. Ils nous montreront l'exemple ! »

LE GROUPE IGS : 40 ANS DE PASSION ET DE PARTAGE

Jean-Michel Perrenot³, *directeur général exécutif du Groupe IGS*. « Le Festival d'Avignon fête ses 70 ans. Le Groupe IGS célèbre lui-même cette année 40 ans de partage, de passion pour la pédagogie et, surtout, de collaboration avec vous, dirigeants d'entreprises, avec lesquels nous nous sommes attachés à former des jeunes comme des adultes. Cette année, "Gouverner, c'est partager" est le thème de Dirigeants en Pays d'Avignon. Nous aurons l'occasion de partager ensemble des moments conviviaux, mais aussi de débattre avec des experts et des professionnels.



Roger Serre



Jean-Michel Perrenot

^[2] L'exposition "Métamorphoses de la scène, 70 ans de scénographie à la Comédie-Française", est proposée au public du 5 juillet au 3 décembre 2016 à la Maison Jean Vilar, en Avignon. « En 75 maquettes sur 70 ans, cette exposition propose un parcours historique qui voit le passage du décor à la scénographie. Cette évolution est insufflée par les administrateurs qui dirigent l'institution et par des scénographes qui circulent d'une scène à l'autre, fécondant de leurs visions artistiques l'espace contraignant d'une salle à l'italienne. Cet ensemble de miniatures, véritables maisons de poupée, permet de rêver la re-présentation du monde... Le commissariat de cette exposition, conçue dans le cadre de la présence de la maison de Molière à Avignon, est assuré par Agathe Sanjuan, conservatrice-archiviste de la bibliothèque-musée de la Comédie-Française. » <http://www.avignon-tourisme.com/>

^[3] Délégué régional Rhône-Alpes et directeur général adjoint du Groupe IGS, Jean-Michel Perrenot, a été nommé le 1^{er} janvier 2016 directeur général exécutif du Groupe IGS.



Maquette du décor de La Forêt, d'Alexandre Ostrowski, scénographie d'Igor Ivano

Demain, nous partagerons une expérience intéressante autour des *Damnés*. Lionel Prud'homme⁴, directeur du LISPE (Laboratoire d'innovation sociale et de la performance économique de l'École IGS-RH), vous présentera une étude réalisée par un collectif d'étudiants sur le thème du partage du temps.

Merci au comité d'organisation du colloque, ainsi qu'à Frédéric Ferrer, animateur de nos débats. Merci encore à vous tous, responsables d'entreprises qui nous accompagnez depuis tant d'années et contribuez au succès de cet événement.

Avant de céder la parole à d'autres intervenants, je citerai ce soir Albert Schweitzer : *"Le bonheur est la seule chose qui se double si on le partage."* »

« NOTRE COMBAT EST PRESQUE POLITIQUE »

Philippe Martinez⁵, directeur général d'Adecco France. « C'est la troisième fois que je participe à ce colloque. Son thème est encore plus évident pour nous cette année, puisque c'est celui du partage. Le Groupe IGS et le Groupe Adecco sont "compatibles" entre eux. C'est la raison pour laquelle ils sont partenaires depuis tant d'années ! Nous sommes proches par nos valeurs, par "l'ADN" qui nous constitue et par notre réelle volonté que les jeunes que nous formons et que nous recrutons disposent d'un véritable savoir-être. Le savoir-faire s'apprend, le savoir-être se travaille. Nous avons de nombreux chantiers en commun. Un laboratoire de startups nous aide, par exemple, à mieux travailler sur la compatibilité entre l'ADN des entreprises et celle de nos candidats ou sur l'importance du quotient émotionnel, etc. Car un recrutement sur deux "rate" au bout de 18 mois et cela génère beaucoup de coûts cachés.

Nous sommes fiers d'être ici aux côtés du Groupe IGS. Notre combat commun est presque politique, puisqu'il porte sur l'alternance et l'apprentissage. Nous avons

lancé il y a neuf mois une école sans murs, en faisant l'engagement d'insérer durablement 10 000 jeunes en trois ans dans le monde de l'entreprise. Cette école comprend 16 filières. Elles répondent à un vrai besoin, puisque ce pays compte 5 millions de personnes sans emploi et 25 % de chômeurs chez les jeunes de moins de 25 ans. Nos gouvernants ne favorisent pas assez l'alternance. La France compte pourtant 300 000 à 400 000 alternants, pour 1,2 million en Allemagne. La corrélation de ce chiffre avec le taux de chômage (5 % en Allemagne chez les jeunes de moins de 25 ans) est évidente. Sur ce sujet également, nous sommes totalement en phase avec le Groupe IGS. »

« UNE ÉTHIQUE DE LA GOUVERNANCE »

Patrick Bézier, directeur général du Groupe Audiens, partenaire de *Dirigeants en Pays d'Avignon*⁶ : « Ceux qui ne connaissent pas le Groupe Audiens pourraient demander les raisons de notre présence, ici en Avignon. Il me revient à l'esprit, pour leur répondre, une réflexion d'Hannah Arendt : *"C'est dans le vide de la pensée que naît le mal."* Je suis convaincu, en effet, qu'il est nécessaire que des dirigeants comme vous, qui occupez une responsabilité, se penchent sur des sujets sérieux. Le plus souvent possible ! Nous avons la responsabilité de transmettre, donc de partager.

Le thème que vous avez choisi est particulièrement important aujourd'hui. Toutes les Nations, tous les États, veulent développer leur coopération - et le monde numérique nous fait croire que nous sommes tous au même niveau de coopération. Dans le même temps, nous avons besoin de direction, voire d'autorité, de références. Gouverner, en effet, c'est prévoir, choisir, parfois résister ou déplaire... Le vocabulaire politique foisonne de ces concepts. Nous devons certainement nous interroger sur leur sens pratique et sur les enjeux éthiques sous-jacents qui affectent le champ de la décision et reflètent notre vision du vivre ensemble.



Philippe Martinez



Patrick Bézier

⁴ Cf. la biographie, les interventions et l'interview de Lionel Prud'homme (<http://www.lispe.fr/work/lionel-Prudhomme/>), ainsi que l'encadré dédié au LISPE.

⁵ Cf. plus loin la biographie, l'intervention et l'interview de Philippe Martinez.

⁶ Cf. plus loin dans ce document la biographie et l'interview de Patrick Bézier.



Dans une société de l'immédiateté, le digital imprègne notre quotidien. Les réseaux sociaux jouent désormais un rôle de catalyseurs, de capteurs d'émotions et de revendications. Ils sont un lieu où la parole politique s'affranchit, voire se radicalise. L'exigence de transparence devient la nouvelle norme, la concrétisation d'une démocratie enfin "accessible". Prenons garde, donc, aux postures et ne perdons pas de vue que cette nouvelle norme pourrait présupposer l'effacement progressif du politique et du sujet au profit d'une forme d'autorégulation.

Si la transparence reste néanmoins un devoir, le partage constitue aussi une éthique de la gouvernance. Audiens, groupe de protection sociale à gouvernance paritaire, est légitime sur ce thème du partage. Avignon est, de plus, le lieu emblématique du spectacle vivant en France, voire dans le monde. Nous sommes les protecteurs des professionnels de la culture, depuis le comédien jusqu'au technicien, en passant par le journaliste et l'intermittent. Nous les suivons toute leur vie : au moment de leur retraite, pour la protection de leur santé, leurs soins, la couverture de tous les risques de la vie. Jacques Attali s'est dit convaincu que nous serons tous intermittents demain. Pour autant, il faut une protection suffisante pour pouvoir bien travailler. Telle est notre mission. Tous les systèmes de protection des intermittents que nous assurons et pilotons sont des régimes équilibrés, voire excédentaires. Voilà pourquoi nous sommes ici, en Avignon, et présents sur ce thème du partage, dans ce colloque organisé par le Groupe IGS. » ■





Ouverture des travaux

Frédéric Ferrer, journaliste, modérateur des échanges.
« Je demande à Jean-Pierre Hulot, organisateur du colloque, d'en ouvrir les travaux. »

COMME UNE ARAIGNÉE DANS SA TOILE...

Jean-Pierre Hulot, administrateur du Groupe IGS.
« Bonjour à toutes et à tous. Merci, chers amis, de votre fidélité à ce rendez-vous annuel. Il m'appartient, une fois encore, d'ouvrir cette 8^e édition de notre colloque Dirigeants en Pays d'Avignon, intitulé, cette année « Gouverner, c'est partager ». Convenons, ce matin, qu'en matière de partage, sinon de gouvernement, il était difficile d'espérer mieux après avoir vibré hier soir tous ensemble, à des degrés divers, à la victoire de l'équipe de France de football en demie finale de l'Euro. Ce sont, peut-être, ces vibrations collectives et partagées qui m'ont ramené vers une injonction plus que bicentenaire de Diderot.

En 1769, Diderot écrit *Le Rêve de d'Alembert*⁷. Dans ce triple dialogue philosophique, il inscrit une métaphore qui compare le philosophe à l'araignée au centre

de sa toile, comme attentive à toutes les vibrations du monde. Quelle belle illustration du partage ! À l'heure de la mondialisation, remplaçons philosophe par gouvernant... Et, pourquoi pas gouvernant par philosophe ? Cela en dit long sur ce que devrait être le contenu de nos enseignements de management et nos méthodes pédagogiques.

Quel choc sémantique, enfin, deux siècles et demi plus tard : la toile, réceptacle de toutes les vibrations du monde ! Il est, certes, de notre mission de préparer les gouvernants - en tous les cas les gouvernants d'entreprise - de demain. Il est non moins de notre mission de contribuer à la réflexion de ceux d'aujourd'hui. C'est l'ambition de ces colloques.

Il y a deux ans, pour ce faire, je nous conviais à nous faire ânes à la suite de Michel Onfray. Cette année, je nous convie à nous faire araignées, à la suite de Diderot. Encore quelques années de colloques en Avignon et, à défaut d'avoir épuisé les enjeux du management, nous en aurons épuisé le bestiaire. Bon travail à toutes et à tous ! » ■

⁷ Diderot écrit ces trois dialogues philosophiques au cours de l'été 1769 : *Entretien entre d'Alembert et Diderot*, *Le Rêve de d'Alembert*, *Suite de l'entretien entre d'Alembert et Diderot*. Ils seront réunis ensuite sous un titre unique : *Le Rêve de d'Alembert*. Il y défend des positions matérialistes contraires aux idées admises de son temps et s'attaque au dualisme cartésien.

Les trois dialogues sont d'abord lus dans les cercles philosophiques parisiens. Ils paraissent en 1782, sous forme manuscrite, dans la *Correspondance littéraire, philosophique et critique* [périodique réservé aux souverains et grands aristocrates érudits du XVIII^e siècle, dont Grimm partage en 1769 une partie de la charge avec Diderot]. Ils ne seront publiés qu'en 1830, après la mort de l'auteur.

Dans *Le Rêve de d'Alembert*, Diderot fait s'exprimer - sans l'en avoir avertie - Julie de Lespinasse, amie intime de Jean d'Alembert (ardente épistolière et égérie de *L'Encyclopédie*, elle tient un salon à Paris fréquenté par d'Alembert, Condillac, Condorcet et Turgot) : « Imaginez une araignée au centre de sa toile. Ébranlez un fil, et vous verrez l'animal alerte accourir. [...] Si un atome fait osciller un des fils de la toile de l'araignée, alors elle prend l'alarme, elle s'inquiète, elle fuit ou elle accourt. Au centre, elle est instruite de tout ce qui se passe en quelque endroit que ce soit de l'appartement immense qu'elle a tapissé. Pourquoi est-ce que je ne sais pas ce qui se passe dans le mien, ou le monde, puisque je suis un peloton de points sensibles, que tout presse sur moi et que je presse sur tout ? »

Diderot écrit encore dans *Suite de l'entretien entre d'Alembert et Diderot* : « La corde vibrante sensible oscille, résonne longtemps encore après qu'on l'a pincée [...] Mais les cordes vibrantes ont encore une autre propriété, c'est d'en faire frémir d'autres [...]. Si le phénomène s'observe entre les cordes sonores, inertes et séparées, comment n'aurait-il pas lieu entre des points vivants et liés, entre des fibres continues et sensibles ? ».



*« Le savoir-faire et le savoir-être
n'existent que par la communication
et le partage. C'est le partage
qui vérifie leur réalité. »*



L'art du partage

et le partage dans l'art

Christian Monjou, professeur agrégé, enseignant et conférencier⁹.

Frédéric Ferrer. « Je vous propose de nous laisser entraîner par le professeur Christian Monjou dans le fil de l'histoire qu'il déroule pour notre plus grand bonheur. »

ARTISTES MAUDITS ET MAÎTRES D'ATELIERS

Christian Monjou. « J'ai voulu placer cette intervention sous le signe d'Yves Bonnefoy. Il est, probablement, avec Roland Barthes, la personne qui m'a le plus influencé. J'ai aussi voulu commencer cet exposé avec un tableau

d'Henry Wallis¹⁰ qui représente ce que j'appellerais volontiers le thème pervers de l'artiste maudit : une chambre au sixième étage, où l'on survit sans avoir mangé depuis 15 jours, de préférence en crachant ses poumons, couché près de poèmes qui s'accumulent et dont on n'a vendu aucun... Le signe du génie !

Vincent Van Gogh correspond malheureusement parfaitement à ce modèle de l'artiste maudit. Alfred de Vigny lui donnera en France les traits de Thomas Chatterton, préfigurant dans son oeuvre la croyance

^[9] Cf. L'entretien avec le professeur Christian Monjou.

^[10] *La Mort de Chatterton*, par Henry Wallis (1856), Birmingham Museum and Art Gallery.

Rejeté à cause de son jeune âge, puis accusé de mystification (il écrit des poèmes sous le nom d'un moine du XV^e siècle), Thomas Chatterton s'empoisonne en 1770, à l'âge de 17 ans, pour ne pas mourir de faim.

Alfred de Vigny en fait le héros d'une pièce de théâtre. Créée à la Comédie-Française en 1835 avec un grand succès, la pièce est tirée d'un roman philosophique publié en 1832 par Vigny (*Consultations du Docteur Noir : Stello ou les Diables bleus*). Thomas Chatterton, aux côtés d'André Chénier et de Gilbert, y préfigure le personnage romantique du « poète maudit ».



« Une chambre au sixième étage, où l'on survit sans avoir mangé depuis 15 jours, de préférence en crachant ses poumons, couché près de poèmes qui s'accumulent et dont on n'a vendu aucun... Le signe du génie ! »

postromantique selon laquelle un véritable artiste ne peut être qu'échoué ou maudit. C'est un contresens absolu. Comment Jeff Koons ou Ron Mueck, par exemple, pourraient-ils produire leurs œuvres sans l'appui de toute une équipe, sans partage ? Une extraordinaire exposition des œuvres de Mueck a eu lieu à la Fondation Cartier il y a environ deux ans. On y présentait, dans une salle en sous-sol, un long métrage sur son travail et celui de son atelier. J'ai été impressionné d'y côtoyer 30 à 40 personnes restées, comme moi, pour regarder ce film pendant près d'une heure, fascinées par le travail des mains des artistes. Des images diffusées sans un seul mot ni un seul commentaire. »

CHEZ RUBENS, LE GÉNIE SE PARTAGE

« Pierre Paul Rubens est par définition un "anti-artiste maudit". Il passe une partie de sa vie à Anvers, dans une maison symboliquement divisée en deux parties. Une partie flamande, où il vit avec sa famille. Une partie italianisante, souvenir de son séjour en Italie de 1599 à 1608, où il installe son atelier, pièce extraordinaire dotée de colonnes salomoniques - et ce, avant même que le Bernin¹¹ ne les utilise pour le baldaquin de Saint-Pierre. La maison est équipée d'une loggia. On vient ainsi voir le maître y travailler. Ce n'est pas un petit atelier « miteux ». C'est un déploiement d'arts, sous les yeux essentiels de l'archiduc Albert et de l'archiduchesse Isabelle, qui gère les Flandres au nom de son neveu, Philippe IV d'Espagne.

⁽¹¹⁾ Les colonnes torsées (avec un fût contourné en hélice) conservées dans la basilique vaticane étaient réputées provenir du Temple de Salomon. Le Bernin en a doté le baldaquin de la basilique Saint-Pierre.



« Un tableau exposé cette année à Aix-en-Provence représente le dieu Mars en train de séduire la vestale Rhéa Silvia. Cette toile n'existe que parce qu'un commanditaire a demandé à Rubens de la peindre. »

L'idée selon laquelle le génie œuvre dans un silence absolu est absolument fausse. Pierre Paul peint sur une estrade. Autour de lui, des gens travaillent de leurs mains : il y a, en effet, chez tout artiste libéral un artisan mécanique sans lequel il n'existerait pas. On broie des pigments, on prépare des liants. Rubens n'hésite pas à montrer que son génie se partage avec des travailleurs manuels. Le savoir-faire et le savoir-être n'existent que par la communication et le partage. C'est le partage qui vérifie leur réalité.

Un tableau exposé cette année à Aix-en-Provence représente le dieu Mars en train de séduire la vestale Rhéa Silvia¹². Cette toile n'existe que parce qu'un commanditaire a demandé à Rubens de la peindre. Rubens ne travaille qu'à la commande. Une fois le *modello* terminé, il délègue sa réalisation. Le *modello*¹³ représente la vision

du maître. Cette vision est ensuite partagée, modifiée, et d'autant plus appliquée au réel qu'elle a été partagée. Fred Greenstein¹⁴, qui a occupé pendant des années la chaire de leadership à Princeton, l'a très bien dit : « On ne peut modifier une chose que si l'on accepte d'être modifié par elle. »

« L'INTELLIGENCE DE RUBENS EST D'AVOIR CRÉÉ UNE MARQUE »

« C'est de la co-construction, mais il faut disposer d'une vision. J'illustrerai cette idée par un récit très simple : une jeune fille, à Nazareth, lit l'Ancien Testament. Une créature lui dit qu'elle sera la mère de Dieu. Elle accepte. Cela s'appelle L'Annonciation. La vision dure 15 secondes, mais elle a suscité plus de 3 000 représentations dans l'histoire de la peinture...

^[12] L'exposition « Les collections du prince de Liechtenstein » s'est tenue du 7 novembre au 28 mars 2016 à Aix-en-Provence. <http://www.caumont-centredart.com/fr/collections-prince-liechtenstein>

^[13] « Dans un premier temps, le maître confiait cette esquisse aboutie à ses élèves, qui étaient chargés de broser les principaux éléments de la composition sur une toile. Puis, Rubens reprenait le pinceau pour achever les morceaux délicats, comme les visages. (...) Entre l'acquisition de l'œuvre, entrée dans les collections en 1710, et du *modello*, acquis en 1977, plus de deux siècles et demi sont passés. » <http://www.caumont-centredart.com/fr/mars-et-rhea-silvia>.

^[14] On doit, en particulier, à Fred I. Greenstein, professeur émérite à Princeton University et ancien président de l'International Society for Political Psychology : *Children and Politics* (1965) ; *Personality and Politics* (1969). Plus récemment : *The Presidential Difference: Leadership Style from FDR to Barack Obama* (2009) ; *Inventing the Job of President: Leadership Style from George Washington to Andrew Jackson* (2009).



« Frans Snyders peint des animaux, des scènes de chasses, des natures mortes. (...) Sur le tableau reproduit à droite, la Vierge et l'enfant sont de la main de Rubens. Les fleurs sont de celle de Jan Brueghel, dit "de Velours". »

L'élégance, l'intelligence de Rubens est d'avoir créé une marque. Il sait qu'il dispose à Anvers d'un peintre de la nature : Jan Wildens, Rubens honore suffisamment ses collaborateurs pour leur déléguer une partie de la réalisation de son œuvre. Il consacre aussi du temps à réaliser leurs portraits. Toute la question du leadership tient à ce regard : si les collaborateurs ne sont pas regardés, ils ne s'engagent pas dans l'œuvre commune. Frans Snyders, de son côté peint des animaux, des scènes de chasses (cf. ci-dessus à gauche), des natures mortes. Ces gens ne sont pas complètement intégrés à "l'entreprise Rubens". Ils partagent leur vie entre l'atelier de Rubens et le leur. Sur le tableau reproduit en haut, à droite, la Vierge et l'enfant, sont de la main de Rubens. Les fleurs sont de celle de Jan Brueghel, dit « de Velours » le deuxième fils de Pierre Brueghel l'Ancien. Son frère aîné, Pierre Brueghel le Jeune, passe sa vie à répéter les tableaux de son père : si l'on veut un tableau déjà commandé et acheté, il faut le faire refaire (le fameux « tableau d'atelier », dont la valeur dépend du temps que le maître a mis à le réaliser avec ses assistants).

Quand il faut peindre des étoffes, c'est le jeune Anthony van Dyck que l'on va chercher. Près de la Grand-Place d'Anvers, sur une plaque qui se trouve à l'entrée d'un bistrot, est écrit : « Ici, le père de van Dyck avait un magasin de tissus. » Quand Roland Barthes écrit, à la fin de "La lumière du Sud-Ouest"¹⁵, « Il n'est pays que de l'enfance », il veut dire que nous essayons constamment de réorganiser l'univers de notre enfance. Van Dyck, né dans les tissus, a passé sa vie à peindre des tissus. Il a été chassé de son atelier par Rubens, car la première femme de ce dernier, Isabella Brant, le trouvait attrayant. Il est allé en Italie, dans toutes les cours ou familles aristocratiques où son maître s'était rendu 20 ans auparavant. Chez Rubens, cela a donné ce fabuleux lamé argenté pour le portrait de Brigida Spinola-Doria. On a l'impression, en revanche, que van Dyck a voulu prendre le contrepied systématique de son maître avec ce noir doré sur les épaules de la marquise Balbi, en 1623 (cf. les portraits sur la page de droite).

On crée des produits dérivés. Pour cela, on a besoin d'un graveur, Pieter Soutman. Car, une fois le tableau vendu, que faire ? Il faut pouvoir redistribuer, réinvestir dans de nouvelles productions. La gravure, c'est fondamental. »



« L'élégance, l'intelligence de Rubens est d'avoir créé une marque. Il sait qu'il dispose à Anvers d'un peintre de la nature : Jan Wildens »

¹⁵ L'article a été publié dans l'*Humanité* du 10 septembre 1977 (« "Lire" un pays, c'est d'abord le percevoir selon le corps et la mémoire, selon la mémoire du corps. (...) L'enfance est la voie royale par laquelle nous connaissons le mieux un pays. Au fond, il n'est pays que de l'enfance. ») - Œuvres complètes, t. V [1977-1980], nouvelle édition présentée par Éric Marty, Seuil, 2002.

« CE JEUNE HOMME, C'EST VELASQUEZ ! »

« En 1628, Rubens est envoyé à Madrid par l'archiduchesse Isabelle pour y régler des affaires.

Philippe IV y a un favori : le comte-duc d'Olivares, un Sévillan. À Séville, ce dernier a repéré un jeune homme qui a épousé la fille de son maître, Francisco Pacheco. Ce jeune homme, c'est Diego Velasquez ! Quel moment fabuleux, sans doute, dans les couloirs de l'Escorial, devant la collection de tableaux du Titien accumulée par Charles Quint, Marie de Hongrie et Philippe II, que ce dialogue entre Pierre Paul Rubens et Diego Velasquez à propos de l'héritage du Titien ! C'est aussi cela, le partage : une confrontation commune face à de grandes choses, pour pouvoir s'ouvrir sur la plasticité du réel, sur le mouvement de l'histoire. Tout se tient, tout circule. Plus on est dans le partage, plus on est informé. C'est toujours vrai aujourd'hui. »

L'INNOVATION NAÎT SOUVENT DU PARTAGE

« La Moulade, une crique entre Collioure et Port-Vendres. Henri Matisse la peint à la fin de l'été 1905¹⁶. Le critique Louis Vauxcelles¹⁷ dira, en regardant des tableaux exposés au Salon d'automne de 1905 : « C'est Donatello parmi les fauves. » Parce que les couleurs « hurlent ». La photographie a usurpé la représentation illusionniste du réel. La peinture n'a plus que le hurlement de la couleur pour préserver son originalité.

Henri Matisse, jusqu'alors un peintre plutôt traditionnel, devient un "fauve". Il partage cette aventure avec un peintre qui a 11 ans de moins que lui : André Derain. Braque a eu cette phrase superbe : « Picasso et moi étions comme deux montagnards encordés, l'un ne pouvait pas avancer sans que l'autre le suivit et réciproquement. » C'est aussi cela, le partage, et c'est fondamental.

Vous avez un portrait de Matisse par Derain et un portrait de Derain par Matisse. C'est un partage absolument magnifique, signe de respect, d'admiration, d'affection : « Tu me rends au centuple ce que je te donne dans le partage, dans le contre-don à l'intérieur du partage. »

« LA CUM-PATIO, PASSION PARTAGÉE... »

« On doit à Yves Bonnefoy cette pensée : « Après la décision puis le fleurissement d'une existence incarnée, le ressaisissement de la pensée qui, à la fin des Lumières, vacille à se découvrir sans autres assises que la matière ; mais réinvente alors une raison d'être au monde – une



« Chez Rubens, cela a donné ce fabuleux lamé argenté pour le portrait de Brigida Spinola-Doria. On a l'impression, en revanche, que van Dyck a voulu prendre le contrepied systématique de son maître avec ce noir doré sur les épaules de la marquise Balbi, en 1623. »

raison moderne, secouée d'orages – dans l'exercice d'une compassion sans caution divine, sans espoir de rétribution.¹⁸ » Si le monde, en effet, n'est que matière (comme Diderot osa l'écrire après Giordano Bruno), comment produire du sens dans la matière ? Il faut réinventer une raison d'être au monde, moderne, secouée d'orages, dans l'exercice d'une compassion sans caution divine ni espoir de rétribution. La compassion n'est pas le compassionnel, c'est la *cum-patio*, passion partagée pour construire à partir de rien.

¹⁶ Henri Matisse, *La Moulade à Collioure*, 1905, huile sur toile, 28,2 X 35,5 cm, collection particulière (voir en page 24).

¹⁷ Le célèbre journaliste et critique d'art Louis Vauxcelles (de son vrai nom Louis Mayer - 1870-1943) tient alors depuis 1904 la rubrique artistique dans le *Gil Blas*. Il fait partie (comme Matisse) du comité élu pour deux ans pour administrer le Salon d'automne. En 1905, la salle VII du Salon, au milieu de l'exposition, réunit des œuvres de Matisse, Manguin, Derain, Vlaminck, Marquet, Camoin. Louis Vauxcelles écrit dans *Gil Blas* : « Au centre de la salle, un torse d'enfant et un petit buste en marbre d'Albert Marque, qui modèle avec une science délicate. La candeur de ce buste surprend au milieu de l'orgie des tons purs : Donatello parmi les fauves. » C'est également Louis Vauxcelles qui donne en 1908 à la peinture de Georges Braque le nom de « cubiste », puis à celle de Fernand Léger le qualificatif de « tubiste ». Picasso est appelé « Père Ubu-Kub »

¹⁸ Yves Bonnefoy, *Assentiments et partages* : entretien avec Odile Bombarde. Préface à l'exposition du Musée Des Beaux-Arts de Tours (Yves Bonnefoy. *L'Amitié et la Réflexion*. Presses universitaires François Rabelais, 2007. OpenEdition Books, 2013 <http://books.openedition.org/pufr/770>)



« Henri Matisse, jusqu'alors un peintre plutôt traditionnel, devient un "fauve". Il partage cette aventure avec un peintre qui a alors 11 ans de moins que lui : André Derain. »

L'entrepreneur est devant une page blanche, sur laquelle il va tenter ce qui est le plus difficile : un geste qui commence à séparer les choses pour leur donner du sens et construire à partir d'elles. L'idée selon laquelle il n'y a de responsabilité que collective est somptueuse. En arrière-plan, sur ce tableau de Rembrandt (cf. page de droite en bas), apparaît un homme dont la grandeur est d'être au service de la communauté. Quand le Syndic de la Guilde des drapiers d'Amsterdam lui a commandé ce portrait, le peintre y a fait inclure quelqu'un qui n'était pas membre de la communauté décisionnelle, mais sans lequel elle n'aurait pas fonctionné. Une communauté décisionnelle se reconnaît à la manière dont son mouvement innerve jusqu'aux éléments les plus éloignés d'elle. »

« PLUS ON EST LOIN DU LEADER, PLUS ON DOIT ÊTRE REGARDÉ »

« Si vous vous rendez à Monaco cet été, je vous conseille de courir voir l'exposition de l'artiste américain Duane Hanson¹⁹ (cf. page de droite, en haut l'une de ses sculptures).

Duane Hanson disait de son travail : « *Cela n'a pas à être joli, il faut que cela fasse sens.* » Le partage, c'est donner à chacun l'intuition de sa place au sein de la communauté. Et plus on est loin du leader, plus on doit être regardé.

Le regard du leader doit permettre à chacune et chacun de prendre

^[19] Le sculpteur Duane Hanson (1925-1996) est l'un des plus célèbres représentants du courant hyperréaliste américain. Il représente des scènes quotidiennes de l'*American way of life*. Une rétrospective a rassemblé cet été ses œuvres les plus emblématiques au Nouveau Musée National de Monaco. Pour aller plus loin :

- *Le Réalisme américain*, Edward Lucie-Smith et Christine Piot. Paris, Thames & Hudson, 2002.

- Duane Hanson, *Le Rêve Américain*, Actes Sud Beaux Arts, hors collection, 2010 (coédition Parc de la Villette, à l'occasion de l'exposition en 2010 des quinze dernières œuvres du sculpteur disparu en 1996).

- *Hyperréalistes, USA 1965-1975* [collectif. Hazan éditions - catalogue de l'exposition du Musée d'Art Moderne et Contemporain de Strasbourg - Juin-Oct.2003]. Anthologie de 70 œuvres].

conscience de la manière dont il contribue à la *cum-patio* entrepreneuriale. Dans le tableau de Rembrandt que nous avons évoqué tout à l'heure, c'est parce les drapiers sont habillés de façon identique que nous cherchons à différencier leurs visages. Le partage d'objectifs communs fait apparaître la singularité des apports individuels à la communauté. Dans ce monde d'égaux, il doit pourtant bien y en avoir un, comme l'écrivait Orwell, qui est plus égal que les autres...²⁰ De fait, quatre personnages vous regardent, tandis que deux autres regardent l'un des drapiers. C'est forcément celui des quatre qui est « regardé » qui est « plus égal que les autres ». Il se lève pour accueillir l'arrivant.²¹ C'est magnifique : celui qui doit répondre au nom de tous et ainsi faire sens est celui qui se lève dans l'accueil de l'autre. »

« IL N'Y A D'ICI QUE PARCE QU'IL Y A UN AILLEURS »

« Regardez ce magnifique tableau de Vermeer (cf. page 26) : vous remarquez au premier plan un tapis qui vient d'ailleurs, de la porcelaine chinoise, des fruits exotiques. L'ici et le maintenant n'existent que parce qu'ils sont partagés avec l'ailleurs. *Le Chapeau de Vermeer* de Timothy Brook²² est l'un des ouvrages les plus importants sur ce thème depuis 20 ans. Il offre une vue magnifique sur la première mondialisation : il n'y a d'ici que parce qu'il y a un ailleurs et il n'y a d'ailleurs que parce qu'il y a un ici²³.



« Duane Hanson disait de son travail : "Cela n'a pas à être joli, il faut que cela fasse sens." Le partage, c'est donner à chacun l'intuition de sa place au sein de la communauté. Et plus on est loin du leader, plus on doit être regardé. »

« Il se lève pour accueillir l'arrivant. C'est magnifique : celui qui doit répondre au nom de tous et ainsi faire sens est celui qui se lève dans l'accueil de l'autre. »

^[20] George Orwell, *La Ferme des animaux* (Gallimard, 1984). Les cochons prennent le pouvoir et font adopter une nouvelle devise : « Tous les animaux sont égaux, mais certains le sont plus que d'autres. »

^[21] Christian Monjou évoque plus haut et plus loin Roland Barthes, auquel on doit également une réflexion sur le « regard » et le « geste » dans ce tableau de Rembrandt (« Le Monde objet », in *Essais critiques*, OC, T2, 2002) : « Voyez les drapiers de Rembrandt : l'un même se lève pour mieux vous considérer. (...) Ce regard sans tristesse et sans cruauté, ce regard sans adjectif et qui n'est que pleinement regard, ne vous juge ni ne vous appelle ; il vous pose, il vous implique, il vous fait exister. »

^[22] Timothy Brook, *Le Chapeau de Vermeer*, Le XVII^e siècle à l'aube de la mondialisation, Payot, 2010. En accès libre sur le site revues.org : un article des Cahiers d'histoire. Revue d'histoire critique : « Timothy Brook, Le Chapeau de Vermeer ». <http://chrhc.revues.org/2641>

^[23] *La Liseuse à la fenêtre* (Brieflezend Meisje bij het Venster) de Johannes Vermeer, 1657 (environ), Gemäldegalerie Alte Meister, Dresde. Pour aller plus loin :

- Walter Liedtke, *Vermeer : Tout l'œuvre peint*, Ludion, 2008, p. 70-71, Catalogue no 5, La Liseuse.
- Gilles Aillaud, Albert Blankert, John-Michael Montias, *Vermeer*, Hazan, 2013.
- Daniel Arasse, *L'Ambition de Vermeer*, Paris, Adam Biro, 1993.
- Norbert Schneider, *Vermeer (1632-1675) ou les sentiments dissimulés*, Taschen, 2003.
- Arthur K. Wheelock, Jr. (notamment) :
 - . *Johannes Vermeer: The Complete Works*. New York, Harry N. Abrams, Inc., 1997.
 - . *Vermeer and the Art of Painting*. New Haven, Yale University Press, 1995.
 - . *Flemish Paintings of the Seventeenth Century*. University Press, 2005.



« Vermeer vous dit, à travers ce reflet dans cette fenêtre : quand vous partagez, vous redoublez votre présence. Ce n'est ni une perte ni une dispersion ni une fragilisation, mais un renforcement. »

Frédéric Ferrer. « Parlez-nous du rideau... »

Christian Monjou. « Zeuxis²⁴ peint des raisins que de vrais oiseaux viennent picorer. Parrhasius, vexé, le fait venir dans son atelier. On l'y laisse seul. Quand Parrhasius l'y rejoint, Zeuxis se retourne et lui dit : *"quand tu voudras bien tirer le..."* Il s'arrête, s'apercevant que le rideau est peint. On retrouve dans ce tableau de Vermeer la tentation de tirer le rideau sur la droite.

Enfin, quand on partage, se dilue-t-on, se disperse-t-on, se vide-t-on de soi ? Vermeer vous dit, à travers ce reflet dans cette fenêtre : quand vous partagez, vous redou-

blez votre présence. Ce n'est ni une perte ni une dispersion ni une fragilisation, mais un renforcement. Vous n'êtes jamais aussi forts que lorsque vous partagez. William Faulkner l'a écrit : c'est par le partage qu'on vérifie la maîtrise, qu'on l'augmente : *"And in the sharing they become one."*²⁵ »

Frédéric Ferrer. « Vous avez évoqué quelque chose de très intéressant pour notre écosystème des ressources humaines : le regard. Il faut que chacun soit regardé. »

Christian Monjou. « L'essentiel, c'est le regard. Les gens

^[24] Zeuxis, peintre grec du V^e siècle avant JC, était un maître de l'illusion et de la couleur. Ses chefs-d'œuvre (tous perdus) sont évoqués par Platon, Aristophane, Cicéron et Pline l'Ancien. Ce dernier raconte l'anecdote dans *Histoires naturelles* (Livre XXXV, § 65, 66, traduction d'Adolphe Reinach, *La Peinture ancienne, textes grecs et latins*, édition Macula, 1995).

^[25] *Go Down, Moses and other stories*, William Faulkner, 1942 [*Descends, Moïse*, Gallimard, 1990] :

« *And they were married, they were married and it was the new country, his heritage too as it was the heritage of all, out of the earth, beyond the earth yet of the earth because his too was of the earth's long chronicle, his too because each must share with another in order to come into it and in the sharing they become one : for that while, one: for that little while at least, one (...)* »

Ce recueil de sept nouvelles de Faulkner couvre plus d'un siècle de l'histoire américaine à travers les McCaslin, propriétaires d'une plantation dans le Mississippi, en particulier par la voix d'Oncle Ike, « *L'oncle de la moitié d'un pays et le père de personne* ».

ne vous rendront de l'engagement qu'à la mesure du regard que vous aurez porté sur eux. Un débat a eu lieu à la fin du XV^e siècle à Florence pour décider du plus important de tous les arts : la sculpture ? On a des volumes et on peut tourner autour, c'est fabuleux, il n'y a pas de couleurs... La peinture ? On a l'illusion d'un espace en 3D, il y a les couleurs, c'est extraordinaire ! Le débat a été tranché en faveur de l'architecture, car elle dit pourquoi et comment le monde est habitable par l'homme. J'ai participé récemment à un congrès de professionnels du bâtiment : les professionnels de la construction ont ce souci de l'habitabilité. Les accidents de chantier sont toujours causés par des personnes qui ne sont pas assez regardées, parce qu'alors des maillons faibles se créent. Une fragilité qui préexistait peut-être est renforcée par l'absence du regard. Chacun a un rôle, mais aussi une identité, laquelle ne doit pas être épuisée par le rôle (sinon, cela s'appelle de l'aliénation). Souvent, il suffit d'un regard du leader pour qu'une personne retrouve un "presque rien" d'identité qui devient alors essentiel. On ne s'étonne jamais assez de l'autre. »

« PARTAGER, C'EST FORCER À REGARDER »

Jacques Delsaut, conseiller du président du Groupe Adecco – ci-contre à droite. « J'ai rencontré un spécialiste de l'art contemporain chinois qui m'a expliqué qu'Ai Weiwei fait travailler environ 1 000 collaborateurs. Donc, partage du travail. Mais y a-t-il partage du succès ? »

Christian Monjou. « Quand Rubens prend le temps de peindre ses compagnons, il leur consacre de l'attention, mais il n'ignore pas non plus que ce portrait a une valeur marchande. Quand la rétribution du partage de l'effort devient plus difficile en numéraire, cela implique de la part du leader une rémunération d'autant plus significative en valeur non numéraire. Pour ma part, je cite beaucoup. Citer, c'est reconnaître que quelqu'un a porté ce que l'on voulait dire avec une perfection dans la forme que l'on n'atteindra peut-être jamais soi-même. »

Frédéric Ferrer. « Le leader se fond dans son atelier, une marque se crée... »

Christian Monjou. « Toute œuvre d'art enrichit notre vision du monde. Elle nous ouvre sur le monde, avec une perspective que personne d'autre ne nous avait offerte jusqu'alors. C'est cela, la marque. Et c'est cela, finalement, le partage. Je peux enrichir ma souffrance et ma joie du monde par une voie d'accès qui s'appelle Rembrandt ou Vermeer. J'ai peut-être, en revanche, donné l'impression de parler le plus souvent de peintres très classiques. Nous aurions pu citer d'autres artistes qui ont récemment bouleversé notre regard. Dans des séminaires sur le thème de la diversité, j'évoque aussi des artistes contemporains. Partager, c'est forcer à regarder. Quand je formais des professeurs à l'enseignement, je leur rappelais qu'on ne perd jamais son temps à confronter les élèves avec de grandes choses. » ■



Jacques Delsaut (Groupe Adecco)



Frédérique Plasson (Harmonie Mutuelle)



« La vision défensive d'un monde fini, avec une information "régentée", est hors jeu. »

pour régner
vérité
recherches politiques

e du L
Alixio

Partager pour gouverner, diviser pour régner : chercher l'erreur ou la vérité

Roland Cayrol, directeur de recherche au CEVIPOF (Centre de recherches politiques de Sciences Po),
Raphaëlle Laubie, directrice générale du Cercle du leadership,
Philippe Vivien, directeur général d'Alixio.³⁴

DES PROJETS D'INTELLIGENCE COLLECTIVE

Frédéric Ferrer. « Tout le monde parle aujourd'hui de crowdfunding et d'économie collaborative. Pour vous, l'aventure a commencé vers les années 2000. Que pensez-vous du thème de notre débat : "Partager pour gouverner, diviser pour régner" ? »

Raphaëlle Laubie. « J'ai vécu ma première expérience de chef d'entreprise en 2006. Mon projet était de travailler au service d'une communauté d'intérêts pour l'aider à développer une intelligence collective, au sein d'une mission partagée. »

Frédéric Ferrer. « On parlait peu d'intelligence collective à l'époque... »

Raphaëlle Laubie. « Dès que les technologies ont rendu possible des interactions, en 2003-2004, on a vu apparaître dans le domaine de la santé les premières communautés de patients. Doctissimo.fr³⁵, par exemple, réunissait une communauté d'intérêts sur des thèmes assez larges. Ces initiatives ont ensuite été développées à des fins plus commerciales. Puis, sont apparus Facebook et Twitter, des réseaux très généralistes, sans doute un peu moins porteurs d'un projet d'intelligence collective... »

^[34] Voir plus loin les biographies de Roland Cayrol, Raphaëlle Laubie et Philippe Vivien.

^[35] Doctissimo.fr a été fondé en 1999 par les médecins Claude Malhuret (président de Médecins sans frontières, de Libertés sans frontières, maire de Vichy) et Laurent Alexandre (chirurgien, urologue, auteur, chef d'entreprise). Avec 8 millions de visiteurs uniques mensuels et un chiffre d'affaires de 10 millions d'euros en 2010, le site représente un succès emblématique du web francophone. Il s'est enrichi après 2010 de versions espagnole, italienne, puis anglaise, et d'une édition papier depuis 2013.



Roland Cayrol

PARTAGE DU POUVOIR... ENCORE UN EFFORT !

Frédéric Ferrer. « Vous êtes un observateur affûté et un entrepreneur, puisque vous avez cofondé l'institut CSA. Partage, division, règnes : quelles "nouveauautés" ? »

Roland Cayrol. « Je commencerai par évoquer une contradiction fondamentale : ceux qui parlent le plus souvent de partage du pouvoir sont les politiques. On les entend discourir depuis des décennies sur la démocratisation de la décision. Or, dans la pratique, aucun effort n'est fait en ce sens. C'en est caricatural ! Gilles de Robien me dira que j'exagère... mais s'il y a un domaine où les décisions se prennent en solitaire, c'est celui du politique. Certains font plus d'efforts que d'autres, mais cela reste difficile. Le premier obstacle au partage du pouvoir, dans notre pays, tient au cumul des mandats. Un ancien président de la République vient d'annoncer qu'il proposera un référendum aux Français pour revenir sur l'interdiction du cumul d'une fonction exécutive locale et d'un mandat de député ou de sénateur. S'il avait mené une réflexion partagée sur ce que la société approuve ou non dans ce domaine, il n'aurait pas fait cette proposition. Donc, si vous attendez de moi que je fasse le contrepoids en faveur de l'action politique, j'aurai un peu de mal à la valoriser... »



Philippe Vivien

UN DIRIGEANT, « S'IL N'EST PAS CRU... EST CUIT »

Frédéric Ferrer. « Y a-t-il une logique historique dans ces notions de gouvernement, de partage, de règne ? »

Philippe Vivien. « La question posée : "partager pour gouverner, diviser pour régner ?" peut être prise dans plusieurs sens. Chacun y répondra selon son prisme. Ce qui me frappe, c'est la double vision qu'elle porte : 1) l'histoire est tragique, les transformations ne peuvent passer que par la crise. 2) On est dans le rapport à l'autre. Or, ce n'est pas l'autre que l'on regarde, mais ce en quoi il pourrait être utile. Dépasser cette préoccupation d'utilité immédiate (pour chacun d'entre nous et pour la communauté) est ce qui fera la différence. La vision défensive d'un monde fini, avec une information "régentée", est hors jeu. »

Frédéric Ferrer. « C'est presque une vision tragique ! »

Philippe Vivien. « Absolument. Le "prince" est celui par lequel tout arrive, qui fait en sorte de diviser ses sujets, afin que rien ne puisse se faire sans lui. La vie de l'entreprise, c'est l'inverse. Nous sommes là pour partager une vision avec les équipes. Un dirigeant a l'humilité de croire que s'il n'est pas cru, il est cuit ! Je ne suis pas sûr que les politiques soient capables de cette humilité. »

Frédéric Ferrer. « Doit-on distinguer le sens de "gouverner" de celui de "régner" ? »

Philippe Vivien. « "Régner" marque la primauté d'un individu. On règne "sur", on gouverne "avec". On ne dit pas "le gouvernement" d'une entreprise, mais "la gouvernance". Cette prise en compte du collectif dans la prise de décision est essentielle. »

TOUT INTERMÉDIAIRE DEVRA SE REPENSER

Frédéric Ferrer. « Tout ceci nous conduit à évoquer les plateformes de partage. Qu'est-ce exactement que la *blockchain* ? »



Raphaëlle Laubie

Raphaëlle Laubie. « La *blockchain* est un système d'archivage numérique qui fonctionne de façon organique : différents ordinateurs sur la toile contribuent à archiver des données qui permettent de sécuriser les transactions financières. On n'a plus besoin d'une banque pour une transaction financière. Et puisque c'est décentralisé et que beaucoup d'ordi-

nateurs travaillent à cet archivage numérique, il est difficilement piratable. Cette technologie de la *blockchain* qui sous-tend l'argent digital peut être utilisée derrière n'importe quel contrat intelligent. On s'affranchit à terme des banques, des avocats, des notaires. Concernant le Bitcoin, monnaie virtuelle, il faut se rappeler que 50 % de la population mondiale n'est pas bancarisée. Le seul accès à l'internet permet alors à un individu de manipuler de l'argent virtuel.

Des banques travaillent sur la *blockchain* pour créer un service à meilleure valeur ajoutée et à coût réduit. Aux États-Unis, s'est créé Arcade City³⁶, un service de taxi ou de VTC qui repose sur cette technologie *blockchain*. Tout intermédiaire sans forte valeur ajoutée est donc désormais amené à se repenser ! »

UN MONDE POLITIQUE EN DÉCALAGE AVEC LES PRATIQUES

Frédéric Ferrer. « Les technologies évoluent très vite. C'est une opportunité dont ne se saisissent pas toujours nos politiques ? »

Roland Cayrol. « Ils s'en saisissent sans doute d'autant moins qu'ils sont en décalage avec les nouvelles pratiques des citoyens. Le président de la République n'utilise pas forcément les nouvelles technologies. L'un des avantages d'être décideur et de pouvoir mettre en place quelque chose qui "marche" est que cela peut marquer les esprits. De telles décisions sont valorisées par le public. Mais c'est le plus souvent la société elle-même qui est à l'origine de ces changements... face à des hommes politiques qui ont le sentiment de gouverner une France qui refuse de se réformer. »

Frédéric Ferrer. « On se passe alors des politiques en tant qu'intermédiaires ? »

Roland Cayrol. « Des politiques contraignent parfois les entreprises à trouver des idées qui contribuent au partage. Quand j'étais à la tête de l'Institut CSA, j'ai signé un "Aubry 1". Nous savions, comme tout le monde, que notre productivité chuterait de 11 %. J'ai accepté de signer avec les différentes catégories du personnel un accord de non-blocage des salaires en même temps que l'accord sur les 35 heures. Cela a contraint tout le monde à inventer des méthodes pour travailler autrement. Au bout de deux ans, nous avons retrouvé nos 11 % perdus en productivité. »

« TOUT A ÉTÉ FAIT À L'ENVERS ! »

Philippe Vivien. « Prenons la loi El Khomri. Une fois encore, tout a été fait à l'envers. On a préparé un texte sans le partager avec les plus concernés (alors que la loi Larcher prévoit que toute mesure sociale commence par une concertation). On a commandé un diagnostic à trois experts : Bruno Mettling pour le digital³⁷, Jean-François Cesaro sur les avantages acquis (un rapport passé inaperçu, alors qu'il comportait une véritable "clé")³⁸ et Jean-Denis Combrexelle³⁹. Il était possible de proposer une vision, le diagnostic étant à peu près partagé ; mais on a remis du politique dans le jeu, avec la commande d'un autre rapport à Robert Badinter et Antoine Lyon-Caen⁴⁰. Les trois camps étaient divisés : les patrons, entre grandes et petites entreprises et les syndicalistes, entre confédérations. Les politiques ne savaient plus où se positionner et la gauche était divisée...

Comment voulez-vous partager une loi dont le texte fait de plus de 100 pages ? Comment voulez-vous "gouverner et transformer" lorsque, sur un sujet aussi important, on met en place une sorte de lego dont on ne sait même pas comment on va le dessiner ? »

^[36] Arcade City est une plateforme de covoiturage basée sur la *blockchain*. Créée par un ancien chauffeur Uber, Christopher David, elle permet à conducteurs et passagers d'être mis en relation sans intermédiaire et de contrer la centralisation des prix fixés par Uber et donc les 20 % de commission sur chaque trajet. Les passagers ont accès en amont aux profils des chauffeurs et peuvent les choisir. Ces derniers peuvent eux-mêmes fixer leurs tarifs, indiquer les moyens de paiement acceptés, offrir des services additionnels. Près de la moitié des passagers commandent des courses sur le principe du « payez le prix que vous estimez juste ». Arcade City ne fonctionne pas encore sur la *blockchain* (son intégration à l'application a été repoussée). Mais il porte un symbole : « La *blockchain* permet bel et bien la construction d'applications de covoiturage entièrement pair-à-pair. On peut s'attendre à ce que d'autres émergent dans les mois ou années à venir. » <https://blockchainfrance.net/2016/03/19/arcade-city-le-uber-killer-de-la-blockchain/>

^[37] Bruno Mettling, directeur général adjoint d'Orange chargé des ressources humaines, a remis en septembre 2016 à Myriam El Khomri le rapport « Transformation numérique et vie au travail ». www.ladocumentationfrancaise.fr/var/storage/rapports-publics/154000646.pdf

^[38] Jean-François Cesaro, professeur en droit social et droit du travail, a remis à la ministre en janvier 2016 le rapport « Propositions pour le droit du renouvellement et de l'extinction des conventions et accords collectifs de travail ». <http://travail-emploi.gouv.fr/ministere/documentation-et-publications-officielles/rapports/article/rapport-de-jean-francois-cesaro-sur-la-dynamisation-de-la-negociation>

^[39] Jean-Denis Combrexelle, président de la section sociale du Conseil d'État, a remis en septembre 2015 au Premier ministre le rapport « La négociation collective, le travail et l'emploi ». <http://www.gouvernement.fr/partage/5179-rapport-la-negociation-collective-le-travail-et-l-emploi-de-jean-denis-combrexelle>

^[40] Robert Badinter, ancien président du Conseil constitutionnel et ancien garde des Sceaux, a remis le 22 janvier 2016 à Manuel Valls le « Rapport au Premier ministre du Comité chargé de définir les principes essentiels du droit du travail » (dans la perspective d'une refonte du code du travail prévue d'ici à la fin 2017). www.ladocumentationfrancaise.fr/var/storage/rapports-publics/164000072.pdf. Comme l'ouvrage co-écrit par Robert Badinter avec Antoine Lyon-Caen, directeur d'études à l'École des hautes études en sciences sociales (*Le Travail et la Loi*, Fayard, 2015), ce rapport a suscité de vifs débats.



« SURFER SUR LA VAGUE DE LA TECHNOLOGIE »

Frédéric Ferrer. « Les choses vont-elles aller plus vite à l'avenir ? »

Raphaëlle Laubie. « Il est certain qu'avec 3,7 milliards de personnes connectées sur l'internet les entreprises doivent s'ouvrir pour gagner en compétitivité grâce aux communautés virtuelles. »

Frédéric Ferrer. « On ne sait pas de quoi demain sera fait. Que dire aux entreprises ? »

Raphaëlle Laubie. « La génération "Z" (les enfants nés après 1995) arrivera dans 5 ans sur le marché du travail. Elle en représentera le cinquième. Les "Z" ne comprennent pas le *top-down management*. Ils devinent que 47 % des métiers disparaîtront dans les 20 ans à venir et qu'ils devront eux-mêmes être très "agiles". Ce sont des entrepreneurs dans l'âme. En tant que consommateurs, ils sont habitués à des relations hyper-personnalisées. Les entreprises doivent donc instaurer un *time-to-market* très court, une R&D qui leur permette de développer beaucoup de produits. Tout cela va dans le sens d'une ouverture, d'un partage, d'une collaboration entre les entreprises, de solutions d'innovation ouvertes. L'entreprise ira chercher des "cerveaux" sur le web, dans des communautés dédiées. Tout ceci participe au partage.

Par ailleurs, on assiste de plus en plus à des initiatives de partage dont la marque, l'investisseur ou l'entrepreneur ne sont pas connus, mais font preuve d'une grande générosité quant-aux solutions mises à la disposition des individus et des entreprises pour générer une forte créativité. Il faut surfer sur la vague de la technologie qui avance. »

DEUX MONDES QUI S'IGNORENT...

Frédéric Ferrer. « Peut-on faire, en matière de gouvernance, un parallèle entre le chef d'entreprise et le politique ? »

Roland Cayrol. « J'aurai un bel exemple de "décalage" entre ces deux milieux : mon institut a été chargé d'une étude qualitative au moment

du lancement de la candidature de Philippe de Villiers à la présidence de la République. Nous avons été reçus, ma collaboratrice et moi, par M. de Villiers et M. Buisson. Ils m'ont invité à m'asseoir avec eux autour d'un grand bureau. Comme il y avait autour de la table une deuxième rangée de chaises, ils ont proposé à la jeune femme qui était avec moi de s'y asseoir. J'ai dû leur dire que c'était elle qui parlerait, étant l'auteur principal des résultats de l'étude !

La plupart des hommes politiques ne savent pas comment fonctionne une entreprise. J'ai enseigné à Sciences Po et à l'ENA pendant des décennies. Les anciens élèves aujourd'hui en poste dans la haute fonction publique ou la sphère politique, quand on leur parle d'entreprises, évoquent souvent en premier lieu le stage qu'ils ont réalisé du temps où ils étaient à l'École ! Le niveau d'incompréhension mutuel est abyssal. Et c'est à peu près aussi vrai à droite, qu'au centre, à gauche et à l'extrême droite de la sphère politique. Ces deux mondes ne se connaissent pas. Quand un ancien chef d'entreprise entre en politique, il se plie aux us et coutumes du milieu, car cela lui paraît plus valorisant. Pourtant, notre société, à bien des égards, fonctionne sans la politique. Les politiques répètent sans cesse que la France ne peut pas se réformer, ne bouge que par de grandes révolutions. Or, il y en a eu très peu. Depuis 1968, on n'a pas connu de grands chocs. La France n'est plus du tout la même. En 50 ans, elle a changé profondément. La double-décision des femmes de travailler à l'égal des hommes et de refaire des enfants est le signe d'un dynamisme social fondamental qui n'est lié à aucune décision d'État. La société a confiance en elle-même, c'est ce qui a permis cela. C'est la même chose pour l'incroyable modernisation de la société agricole. Il n'y a pas eu de programme d'État pour l'équipement des fermes en matériel informatique. C'est la capacité de la société française à être vivante et dynamique qui lui permet de s'affranchir de cette forme d'incompréhension. »

EN MARKETING COMME EN POLITIQUE...

Frédéric Ferrer. « Quels parallèles peut-on faire entre entrepreneurs et hommes politiques ? Si l'on compare Nicolas Sarkozy à Alain Juppé, ce sont deux "modèles" totalement différents... »

Roland Cayrol. « Incontestablement. Et qui vont encore se différencier. La logique des primaires tend à ce que chacun affirme sa différence. Le regard des médias ne sera pas neutre dans l'interprétation que nous en ferons. Ce qui caractérise Nicolas Sarkozy chez les électeurs, c'est son dynamisme... »

Frédéric Ferrer. « Apporte-t-il une "vision" ? »

Roland Cayrol. « Il titille la société française sur l'identité de la France. Sur ce point, il est très "clivant". Mais il pense qu'il faut l'être pour gagner une élection. Il parle aux Français qui sont effrayés par le multiculturalisme et la montée de l'islam. 55 % des Français disent leur méfiance et leur hostilité à l'islam. Nicolas Sarkozy représente pour eux une forme de réponse.

Alain Juppé, en face, s'emploie à faire de son âge une qualité. Il explique qu'à 70 ans on ne fait qu'un seul mandat. C'est rassurant. Il reste au point focal central des études d'opinions. »

Frédéric Ferrer. « Si l'on faisait un parallèle avec les entrepreneurs, qui aurait-on du côté de Nicolas Sarkozy et qui du côté d'Alain Juppé ? »

Roland Cayrol. « Si l'on prend le monde de la distribution, les Leclerc du côté de Nicolas Sarkozy et les Mulliez du côté d'Alain Juppé. Il existe une doxa médiatique selon laquelle Nicolas Sarkozy gagnerait parce qu'Alain Juppé n'aurait pas la "niaque". Les journalistes aiment que ça bouge... »



Bernard Favre d'Arcier



Gilles de Robien



Louis Schweitzer

Et comme dans les stratégies d'entreprise, on prend en compte en politique ce que les concurrents risquent de lancer sur le marché. Donc, François Hollande espère avoir Nicolas Sarkozy contre lui. Il sait que le meilleur allié d'Alain Juppé, François Bayrou, serait alors candidat, qu'il y aura une division de la droite qui renverra à celle de la gauche. Marine Le Pen rencontrera, de son côté, un "plafond de verre". Cela relance la compétition... »

« "INSPIRER" ET "FAÇONNER" »

Frédéric Ferrer. « La division fait-elle partie de la culture de l'entreprise...? »

Philippe Vivien. « À chaque fois que nous nous sommes divisés, nous avons détruit nos filières d'excellence. Comparez les filières allemandes et les filières françaises ! Dans le domaine de l'énergie, c'est une catastrophe. Il faudra pourtant bien, en 2025, produire de l'énergie et de l'électricité dans notre pays. Ce n'est pas gagné, si on se réfère à ce que l'on entend. La grande entreprise allemande fera travailler la plus petite, qui fera travailler la TPE. On oublie toujours en France la nécessité du partage des territoires. Or, c'est l'enracinement dans ce que l'on est et la fierté de son métier qui "font" une collectivité de travail. »

Frédéric Ferrer. « Dans notre écosystème, faut-il aller plus loin dans le partage ? »

Philippe Vivien. « Schématiquement, des entreprises sont "drivées" par des valeurs et d'autres par des process. Les premières génèrent du sur-engagement. Les secondes fonctionnent sur un modèle très bureaucratique, avec peu d'autonomie, peu de développement de l'individu. Ce ne sont pas les process qui doivent guider la vie de l'entreprise. Si l'on investissait autant pour développer les valeurs de l'entreprise que dans des systèmes d'information, on redonnerait un élan aux entreprises. Il nous manque deux verbes très présents dans la littérature managériale anglaise : "inspirer" (pour inspirer il faut regarder) et "façonner" (cela veut dire qu'on le fera ensemble, qu'il faudra faire un effort). On ne retrouve pas ces deux notions en France. Quel patron osera dire qu'il "inspire", qu'il va "façonner" son entreprise ? Le risque est que les meilleurs talents n'aillent plus dans les grandes entreprises françaises. Que deviendront alors ces moteurs de notre économie ? »

Frédéric Ferrer. « Les technologies sont-elles une opportunité pour changer de dimension ? »

Philippe Vivien. « Je trouve cela formidable, mais il ne faut pas oublier les rapport humains. Le temps humain n'est pas équivalent au temps technique. La notion de rythme est importante. »

Raphaëlle Laubie. « Angélique Gérard a mis en place chez Free un réseau social d'entreprise et a laissé fonctionner l'outil sans modérateur. C'est une belle réussite, un gain de temps énorme par rapport aux mails. Par ailleurs, quand une multinationale recherche des talents, ses filiales ont des outils qui permettent que chaque personne ait voix au chapitre. La valeur de la technologie est proportionnelle au pourcentage d'utilisateurs. Il y a toujours de l'humain derrière, mais il faut le motiver grâce à des fonctionnalités. C'est ce que permet le web 2.0. » ■



*« Le temps humain n'est pas équivalent
au temps technique. La notion
de rythme est importante. »*



« Le partage n'est pas seulement un processus. C'est aussi un objectif. »

Roland Cayrol, Politique

Raphaëlle Laubie, Directeur

Éternité du concept...

actualité du précepte

Louis Schweitzer, président d'Initiative France, Commissaire général à l'investissement, président du Festival d'Avignon.⁴¹

« LA RESPONSABILITÉ NE SE PARTAGE JAMAIS »

Louis Schweitzer. « Vous m'avez demandé de réagir au thème de ce colloque : "Gouverner, c'est partager". Personnellement, je connais beaucoup mieux le monde de l'entreprise que celui de la politique, même si je l'ai approché de très près, sans pour autant être un élu. Ma conviction est que la responsabilité ne se partage ja-

mais... ni en entreprise ni en politique. Dans une entreprise, le patron est responsable de tout ce qui survient : de ce qu'il a fait, de ce qu'il n'a pas fait, de ce qui a été fait (ou n'a pas été fait) en son nom... La responsabilité est toujours individuelle.

Tout le reste fait l'objet d'un partage qui repose à la fois sur un objectif et sur un processus. »

⁴¹ Cf. la biographie de Louis Schweitzer.

Initiative France est un réseau associatif de financement et d'accompagnement de la création/reprise d'entreprises en France. Il regroupe 225 plateformes locales sur le territoire français et 16 100 entreprises, pour 40 750 emplois créés ou maintenus en 2015 (<http://www.initiative-france.fr/>). Le Commissariat général à l'investissement a été créé en 2010. Sous l'autorité du Premier ministre, il veille à la cohérence de la politique d'investissement de l'État et gère les Investissements d'avenir (autrefois appelés « grand emprunt ») - un programme dédié à la recherche et à des projets innovants (instituts de recherche technologique (IRT), Institut hospitalo-universitaire (IHU), sociétés d'accélération du transfert de technologies (SATT), cluster technologique Paris-Saclay). <http://www.gouvernement.fr/investissements-d-avenir-cgi>

Cf. aussi *France Stratégie, Programme d'investissements d'avenir, Rapport du comité d'examen à mi-parcours, mars 2016.*

<http://www.strategie.gouv.fr/publications/programme-dinvestissements-davenir-rapport-comite-dexamen-mi-parcours>



« ÉCOUTE, RÉFLEXION, DISCUSSION, DÉCISION, PÉDAGOGIE... »

« Le processus va de soi. Il repose sur un socle commun, composé d'une culture, de valeurs et d'objectifs qui sont à la base de toute décision. Les valeurs de Renault (discussion, liberté, débat, etc.) ne sont pas les mêmes que celles de PSA, dont l'organisation est plus structurée et disciplinée. Il est, quoi qu'il en soit, impossible de gouverner une entreprise ou un pays en ignorant son socle de valeurs communes. On ne peut pas diriger la France comme si elle avait la même base sociale que l'Allemagne.

Les étapes de ce processus sont : l'écoute, la réflexion, la discussion, puis la décision et la pédagogie de la décision. Ce sont toutes des étapes de partage... sauf, au moment unique de la décision [on parle beaucoup d'écoute participative. Tous les avis y ont la même valeur ; je ne pense pas, pour ma part, qu'il s'agisse d'une véritable écoute].

On fait s'exprimer des compétences, des savoirs, des personnalités, ce qui suppose de réaliser un travail très important de tri entre ces différents apports. Personne ne peut posséder à lui seul toutes les idées du monde. Sans recueil des idées, on s'appauvrit. Il faut donc planifier ce grand recueil d'opinions et de propositions. Vient ensuite la réflexion. Puis, un début de projet est soumis à la discussion. On teste ce projet, on le met à l'épreuve. Après la décision, vient alors la pédagogie.

En ce qui me concerne, j'ai appris à diriger une entreprise en observant le monde politique. Quand on est fonctionnaire ou dans un cabinet ministériel, on pense que le premier objectif dans la vie est de trouver la "bonne décision" et qu'alors le travail est achevé. Mais quand on s'approche du monde politique, on s'aperçoit qu'une fois que l'on a trouvé la bonne décision, le véritable travail commence ! Ce que j'ai appelé "pédagogie"

constitue la partie la plus difficile du processus de décision. Il peut y avoir un consensus sur certaines valeurs, mais il est clair que si l'on recherche le consensus par principe, on détruit tout ce qui précède et on prend la lourde responsabilité d'une absence de décision.

Je crois que ce processus - "écoute, réflexion, discussion, décision, pédagogie" - s'applique dans toute entreprise, qu'elle soit grande, petite ou moyenne. Il devrait s'appliquer de façon systématique, avec quelques transpositions, en politique. »

« ON PARTAGE AUSSI UN OBJECTIF »

« Le partage n'est pas seulement un processus. C'est aussi un objectif. Le partage en tant qu'objectif (et non pas seulement en tant que processus) me paraît avoir été trop souvent oublié au cours de ces dernières années. Les États-Unis, par exemple, ont connu une sortie de crise bien plus vigoureuse que l'Europe. Le chômage y a baissé de 11 % jusqu'à moins de 5 % de la population active. Cela n'a pas empêché un courant populiste de prendre une très grande place dans la campagne présidentielle américaine. On pense souvent que si le problème du chômage était résolu en France cela contrarierait la montée du populisme. Or, aux États-Unis, le chômage a fortement baissé, la croissance revient, mais le populisme est devenu majoritaire dans l'opinion. Je ne crois pas que tout ceci soit une question d'identité nationale. L'origine de ce phénomène est économique et sociale : depuis 1973, le revenu médian a diminué aux États-Unis. La classe moyenne américaine se dit désormais que demain sera pire qu'aujourd'hui. Cette situation tient à l'absence de partage. D'où, une perte d'espérance qui remet en cause le contrat social.

Dans une entreprise, c'est la même chose. S'agissant, par exemple, du débat sur les rémunérations des patrons : ils gagnent, certes, beaucoup d'argent, mais beaucoup

moins qu'un grand nombre de financiers aux États-Unis. Si leur gain paraît insupportable aux citoyens, c'est parce qu'il est le signe d'une absence de partage des fruits du progrès, lesquels sont le résultat du travail de tous les personnels de l'entreprise. Ce n'est donc pas le revenu des patrons qui est excessif, mais c'est l'insuffisance du partage qui est vécue comme scandaleuse. Sans doute à juste titre.

Ces remarques sur le thème de ce colloque, "Gouverner, c'est partager", ne sont cependant que des réflexions qui viennent en complément de tout ce qui a été dit jusqu'ici. Je vous propose qu'elles ouvrent à présent notre débat. »

FORMER LES CHEFS D'ENTREPRISES AU POLITIQUE

Gilles de Robien, ancien ministre, ancien député et maire d'Amiens.

« On se tourne vers moi à chaque fois que l'on évoque le monde de la politique, oubliant que j'ai travaillé pendant 35 ans dans le secteur privé avant d'entrer en politique... et que j'ai quitté cette dernière il y a au moins dix ans. Je réagirai donc ponctuellement, n'étant pas un expert !

Merci au président Schweitzer. Il est absolument vrai que l'on décide seul. Je suis très bien placé pour confirmer que l'on ne partage pas la responsabilité de ses décisions. Quand on est maire, non seulement on est seul, mais on est souvent tenu pour responsable de décisions dont on n'a pas la compétence, par exemple en matière de sécurité dans la ville.

Je voudrais répondre à Roland Cayrol sur la question du cumul des mandats. C'est un sujet qui m'agace beaucoup : les électeurs ne supportent pas le cumul des mandats... mais ils réélisent toujours les mêmes candidats. La vraie question n'est pas le cumul des mandats, mais l'excès des strates administratives. Aujourd'hui, pour que votre ville soit un peu écoutée à Paris, il faut être député et maire. Pour améliorer l'efficacité de la gestion politique, il faudrait peut-être réduire le nombre des élus, mais surtout celui des strates administratives. 577 députés - alors que beaucoup de compétences sont décentralisées ou transférées à Bruxelles, à Strasbourg - auxquels s'ajoutent des sénateurs, etc., ce n'est effectivement plus justifié. Le problème est donc l'accumulation des structures et je comprends que les électeurs en aient assez.

Concernant la responsabilité des politiques : j'ai quand même le sentiment que lorsque l'on n'arrive pas à résoudre un problème, même au plan économique, on "tape" toujours sur les politiques. J'ai envie de suggérer à ceux qui les critiquent de s'engager en politique. Enfin, si des politiques travaillent mal, c'est peut-être parce que trop peu d'entre eux ont également une expérience pratique. La "politique carrière" est détestable.





Je voudrais, sur ce même thème, répondre aussi à Roland Cayrol au sujet de la loi Aubry : vous avez appliqué les 35 heures et vous avez récupéré votre perte de productivité au bout de deux ans en vous organisant mieux. Pourquoi avoir attendu d'y être obligé par la loi Aubry ? Pourquoi ne pas avoir utilisé la loi Robien qui existait depuis un an et qui était également incitative ? En France, on ne prend souvent des décisions que lorsqu'on y est contraint. Le manque de formation économique de beaucoup de politiques est l'une des raisons pour lesquelles ils ont parfois du mal à s'entendre avec les entreprises, comme on l'a récemment constaté dans le débat sur la loi El Khomri. Je l'ai mesuré moi aussi quand j'étais ministre de l'Éducation nationale. Lorsque j'ai pris un arrêté ministériel pour qu'un professeur fasse obligatoirement un stage de trois semaines en entreprise avant d'être titularisé, j'ai vu à la télévision un grand syndicaliste sortir de la place Beauvau en disant : « *Les trois décrets qui ne nous plaisent pas seront supprimés, s'il est élu, par le ministre de l'Intérieur qui se présente aux présidentielles.* » Parmi les décrets en question, il y avait précisément celui qui prévoyait pour les professeurs un stage de trois semaines en entreprise avant leur titularisation.

Vous évoquez la difficulté à réformer. Il faut éviter également de faire de la démagogie. Il serait tout autant utile que les dirigeants d'entreprises soient mieux formés à la chose politique. C'est cela, aussi, le partage ! »

« UN ENJEU MAJEUR DE PARTAGE »

Louis Schweitzer. « Monsieur de Robien dispose d'une expérience peu commune parmi nous. La fonction politique est la plus difficile des responsabilités. Elle demande un apprentissage difficile, l'acquisition d'un savoir-faire. Je suis toujours irrité lorsque j'entends les patrons évoquer le manque de courage des politiques. Lorsqu'un patron ne dispose que de 95 % des voix des membres de son assemblée générale, il est contrarié ! Il considère que l'élection a été "disputée". J'ai rarement vu un patron aller contre l'avis de ses actionnaires, alors que les chefs d'entreprises nous expliquent que les politiques ne doivent pas hésiter à s'opposer à leurs électeurs !

Vous avez raison. Il y a en France beaucoup trop de strates administratives. Je suis opposé, par ailleurs, au

cumul des mandats... et j'avoue que c'est moi qui ai écrit le projet de la loi qui fixe à 577 le nombre des députés. Sur la question de l'enseignement de l'économie et des stages en entreprise, vous avez raison aussi. Mais l'obtention d'un stage en entreprise est très facile pour certains et quasiment impossible pour d'autres. Quand je m'occupais de la lutte contre les discriminations, je constatais que les jeunes qui en avaient le plus besoin n'obtenaient pas de stage en entreprise. Il y a là un enjeu majeur de partage. Quand on produit de l'exclusion, alors que l'objectif est de créer de l'insertion, on génère des drames. »

« LA SOCIÉTÉ NE SUPPORTE PLUS LA LENTEUR »

Roland Cayrol. « Concernant le cumul des mandats : à mon avis, limiter les strates administratives ne résoudra rien. Le temps politique est très long, alors que notre société ne supporte plus la lenteur. Quand un projet a été décidé en conseil des ministres, il est aussitôt annoncé par les chaînes d'information et les Français croient alors que toutes les mesures sont prises. Puis, quand s'ensuivent quatre à cinq mois de discussions et des navettes parlementaires, ils s'en étonnent. Le calendrier des politiques - qui appliquent la Constitution et la loi - se heurte à la nécessité d'aller toujours plus vite... tout en faisant le plus de place possible au partage dans la discussion.

Enfin, nul n'est censé ignorer la loi, mais nul n'est capable de la lire. Vous êtes nombreux ici à travailler dans les ressources humaines. Nous en parlions tout à l'heure : avez-vous essayé de lire la loi dite "loi Travail" ? C'est impossible. L'article 2 comporte 158 pages, dont on ne trouve pas la synthèse ni l'explication dans tout ce que l'on entend sur la hiérarchie des normes dans le débat public. Donc, on parle très longtemps de choses que l'on ne peut pas comprendre. C'est terrifiant ! Dans les entreprises, tout le monde sait en principe à peu près de quoi l'on parle. Mais un docteur en droit public lui-même ne s'y retrouverait pas dans la loi El Khomri. Il faut être docteur en droit social, spécialisé en droit du travail ! Ainsi, on parle pendant des mois dans un langage "codé" de choses auxquelles personne ne comprend rien.

Nous devrions prendre garde à cette politique "hors sol"... » ■



*« La fonction politique est
la plus difficile des responsabilités.
Elle demande un apprentissage
difficile, l'acquisition
d'un savoir-faire. »*



« On rejoint une entreprise pour un job, on y reste pour sa culture. »
Matthieu Ricard

... à trop les par

... de Humeaning

... of the Moon

... des Échos

Épuise-t-on les valeurs...

à trop les partager ?

Béatrice Duboisset, fondatrice d'Humeaning,

Didier Pitelet, président d'On the Moon,

Christophe Victor, directeur général délégué du Groupe Les Échos.⁴²

ENJEUX POLITIQUES ET ENJEUX HUMAINS

Frédéric Ferrer. « Quelles sont les raisons qui vous ont conduite, à un moment donné, à chercher du sens dans une nouvelle activité ? »

Béatrice Duboisset. « J'étais entrée dans une entreprise de 80 personnes. Quand je l'ai quittée, elle était devenue un groupe international. Les enjeux politiques n'y étaient plus en adéquation avec les enjeux humains que je recherchais. Je faisais partie de la direction commerciale. Mes clients étaient des financiers. J'ai compris que l'humain était pour moi une priorité. Il appelle évidemment le partage. Un engagement associatif m'a aussi aidée à trouver ma voie. ».

Frédéric Ferrer. « Depuis ce matin, nous parlons de partage. Avec One the Moon, vous disposez d'un poste d'observation. Vous venez aussi de publier un livre : *Le Pari de la culture...* »

Didier Pitelet. « Le partage est mon moteur depuis une trentaine d'années. Les mots de valeurs et de partage font généralement l'unanimité. Mais s'ils ne se traduisent que par l'affichage de slogans "communicants", cela ne sert à rien. J'anime depuis 20 ans, avec mes équipes, des tables rondes de personnels d'entreprises issus de tous horizons, tous pays, tous métiers, toutes fonctions. Nous constatons aujourd'hui une quête de valeurs que nous n'avions jamais rencon-

⁽⁴²⁾ Voir les biographies de Béatrice Duboisset, Didier Pitelet et Christophe Victor.



Béatrice Duboisset



Didier Pitelet



Christophe Victor

trée jusqu'ici. Ces valeurs sont souvent largement affichées, mais elles répondent rarement aux véritables attentes des personnels.

J'ai beaucoup apprécié l'exposé de Christian Monjou. Regarder, c'est considérer. En regardant l'autre, on se regarde soi-même. Dans le partage, il y a une dimension de générosité et d'humilité.

Le souci de la performance ne saurait conduire au mépris des collaborateurs. Lorsque j'anime une table ronde de managers, il arrive qu'ils ne connaissent les compétences de leurs équipes qu'en "catalogue". Raphaëlle Laubie évoquait tout à l'heure la génération Z. Ne nous y trompons pas : si on ne les prend pas en compte, ces nouvelles compétences ne resteront pas dans nos organisations. Depuis leur plus jeune âge, les "Z" ont le culte de la reconnaissance : sur les réseaux sociaux, par leur empreinte numérique, leur marque personnelle. De fait, ils sont en train de fabriquer un monde doté d'un langage, d'usages, très différents des us et coutumes des anciens. 70 % des managers trentenaires déclarent aussi ne pas adhérer aux valeurs de leur entreprise. Certains diront que c'est le "bal des faux-culs" ! Mais il faut se rappeler comment ils sont arrivés sur le marché du travail : les entreprises leur fermaient leurs portes. Quand on commence un chemin professionnel avec les ailes coupées, on court rarement ensuite après une "fierté d'appartenance". »

« NOUS AVONS TOUT MIS SUR LA TABLE »

Frédéric Ferrer. « *Les Échos*, groupe emblématique, a subi de plein fouet le virage du numérique. À la fin de l'année 2011, vous n'étiez pas vraiment dans le partage... »

Christophe Victor. « Nous n'étions pas du tout dans le partage. Notre groupe n'avait pas anticipé la révolution digitale ni pris la mesure du véritable tsunami qui a frappé l'ensemble des secteurs économiques. À titre d'exemple, une étude américaine conclut que l'apparition de la voiture connectée et l'économie du partage entraîneront entre 2020 et 2025 la réduction de 40 % des ventes d'automobiles. Le secteur sera dominé par une industrie de création de logiciels. C'est une transformation radicale. Je crains qu'aux *Échos* nous nous le soyons un peu caché... Nous avons d'abord nié l'évidence : le journal perdait beaucoup d'argent. Nous pensions n'avoir qu'un concurrent, *La Tribune*... Nous étions organisés en "silos" cloisonnés – c'était le cas à l'époque pour beaucoup d'entreprises, en particulier dans le secteur de la presse.

Deux mois après notre arrivée, Francis Morel et moi-même avons pris deux décisions importantes. Nous avons réuni 500 salariés et nous avons mis la situation économique de l'entreprise sur la table. Il se trouve que j'étais au *Figaro* au cours des sept années qui précédaient et que nous avions fait grosso modo la même chose pour faire face à des problèmes identiques. Générer une prise de conscience des réalités de l'entreprise est fondamental si l'on veut changer les choses. Ensuite, nous avons supprimé les silos et de nombreux étages hiérarchiques intermédiaires. »

« UN LEVIER D'ÉMOTION »

Frédéric Ferrer. « Les nouvelles technologies ont-elles joué un rôle dans votre parcours ? »

Béatrice Duboisset. « Quand on s'ouvre aux réseaux sociaux, on s'ouvre au monde. Il n'y a plus ni barrières sociales ni barrières géographiques ou de langue. Je me suis dit que c'était un formidable outil pour humaniser la posture et le discours de ceux qui ne sont naturellement pas très accessibles : les dirigeants. Cela a été mon premier challenge professionnel. L'enjeu était de faire ressortir la part d'authenticité et d'humanité du dirigeant. Ce dernier doit transmettre une vision, une ambition de performance, mais également des valeurs. Auprès de ses collaborateurs comme de futurs talents. »



Frédéric Ferrer. « Votre projet était d'accompagner ces dirigeants pour les aider à prendre la parole d'une autre manière ? »

Béatrice Duboisset. « Cela consistait à les écouter, pour "tirer le fil", éditorialiser, en partant d'une histoire qui intègre leur fonction de dirigeant, mais aussi d'autres centres d'intérêt. Les réseaux sociaux peuvent être un véritable levier d'émotion si vous savez parler de vous, y compris sans tout dévoiler. C'est ce qui crée de l'émotion et amplifie la valeur des autres messages. »

« UN ÉCOSYSTÈME DE VIE UNIQUE »

Frédéric Ferrer. « Revenons à l'importance de faire de la culture une priorité managériale, dans les grands groupes comme dans les entreprises de taille plus modeste. »

Didier Pitelet. « Les grandes entreprises ont tout ce qu'il faut pour être attractives, mais cela suppose un changement de posture des dirigeants. Aujourd'hui, quand on demande aux jeunes ce qu'ils veulent faire plus tard, leur réponse est généralement :

- 1) créer ma boîte.
- 2) rejoindre une PME.
- 3) travailler dans un grand groupe
(si possible non coté en Bourse).
- 4) être fonctionnaire.

Il y a vingt ou trente ans, c'était l'inverse. Nous ne savons pas encore si nous verrons demain se créer une génération d'entrepreneurs, mais ces réponses montrent une réelle volonté d'exister.

Moi-même, dans ma vie professionnelle, je suis passé par plusieurs étapes. J'ai fait du droit, j'ai travaillé dans la communication corporate, puis j'ai créé et déposé le concept de "Marque employeur" en 1998. J'ai travaillé seize ans chez Publicis que j'ai quitté du fait du poids des process (même si ces années ont été formidables). Il y a dix ans, Twitter et Facebook balbutiaient encore. Intuitivement, je me suis dit que l'on passait de la "com" à la réputation et que cette réputation serait entre les

maines d'individus. Dix ans après la création de On the Moon, j'ai décidé une remise à plat de nos objectifs. J'ai brainstormé avec mes équipes. Nous avons conclu que notre défi était de nous réunir autour de quelque chose de fondamental à partager. Et quoi de plus fondamental pour une entreprise, si ce n'est sa culture !

Le leader est le chef de la culture. Quand il peut argumenter ses choix au nom de la culture de l'entreprise, ce qui induit le "vivre ensemble", il lui confère quelque chose d'important : le droit à être "discriminante." Il ne s'agit pas d'une discrimination au sens d'une "pensée unique". Une entreprise, en revanche, est forte par sa capacité à assumer sa culture.

À titre d'exemple, nous avons été chargés de gérer la stratégie de marque corporate d'un grand groupe du CAC 40 qui reçoit des centaines de milliers de candidatures chaque année. Nous avons analysé un panel représentatif de ces candidatures spontanées : 85 % sont "hors profil" par rapport aux besoins de l'entreprise. À quoi sert-il, alors, de recevoir des milliers de candidatures que l'on devra refuser ? On frustrer des êtres humains, en particulier des jeunes. Les entreprises ont le devoir culturel d'affirmer leur identité. Le problème est aussi qu'il y a des "modes" : toutes les entreprises disent la même chose, de la même manière, et plus personne n'y croit. Or, une entreprise est par définition un écosystème de vie unique. »

« UN MANAGEMENT DE PROJET »

Frédéric Ferrer. « Aux Échos, en 2011, même si le management était plus transparent, il fallait reconstruire un projet... »

Christophe Victor. « Nous avons recruté des digital natives. Aujourd'hui, quatre de nos cinq éditeurs (ou chefs de produit) ont entre 27 et 32 ans. Vous évoquez tout à l'heure le défi d'attirer une génération de Millennials qui attendent autre chose des entreprises. Il faut leur permettre de mener des projets. Nous sommes désormais très peu hiérarchisés : j'ai environ une douzaine de personnes sous ma responsabilité.



Nous avons mis en place un management par projet, ce qui nous a permis depuis deux ans de créer chaque année huit à douze produits éditoriaux ou services. Nous avons, par exemple, créé "Les Échos Start", un site internet destiné aux jeunes qui entrent dans la vie active. Nous avons recruté une jeune femme de 28 ans et nous l'avons mise en équipe avec l'ancien directeur de la rédaction des *Échos* – qui en a plus de 60. Ils ont conçu ensemble un produit formidable ! Nous avons lancé à la fin de l'année 2013 "Les Echos week-end", troisième cahier du vendredi, qui a rencontré un grand succès. Puis, en 2014, plusieurs autres cahiers thématiques : le lundi, "Les Echos business", sur toutes les fonctions transverses de l'entreprise ; le mardi et le jeudi, "Les Echos sociétés" ; le mercredi, le cahier "Entreprises & Collectivités". Et ceci, sans jamais diminuer proportionnellement la pagination des deux premiers cahiers du quotidien. Nous avons parallèlement développé énormément de services. En 2011 ou 2012, ils représentaient 10 % de notre chiffre d'affaires pour 35 % aujourd'hui. Parallèlement, la publicité dans la presse a "dévié" de l'ordre de 30 % en sept à huit ans. Il fallait faire face à ce changement complet de modèle économique. Depuis cinq ans, *Les Échos* augmentent de façon régulière leur diffusion et leur audience - je crois que nous sommes le seul quotidien dans ce cas. Nous avons pu augmenter les prix depuis quatre ans. Nous avons également augmenté la pagination du journal. Nous gagnons de l'argent depuis deux ans.

Nous devons, pour autant, être capables de nous développer en nous appuyant sur les fondamentaux d'une révolution digitale fondée sur le consommateur. Quand on est une marque comme *Les Échos*, on ne peut s'en tirer que par la qualité et par une stratégie premium. »

« DES IDÉES QUI CHANGENT LE MONDE »

Frédéric Ferrer. « Le digital fait tomber les barrières, élargit le spectre, bouscule les modes de prise de parole ? »

Béatrice Duboisset. « En travaillant de façon bénévole à deux reprises pour TED⁴³, j'ai découvert également l'importance de monter une équipe liée par une ambition commune. La même que celle qu'affiche la base-

line de TED : promouvoir "Des idées qui changent le monde". Nous évitons de prendre parti sur des questions de religion et de politique, puisque TED ne souhaite pas se positionner sur ces sujets, mais nous pouvons tout de même proposer des réflexions. Nous avons rempli ensemble l'UNESCO l'année dernière avec un événement, entièrement organisé par des bénévoles ! TED est un concept américain, très inspiré du stand-up. Cela signifie : beaucoup de travail sur le message, les idées, et ensuite, du storytelling : Il faut raconter une histoire sur laquelle l'intervenant, femme ou homme, va donner beaucoup de lui-même. Vous savez que l'interlocuteur, le public, va obligatoirement tomber dans l'empathie. C'est le message de TED : vous n'aurez jamais autant d'impact que lorsque vous touchez le cœur de vos interlocuteurs. Même si cela reste très figé, puisque l'on est autour d'un cercle, on vous invite à parler avec les mains, avec le corps, avec le visage. L'attention est tout autre quand le visage exprime la générosité. J'ai ensuite fait le lien avec cette expérience en proposant un accompagnement des dirigeants pour que leurs prises de parole en public soient plus "impactantes" et humaines. »

Frédéric Ferrer. « Que leur dites-vous en premier ? »

Béatrice Duboisset. « Il ne faut pas avoir peur d'être authentique. Même si l'on est un patron, une personnalité publique. Il faut partir du principe que le public est bienveillant et que, quoi qu'il arrive, on doit tenter cette expérience. Il ne faut, bien sûr, pas perdre en route ce que l'on a envie de partager. Mais il faut apprendre les codes du *stand-up* pour "embarquer" son public dans une histoire. »

« RE-RITUALISER L'ENTREPRISE »

Frédéric Ferrer. « Comment imprimer sa marque quand on est une entreprise ? »

Didier Pitelet. « Matthieu Ricard a eu la gentillesse de préfacer mon livre⁴⁴. Il a écrit une phrase que j'aime beaucoup : "On rejoint une entreprise pour un job, on y reste pour sa culture." L'homme est un animal qui vit en tribu. C'est encore plus vrai pour les jeunes. Qui dit tribu,

^[43] <http://www.ted.com/> <http://www.tedxparis.com/>

^[44] *Le pari de la culture. Petit éloge de la culture d'entreprise*, Didier Pitelet (Eyrolles, 2016).

dit rite. Or, les process ont souvent remplacé les rites. Tout au long de la vie professionnelle, des moments qui devraient être formidables deviennent des contraintes. Je citerai deux exemples - très simples, car la culture et les rites ne sont qu'une forme du bon sens qu'il faudrait réintroduire dans l'organisation du travail.

Une grande entreprise du secteur de la distribution spécialisée connaissait un turn-over gigantesque, presque à trois chiffres. Nous l'avons divisé par deux en mettant en place deux rites simples, perpétués depuis et que nous développons dans de nombreuses entreprises.

Tout d'abord, nous avons "re-sacralisé" la signature du contrat de travail. Les managers opérationnels, c'est-à-dire les chefs de dépôt, ne connaissaient même pas les contrats de leurs collaborateurs ! Ce sont eux qui convoquent désormais la nouvelle recrue pour lui annoncer la bonne nouvelle les yeux dans les yeux et lui faire signer son contrat. Nous avons bâti ainsi un contrat du "vivre ensemble".

Deuxième rite : nous avons sacralisé la fin de la période d'essai. Nous avons puisé cette idée dans le milieu du sport : la fameuse "remise du maillot". Dans les entrepôts de cette entreprise, tous ont des tabliers aux couleurs de la marque. Nous avons fait attribuer aux "petits bleus" une couleur différente. Lorsque la période d'essai est validée, le chef de dépôt réunit les soixante personnes du lieu de vente et remet devant tout le monde le tablier de la bonne couleur. Quand vous avez 22 ans, que votre nom est scandé par quelques soixante personnes qui vous applaudissent, vous font entrer dans la famille, cela change tout...

Toujours dans cette logique de rite, j'invite de plus en plus les dirigeants à "marquer" la fin de la période d'essai. Des dirigeants de groupes qui peuvent atteindre plusieurs dizaines de milliers de personnes envoient un mail ou un texto à la nouvelle recrue : "Je viens d'apprendre que c'est la fin de votre période d'essai, bienvenue dans la famille X..." Et que celle-ci ait 25 ans, 40 ans ou 50 ans, la première chose qu'elle raconte le soir en rentrant chez elle, c'est : "J'ai reçu un texto du grand boss !"

L'entretien annuel d'évaluation est aussi une "perle", à la condition qu'il soit un véritable moment de partage culturel. Dans les tables rondes que nous animons, c'est l'un des sujets les plus récurrents, chez les cadres comme chez les non-cadres (le premier est : "Je ne sais plus à quoi je sers"). Quand les managers prennent la peine de faire de vrais entretiens d'évaluation autour de la performance, cela change tout... mais cela veut dire que l'exemplarité doit venir d'en haut...

Un dernier exemple : il y a deux mois, j'ai vécu une expérience formidable avec un groupe de 8 000 salariés, numéro un de son secteur : le groupe Schmidt. La petite fille du fondateur est aujourd'hui aux commandes. L'entreprise connaît une croissance internationale énorme, des perspectives de développement très importantes, mais elle rencontre un vrai problème : comment attirer des talents dans une toute petite vallée, qui connaît peu d'activités ? Après un travail de fond (qui a conduit d'ailleurs l'entreprise à changer de nom), de nombreux rites ont été mis en place. Tout le monde a contribué à "sculpter" la culture de l'entreprise dont la petite fille du fondateur est la dépositaire. 100 % des membres du board se sont impliqués eux-mêmes. Je n'avais jamais vu un comité de direction aussi unanime ! »

« UNE FORMIDABLE AVENTURE HUMAINE »

Frédéric Ferrer. « Votre implication et celle de vos équipes ont fait de Viva Technology un succès. C'était un sacré pari ! »

Christophe Victor. « Cela a d'abord été une formidable aventure humaine. Les Échos et Publicis voulaient créer un grand événement autour des start-ups. Nous avons cette idée aux Échos depuis six à sept mois. Maurice Lévy souhaitait également fêter le 90^e anniversaire de Publicis. Nous avons été mandatés, Axel Dauchez, président de Publicis France,



et moi-même, pour préparer l'événement. Au bout de trois semaines, nous avons réussi à additionner les idées de chacune des deux parties. Nous avons abouti à un projet 3 en 1 : une sorte de "mini-Davos", avec 300 conférences à organiser sur la technologie, un mini CES autour des plus grandes innovations mondiales et le plus grand espace mondial de coworking entre grandes entreprises et start-ups. Nous annoncions fièrement : « 5 000 start-ups à Paris, 30 000 visiteurs pour un énorme événement international. » Quand nous avons évoqué avec Maurice Lévy la manière dont nous pensions travailler et quelle date nous propositions pour l'événement - aux Échos, nous penchions plutôt pour la fin décembre -, il nous a répondu qu'il n'en était pas question : « Décembre, ce sera la fin des primaires et nous passerons, de plus, après tous les autres événements internationaux comme le Web-Summit et le Slush. Donc il faut organiser cela en juin... »

Nous avons programmé la conférence de presse pour le 15 décembre et nous nous sommes aussitôt demandé comment faire pour tenir ces délais ! Impossible de recruter quelqu'un aussi rapidement pour six mois, en tous les cas pour prendre la direction de l'ensemble du projet. De plus, Axel Dauchez et moi-même avons pris la responsabilité de cet événement, sachant que nous avions beaucoup d'autres choses à faire ! Nous sommes allés chercher des ressources dans nos équipes et nous avons recruté une vingtaine de personnes pour six mois, en CDD, en intérim, etc., parfois avec beaucoup de difficultés. Il ne nous restait que six mois !

Nous étions au départ une quarantaine, nous avons fini quatre-vingts. Nous nous réunissions tous les mercredis de 8 heures du matin à 18 heures, avec toutes les équipes, par projet : ceux qui s'occupaient des start-ups, ceux qui s'occupaient du commercial, etc. Au final, alors que nous devions passer 20 % de notre temps sur ce dossier, cela nous a peu à peu pris 50 %, 60 %, puis 70 % de notre temps... dans une urgence absolue. Mais je crois que cela a été un très grand succès.

Nous avons délégué la gestion des exposants à une société extérieure. Une semaine avant la date fixée, nous avons compris que le nombre de start-ups inscrites avec tous les éléments nécessaires était de 600 et non pas de 1 200 comme nous le pensions (le prestataire avait confondu le nombre des inscriptions avec celui des badges). 600 start-ups étaient dans la nature... nous ne savions pas où. Nous avons adressé à l'ensemble des personnes qui travaillaient pour Viva Technology une forme de challenge : « Voilà la liste des start-ups nous ayant donné leur accord pour venir ; maintenant, vous devez les retrouver, partout dans le monde ». Nous sommes allés les chercher en Slovaquie, au Canada, etc. Il nous en manquait neuf le dimanche, alors que cela avait commencé le mercredi. Au final, malgré un processus aussi désordonné que possible - et que je ne conseillerais à personne - l'enthousiasme que nous avons partagé autour d'un événement essentiel pour nous a fait de ce projet un vrai succès. »



« C'EST DANS LA MIXITÉ QUE LE PARTAGE EST LE PLUS RICHE »
Frédéric Ferrer. « Je voudrais revenir sur la question du genre, de la place de la femme dans l'entreprise et dans le corps social. »

Béatrice Duboisset. « Je suis convaincue que c'est dans la mixité - des genres, des générations, des cultures - que le partage est le plus riche. C'est ce qui m'a conduite à créer un premier événement TEDx en 2013 sur le thème de la valorisation de la parole des femmes. Le format TED correspondait parfaitement à ce projet. J'ai voulu aller chercher des femmes et leur montrer qu'il était leur était possible de témoigner sur des choses intéressantes qu'elles font et qui peuvent être partagées.

La thématique de cette année a le nom de "MiXiTY", avec un x et un y : pour moi, le développement de la place des femmes et l'amélioration des droits des femmes dans la société ne peut passer que par l'implication des hommes. Nous avons besoin d'eux. Nous ne le disons pas assez : nous sommes encore dans une culture du vivre et du faire ensemble. C'est que



nous allons aborder dans la prochaine édition qui aura lieu le 6 novembre prochain à Paris. »

L'ENTREPRISE EST UNE FÊTE !

Frédéric Ferrer. « Place au rite, à la générosité, à la fête et au partage dans l'entreprise ! »

Didier Pitelet. « Il faut que l'entreprise redevienne un lieu de joie. Il est un rite essentiel : savoir fêter les succès, les humains, les dates importantes. Ce n'est pas du temps perdu ! »

... ET LE LIEU DU PARTAGE DE L'INNOVATION

Christophe Victor. « Nous avons créé, il y a un an, une plateforme de services aux entreprises, Les Échos Solutions. Elle s'adresse essentiellement aux TPE, aux PME. Nous y invitons des start-ups ou des services que nous référençons parce que nous les trouvons intéressants pour nos lecteurs. Nous avons, par exemple, référencé une structure de crowdfunding avec Lendopolis, ainsi qu'une structure d'affacturage pour les PME avec une start-up qui s'appelle Finexkap. Nous mettons à la disposition de start-ups notre réseau de lecteurs fidèles.

Évidemment – et c'est absolument nécessaire - nous les sélectionnons avec le plus grand soin. Mais c'est aussi une forme de partage. »

Frédéric Ferrer. « Quand nous donnons-nous rendez-vous pour la nouvelle formule du *Parisien* ? »

Christophe Victor. « En septembre 2016. » ■





*« La table est un joli conservatoire,
une splendide possibilité d'échanges. »*



Le partage de midi...

ou l'art de la mise en cène

Jean-Luc Petitrenaud, critique gastronomique, auteur, producteur et animateur.⁴⁵

Frédéric Ferrer. « Il y a deux ans, Thierry Marx était parmi nous et nous confiait : *“J’ai tenu à rétablir le rite du café du matin. Les 35 heures ont tué les temps morts de l’entreprise et, du coup, ce moment où l’on désamorce les choses, où l’on partage, est essentiel.”* Passons à présent à table, avec Jean-Luc Petitrenaud ! »

« LA TABLE EST UN JOLI CONSERVATOIRE »

Jean-Luc Petitrenaud. « Je fais un très beau métier ! C’était pourtant mal parti pour moi : j’avais en poche deux CAP de chaudronnier et de soudeur... mais nous étions alors dans les années soixante ! Mes parents m’ont dit : *“Tu as des mains de pianiste : au moins, tu sauras tenir un marteau et tu auras un vrai métier !”* Il faut dire que j’étais davantage un bon imitateur de mes professeurs qu’un bon étudiant... »

La table est un joli conservatoire, une splendide possibilité d’échanges. D’ailleurs, vous avez dû le constater : à chaque fois que l’on passe à table, que l’on est en train de manger un bœuf en croûte avec une sauce madère, on réfléchit à ce que l’on pourra bien manger le soir, voire le lendemain ! Cette sorte de prospective de la gourmandise ne s’arrête jamais. Après-guerre, il fallait se nourrir : on mettait du pain dans sa soupe pour que cela tienne au corps. Aujourd’hui, on est davantage dans un exercice de style. On recherche dans la cuisine une forme de bonheur et de culture. La table a longtemps été réservée à la mère nourricière qui devait nourrir la couvée. Elle est devenue une culture et tout le monde s’en est mêlé.

Il y a vingt ou trente ans, j’ai fait une petite causerie à l’université de Tours. J’ai demandé aux étudiants : *“Qui cuisine parmi vous ?”* Deux jeunes filles un peu potelées

^[45] Cf. la biographie de Jean-Luc Petitrenaud.



ont levé la main. Deux filles sur 900 étudiants ! 898 autres les regardaient et se disaient : *“Les chemins de Katmandou ne sont pas passés par là !”* Imaginez que l’on pose la même question à des étudiants aujourd’hui. On ne verrait peut-être pas 900 mains se lever, mais au moins une bonne moitié d’entre elles. La cuisine est entrée dans notre conception de la culture. »

« IL N’EXISTE PAS DE GOURMANDISE OFFICIELLE »

« Entre les mots et les mets, une seule voyelle fait la différence ! Et quand on a de jolis mots pour aiguïser l’appétit, on a déjà gagné quelque chose de très incertain : la gourmandise.

La gourmandise appartient à tous. Il n’existe pas de gourmandise officielle. On me demande souvent : *“Quel est le restaurant au goût du jour, celui où il faut aller ?”* Je n’en sais rien, car je ne connais ni votre humeur ni le moment auquel vous allez y aller. Si vous avez eu un léger redressement fiscal la veille, vous trouverez que la table que je vous ai conseillée n’est pas si bonne... parce que, précisément, vous aurez un compte à régler. Si vous vous êtes disputé(e) peu avant avec Madame ou Monsieur, le chef aura beau mettre sa main sur votre épaule, le confit restera coincé entre deux poireaux vinaigrette, prêt à ressurgir à tout moment.

À une certaine époque, on se battait pour connaître tous les fameux “19,5 dans Gault & Millau” et on en faisait le tour, comme on faisait celui des Relais & Châteaux, parce qu’il nous semblait qu’ils étaient la référence officielle du bon goût. Puis, est venue la mode de la bistronomie. On s’est rendu compte que l’on pouvait dîner entre copains autour d’une omelette aux cèpes et ne pas s’en plaindre, parce qu’on s’y sentait drôlement bien !

Chacun a désormais la propriété de ses adresses et on a parfois envie de dire : *“Tu devrais aller dans ce bistrot, parce que le chef y cuisine de petits saumons de l’Adour avec une sauce très légère et un petit peu de basilic. Tu vas*



te régaler !” Par ces mots, on vous a déjà donné envie de pousser cette porte. Le langage du SMS, en revanche, est une torture : *“Moi vouloir toi ! J’Tm ! »* Mon Dieu ! Il faut pouvoir dire que l’on aime un plat en prononçant toutes les lettres, afin de pouvoir bien le traduire.

C’est que j’ai toujours voulu faire à la radio et à la télévision pour essayer de rendre les gens fous ! Si je vous dis, par exemple : *“Tout de suite, en bas, il n’y avait pas un coup de vin blanc, j’ai fait bonne figure ; j’étais devant un café, mais j’aurais bien bu un coup de blanc, juste pour amorcer notre rencontre, avec un peu de saucisson de campagne - le vrai, celui qui n’a pas de forme, celui qui est souvent suspendu à un manche à balai au-dessus de la cuisine, qui tortillonne et dont, quand quelqu’un passe, on coupe un petit morceau, qu’on pose, là... J’avais envie d’un vrai pain de campagne, celui qui croustille, avec du beurre fermier...”* Subitement, vous voyez le beurre sur le pain, vous tranchez bien ce saucisson, vous entendez le bruit absolument divin de cette bouteille, du vin dans le verre... »

« LE GOURMET EST UN SALTIMBANQUE »

« Les sons... le son de quelque chose que l’on va partager. Avez-vous vu ces petits gestes des gens lorsqu’ils passent à table, en particulier en croisière ? Ils arrivent toujours dans la salle à manger à 19 heures, parce qu’ils s’embêtent un peu. Le monsieur lisse la nappe avec ses mains. Il fait le tour de son territoire, il a l’art et la manière de poser ses mains sur ce qui va lui appartenir dans quelques instants. Quel joli conservatoire du bonheur !

J’adorais l’époque des wagons-restaurants, ceux où l’on faisait la cuisine : un homme à la toque cuisinait dans les virages, entre Nevers et Moulins... La table était nappée, le service se faisait en gants blancs, on servait d’abord les apéritifs oubliés – les Bartissol, les Porto, les Suze. On prenait un petit Porto avec Maman, on lissait bien la nappe. Ensuite, selon l’état de son portefeuille, on prenait un vin de Bordeaux parce que l’on ne pouvait pas prendre le vin des monts d’Auvergne qui se profilaient à l’horizon : le Puy-de-Dôme avec ses Chanturgue, ses Saint-Pourçain-sur-Sioule, cette géographie viticole. *“Je suis école Bordeaux”* ou *“Je suis école Bourgogne !”* Il ne fallait pas faillir !

Aujourd’hui, le gourmet est un saltimbanque. Il sillonne

plusieurs régions dans une journée en prenant des autoroutes et il peut monter dans un avion avec le dernier petit vin découvert - qui peut être une piquette. Mais peu importe : il a rapporté un rosé de l’île d’Oléron et quand, subitement, il le dégoupille le soir à table avec deux ou trois amis, il a l’impression d’avoir emmené avec soi la plus belle fille du monde, si c’est un homme, ou le plus bel homme du monde, si c’est une dame. Il y aura dans ce verre un peu d’une quête très personnelle de la table. »

« GRANDES BRIGADES » ET ART DU TEMPS

« Nous évoquons Thierry Marx : il dirige les grandes brigades d’un palace. Elles ressemblent peut-être un peu aux équipes que vous fréquentez, dirigez, conseillez. Ces cuisiniers sont souvent entre quarante et quatre-vingts pour “faire la tortore”⁴⁶ pour les autres, comme dirait Pierre Perret. Les grands chefs tels que Thierry Marx ou Yanick Alléno sont un peu les Didier Deschamps de la cuisine. Ils sont sur la touche, savent crier au bon moment, faire accélérer, ralentir... Ce sont des chefs d’orchestre. »

Frédéric Ferrer. « D’autant, que dans certains palaces, c’est du 24 heures sur 24 ! »

Jean-Luc Petitrenaud. « Souvent. On peut commander du homard à 4 heures du matin. Le chef de cette brigade est au “passe” : le “passe-plat” est le moment du dernier regard de celui qui tient une petite lingette humide parce qu’il vu une trace de doigt sur le bord de l’assiette. Celui qui, avec ses petites patounes, touche la viande pour savoir si elle est bien chaude... Qui fait bouger la sauce pour voir si elle “voile” et s’il faut lui redonner un petit coup de chaud.

Le responsable du garde-manger est celui qui se lève le plus tôt. C’est lui qui reçoit les marchandises et dira au producteur ou au commerçant : *“Je veux”* ou *“Je ne veux pas”*. C’est un tâteur, un manipulateur, un kiné ! Il pose la main sur le jabot de la volaille fermière et dit : *“Non, pas celle-ci ! Elle a été abattue il y a quinze jours ou trois semaines.”*

Ce n’est plus très vrai à Paris, mais il existe encore en région ce besoin d’aller à la rencontre des producteurs. En Avignon, tous vont sur le marché. En général, ils partagent une bouteille de vin blanc ou de rosé avec un morceau de saucisson, en se disant toujours, comme toute personne qui fréquente le marché : *“Je suis en retard !”* Avez-vous



⁴⁶ Tortorer : absorber de la nourriture, manger. « La tortore : déverbal du verbe tortorer. Ancien mot argotique (1866) emprunté au provençal tourtura, « tordre » (XIII^e siècle) est un terme familier désignant l’action de manger » (blog de Darya, étudiante à Lille).

déjà rencontré une personne sur un marché qui soit en avance ? Jamais ! Parce qu'il y a ces fameuses "tournées" : "On va prendre la partante..." La "partante", c'est deux verres. Après, on dit : "Je remets la démarrante." On sent bien ce que cela veut dire. C'est : "À vos marques, prêt, partez !" Ensuite, si on est un peu voyous, comme lorsque je suis avec Jean-Michel Garrigues, on prend la "déchi-rante" ! Quelles belles cartes de visites sont ainsi posées sur les verres vides : la "partante", la "démarrante", la "dé-chirante". C'est fabuleux ! Je soupçonne les chefs d'y aller pour pouvoir réciter cette messe ! »

RITUELS ET FORMATION

Frédéric Ferrer. « Une sorte de rituel. »

Jean-Luc Petitrenaud. « Exactement. Celui qui tient le garde-manger est celui qui sort les produits "à la gueulante du chef" : "Trois truites fario, deux poulets bressans !" Il ouvre la porte et apporte les plats. Les assiettes ont été préparées avant : l'homme du poisson ne va pas lever les filets ni tronçonner au dernier moment. Chacun sa responsabilité. Le chef passe, regarde si tout va bien... »

Frédéric Ferrer. « Être regardé par le chef est essentiel... »

Jean-Luc Petitrenaud. « La formation passe aussi par le regard. Alain Passard - un grand cuisinier - disait : "On ne devient pas rôti-seur, on naît rôti-seur." Depuis la nuit des temps, depuis l'époque paléolithique, la flamme a toujours attiré le marmiton parce qu'elle se règle au millimètre près pour éviter la sur-cuisson ou la sous-cuisson. Le rôti-seur est un homme qui a une âme. »

Frédéric Ferrer. « Gérer le feu et le temps. »

Jean-Luc Petitrenaud. « Le feu et le toucher : les cuissons se calculent au toucher. Les chefs de cuisine apprennent cela à un apprenti avec les mains : vous touchez la pomme de votre pouce avec l'index : là, c'est bleu. Avec le deuxième doigt, c'est saignant ; avec le quatrième, c'est à point... Et là, c'est trop cuit. Les doigts sont des notes de musique. C'est la première chose qu'on enseigne aux jeunes apprentis. Après le rôti-seur, il y a le saucier. Quand un saucier arrive en brigade, Mesdames et Messieurs, il a la toque plus haute que les autres ! Le saucier n'est pas un rigolo ! C'est

quelqu'un qui dit la messe à la dernière minute, qui apporte l'hostie. C'est celui qui fait que la sauce est liée ou ne l'est pas assez. Celui qui fera la différence entre un jus et une sauce apprêtée, trop lourde. Un saucier doit rester un funambule de l'assiette. Il dépose sa sauce à la louchette. C'est un Benjamin Millepied de la cuisine. Quand le saucier distribue, il fait preuve d'une onctuosité, d'une approche très aérienne de la table.

Et ainsi, l'assiette va partir... avec, bien entendu, ces travers absolument inouïs que sont les règlements de comptes entre la salle et la cuisine. Cela doit aussi vous rappeler des souvenirs, dans vos métiers ! Souvent, la salle s'oppose à la cuisine et la cuisine s'oppose à la salle, parce que les pourboires sont partagés par la salle et rarement avec la cuisine - sauf si le chef l'exige. Le cuisinier dit : "C'est moi qui envoie le boulot magnifiquement bien, avec mon saucier, etc. Et nous, jamais dix euros dans la poche !" Les autres - ils les appellent les "livreurs d'assiettes" - touchent des pourboires. Il y a aussi les à-côtés du métier de serveur, du fameux livreur d'assiette, même dans de grandes maisons. Hier, par exemple, à l'Hôtel de l'Europe, le garçon livrait les verres comme un jour de moisson dans une cour de ferme. Il n'avait pas de plateau. Le plateau rappelle quelque chose, là encore, du travail de Benjamin Millepied : on est dans la grâce, on traverse la salle en faisant tinter légèrement le cristal... Le vin est servi en carafe. Quelle allure, un vin en carafe ! La carafe donne envie, la mise en carafe est un sacré rituel - quand vous êtes en cuisine et que vous mettez le vin en carafe, ne vous oubliez jamais ! Ce serait une erreur de parcours absolument impardonnable ! Prétendez qu'il faut que le vin s'ouvre pour le goûter... En fait, vous avalez le premier quart de la bouteille en douce... pas vu pas pris ! »

Frédéric Ferrer. « Que se passe-t-il dans les coulisses ? »

Jean-Luc Petitrenaud. « Ces petites guerres peuvent perturber le service. Elles étaient la grande spécialité du personnel de la Tour d'Argent : la cuisine envoie des petits amuse-bouche chauds. La salle les cache en dessous du passe. La table 8 les réclame. "Je vais voir... c'est le problème de la cuisine !" lui répond-t-on. On va chercher les amuse-bouche, qui ne sont plus chauds et que le client renvoie. Le gars repart en cuisine en disant : "Ils sont dégueulasses, tes amuse-bouche !" Heureusement, c'est quand même assez rare... »

Frédéric Ferrer. « Comment détecte-t-on un talent ? »

Jean-Luc Petitrenaud. « La voie officielle est celle de l'école hôtelière. J'adore les écoles hôtelières, mais quand je constate que, sur 100 élèves, 95 deviennent gardiens de musée au bout d'un an, cela me désespère eu égard à l'investissement auquel nous avons tous contribué pour former des jeunes à un métier qu'ils n'exerceront pas. Si vous n'avez pas l'œil qui pétillonne lorsque vous faites de la cuisine, il vaut mieux faire autre chose !

Comment détecte-t-on la motivation, le talent ? C'est très intéressant. J'étais en tournage la semaine dernière à Saulieu, au Relais Bernard Loiseau. Le chef, Patrick Bertron, m'a dit : "Je te mets ce gamin dans les pattes." Je savais



Jean-Michel Garrigues



Jean-Luc Petitrenaud

que cela voulait dire : il faut le faire un peu tourner parce qu'il a seize ans, que sa grand-mère sera ravie de le voir à la télévision et que ce sera une sorte de sacralisation. Comme j'adore penser aux grands-mères, je mets ces jeunes toujours en avant, mais je le fais surtout pour qu'ils croient en leur métier. Il m'a dit : *"Je ne sais pas pourquoi, mais je le sens."*

Christian Constant, le chef du restaurant Le violon d'Ingres, rue Saint-Dominique, est sur ce point extrêmement précis. Il lui suffit de voir un jeune apprenti marcher pour savoir s'il fera carrière. Cela se sent. Je me souviens encore du jour où un chef a dit à un gamin appuyé contre le mur de la cuisine : *"Tu sais, le mur ne va pas s'écrouler. Tu n'as pas besoin de le retenir !"* Tout simplement, pour lui rappeler qu'il devait toujours être sur ses deux pieds. La toque est faite pour retenir les cheveux, mais aussi pour donner de la noblesse au corps qui cuisine. Si vous cuisinez la tête penchée avec une toque, elle tombe dans la sauce. Donc, vous verrez toujours les cuisiniers travailler la tête bien droite. Le même Patrick Bertron a dit au gamin : *"Comme tu fais l'émission avec Petitre naud aujourd'hui, demain tu prendras ta journée."* Il a répondu : *"Pourquoi j'irais prendre une journée ?"* 17 ans. Il est bien parti : on le sait dès le début. »

« L'ART ET LA MANIÈRE »

« Je vais vous donner quelques exemples assez amusants concernant la formation des cuisiniers. Imaginez, tout d'abord, un chef de cuisine, dans une confortable auberge provinciale de bord de route, avec du lilas dans la cour du jardin. Il y a une verrière où ne sont disposées que quelques tables et où on a *"le droit de prendre l'apéritif, mais pas de manger, parce que je l'ai déjà refusé aux gens qui sont arrivés avant vous ; mais si vous voulez boire l'apéritif dehors, vous pouvez..."* Vous répondez : *"Il fait chaud, on serait bien, tout de même, dehors..."* Mais lui : *"Ça m'ennuie un petit peu..."* Donc, vous mangez à l'intérieur, dans une salle qui n'est pas climatisée, mais où vous êtes heureux de vivre !

Dans cette maison cossue en bordure de forêt, en Sologne, où l'on voit les chevreuils passer, arrive une très belle Jaguar. Deux dames sont assises à l'arrière, selon la tradition, et deux hommes sont assis à l'avant, selon la tradition également. On les voit descendre avec leurs chapeaux, une plume de geai sous le ruban. Les fenêtres de la cuisine s'ouvrent un peu comme un soupirail au niveau des portières de la voiture, mais guère plus haut. On ne voit pas la tête des gens, on remarque juste si les mocassins sont bien cirés. À ce moment-là, le chef demande à tous ses apprentis en cuisine de couper des oignons en deux et de les plaquer sur le fourneau brûlant. On fait souvent cela pour teinter l'eau du pot-au-feu. Immédiatement, la fumée bleue se lève et un oignon juste pris par la chaleur vous rend amoureux pendant trois semaines ! Cette petite fumée passe par la fenêtre ouverte du soupirail et monte jusqu'à la dame qui porte son vison sur les épaules. Le chef dit alors à ses apprentis : *"Écoutez !"*... La dame s'exclame : *"Vous avez senti ? On va drôlement se régaler !"*

Et voilà l'art et la manière d'appâter, de mettre en appétit un convive... pas forcément en venant lui lire la carte, en mangeant la moitié des mots, mais en donnant un sens à son accueil. »

« IL Y A DES GENS QUI VOUS MARQUENT... »

« Jean-Marie Gautier, le chef de l'Hôtel du Grand Palais, à Biarritz, m'a dit un jour : *"Quand je reçois un apprenti, je le fais travailler près de moi, mais je me mets un mètre cinquante devant lui, afin qu'il puisse copier mes gestes sans être dérangé."* Le maître est devant lui et le gosse peut tout "chipier" sans être intimidé. C'est une belle leçon, presque géographique, de position dans une cuisine.

Paul Bocuse est mon troisième exemple. Paul, bien sûr ne connaît pas toute sa brigade. Au milieu de la cuisine, il voit un jour un petit gamin qui a enlevé sa tenue de chef et qui va partir. Il lui demande, avec son bel accent lyonnais : *"Où vas-tu ? Tes parents sont là ?"* – *"Oui, mes parents m'attendent*



Philippe Vivien



Catherine Tripon



sur le parking.” – “Très bien. D’où viens-tu et depuis combien de temps es-tu là ?” – “ Cela fait quatre mois.” Il demande à ses chefs de brigade, tous meilleurs ouvriers de France : “Il est bien ?” – “Oui, il est vraiment bien.” – “Garde-manger, donne une volaille de Bresse ! Tu la lui plies et tu la lui offres.” Et le gosse prend la volaille de Bresse : - “Mais, Monsieur Paul...” – “Il n’y a pas de monsieur Paul ! C’est toi qui la cuisineras pour ta famille à la manière de Bocuse, puisque tu es en train d’apprendre. Et lundi, tu viendras dans mon bureau à 7 heures et tu me donneras le résultat.” J’ai trouvé cela d’une grande beauté dans le partage ! Ce qui est sûr, c’est qu’il y a des gens qui vous marquent, comme dans tous les métiers, et d’autres dont vous ne garderez aucun souvenir. »

Frédéric Ferrer. « L’apprenti doit faire preuve de patience, d’application. Rien ne s’apprend sans souffrance... »

Jean-Luc Petitrenaud. « Oui, mais cela n’est pas très à la mode ! Il y a papa et maman derrière qui ont lu toute l’histoire du syndicalisme : “*Mon fils a fait une demi-heure de trop !*” Le fils est tout gêné, il s’en moque bien d’avoir fait une demi-heure de trop, puisqu’il était en train de faire quelque chose d’important, mais la maman ne veut pas ! La maman ou le papa se prend pour son fils ! Que l’enfant ne rentre pas le soir parce qu’il y a des problèmes de transport et tout de suite c’est la procédure ! Hélas, les parents ne sont plus en train de donner un élan à la formation de leurs enfants, mais de leur montrer comment réussir sans lever leur derrière de la chaise. Et c’est un peu compliqué, parce que, cuisiner assis, cela ne permet pas d’aller loin ! »

« IL FAUT ÊTRE BON DU DÉBUT JUSQU’À LA LIGNE D’ARRIVÉE »

Frédéric Ferrer. « L’équipe dans la cuisine, le chef : tous devront être excellents en un temps très court. Le fameux “coup de feu.” »

Jean-Luc Petitrenaud. « On n’a pas le choix, le couperet tombe. Il y aura éventuellement les prolongations, mais le coup de feu intervient dans un délai très court et il faut que ce soit bon. Demande-ton à Usain Bolt si avant de courir un 100 mètres il courotte un peu jusqu’à 50 mètres et si, à partir de 55 mètres, il se dit qu’il va peut-être accélérer ? Les autres sont derrière et talonnent. Il faut être bon du début jusqu’à la ligne d’arrivée. »

« SI CELA ME PLAÎT, JE SAIS QUE CELA PLAIRA AU PUBLIC »

Frédéric Ferrer. « Il existe un autre type de brigades : ce sont les équipes de tournage. Comment fait-on “monter la sauce” ? »

Jean-Luc Petitrenaud. « Je travaille depuis belle lurette avec plusieurs réalisateurs. Ils savent exactement ce que je veux. Je suis un “ludion”, un électron libre, ce qui m’a valu un jour une critique dans le *Républicain Lorrain* qui a titré : « *Petitrenaud ne sait pas ce qu’il veut.* » J’adore improviser. Rien n’est écrit d’avance. Je travaille avec trois caméras et il y a toujours une caméra sur moi : quand je parle avec le chef, je peux faire des petits clins d’œil au téléspectateur. Je le garde avec moi. L’autre caméra filme ce qui se prépare, quitte à ce qu’on le refasse ensuite. Étant donné les budgets de *France 5*, il faut que je tourne en deux jours, voyage compris, pour vingt-six minutes d’émission. Si cela me plaît, je sais que cela plaira au public. Allez savoir pourquoi... Heureusement, mon producteur me donne toujours raison ! Et dans le même temps, tout cela est très gracieux et élégant. Mais si j’ai une idée en tête, je ne l’ai pas dans les chaussures ! »

« LA MESSE DE LA COCOTTE À PARTAGER »

Frédéric Ferrer. « Nous parlions de rituels ce matin, de proximité, de partage. Il existe de nombreuses expressions, comme “passer à table”, “remettre le couvert” ou “les petits plats dans les grands”... »



Jean-Luc Petitrenaud. « De très nombreuses expressions rythment notre journée, entre le petit-déjeuner, le déjeuner et le dîner. On doit y accorder beaucoup d'importance et ne pas penser que le repas consiste uniquement à ouvrir un réfrigérateur et à y prendre des aliments au hasard, en fonction de son heure d'arrivée. On oublie trop souvent la messe de la cocotte à partager, ce moment fabuleux où l'on ouvre le couvercle. Les restaurants nous ont habitués à choisir et maintenant, même dans votre famille, votre fille vous dit : *"Je ne mangerai pas de carottes râpées, tu peux faire autre chose ?"* Eh bien non. Nous ne sommes pas un restaurant où chacun choisit ce qu'il va manger. Comment voulez-vous que l'on soit dans la même église ? Ce n'est pas possible. Le repas dit "imposé" est absolument géant.

Autrefois, quand quelqu'un sortait de chez monsieur untel, on lui disait : *"Avez-vous été bien traité ?"* D'où, l'expression de "traiteur". C'est un joli mot en bouche : on a été "bien traité". Souvent, on est mal traité par des gens sur-actifs qui vous disent : *"On se retrouve ce soir. Je ne te dis pas que ça va être une grande cuisine..."* Je réponds : *"Une salade verte, c'est parfait, un camembert bien affiné, un Saint-Nectaire qui se laisse un peu aller sur la planche à découper, une omelette..."* Il m'est arrivé d'être invité chez une belle personnalité qui m'a dit : *"Je n'ai pas eu le temps, je suis allé voir mon traiteur chinois, j'ai pris le plat 12..."* Cela marche par numéro : 12, 18, 14... et c'est tout aussi immonde. Selon la belle expression d'un voyou de comptoir, je préfère alors manger liquide que manger solide. On a une petite ivresse, mais on est moins déçu ! » ■





« Peut-on devenir un dirigeant qui porte chance ? Diriger, c'est aussi faire réussir des personnes et des organisations. Il faut être attentif aux situations. »

Le dirigeant, passeur de chance

Philippe Gabilliet, professeur associé à l'ESCP Europe, auteur et conférencier.⁴⁷

Frédéric Ferrer. « Et si la chance se travaillait comme une compétence ? Philippe Gabilliet a présidé pendant deux ans l'association Optimistes sans frontière⁴⁸. Il a cofondé la Ligue des optimistes de France. C'est une vraie chance de le compter parmi nous aujourd'hui ! »

Philippe Gabilliet. « Je m'emploie depuis des années à comprendre ce qui différencie la réussite de l'échec. C'est un peu aussi mon histoire personnelle. Jeune, je n'étais pas forcément bon élève et ma grand-mère me disait : *"Quand tu auras mon âge, tu verras que la réussite, l'échec, sont très relatifs. Si c'était le travail qui faisait la réussite, je le saurais !"* Pendant ma vie scolaire, j'ai laissé derrière moi les premiers de la classe. Ils sont toujours aujourd'hui les premiers de la classe, mais ils sont aussi restés les pre-

⁴⁷ Cf. la biographie de Philippe Gabilliet. Cf. aussi les sites <http://www.philippeGabilliet.com/> et <http://www.esceurope.eu/nc/fr/faculty-research/the-escp-europe-faculty/professor/name/Gabilliet/-/biography/>, ainsi que l'interview publiée dans Psychologie.com de mai 2014 <http://www.psychologies.com/Therapies/Developpement-personnel/Epanouissement/Interviews/Philippe-Gabilliet-L-optimisme-est-une-esperance-sans-Dieu>

⁴⁸ <http://fr.optimistan.org/>

Chez M. de Talleyrand, 14 avril 1814



miers du rez-de-chaussée ! Je n'étais pas un vrai cancre, seulement un cancre en devenir, ce qui ne m'a empêché d'essayer de m'en sortir dans la vie... »

« QUE VEUT DIRE AVOIR DE LA CHANCE ? »

« Je commencerai par une anecdote que met en scène Sacha Guitry dans *Le Diable boiteux*⁴⁹. Nous sommes en avril 1814. Un grand désordre règne en France. Napoléon part pour l'île d'Elbe. Talleyrand, grâce à Louis XVIII, est aux Affaires étrangères. Un matin, alors qu'il travaille dans son bureau, rue de Seine, sa jeune maîtresse et secrétaire particulière lui annonce la venue d'un aristocrate, le marquis de la Tour de Bournac. Talleyrand répond : « Attendez... Oui, qu'il entre. Il y a sur le bureau une nomination le concernant. » Le gentilhomme entre dans le bureau, salue bien bas le prince, qui lui dit : « Vous êtes un charmant marquis. Sur avis favorable du roi, je vous nomme attaché de l'ambassade à Madrid. » Le marquis est ravi : « Je remercie profondément Votre Excellence. Cette nomination tombe du ciel. J'en suis enchanté. D'autant que je n'ai jamais eu jusqu'ici de chance ! » À ces mots, Talleyrand se fige et rétorque : « Comment dites-vous ? Vous n'avez jamais eu de chance ? (...) Alors, je regrette infiniment. Je ne peux confier un tel poste à quelqu'un qui n'a pas de chance. Raccompagnez le marquis de je ne sais

plus quoi. » Et il congédie le marquis avec une formule restée célèbre : « Adieu, Monsieur, je m'en voudrais de faire mentir votre infortune ! »

Que veut dire avoir de la chance ? Certaines personnes sont fatalistes et pensent que tout est écrit. D'autres croient au karma, comme à une sorte de « culbuteur » du destin : ce que nous semons nous revient en boomerang. D'autres encore, se fient aux « bonnes cartes », grâce auxquelles ils seraient nés dans un pays en paix, beaux, en bonne santé, intelligents... et avec un peu de chance, DRH ! D'autres, enfin, attribuent aux « mauvaises cartes » le fait d'être nés dans un pays pauvre, laids, lents d'esprit et de santé fragile... Pourtant, nous avons tous connu des êtres dont les « cartes » n'étaient pas très bonnes et qui ont formidablement réussi. Djamel Debbouze, par exemple, a grandi à Trappes, dans une famille d'origine immigrée ; il n'est pas très grand et a perdu un bras dans un accident. Il a utilisé son handicap dans la création de son personnage théâtral. D'autres, qui avaient de « bonnes cartes » les ont gâchées par manque de discernement.

Certains invoquent même les gris-gris. Quand j'étais petit, à la campagne, j'ai entendu dire que les pattes de lapin portent bonheur. J'ai posé la question à mon père. Il m'a répondu : « Cela n'a pas porté chance au lapin ! »

^[49] *Le Diable boiteux* a été adapté par Sacha Guitry en 1948 de la pièce *Talleyrand* (elle-même reprise du script refusé par la censure). Guitry y tient le rôle du prince de Talleyrand, évêque d'Autun, au service de la France de l'Ancien Régime jusqu'à la Monarchie de Juillet, en passant par le Directoire, le Consulat, le Premier Empire et la Restauration. Il y exorcise aussi son passage à Drancy et Fresnes après la Libération sur des accusations de connivence avec l'occupant.

En 1836, deux ans avant sa mort, le prince avait écrit : « Parvenu à ma quatre-vingt-deuxième année (...) je trouve en résultat : que de tous les gouvernements que j'ai servis, il n'y en a aucun de qui j'aie reçu plus que je ne lui ai donné ; que je n'en ai abandonné aucun avant qu'il se fût abandonné lui-même. » *Mémoires du prince de Talleyrand*, avec une préface et des notes du duc de Broglie (Calmann Levy, 1891) <http://gallica.bnf.fr/>.

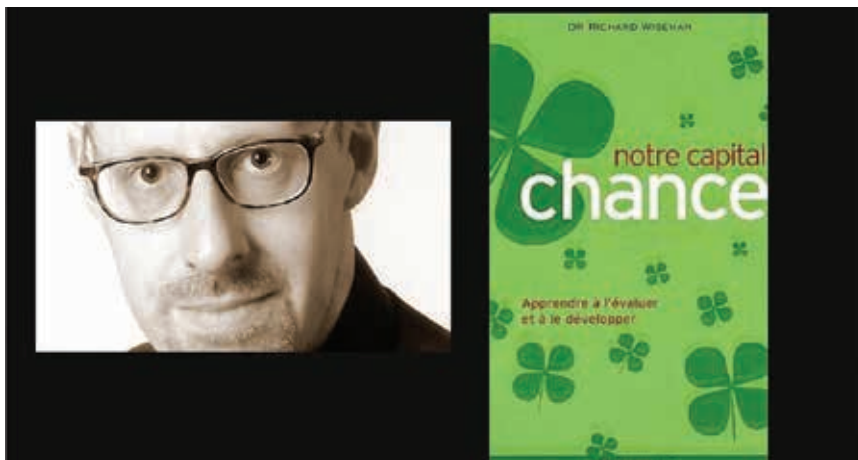
« CERTAINS NE SAVENT PAS LIRE LE CIEL »

Chance, malchance et fatalité, relèvent parfois d'une lecture du réel. La vie ressemble souvent à un jeu. De temps en temps, on lance les dés. Jefferson, l'un des premiers présidents des États-Unis, a posé le problème de façon rationnelle : *"Je crois beaucoup à la chance. La preuve : plus je travaille, plus elle me sourit."* C'est une approche assez occidentale. Coluche, de son côté, disait : *"La réussite n'est qu'une question de chance, d'ailleurs, tous les ratés vous le diront !"* Jean Cocteau assurait : *"On est obligés de croire à la chance, c'est la seule façon de supporter le succès des gens que l'on n'aime pas."* Les avis sont donc partagés. Si l'on en croit le Dalai-Lama : *"Personne ne naît sous une mauvaise étoile, mais certains ne savent pas lire le ciel."* Chance, malchance et fatalité, relèvent parfois d'une lecture du réel.

Ouvrez un dictionnaire : un "coup de chance" est "un concours de circonstances fortuit (c'est à dire inattendu et hors contrôle, sinon c'est de la stratégie) qui vient influencer positivement le cours de votre vie." Si cette définition est juste, la malchance est l'inverse : un concours de circonstances fortuit, inattendu et hors contrôle qui vient influencer négativement le cours de votre vie. C'est imparable. Ce n'est pas parce que vous avez eu un coup de chance dans votre vie que, pour autant, la messe est dite. Les grands gagnants au loto ou à l'Euromillions sont rarissimes. Cinq ans après, ils n'ont plus d'amis, sont surendettés. Pourtant, ils ont été richissimes.

Richard Wiseman⁵⁰ occupe la chaire de psychologie à l'université de Londres. Il est le premier à avoir osé créer, en 1999, une chaire de recherche sur la chance : le Luck Lab. Il s'est alors rendu chez le doyen de l'université pour lui annoncer son projet : *"Je veux créer une chaire de recherche sur la chance - Luck Lab, Luck School, Luck University... - et j'ai besoin d'argent."* Le doyen lui a répondu : *"Je n'y mets qu'une condition : amenez-moi des chanceux !"* Wiseman a donc passé une annonce dans le Times : *"Lucky people wanted !"* En bref : *"Madame, Monsieur, vous avez de la chance, vous êtes né, dit-on, sous une bonne étoile, vous réussissez souvent par hasard ce que vous entreprenez. Seriez-vous prêt à en parler à un chercheur pendant quarante-cinq minutes ? Frais de transports remboursés. Appelez à tel numéro..."*

Quinze jours plus tard, il a publié une seconde annonce : *"Unlucky people wanted !..."* Il a formé un premier panel d'une quarantaine de personnes convaincues qu'elles ont de la chance. Puis, un second panel de quarante autres personnes persuadées qu'elles n'en ont pas. Le tout, dans le but de lan-



Richard Wiseman et son ouvrage
Notre Capital chance

^[50] Richard Wiseman a commencé sa carrière comme prestidigitateur avant de s'orienter vers la recherche en psychologie. Il s'attache notamment dans ses travaux à démystifier et démontrer les facteurs psychologiques des croyances paranormales et de la chance <https://richardwiseman.wordpress.com/> <http://www.richardwiseman.com/Luck.shtml>
On pourra lire : *Petit traité de bizarrerie* (Dunod, 2009). *59 secondes pour prendre les bonnes décisions*, (Lattès, 2009). *Paranormality: Why we see what isn't there* (Spin Solutions, 2011). *Comment mettre la chance de votre côté* (InterEditions, 2012).



cer des analyses socio-biographiques : chaque personne a un chercheur à côté d'elle pendant trois quarts d'heure. Sur une grande ligne graduée dessinée sur un mur et qui représente l'ensemble des années de sa vie, ce dernier lui fait poser des post-its liés à tous les événements-clés, qu'ils soient positifs ou négatifs. Pour une personne de 30 à 50 ans, on arrive ainsi à dégager à peu près une centaine d'événements. Ensuite, le chercheur demande à chacun de coller un post-it au-dessus de la ligne si cet événement a représenté plutôt une chance pour lui ; en dessous, s'il l'a vécu comme une malchance ; il place le post-it sur la ligne si c'était pour lui un événement neutre.

Les gens qui se pensaient chanceux ont placé environ 80 % des post-its au-dessus de la ligne. Ceux qui se croyaient malchanceux en ont posé quelques 90 % en dessous. Mais lorsque l'on a analysé les événements situés au-dessus et en dessous de la ligne... 87% d'entre eux étaient à peu près identiques. Ce qui veut dire que la "matière première" de la vie est la même. Nous rencontrons tous des difficultés, des problèmes de santé, nous perdons des gens que nous aimons, etc. Cela s'appelle la vraie vie. Ce qui diffère, c'est la manière dont chacun d'entre nous en fait une identité narrative, une source d'énergie ou de dépression. Wiseman conclut : *"La chance n'est pas ce qui vous arrive, mais ce que vous ferez de ce qui va vous arriver."*

Elle peut aussi prendre la forme de choses que l'on rencontre sur son chemin. J'ai demandé un jour à des écoliers : *"Vous trouvez un trèfle à quatre feuilles en vous promenant. Qu'en faites-vous ?"* La réponse de la majorité des garçons a été : *"J'arrache le trèfle, je le mets entre les pages d'un livre et je le fais sécher."* Le trèfle devient alors une sorte de momie qui leur portera bonheur jusqu'à la fin de leurs jours. Les filles ont souvent répondu : *"J'essaierai de prendre les racines et de les replanter sur un balcon pour pouvoir revendre des trèfles ensuite."* Un petit garçon d'environ six ans m'a dit : *"Si je trouve un trèfle à quatre feuilles, je l'offrirai à ma copine."* Une petite fille qui ressemblait à Alice au Pays des Merveilles, m'a expliqué : *"Si je trouve un trèfle à quatre feuilles, je crois que je ne ferai rien. Vous nous avez dit que ce qui porte bonheur est de le trouver. Si je le cueille, plus personne ne le trouvera après moi !"* »

« LA VIE EN "MODE PLAN" EST L'ENNEMIE DE LA CHANCE »

« Pour avoir davantage de chance dans la vie, il faut être capable de s'ouvrir à plusieurs choses :

- . Les rencontres inattendues : si vous rencontrez toujours les mêmes personnes, au même moment, pour faire les mêmes choses, dans le même ordre, votre capacité à gérer les opportunités sera faible. On ne peut pas avoir de chance si l'on ne veut rencontrer personne.

- . Les informations inattendues : j'ouvre un journal que je n'ai pas l'habitude d'ouvrir, je vais sur un site internet où je n'ai pas l'habitude d'aller, je rencontre des amis qui me parlent d'un sujet que je ne connaissais pas... et là, je découvre tout un monde. Ce qui veut dire que si l'on n'est pas curieux, si l'on est tout le temps centré sur les mêmes informations, les mêmes supports, la possibilité que le hasard vienne y mettre son grain de sel est faible.

- . Les territoires inattendus : peut-être en avez-vous découvert un jour par hasard. On vous offre un livre et tout un univers s'ouvre à vous. Pour que nous puissions "travailler" notre chance, il faut que de l'inattendu survienne dans nos vies.

La vie en mode "plan" est l'ennemie de la chance. Construire un plan à cinq ans dans un monde où l'on ne sait pas quelle sera la conjoncture mondiale dans les six prochains mois relève du chamanisme ! Je ne dis pas qu'il ne faut pas le faire, mais il vaut mieux ne pas trop y croire !

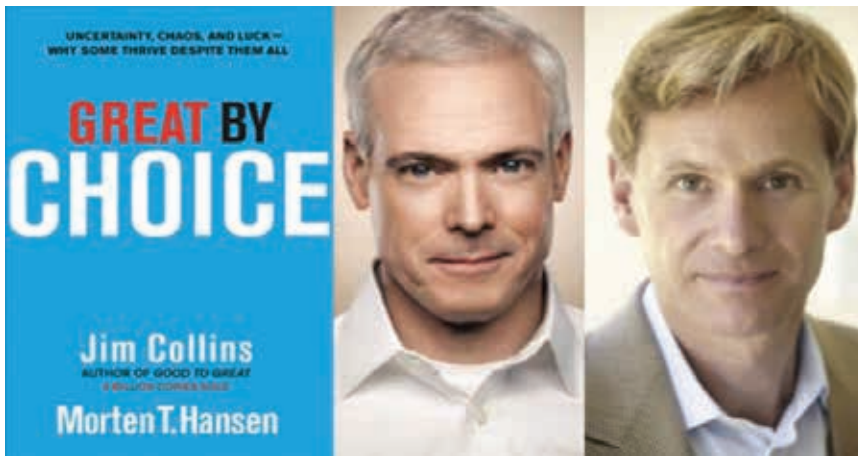
La chance est une question de hasard, certes, mais c'est aussi un problème d'action. Vous trouvez un billet de loto, vous vous baissez pour le ramasser et à la fin de la semaine vous touchez l'argent. C'est un hasard, mais vous vous êtes tout de même baissé ! Des études sur ce thème ont été menées par Wieseman : après avoir mis une coupure de 100 £ sur le sol à l'entrée d'un pub, il a calculé combien de personnes apercevaient le billet par terre et analysé leur comportement. 80 % des passants ne remarquaient rien. 20 % voyaient le billet et 80 % d'entre eux se baissaient pour le ramasser. Restaient ces gens extraordinaires qui regardaient le billet... et pour lesquels la vie continuait !

Un chef d'entreprise m'a dit : *"Toute ma vie, depuis que je suis petit, j'ai pensé : j'ai de la chance. Il a fallu que j'attende l'âge de 50 ans pour comprendre que j'étais victime d'une illusion auditive."* Son psychanalyste lui a expliqué : *"Monsieur, depuis des années, vous croyez dire : j'ai de la chance, alors que votre inconscient, lui, entend : j'aide la chance !"* »

INTENTION, ATTENTION, AUDACE, CONNEXION

« Peut-on aider sa chance ?

- . Premier facteur de chance : l'ouverture. Les chanceux sont donc des hommes ou des femmes curieux, ouverts, prêts à rencontrer de nouvelles informations, nouvelles personnes, nouvelles activités, qui vont changer leur vie. Cela ne veut pas dire que cela arrivera, mais ils sont prêts à prendre un chemin qui bifurque. Être attentif veut dire se donner la permission - et parfois, donner la permission à l'autre - d'aller vers l'inattendu. La plupart d'entre nous, en particulier dans nos métiers, sont au contraire concentrés, focus.



Jim Collins
et Morten T. Hansen

. Deuxième facteur clé : l'intention. Il y a quelques années, alors que nous présentions un projet dans une grande entreprise, devant le comité de direction, un ancien a commencé à râler : *“ Vos nouvelles méthodes, ne me faites pas rire ! Dans le fond, dans nos métiers, pour réussir, c'est de la chance qu'il faut. De la chance, de la chance, de la chance ! ”* Il se tourne vers son patron et lui dit : *“ Depuis combien de temps nous connaissons-nous ? Vingt ans ? Vingt-cinq ans ? Reconnais-le, je n'ai jamais eu de chance ! ”* Son chef, qui commençait à être un peu agacé, lui a fait cette réponse merveilleuse : *“ C'est vrai, mon ami, je l'admets, tu n'as jamais eu de chance. D'un autre côté, qu'en aurais-tu fait ? ”* C'était un peu dur à entendre, mais c'était intéressant. La chance a besoin d'une motivation. Commencez par avoir des désirs, des projets... mais des projets ouverts, car il faut se méfier de ce que l'on appelle les deadlines.

. Troisième secret : focaliser son attention. La meilleure façon de focaliser un rêve est de le partager. On ne pense pas assez à ce que l'on appelle le return on chance. Ce concept, inventé par Jim Collins⁵¹ fait de la chance et de la malchance des datas. Il vous arrive quelque chose de très positif, d'inattendu : c'est une donnée. Il vous arrive un ennui inattendu : c'est une donnée. Ce qui est intéressant, c'est ce que vous en ferez. Le return on chance est l'équivalent du return on investment en mode fatalité. Jim Collins a écrit avec Morten T. Hansen dans *“ Great by Choice ”* : *“ Ce qui compte dans le fond, c'est que pour mes enfants, pour mes collaborateurs, et même pour moi, je sois une espèce de machine à recycler de l'inattendu, qu'il soit positif ou négatif. ”* Des gens vivent des échecs, mais ces difficultés les ont obligés à aller explorer d'autres rencontres, d'autres territoires, d'autres idées. Certains événements sont si dramatiques que vouloir les positiver serait à la limite de l'indécence. En revanche, on peut toujours se dire : *“ J'aurais préféré que cela n'arrive jamais, mais c'est arrivé : que vais-je bien pouvoir faire ? ”*

. Autre facteur clé : l'audace. *“ La fortune sourit aux audacieux ”*, Virgile, au Ier siècle avant JC, fait revivre un général qui harangue ses troupes à la veille d'une bataille et finit son discours par ces mots : *“ Audaces fortuna juvat. ”*⁵² Le lendemain, il se fait tuer ! Depuis ce jour, je me méfie des citations !

. Kairos, est le dieu de l'instant favorable. Les Grecs disaient : *“ Quand Kairos passe, tu as quatre possibilités : il passe et tu ne le vois pas – tu ne sauras jamais qu'il est passé ; il passe, tu le vois, mais tu ne fais rien – je n'ai pas le temps, il repassera, je suis trop jeune, je suis trop vieux... il passe, tu veux*



Kairos, dieu de l'instant favorable



Olivier Ghienne, Engie Cofely

^[51] <http://www.jimcollins.com/> Jim Collins et Morten T. Hansen « Great by Choice, How to Manage Through Chaos » (Fortune, 2011) <http://www.jimcollins.com/books/great-by-choice.html>. On doit aussi notamment à Jim Collins : *De la performance à l'excellence. Devenir une entreprise leader* (Pearson, 2013). Avec Jerry Porras : *Bâties pour durer. Les entreprises visionnaires ont-elles un secret ?* (First-Management, 1996).

^[52] *L'Énéide*, X, 284. Énée a fui Troie après la défaite et débarque en Italie. Le général Turnus, neveu du roi Latinus, galvanise ses troupes face à l'envahisseur. Il périt le lendemain en combat singulier. Virgile reprend ici un dicton très célèbre à son époque, plusieurs fois cité par Terence et Cicéron. Il fait aussi une référence implicite à Marc Antoine, connu pour être téméraire, par opposition à l'empereur Octave Auguste, audacieux mais très bon stratège.

l'attraper, mais tu n'es pas prêt ; il passe, tu es prêt intérieurement, et tu saisis l'occasion favorable.» »

« PEUT-ON DEVENIR UN DIRIGEANT QUI PORTE CHANCE ? »

« Dernier secret, celui de la connexion. La meilleure façon d'atteindre ses buts dans la vie est d'aider les autres à atteindre les leurs. Ce principe a guidé l'ensemble de mon existence : pour attirer les opportunités, si l'on commençait par en devenir une soi-même ? Je pourrais poser cette question à chacun d'entre vous, yeux dans les yeux : *« Récemment, pour qui as-tu été une chance ? À qui as-tu permis une rencontre inattendue ? À qui as-tu donné une information à laquelle il ne s'attendait pas et qui a changé sa vie ? À qui as-tu fait connaître un territoire qui a changé sa vie ? Posé un problème inattendu, ce dont, un jour ou l'autre il te remerciera ? »*

Peut-on devenir un dirigeant qui porte chance ? Diriger, c'est aussi faire réussir des personnes et des organisations. Il faut être attentif aux situations. Tous peuvent devenir un patron, un manager porteur de chance, quelqu'un dont d'autres diront un jour : *« Il ou elle avait son caractère, il ou elle n'était pas parfait(e), mais c'est un gars ou une fille qui m'a porté chance. »*

Vous avez créé des opportunités par votre questionnement : *« Que pourrais-tu faire de ce qui vient d'arriver ? Y a-t-il une autre solution ? De quoi as-tu vraiment envie ? »* Certaines questions, parce qu'elles sont dérangementes, font bouger les gens. C'est vrai dans le monde des ressources humaines, c'est vrai en psychothérapie et c'est vrai en coaching. Pensez-y !

Ce qui compte, ce sont les questions que l'on se pose. Entre temps, nous avons bougé. Ce qui est important, c'est d'optimiser ce fameux temps que l'on a en face de soi. L'optimiste est quelqu'un qui analyse les forces en présence, voit en l'autre ce en quoi il est bon et essaie de capitaliser sur ce qui peut faire bouger les choses, sans ruminer celles auxquelles on ne peut rien et pour lesquelles les solutions sont imparfaites.

L'optimisme suppose une grande confiance *a priori* en l'avenir, avec la conviction que si demain il y a un obstacle, on saura réagir. Cela ne veut pas dire que tout se passera toujours bien, mais que c'est jouable et qu'il y a des moyens de s'en sortir. Le rôle du leader est de rapprocher les gens les uns des autres, de leur donner envie de faire ce qu'ils n'osaient pas tenter. Certes, la vie est dangereuse, personne n'en est sorti vivant ! Sur le long terme, le pessimiste aura raison... mais entre-temps, l'optimiste aura profité du voyage !

Abraham Lincoln était plein d'humour ! On lui attribue cette phrase (je n'ai jamais su si elle était authentique) : *« Des choses peuvent venir à ceux qui attendent, mais uniquement celles qui ont été laissées par ceux qui agissent. »* Cela mérite que l'on s'y attarde.

Je voudrais illustrer ce que je viens de dire avec l'histoire d'un homme qui croyait vraiment à sa chance. Cela s'est passé il y a longtemps, dans un pays lointain. C'était une terre pauvre. Rien n'y poussait et les paysans y survivaient. Un jour, un homme a débarqué dans la contrée : *« Bonjour, on m'a dit que c'était un pays bien pauvre. Je voudrais acheter des terres pour les cultiver. »* — *« Mon pauvre ami, tu es malade ! Ce sont les champs de la mort, seuls les démons volent sur cette terre, tu ne peux rien faire ici. »* Les gars réfléchissent et lui font une proposition : *« On te donne cette terre, mais tu ne pourras pas nous la rendre. Si tu veux qu'on la reprenne, il faudra que tu nous donnes 100 000 pièces d'or. »* L'homme répond : *« Pas de problème, j'en fais mon affaire. »*

Au bout de dix ans, la terre a totalement disparu et on peut admirer des fleurs magnifiques, des plantes médicinales rares. Débarque dans la contrée un saint homme dont on a oublié la religion, car c'était il y a si longtemps ! Il arrive devant le champ, voit un vieux monsieur en train de bêcher et devine qu'il s'agit du paysan dont on lui a parlé. Il s'approche et lui demande : *« C'est à toi tout cela ? Je te félicite très sincèrement. »* Le saint homme ajoute : *« Néanmoins, qu'il n'y ait pas de malentendu entre nous. Ce que tu as fait est bien, mais j'espère tout de même que tu n'as pas oublié à qui tu dois d'avoir réussi cela. »* Le paysan a un petit sourire et lui répond : *« Vous savez, saint homme, depuis dix ans, tous les matins je remercie les dieux pour le soleil qu'ils ont fait briller sur cette terre désolée. Je*





remercie les dieux pour la pluie qu'ils m'ont envoyée quand j'en avais besoin, pour la puissance qu'ils ont mise dans les graines que j'ai semées. Je les remercie de ce miracle qu'on appelle les quatre saisons. Cela étant dit, saint homme, vous auriez dû voir cette terre il y a dix ans, quand les dieux étaient seuls à s'en occuper" ! »

« LA CHANCE, EN FAIT, N'EXISTE PAS »

François Abrial, DRH du Groupe Air Liquide. « Certaines cultures favorisent-elles plus ou moins la chance ? »

Philippe Gabilliet. « Un écrivain un peu oublié aujourd'hui, Paul Guth, le père du Naïf, écrivait : *"La chance est la forme laïque du miracle et la chance est souvent ce que l'on ne mérite pas."* Comme si ce que l'on avait eu par chance n'avait pas la même valeur que ce que l'on a eu par le travail ! Au fond, la chance est injuste et fragile. On ne peut pas tout fonder sur elle. Il existe des cultures dans lesquelles elle n'a donc pas toujours bonne presse et d'autres, surtout anglo-saxonnes, dans lesquelles on parlera davantage d'opportunités. Dans certaines cultures, la chance interfère avec un projet pensé par une puissance tutélaire supérieure. La modernité a fait évoluer cette croyance. Nous sommes entrés dans un univers ouvert et rapide, alors que pendant des siècles, le monde a été clos et lent.

La chance, de fait, n'existe pas. Elle est comme un arc-en-ciel qui ne peut briller que dans votre œil, parce qu'il y a quelque part, entre le soleil et vous, de l'eau... mais qui peut vous inspirer des poèmes, vous rendre amoureux, etc. Le philosophe Charles Pépin explique dans *Psychologies* : *"La chance n'existe pas. Il n'existe que des gens qui provoquent leur chance"*. Puis il se ravise et ajoute : *"Ils ne provoquent même pas leur chance, puisqu'elle n'existe pas. Ils se provoquent eux-mêmes face à des situations incertaines et cela marche. Plus tard, on parlera de chance."* »

Christian Monjou. « En écoutant cet exposé, j'ai pensé à Oscar Wilde : *"Be yourself; everyone else is already taken"* : *"Soyez vous-même ; tout le reste est déjà pris."* Il faut tenter cette réconciliation avec soi-même qui fait que l'on est ouvert sur le miracle des autres. Ici et ensemble. Peut-être n'ira-t-on pas au bout du projet, mais quelque chose se sera

mis en route. J'ai aussi envie de citer cette phrase magnifique de Pasteur : *"Dans les champs de l'observation, le hasard ne favorise que les esprits préparés."*⁵³ Le fait d'être mûr, de faire correspondre sa maturité avec celle du monde, d'être capable d'attention, vigilant sur le surgissement des choses... »

Philippe Gabilliet. « On parle toujours de désenchantement et de réenchantement. On peut parfaitement porter un regard sur le réel en étant conscient qu'il est une illusion, mais que cette illusion crée du mouvement. J'aime beaucoup cette phrase d'une grande philosophe contemporaine, Inès de la Fressange, qui disait très justement : *"Toute ma vie, j'ai plutôt vu le verre à moitié plein et les rares fois où il m'arrivait de le voir à moitié vide, je me souvenais instantanément que c'était parce que je l'avais bu !" Enfin, je citerai tout de même saint Garrigues qui vous dira : "Même dans un verre qui n'est qu'à moitié plein, dans la partie à moitié vide, il restera toujours l'arôme."* ■

^[53] Louis Pasteur, Discours prononcé à Douai, le 7 décembre 1854, *Œuvres complètes*



« On répond à la “mobilité générationnelle” en inventant l’espace de travail de demain. »



Les partages

1. Le partage de l'espace : l'espace dynamique chez Engie

Isabelle Lamothe, directrice générale adjointe d'Altédia (modératrice des échanges),

Olivier Ghienne, DRH France d'Engie Cofely, ancien chef de projet New Way of Working Experience d'Engie à la direction des ressources humaines du groupe),

Han Paemen, responsable des démarches NWoW (New Ways of Working) chez Colliers International France.⁵⁴

Jean-Pierre Hulot. « Nous allons demander à trois participants aux "partages" de cet après-midi de nous proposer, non pas une synthèse des échanges - car les débats ont été passionnants et denses et ce serait très long - mais de nous dire en trois minutes "d'étonnement" ce qui les a le plus marqués. »

« ANYWHERE, ANYTIME »

Martine Cazier, secrétaire générale du Groupe IGS. « Premier étonnement : les espaces de bureaux de la DRH Groupe d'Engie n'étaient occupés au départ qu'à 50 % du temps de travail en moyenne. Soit, d'importantes déperditions d'espace et des coûts induits. Les responsables de l'immobilier avaient engagé à plusieurs reprises des réflexions pour rapprocher les postes

⁵⁴ Cf. les biographies d'Isabelle Lamothe, Olivier Ghienne et Han Paemen.

On pourra visionner avec ce lien un film qui explique comment Colliers international a accompagné AXA dans la conception et l'aménagement des espaces de travail de son siège en Belgique. <https://www.youtube.com/watch?v=b1xeqLN-Plc> En suivant cet autre lien, on pourra aussi lire en ligne une bibliographie et un article de Sociologies pratiques sur le NWoW - 2/2016, n° 32, p. 107-108 https://www.cairn.info/article.php?ID_ARTICLE=SOPR_032_0107



de travail, en particulier en créant des *open spaces* et des bureaux flexibles, mais avec de faibles retombées positives chez les salariés du groupe.

Le lancement d'une démarche de *New Way of Working* (NWoW) n'est pas parti chez Engie d'une volonté d'économiser les mètres carrés, donc d'améliorer le process, mais de la décision d'un changement culturel, dans un contexte de forte mutation des techniques et des pratiques.

L'impulsion est partie du plus haut niveau de l'organisation. Les dirigeants ont adressé aux collaborateurs un message fort pour davantage de transparence, de mobilité, de souplesse et de flexibilité dans l'organisation du travail. C'est un chef de projet issu de la filière RH, Olivier Ghienne, qui a été investi pour mener la démarche immobilière. L'objectif : transformer les espaces de travail dans le but de permettre à chaque collaborateur, selon les circonstances, de choisir de travailler soit dans un espace individualisé et isolé soit dans un bureau partagé soit par visio-conférence et/ou à son domicile (*Anywhere, anytime*). D'où, une plus forte motivation des personnels et donc une meilleure contribution de chacun d'entre eux au développement de l'organisation. »

« 70 % DES COLLABORATEURS SE DISENT SATISFAITS »

« Second étonnement : l'espace de travail a pu être ramené à 0,85 poste par personne, avec un niveau élevé de satisfaction du personnel. Le retour sur investissement des travaux est rapide (un an dans le cas d'Engie) et permet de créer davantage d'espaces de réunion et de détente. 70 % des collaborateurs se disent satisfaits et déclarent ne pas souhaiter revenir à l'ancienne organisation. Ce nouvel aménagement de l'espace de travail est particulièrement bien adapté au fonctionnement des nouvelles générations. Connectées en permanence, très mobiles, elles travaillent aussi bien chez elles que dans le métro, dans l'entreprise... allant parfois jusqu'à manger, dormir, s'amuser, se détresser sur leur lieu de travail ! »

« L'ESPACE DE TRAVAIL DE DEMAIN »

« Quels facteurs clés de succès ? L'implication du management est absolument décisive. La direction générale ou la DRH en charge de la démarche doivent être les premières à rendre leur poste et à ne plus avoir de bureau ! Le sponsor est choisi à un échelon aussi élevé que possible au sein de l'organisation. Par ailleurs, ce n'est pas la direction de l'immobilier ou le contrôle de gestion qui gère le budget du NWoW, mais la direction de projet, dans la mesure où il peut être nécessaire d'arbitrer entre l'achat d'un matériel plus cher et plus ergonomique et l'aménagement d'espaces moins importants. La RH est une partie prenante essentielle au projet : il faut commencer par réorganiser les ressources humaines pour vérifier la bonne adéquation de l'action programmée aux objectifs de la nouvelle organisation. En conclusion : on répond à la "mobilité générationnelle" en inventant l'espace de travail de demain. » ■

Le point d'entrée du NWoW

New Ways of Working : Travailler autrement

Point d'entrée :

la meilleure façon d'améliorer la productivité est à travers l'engagement des individus et des équipes.



Environnement de travail physique et technologie viennent en support de ce principe.





2. Le partage du temps : l'étude du LISPE⁵⁵

Lionel Prudhomme, directeur du LISPE (modérateur du débat), avec un collectif d'étudiants de l'IGS-RH, Philippe Martinez, directeur général d'Adecco France, Sophie Moreau-Follenfant, DRH du Groupe Derichebourg.⁵⁶

Jean-Pierre Hulot. « Nous allons demander à présent à un collectif d'étudiants de l'École IGS-RH de nous faire part de leur étonnement après les débats dédiés cet après-midi au partage du temps, thème auquel le LISPE a consacré une étude, à laquelle ils ont eux-mêmes contribué. »

« LE PRINCIPAL FREIN EST SOCIÉTAL »

Thibault Lannelongue, étudiant à l'École IGS-RH. « Le partage du temps nous est apparu, tout d'abord, comme une source nouvelle de flexibilité. Nous avons évoqué l'intérim, la sous-traitance, les GIE et toutes les nouvelles normes de travail à temps partagé. Personnellement, j'ai été marqué par un contraste, à première vue

paradoxal, entre l'augmentation continue du nombre de travailleurs à temps partagé en France et le fait que le CDI – qui reste la norme – a manifestement encore de beaux jours devant lui. Second étonnement : en matière de temps partagé, la législation est riche et dense, mais peut parfois manquer de cohérence. »

Marion De Sousa, étudiante à l'École IGS-RH. « Ce que j'ai retenu, pour ma part, est une progression du travail en temps partagé de 20 % entre 2006 et 2011. Le principal frein à son développement est d'ordre sociétal. Il est lié à la fois à une information insuffisante et à des politiques qui n'incitent pas forcément à cette forme de travail. » ■

^[55] Laboratoire d'innovation et de la performance économique de l'École IGS-RH. Cf. plus loin le focus.

^[56] Cf. la biographie des animateurs de la séquence de partage.



Focus

Le LISPE - Laboratoire d'Innovation Sociale et Performance Économique de l'École IGS-RH - anime des programmes de recherche-action pour identifier et analyser les bonnes pratiques en matière de gouvernance. L'objectif est à la fois d'en promouvoir les bénéfices et de contribuer à former les futurs praticiens RH, acteurs-clés d'une gouvernance humaniste. Avec trois thèmes principaux : transitions et développement ; transformations du travail, de l'emploi et des organisations ; contrôle de gestion sociale et capital immatériel.

Le LISPE, laboratoire de recherche-action de l'École IGS-RH

Identifier et promouvoir le lien entre innovation sociale et performance

Sous la tutelle du LISPE, un collectif d'étudiants de l'École IGS-RH s'est interrogé sur les problématiques liées au travail en temps partagé. Plusieurs d'entre eux ont participé à cette 8^e édition de DPA et ont présenté leur étude aux animateurs de l'atelier "Partage du temps".

• **Marion de Sousa.** "Une nouvelle forme de travail pour une nouvelle forme d'organisation ?" analyse les bénéfices et les inconvénients, pour les employeurs comme pour les salariés, du travail en temps partagé. Trois modèles sont proposés en conclusion : la coordination des compétences ; la mutualisation par partenariat au sein d'une même organisation et la gestion des compétences dispersées (pôles, clusters et zones régionales d'innovation). Avec, notamment, un risque et une opportunité : la diminution d'un temps social, facteur clé dans le développement des carrières, et la valorisation de la compétence des seniors au juste temps et juste coût.

• **Charlotte Douge.** "Le temps partagé : une réalité augmentée ?" part du postulat que "travailler à temps partagé, c'est travailler à compétences partagées". Un effet d'aubaine et des bénéfices pour les employés et les entreprises, en termes de performance, d'expertise-client et de travail collaboratif... mais aussi des coûts d'intégration, d'apprentissage et un risque pour la légitimité des interventions ou la confidentialité des données. Quels outils, donc, de l'expertise-métier pour le travail en temps partagé ? Réseaux d'entreprise, incubateurs internes, groupements d'employeurs et fablabs, sont précisément des organisations propices au développement de nouveaux modèles et de nouvelles idées : la somme des talents y offre aux entreprises un avantage concurrentiel.

• **Thibault Lannelongue.** *“Le temps partagé : source de flexibilités nouvelles ?”* constate que le partage du temps concerne déjà en France 40 000 travailleurs. La flexibilité peut être d’ordre salarial : le temps partagé est alors une étape avant un recrutement en CDI. L’employeur peut ainsi réduire les risques et répartir les coûts salariaux, comme dans le cas du GIE (groupement d’intérêt économique). De son côté, l’employé ne dépend pas d’une seule entreprise. La flexibilité de l’emploi permet d’utiliser les compétences au bon moment, pour la durée requise et aux horaires utiles. Si la motivation des employés peut se trouver affectée auprès de donneurs d’ordre “accessoires”, ce n’est pas le cas dans un GIE où ils sont fidélisés. Les entreprises d’accueil peuvent ainsi investir dans de la formation, en limitant le risque de fuite des compétences. L’employé y gagne en expérience, efficacité et autonomie, tandis que l’effort des entreprises est partagé.

• **Pierre-Louis Barthélémy.** *“Le temps partagé : se réinventer et/ou subir ?”* se réfère à l’enquête du LISPE/ IGS-RH, selon laquelle la première raison du choix d’un travail en temps partagé est la possibilité d’exercer un métier qui passionne : soit davantage de flexibilité et de liberté, avec l’opportunité de s’adapter aux changements du monde du travail et d’assurer de meilleures transitions professionnelles. Le bénéfice récolté est davantage d’employabilité et de capacité à exercer son métier dans plusieurs secteurs professionnels, tout en variant les expériences. Pour autant, le temps partagé peut être subi du fait de la nécessité d’obtenir un salaire plus important, par exemple dans des familles monoparentales. Il représente alors un handicap pour la vie familiale et sociale.

• **Claire Desplaces.** *“La représentativité des employés qui évoluent dans la nouvelle économie du partage”* étudie les droits et recours dont bénéficient les travailleurs en temps partagé. Ceux qui sont employés par un GE (groupement d’employeurs) ou une ETP (entreprise de travail à temps partagé) ont le statut de salariés, avec les protections qui lui sont liées. De leur côté, les dirigeants des Groupements d’employeurs peuvent faire partie d’un syndicat patronal. Ils ont aussi créé deux syndicats : le SNGE et la FNGE.

Quels recours, en revanche, pour les auto-entrepreneurs des organisations en compétences partagées, telles la plateforme Uber ? Les différents se multiplient, aussi bien avec les administrations d’accueil qu’avec les chauffeurs. Ces derniers ont créé en France une association pour faire valoir leurs droits et se sont tournés vers l’Unsa Transport et l’association des VTC de France. Actif VTC a lancé, de son côté, une opération de crowdfunding pour une action en justice. Une guerre de positions et une bataille judiciaire qui ne font que commencer dans de très nombreux secteurs. ■





3 questions

à Lionel Prud'homme, directeur du LISPE

RÉVEILLENZ-VOUS !...

DPA. Quel serait votre message à vos étudiants après ces premiers jours de colloque ?

Lionel Prud'homme. « Je leur dis souvent : réveillez-vous ! Quand vous serez aux commandes, vous ne connaîtrez pas le mode de fonctionnement et d'organisation économique que nous avons nous-mêmes connu. On assiste à une fragmentation du contrat de travail, de l'organisation des entreprises, de la chaîne de valeurs. Tous doivent se préparer à une forme d'agilité que nous n'avons pas eue. Elle n'était pas le moteur de notre génération qui se projetait dans un avenir presque connu. Ils devront faire preuve d'à-propos, savoir changer de métier, etc. Nous les préparons le mieux possible à cette réalité. »

MARIER DES CHOSES CONTRAIRES...

DPA. Quels axes de travail demain pour le Groupe IGS ?

Lionel Prud'homme. « L'ADN du Groupe IGS s'est centré sur la professionnalisation, à une époque où l'enseignement supérieur était très académique. Ses fondateurs, il y a 40 ans, avaient été perspicaces et révolutionnaires en montrant que l'on pouvait former les gens dans une forme de professionnalisation en alternance. Cela reste en partie révolutionnaire, même si ce modèle s'est beaucoup diffusé depuis dans l'enseignement supé-

rieur. Il est toujours important de pouvoir réactualiser son modèle. Pour le Groupe IGS cela passe par la capacité à accueillir des publics parfois difficiles à insérer et, dans le même temps, à accompagner des évolutions académiques intéressantes dont il ne faut pas se détourner. Je crois à l'hybridation des systèmes. Je propose de capter ces mouvements et de marier des choses qui semblent contraires, mais qui peuvent converger, tout en continuant à insérer des jeunes massivement, dans tous les territoires. »

UN FOURMILLEMENT D'OPTIMISME...

DPA. Que vous ont apporté ces deux jours de colloque ?

Lionel Prud'homme. « Nous avons eu, au cours, de ce colloque de nombreuses illustrations d'un fourmillement d'optimisme, de la capacité de rebond d'un pays, d'individus, de collectifs, de territoires... Je suis moi-même très optimiste sur les capacités de transformation de la France !

Il est important que nous parvenions à réformer un système dont certains mécanismes de régulation sont anciens, en partie obsolètes. Il existe, en revanche, en France, une convergence de vues sur qu'il faut réaliser. Nous mettons parfois du temps à décider, mais nous sautons ensuite d'un coup plusieurs étages ! C'est presque un avantage compétitif ! » ■



3. Le partage du geste

Thierry Teboul, directeur général de l'AFDAS (modérateur des débats),
Bernard Faivre d'Arcier, président de la Biennale de Lyon,
Catherine Tripon, directrice des relations aux parties prenantes « développement social durable »
et des partenariats de la Fondation FACE.⁵⁷

LE CONSTAT « D'UNE REVALORISATION DU GESTE »

Jean-Michel Estrade, global employee services, Atos. « Notre atelier a rejoué le *Roman de Renart* ! Les échanges ont couvert de très nombreux aspects du partage du geste... jusqu'à, d'ailleurs, celui qui semble l'un des plus signifiants en Avignon : le geste de lever son verre de rosé ! Nous avons partagé sur ce thème, grâce à Bernard Faivre d'Arcier qui nous a conté une anecdote très instructive...

Plus concrètement, notre premier constat a été celui d'une revalorisation du geste. Après une période d'industrialisation généralisée, nous vivons aujourd'hui une époque de personnalisation du rapport entre chaque consommateur et les objets qu'il recherche et utilise. Le producteur imprime, par ailleurs, de plus en plus sa "patte" aux objets qu'il fabrique. On en revient ainsi dans certains cas à une démarche plus artisanale, avec tout ce que cela suppose d'apprentissage, donc de possibilité d'inclusion de personnes issues de milieux qui ne leur donnent pas nécessairement accès à des formations dites classiques et valorisantes. Un compagnonnage d'un nouveau type permet de les inclure désormais dans un apprentissage transmis par un "sachant" plus proche d'eux. Nous avons abordé à ce sujet l'article 2 de la loi El Khomri, dont l'une des 56 pages est dédiée à la dématérialisation de la relation entre l'école et l'apprenti. Ce dernier pourrait notamment rester en permanence dans l'entreprise, tout en continuant à recevoir une formation

^[57] Cf. la biographie des animateurs de l'atelier.



complémentaire par téléapprentissage. Cette possibilité nouvelle n'a pas fait l'unanimité parmi nous, en particulier auprès de notre animateur. Nous avons évoqué la transmission des savoir-faire à travers des exemples d'écoles. J'ai découvert à cette occasion, grâce à Bernard Faivre d'Arcier, un métier que je ne connaissais pas : celui d'organisateur de festivals. Sur ce fondement, j'ai établi un parallèle assez iconoclaste au sujet de cette dimension de coordination et d'organisation avec la fonction de Nathalie Loiseau à l'ENA. »

DU GESTE À LA GESTE...

« La reconnaissance du geste signifie aussi celle de l'acte individuel et la valorisation de la personne qui l'accomplit. Elle correspond à l'engagement d'une organisation dans une démarche sociétale, avec un fort accent placé sur l'apprentissage, la personnalisation des relations et donc la valorisation de rites ou de rituels. Nous avons eu, sur ce thème, un cours très intéressant sur la réalisation d'une charpente – je n'ignorais pas le rôle critique de la charpente dans l'édification d'un bâtiment, mais j'ignorais que sa construction était un événement aussi ritualisé. Le jeune apprenti (ou "lapin") doit aller y chercher à la fin du chantier un "bouquet de fleurs des champs" au milieu de ses collègues, lesquels ont eu la main sur lui pendant tout le temps de sa formation sur le chantier. Ainsi, entre le geste et la geste, l'aventure, la projection, l'errance – prise dans son acceptation la plus noble – il existe au final assez peu de différences. » ■



« De tous côtés, nous voyons resurgir les lignes de partage du temps long : il a toujours le dernier mot. C'est vrai, également, au sein des entreprises. »



Territoires partagés, mémoires éclatées, regards géopolitiques

Alain Simon, conférencier, auteur, expert en géopolitique.⁵⁸

Alain Simon. « Pourquoi nos chemins se croisent-ils en Avignon aujourd'hui ? Mon métier est d'aider les gens qui me font confiance à décrypter l'actualité du monde. C'est ce que nous essaierons faire ensemble ce soir. Le monde est agité en permanence de soubresauts confus. Chaque jour en fournit de nouveaux. Les médias déversent des quantités d'informations, au point de leur ôter tout leur sens. C'est la forêt qui cache l'arbre... Chacun y va de sa hiérarchie ! Lorsque nous nous quitterons ce soir, j'aimerais que le monde qui vous entoure vous paraisse un peu moins confus. J'utiliserai la géopolitique comme grille de traitement de l'information et j'appliquerai l'histoire et la géographie à la notion de partage retenue cette année comme thème de vos réflexions. »

« PARTAGER VEUT DIRE AUSSI DIVISER »

« "Territoires partagés, mémoires éclatées"... J'ai suivi très attentivement vos échanges et j'ai été très troublé depuis ce matin de ce qu'il n'a été question que d'une seule acception du mot "partage" : celle de communion,

^[58] Cf. la biographie d'Alain Simon.



Alain Simon : «Partager veut dire aussi "diviser en parts", départager.»

d'échange. Or, "partager" veut dire aussi "diviser en parts", départager. J'aimerais donc que l'on aborde l'autre volet du partage, en m'appuyant exclusivement sur les événements qui ont eu lieu au cours des cinq dernières années. Nous verrons ce que la géopolitique peut nous apprendre sur la notion de partage – dans les deux sens de ce terme – et comment cela peut être traduit dans le langage de l'entreprise. Plutôt que de vous restituer une analyse, je voudrais reconstituer le raisonnement qui m'a conduit au résultat que j'énoncerai ensuite. »

« LE TEMPS LONG A TOUJOURS LE DERNIER MOT »

« Premier exemple. Tout commence il y a cinq ans au moment du fameux Printemps arabe. Et tout s'accélère ensuite, il y a cinq ans et trois mois, quand la première guerre liée au Printemps arabe éclate en Libye. Car à son début, l'événement est vécu par tous, dans une belle unanimité, comme un réel moment de partage. Tout le monde est d'accord ! Mais l'autre versant du partage - les fractures - apparaît pourtant dès le lendemain. Aussitôt, en effet, l'Italie porte sur ces événements un regard différent de celui de ses voisins. Certes, les Italiens ont la crainte – légitime - de voir des réfugiés affluer à Lampedusa. Mais l'histoire explique aussi l'attitude italienne : quand les Italiens avaient débarqué en 1911 dans la région, ils y avaient trouvé des provinces partagées que l'Italie avait par la suite agrégées entre elles. Ils craignaient donc d'assister à la destruction de leur "bâti". De plus, n'oublions pas que c'est un italien "honteux", Mussolini, qui avait rassemblé les trois pièces du puzzle pour tenter d'en faire un État. Tout ceci explique alors la posture italienne.

Et, soudain, il y a quatre ans... les noms de trois provinces dont on n'entendait plus parler depuis 1911, la Cyrénaïque, la Tripolitaine et Fezzan, resurgissent dans l'actualité. Cela commence avec une révolte des habitants de l'ancienne Cyrénaïque contre la Tripolitaine... ils ressortent même leur drapeau ! La séparation des deux territoires jusqu'en 1911 avait été occultée pendant un siècle que nous avons cru être une éternité, car nous avons tendance à confondre la durée de nos vies avec celle de l'histoire. Cette division était héritée de la ligne de partage qui s'est créée au IV^e siècle après Jésus-Christ au moment du schisme qui a vu naître les Empires romains d'Occident et d'Orient. Cela m'a frappé en 2011, quand j'ai regardé la carte de la région.⁵⁹ Et l'actualité s'est chargée de conforter la grille de lecture !

Et la Grèce ? La Grèce ne faisait pas partie de l'Empire romain d'Occident. Certains se demandent même aujourd'hui si la Grèce est réellement un pays

^[59] La Libye couvre un territoire de 1.750.000 km² (trois fois la France), désertique à 90 %, pour environ six millions d'habitants, dont 20 % d'immigrés. Elle comprend trois grandes régions dissemblables séparées par des déserts. Au sud, le Fezzan ; au nord-ouest, la Tripolitaine, tournée vers le Maghreb, dont la capitale, Tripoli, est proche de l'ancien port romain Leptis Magna. Vers l'est, on traverse le grand désert de Syrte, avant de rejoindre la Cyrénaïque. Orientée vers l'Égypte, la Cyrénaïque a été grecque dès le VII^e siècle avant JC, avec la fondation de la colonie de Cyrène en 630 avant JC, puis province romaine en 74 avant JC. Sa métropole, Benghazi, ville de l'ancien roi Idriss 1^{er}, est le siège de la tribu majoritaire des Warfallah.

La conquête arabe a suivi les épisodes carthaginois, romain et byzantin. Les Berbères et les nomades finissent par être islamisés et pour la plupart arabisés, en dépit de fortes résistances. Les trois régions deviennent provinces ottomanes à la fin du Moyen Âge. En 1711, un janissaire assassine le gouverneur ottoman de Tripoli. Le nouveau pacha étend son autorité à la Cyrénaïque et au Fezzan. En 1835, le dernier de ses descendants est chassé par les troupes ottomanes. L'autorité du sultan est restaurée sur les wilayets de Tripoli et Benghazi.

En 1911, l'Italie prend part au dépeçage de l'empire ottoman et fait débarquer ses troupes à Tripoli. Le sultan lui cède les deux provinces libyennes, réunies en 1934 en une seule colonie : la Libye. L'Italie fasciste encourage l'immigration de milliers de colons. La Libye, pays le plus pauvre du littoral, devient indépendante en 1951. En échange de crédits, Idriss 1^{er} accepte l'installation de bases étrangères. Tout change en 1959 avec la découverte de pétrole. Le vieux roi est déposé par Khadafi dix ans plus tard. La Libye enregistre une très forte croissance économique au début du XXI^e siècle... avant que la chute de la dictature ne la replonge dans l'anarchie (source principale : herodote.net).

Pour aller plus loin :

- Hérodote d'Halicarnasse, carte de la Libye, p. 554-555 in *L'Enquête* livre I à IV, Gallimard, folio classique, 1985.

- Claude Sintès, *La Libye antique*, Paris, Gallimard, 2004.

européen et si ce serait, de fait, un drame si les Grecs et les Chypriotes quittaient l'Europe et étaient exclus de l'espace Schengen !

Les historiens se diront peut-être dans quelques temps que nous avons fait un grand effort, entre 2011 et 2016, pour reconstituer les anciennes lignes de partage. Le long mouvement des plaques historiques, comme celui des plaques tectoniques, qui est le temps long de la géologie, peut mettre à terre les constructions humaines.

La leçon à en tirer pourrait s'intituler : *«Le temps long a toujours le dernier mot»*.

« DES FRACTURES ANCIENNES RESTENT DES ZONES DE FRAGILITÉ »

« Des fractures anciennes demeurent des zones de fragilité. Au cours des cinq dernières années, l'une d'entre elles a resurgi : celle qui est liée au partage des églises d'Orient et de Rome et que nous pensions oubliée. Alexis Tsipras, Premier ministre grec, a été élu en 2015 et réélu l'automne dernier. Il revendique le fait d'être un mécréant et a même refusé de prêter serment sur la Bible - ce qui n'est pas l'habitude en Grèce. Pourtant, sa première action à Bruxelles a été de s'opposer à des sanctions contre la Russie de Poutine, qui est d'ailleurs le premier endroit où il s'est rendu. Vladimir Poutine a très bien compris, de son côté, qu'il pouvait réactiver une ligne de partage dont nous pensions qu'elle était passée aux oubliettes de l'histoire. »

« IL FAUT REGARDER LE MONDE AUTREMENT »

« Revenons maintenant à la troisième province libyenne, le Fezzan : le territoire réapparaît sous les décombres de ce qui reste de cette "construction conjoncturelle" que nous avons appelée Libye pendant soixante ans. Le Fezzan n'est pas seulement la partie la plus méridionale de l'ancienne Libye. C'est aussi la partie la plus orientale de la zone des tempêtes d'aujourd'hui, dans laquelle depuis des temps longs immémoriaux se déplaçaient librement les aborigènes nomades touaregs, avant qu'ils ne soient colonisés successivement par les Arabes, les Turcs et les Français.⁶⁰ Ainsi, au début, on avait cru que l'on menait un combat en Libye. Puis on a mené une guerre au Mali. Puis, on a craint un risque de contagion avec l'Algérie... De fait, l'analyse géopolitique englobe un territoire qui existait avant les cartes avec lesquelles nous avons appris à regarder le monde.

Les militaires français en ont pris acte : au Mali, l'intervention "Serval" est devenue l'intervention "Barkhane" dès que l'on a compris que la crise s'étendait à tout une zone géographique.⁶¹ On a vu cependant resurgir de

tous côtés de vieilles lignes de partage. Les Touaregs, par exemple, lorsque que l'on a partagé la zone en dessinant des frontières, se sont trouvés placés soit sous la tutelle de leurs anciens envahisseurs arabes, soit sous celle de leurs anciens esclaves noirs. Ces anciennes lignes de fracture sont en train de provoquer l'éclatement du Mali.

Nous avons, hélas, appris à regarder le monde avec des cartes du "temps court" qui ne permettent pas de comprendre ce qui s'y passe. Quand une prise d'otage a eu lieu au Kenya, dans un centre commercial, j'ai entendu des journalistes dire : *«C'est étrange, ils viennent de nombreux pays différents et ils parlent tous la même langue !»* Nous devons regarder le monde autrement ! Les cartes ont occulté des lignes de partage qui préexistaient, comme si l'on regardait des feutres sur des tables, en oubliant les fractures qui s'y trouvaient auparavant. Une telle ligne de partage réapparaît entre l'Afrique animiste et chrétienne et l'Afrique animiste et musulmane. Le "temps long" prend sa revanche sur le "temps court" et provoque un éclatement des cartes. »



Alain Simon : *«Le temps long prend sa revanche sur le temps court.»*

« LES CARTES SONT COMME LES TABLEAUX... »

« Au Proche-Orient, tout a commencé quand on a constaté que les islamistes radicaux (de toutes factions) prenaient "territoire". Pendant sept siècles, jusqu'au début du précédent, la zone faisait partie de l'Empire ottoman. Lorsque, pendant la première guerre mondiale, l'Empire a été sur le point d'être battu, les futurs vainqueurs britanniques et français se sont demandé ce qu'ils allaient faire de ce pays ingouvernable. Ils se sont dit : "Gouverner, c'est partager" ! Dans cette région, se trouvaient des envahisseurs arabes et turcs et des aborigènes. Les aborigènes s'étaient

⁶⁰ On pourra lire sur les troubles tribaux dans le Sud libyen, notamment :

- un article du *Monde* du 16 septembre 2015 : *« Selon les Touaregs libyens, la France joue un "rôle trouble" au Sahel. »* http://www.lemonde.fr/afrique/article/2015/09/16/selon-les-touaregs-libyens-la-france-joue-un-role-trouble-au-sahel_4759039_3212.html#XdbvAAqbUHRqfFwx.99

- un article de *La revue géopolitique* du 1^{er} février 2016 : *« Le Sud libyen : une poudrière régionale. Entre trafics et terrorisme. »* <http://www.diploweb.com/Le-Sud-lybien-une-poudriere.html>

⁶¹ En juillet 2014, l'opération « Serval » est remplacée par l'opération régionale « Barkhane » – associant à la France la Mauritanie, le Burkina Faso, le Niger et le Tchad. Elle fait intervenir 3 000 soldats français [cf. *La Croix* du 13 avril 2016 : *« Les dates clés de l'intervention française au Mali »*].



réfugiés dans les montagnes et les envahisseurs dans la plaine. De plus, on avait là des pré-musulmans et des musulmans. Plus compliqué encore : chez les pré-musulmans, il y avait des préchrétiens et des chrétiens ; chez les musulmans, des sunnites et des chiites, etc.

Que s'est-il passé le 16 mai 1916, lorsqu'ont été signés les Accords Sykes-Picot ? Les alliés étaient convaincus qu'instaurer une démocratie après le démantèlement de l'Empire ottoman serait impossible, chacune des communautés s'y définissant par son appartenance identitaire. Ils ont dessiné sur une carte des lignes de partage et placé, d'un côté une majorité de sunnites sous la dictature d'une minorité chiite ; de l'autre côté, une majorité de chiites sous une dictature minoritaire sunnite. Quant aux Kurdes, après leur avoir laissé croire qu'ils disposeraient d'un État, on les a éparpillés entre les nouveaux pays créés et les anciens pays démantelés.

En 2003, quand les Américains ont débarqué à Bagdad, ils ont éliminé le dictateur minoritaire sunnite irakien, Saddam Hussein. Peut-être fallait-il l'éliminer... mais il n'aurait fallu en aucun cas éliminer la dictature minoritaire sunnite. Il aurait fallu remplacer Saddam Hussein par quelqu'un de fréquentable ! Du jour au lendemain, les sunnites minoritaires chassés du pouvoir ont été submergés par les chiites revanchards. Les premiers sont alors partis de l'autre côté de la frontière, avec officiers supérieurs, armes et bagages, pour reconstituer un territoire sunnite homogène : un "Sunnistan" qui balaie les lignes de partage du temps court, c'est-à-dire l'État islamique en Irak et au Levant, la première appellation de l'État Islamique. On utilise l'acronyme Daesh, mais on oublie d'où il vient. La première chose que l'EIIL a faite a été de supprimer les postes frontières. Des cartes que l'on avait tenté d'affranchir des lignes de partage historique ont été balayées par la revanche des territoires. Car, il en est des cartes comme des tableaux : il ne faut pas se contenter d'observer leur couche supérieure. »

« COMME SI LE PASSÉ NE PASSAIT PAS... »

« Depuis deux ans, on assiste à l'émergence de conflits au sein d'un autre patchwork de créations récemment dessinées sur des cartes, dont on avait fini par croire qu'elles existaient : un agrégat de bric et de broc, constitué de morceaux d'Empire austro-hongrois, de Pologne, de Russie...

La Crimée ne fait partie de l'Ukraine que depuis 1954. À cette date, Khrouchtchev, premier secrétaire du Parti communiste soviétique et ukrainien, avait confié la Crimée en "gérance" à l'Ukraine. Quand, en 1991, l'URSS a été démantelée, la Russie a perdu le contrôle de la Crimée. Vladimir Poutine, pour lequel la référence est le temps long, ne l'a pas supporté. Ce que nous avons vécu comme un kidnapping était pour lui la libération d'un otage, la récupération de son "Alsace-Lorraine".

Chez nous aussi ! Hier, nous avons assisté dans cette salle à une demi-finale lors de l'Euro de football entre la Francie occidentale et la Francie orientale. Quel retour du temps long, un millénaire plus tard ! Comme si le passé ne passait pas !

Nous n'étions pas loin d'un retour aux frontières pour l'Écosse, il y a 18 mois. Le Brexit risque fort de n'être qu'un Anglexit, car l'ensemble du "Royaume ex-uni" est partagé, là encore, selon des lignes de fracture très anciennes. L'Écosse n'est, en effet, que depuis 1707 sous la tutelle de l'Angleterre...

Le temps long, pour elle, c'est l'indépendance. Le point commun des Écossais, des Irlandais et des Flamands, est d'habiter des zones géographiques qui se trouvaient à l'extérieur de l'Empire romain, séparées par un mur qui a disparu... au sol, mais pas dans les têtes ! Entre la Wallonie et la Flandre, il existe un cortège de villes avec des noms en *guem* - ce qui veut dire "ville de garnison".

Nous assistons à une révolte des Barbares de l'Empire romain. Si vous superposez la carte de la traversée de l'Empire romain par les îles britanniques à celle des résultats du Brexit, c'est un copié/collé. »

« REMPLAÇONS "CARTE" PAR "ORGANIGRAMME"... »

« Vous vous dites sans doute : pourquoi demande-t-on à quelqu'un de nous parler de cartes et de territoires... à nous qui sommes surtout intéressés par la vie des entreprises ? Pour faire le rapprochement, je vous suggère de remplacer "carte" par "organigramme" et "territoire" par "organisation".

J'aurai un premier exemple : des responsables d'entreprises françaises dotés d'une très forte culture sécuritaire, d'une culture d'ingénieurs, m'ont raconté qu'ils avaient signé un contrat en Inde. Ils pensaient avoir verrouillé l'affaire en recrutant localement des ingénieurs indiens très diplômés. Ils sont allés de désastre en catastrophe, jusqu'à ce qu'ils découvrent que le *tea boy*, celui qui apportait le thé, était brahmane et que c'était lui qui donnait des ordres à tout le monde !

Second exemple : dans une entreprise agroalimentaire, récemment, j'observais des personnes qui, pour certaines, portaient des calots et pour d'autres affichaient des charlottes, sans que cela soit lié à la hiérarchie ou à une différence hommes-femmes. De fait, ils n'étaient pas issus de la même entreprise ! Certains salariés de PSA sont ainsi capables de repérer par leurs habitudes vestimentaires ceux qui viennent de chez Peugeot de ceux qui viennent de chez Citroën.

Dernier exemple : les Catalans faisaient partie de l'Empire romain. Pour eux, le passé ne passe pas non plus. Le 11 septembre 1714 est le jour où, lors de la guerre de succession en Espagne, les Bourbons l'ont emporté sur les Habsbourg. Tant que les Catalans dépendaient des Habsbourg, ils relevaient autant de Vienne que de Madrid, ce qui leur convenait très bien. Du jour au lendemain, ils sont passés sous l'autorité exclusive des Bourbons qui sont entrés dans la ville en commettant des massacres. Ce passé ne passe pas. Tous les 11 septembre, les Catalans se réunissent pour commémorer devant le monument aux morts le général catalan martyrisé. Tous les 11 septembre, à 17h14, ils forment une grande chaîne humaine. Quand il y a des matchs de foot au Camp Nou, à Barcelone, dès la mi-temps, après 17 minutes 14, on assiste à une *hola* aux cris d'*independencia*. Et c'est reparti ! Les Catalans étaient évidemment favorables au Brexit, étant désireux d'un Catalexit. C'est pour cela que le gouvernement espagnol s'opposera à ce que l'Écosse revienne dans l'Union (mais, de fait, l'Écosse veut surtout ne pas en partir). Si vous ne considérez pas ces lignes de fractures, vous ne comprendrez pas le monde qui vous entoure. Les mots,

également, sont importants. Catalogne vient de Gothallunia (le pays des Goths). Les Catalans considèrent qu'ils étaient, certes, intégrés à l'Empire Romain, mais qu'ils ne dépendaient pas des Ibères mais des Ostrogoths et des Wisigoths.

Depuis deux ans, en France, nous avons touché à la carte des régions... au risque de faire resurgir les territoires et cela a été l'occasion d'un grand moment de créativité ! On a vu revivre des noms ! La question s'est posée de savoir où serait la capitale... À Dijon, disaient les premiers... À Besançon, disaient les seconds... Les Charentais manquent d'enthousiasme à l'idée d'être rattachés à la région "Limouchentre". J'ai trouvé la réponse dans un journal de Bordeaux : leur référence est évidemment Éléonore d'Aquitaine et les Plantagenêt. Il aurait été astucieux de s'appuyer sur les zones de diffusion de la presse régionale ! »

« SOYONS DES INQUIETS COMBATIFS ! »

« De tous côtés, nous voyons resurgir les lignes de partage du temps long : il a toujours le dernier mot. C'est vrai, également, au sein des entreprises. Abel Gance raconte dans ses mémoires que lorsqu'il a tourné *Napoléon*, il a recruté des figurants parmi des chômeurs. Au bout de deux jours, il y avait déjà une table des officiers à la cafétéria ! Ainsi vont les bipèdes en groupe. Leur mémoire précède leur naissance. Je souhaite bien du plaisir au dirigeant qui veut faire du passé table rase ! À une époque, j'ai cru moi aussi qu'il fallait mettre la poussière sous le tapis. Or, plus on le fait, plus on s'expose à un retour de bâton. Les risques de l'amnésie sont supérieurs à ceux de la mémoire... »



Maud Bailly



Néanmoins, je ne voudrais pas que vous reteniez de cette intervention que “plus on change et moins on change” et que, inévitablement, on retournerait vers les vieux conflits. Puisque, si l’on ne veut pas que cela recommence, il faut avoir conscience qu’il est possible que cela recommence. Ceux qui croient que les guerres ne sont plus possibles en Europe me font peur, car ils baissent la garde. Il ne dépend que de nous que cela ne recommence pas. Je ne suis pas pessimiste, mais je ne suis pas optimiste pour autant. Ce sont deux postures de spectateur. Soyons des inquiets combattifs !

Nous nous apprêtons à aller voir *Les Damnés*, une pièce dont le thème est la crainte de la résurgence du passé. J’aimerais donc laisser le mot de la fin à quelqu’un qui résume tout ce que j’ai raconté. Introduction aux *Damnés* : “O faites que jamais ne revienne le temps du sang et de la haine car il y a des gens que j’aime, à Göttingen, à Göttingen ...” Ce très beau refrain de la chanson de Barbara a été repris par Helmut Kohl pour le 40^e anniversaire du traité franco-allemand. Allez voir *Les Damnés* en le gardant en mémoire. »

« CONCORDANCE DES TEMPS »

Nathalie Loiseau, directrice de l’ENA. « Puis-je embrasser Alain Simon ? J’ai été pendant trente ans diplomate et j’ai travaillé sur des pays qui sont au Maghreb, au Levant, au Sahel... Moi-même - et d’autres - avons sans cesse essayé d’expliquer tout cela à des journalistes et à des politiques qui ne nous écoutaient pas. Pourquoi ? Parce qu’ils allaient communiquer en 140 signes sur Twitter ou passer dans cinq minutes sur *BFM*... où il est très difficile de communiquer avec un philosophe en chemise blanche qui vous explique que la démocratie va revenir très vite en Libye. Mais comment fait-on pour que ce message passe ? »

Alain Simon. « C’est une question de concordance des temps. Tout d’abord, pour les responsables politiques, le temps long c’est 2017. Il existe une contradiction entre le temps long de la démocratie et celui de l’histoire. Une seconde contradiction est générationnelle. Le temps long de l’histoire resurgit dans un contexte de mémoire courte, où l’on croit de nouvelles guerres impossibles. On confond la durée de l’histoire et celle de nos vies. »

MARQUES, ESPACES, IDENTITÉS...

Frédéric Ferrer. « Safran qui avait des identités, des marques, vient de toutes les supprimer et de les remplacer. Qu’en pensez-vous ? Deuxième question : que se passe-t-il lorsqu’on fait sauter des cloisons pour réaliser des *open spaces* ? »

Alain Simon. « Je crois que les bureaux paysagers font davantage resurgir les identités qu’ils ne les dissolvent. Cela me fait penser à l’expérience du *busing* aux États-Unis. Un jour, excédé par les bagarres entre les écoliers dans son bus, un chauffeur leur a annoncé que désormais tous seraient bleus... “Alors, les bleu foncé se mettront derrière et les bleu clair devant !”

Concernant la première question : ce n’est pas parce que l’on supprime les marques que l’on supprime les sentiments identitaires. Si la situation se dégrade, si l’organisation devient moins tournée vers l’avenir, on les verra resurgir. » ■



Nathalie Loiseau



« La nouvelle économie, l'économie du partage, l'économie collaborative, génèrent davantage de relations sociales. Le grand paradoxe est qu'elles remettent aussi en cause un certain modèle social... »



Le partage...

modèle économique ou modèle social

Maud Bailly, chef du pôle économique au cabinet du Premier ministre,
Julien Honnart, président-fondateur de WayzUp,
Jean-Marc Daniel, économiste, professeur associé à l'ESCP Europe.⁶²

« DE L'AUTRE CÔTÉ DU MIROIR »

Frédéric Ferrer. « Voici une personne qui donne son temps et sa vie pour son pays ! Quel parcours que le vôtre ! Racontez-nous ! »

Maud Bailly. « J'ai eu la chance d'étudier dans des écoles publiques. Je me suis toujours promis d'essayer de rendre ensuite ce qui m'a été donné : par l'enseignement, la transmission. Je crois à un "cercle du partage" : on transmet le flambeau à d'autres. Cela participe du "vivre ensemble". Après l'Inspection des finances, au sein de laquelle j'ai exercé pendant quatre ans une mission d'audit, en France et beaucoup à l'étranger, j'ai décidé de me rendre de "l'autre côté du miroir". Plutôt que les missions "classiques" que l'on me proposait (le budget, le trésor, la stratégie), je voulais vérifier sur le terrain si je ne m'étais pas autoproclamée "manageuse", si je pouvais gagner mes galons.

⁶² Cf. à la fin de publication la biographie de Maud Bailly, Jean-Marc Daniel et Julien Honnart. On pourra lire aussi l'entretien avec Maud Bailly.

J'ai donc frappé à différentes portes. Guillaume Pépy m'a reçue. De façon assez naturelle, il m'a d'abord proposé d'être sa directrice de cabinet. Je lui ai demandé de m'envoyer sur le terrain. Pendant six mois, j'ai exercé des jobs de vendeuse, de contrôlease, de conductrice. J'ai fait de l'accroche et de la décroche de wagons, j'ai passé ma "certification sécurité", puis j'ai été adjointe à la direction de la gare Montparnasse, avant de la diriger pendant trois ans. Ensuite, je suis devenue directrice des trains, c'est-à-dire la "patronne" des 10 000 contrôleurs. Les contrôleurs sont des nomades. Cette fonction consiste aussi à œuvrer pour créer du lien et un sentiment d'appartenance à l'entreprise chez des personnels qui rencontrent leur chef deux fois par an. »

Frédéric Ferrer. « Votre mission actuelle auprès du Premier ministre couvre une grande palette de compétences : l'économie, la fiscalité... »

Maud Bailly. « Le pôle économique couvre le budget, la fiscalité, les banques, les assurances, les entreprises en restructuration, les entreprises publiques à capitaux publics – Areva, EDF, SNCF, Air France –, tout ce qui est macro-économique, les relations avec la Commission européenne, mais aussi le numérique. Il est tout à fait passionnant d'avoir sous sa responsabilité à la fois le numérique et l'économique, dans la mesure où le numérique nous conduit à repenser totalement notre modèle économique. »



Julien Honnart

« NOUS AVONS COMMENCÉ AVEC UN PROJET D'ÉTUDIANTS »

Frédéric Ferrer. « À présent, nous allons prendre la route avec Julien Honnart. Racontez-nous votre aventure ! »

Julien Honnart. « WayzUp est une application mobile qui permet de covoiturer sur des trajets domicile-travail. J'ai eu l'idée en 2011 de proposer un service de covoiturage via l'internet. À l'époque, Blablacar s'appelait encore covoiturage.fr et n'était pas la success-story que l'on connaît aujourd'hui. Nous avons commencé avec un projet d'étudiants. Nous voulions connecter la voiture à l'internet via un petit boîtier, afin d'offrir de multiples services, en particulier de covoiturage. Au cours d'un stage dans la Silicon Valley, j'ai contracté le virus de l'entrepreneuriat. Or, là-bas, à l'époque, tout le monde possédait un smartphone. J'ai compris que le boîtier que j'avais imaginé fabriquer ne servirait à rien, sinon à nous faire dépendre de constructeurs automobiles. En revanche, le smartphone serait bientôt dans toutes les poches. À la mi-2012, nous avons lancé WayzUp. J'ai fait aussi un passage par HEC, dans le but de me donner toutes les chances de réussir cette aventure. »

Frédéric Ferrer. « WayzUp paraît, à première vue, proposer un service complémentaire de celui de Blablacar. Aviez-vous constaté qu'il y avait là une "niche" ? »

Julien Honnart. « Blablacar me paraît davantage que nous être positionné sur une niche. Le site propose du covoiturage sur une longue distance : 330 kilomètres en moyenne. Nous sommes, de notre côté, positionnés sur les trajets domicile-travail d'environ 30 kilomètres. L'optimisation de la "ressource voiture" se fait ainsi sur des trajets pendulaires. »

« LA CONCURRENCE PORTE LE PARTAGE »

Frédéric Ferrer. « Vos activités professionnelles vous conduisent sur de nombreux chemins. Croyez-vous en cette nouvelle économie du partage ? »

Jean-Marc Daniel. « Absolument. Je trouve intéressant que Blablacar - et non plus la SNCF - soit le marché de l'avenir ! La SNCF est un monopole public. Ces deux mots vont mourir au champ d'honneur au XXI^e siècle ! La concurrence porte le partage. À chaque fois que vous créez un service, un concurrent peut apparaître et faire pression : sur vos parts de marché,



Jean-Marc Daniel



Maud Bailly

d'une part (ce que l'on partage aujourd'hui ce sont les parts de marché) ; sur vos prix, d'autre part (la traduction économique du partage n'est plus l'augmentation des salaires, mais la baisse des prix) ; sur votre inventivité, enfin (il faut être en permanence inventif). J'utilise les services de la SNCF et de la RATP avec beaucoup de constance. La SNCF essaie de s'adapter à la concurrence et a mis des autobus sur la route. Une entreprise d'autobus fait désormais des pertes structurelles. C'est celle de la SNCF... ce qui prouve que c'est une forme de culture d'entreprise ! »

Frédéric Ferrer. « Ainsi, nos origines nous poursuivent ? »

Jean-Marc Daniel. « “Gouverner, c'est partager”... Cette formule m'a surpris. Tacite conclut le récit des funérailles de Britannicus par ces mots : “*Insociabile regnum*” : “*Le pouvoir ne se partage pas.*”⁶³ Que partage-t-on lorsque l'on dirige ? Entre autres choses, une origine, une sorte d'ADN de culture d'entreprise. La société dans laquelle nous vivons évolue avec davantage d'auto-entreprises. Or, le personnage central chez Schumpeter n'est pas l'entrepreneur, mais l'imitateur : celui qui a la capacité d'aller en permanence voir ce que font les autres et de partager leur expérience. Dans notre société, le transfert, le partage d'expérience, le partage des savoirs peut être très rapide. Anatole France le dit très bien dans *Histoire contemporaine* : la République gouverne mal, certes, mais elle ne gouverne pas. Comme elle est paralysée par ses propres incapacités, la meilleure chose qu'elle puisse faire est de ne pas gouverner.⁶⁴ L'art de décider permet de ne pas décider... et il est des instances où cela est préférable. »

⁶³ Tacite, *Annales*, Livre XIII [55 après JC]. Empoisonnement et funérailles de Britannicus [13,17] « *Ses restes furent ensevelis au Champ-de-Mars ; il tombait une pluie si violente, que le peuple y vit un signe de la colère des dieux contre un forfait que bien des hommes ne laissaient pas d'excuser, en se rappelant l'histoire des haines fraternelles et en songeant qu'un trône ne se partage pas.* » (« *In campo tamen Martis sepultus est, adeo turbidis imbribus, ut vulgus iram deum portendi crediderit adversus facinus, cui plerique etiam hominum ignoscebant, antiquas fratrum discordias et insociabile regnum aestimantes.* »)

⁶⁴ Anatole France, *Histoire contemporaine*, L'orme du Mail/XIII, 1897, Calmann-Lévy : « *Elle gouverne peu (la République). Je serais tenté de l'en louer plus que de tout le reste. Et, puisqu'elle gouverne peu, je lui pardonne de gouverner mal* », répond M. Bergeret, maître de conférences à la Faculté des lettres, à l'abbé Lantaigne, qui se plaint de la République en ce qu'elle représente une diversité contraire à l'unité voulue par Dieu.

Frédéric Ferrer. « Une décision se prend-elle forcément seul ? »

Jean-Marc Daniel. « À un moment donné, il vaut mieux décider seul. Dans le partage de la décision, il y a aussi celui de la responsabilité. Vous connaissez la citation de Joffre : *“Je ne sais pas qui a gagné la bataille de la Marne, mais je sais qui l'aurait perdue.”* Beaucoup se réclameront d'une décision aux effets positifs. Ce sera moins vrai d'une décision aux conséquences négatives... Il faut pouvoir clairement identifier la responsabilité de chacun. Plus que le partage, la délégation a une place importante dans des relations de type hiérarchique et organisationnel. Elle est une forme de partage, dans lequel on donne à chacun une claire vision de ce qu'il doit faire. »

« ACCOMPAGNER UN NOUVEAU MODÈLE »

Maud Bailly. « La nouvelle économie, l'économie du partage, l'économie collaborative, génèrent davantage de relations sociales : on partage sa voiture, son appartement, sa perceuse. Le grand paradoxe est qu'elles remettent aussi en cause un certain modèle social, qu'il s'agisse de la redistribution des richesses, de notre capacité à financer la protection sociale, de l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, du recul du salariat ou du développement du multi-entrepreneuriat. Quels sont leurs droits de ces nouveaux acteurs à l'indemnisation du chômage, à la retraite, à la couverture maladie ? Quel est le statut social des personnes qui travaillent pour des plateformes numériques ? Le rôle de l'État est à la fois de promouvoir et d'accompagner ce nouvel environnement économique et social. »

DÉFINIR LES RÈGLES DU JEU

Julien Honnart. « Je pense, pour ma part, qu'il faut distinguer entre économie collaborative et plateformes de type Uber. L'économie du partage est née du de ce que nous sommes parvenus à un niveau de développement où la croissance est clairement liée à l'optimisation de ressources sous-utilisées. La voiture en offre un très bon exemple : elle est utilisée à 2 % de notre temps et généralement par une seule personne. Avec le covoiturage, nous remplissons les voitures. D'autres, comme Drivy, avec l'auto partage, permettent la location de voitures entre particuliers. Cela part d'une volonté d'optimisation des ressources. Il s'agit vraiment d'économie collaborative, comme dans le cas de Blablacar. Vous n'êtes pas un indépendant auto-entrepreneur. Vous êtes salarié au siège de Renault, de Carrefour - qui sont nos clients - et vous partagez les frais de vos trajets pendulaires. À l'opposé, les chauffeurs d'Uber sont des auto-entrepreneurs, ce qui permet à la plateforme de leur prélever 20 % de commission sur leurs courses sans leur demander leur avis et d'avoir une masse salariale très flexible. Cela pose aussi la question de la concurrence avec les taxis, puisque c'est le même modèle, mais sans un certain nombre de frais de partage social. »



Maud Bailly

Maud Bailly. « C'est un point fondamental. Jean-Marc dit en substance : *“Économie numérique, économie du partage, si vous voulez nous aider, ne nous aidez pas ! Laissez-nous faire !”* Je citerai un exemple : mars 2016, conflit VTC/Uber/taxis. Les taxis nous expliquent : *“C'est simple. Je suis obligé de faire une course d'orientation. J'ai un coût de formation, j'ai un très lourd coût de fiscalité. Face à moi, Monsieur devient Uber, a le droit d'ouvrir sa petite entreprise tout de suite, n'a pas de formation, n'a pas d'obligations et sa fiscalité n'est pas la même !”*

Cela renvoie l'État à deux fondamentaux : libérons les potentialités, ne soyons pas caricaturaux dans notre envie de tout réglementer. En revanche, ne soyons pas naïfs. De nouveaux acteurs émergent en permanence dans cette économie du partage. L'un des rôles majeurs de l'État est d'assurer une équité de traitement : pour chaque service identifié comme équivalent, il doit y avoir les mêmes règles du jeu. Est-il normal que les hôtels doivent souscrire à 240 critères pour avoir des étoiles à l'heure de TripAdvisor ? Est-il normal que les taxis fassent une course d'orientation à l'heure du GPS,



alors que les chauffeurs d'Uber en sont dispensés ? Il faut éviter l'excès de réglementation, mais équilibrer les règles du jeu entre les acteurs économiques.

Comment l'État doit-il accompagner cette nouvelle économie ? En garantissant un équilibre économiquement réaliste et "agile", mais sain socialement. Demain, si je ne sais plus protéger ceux qui travaillent dans les plateformes, assurer un traitement fiscal équivalent entre ces différents acteurs, c'est aussi ma capacité à financer un certain niveau d'exigence sociale qui devient impossible. »

Julien Honnart. « Tout ceci est vrai, mais j'ai envie de vous dire : il n'y a plus qu'à ! Ce n'est pas facile, mais contrairement à d'autres formes d'économies qui pouvaient être plus souterraines (travail au noir avec du liquide, etc.), tout est tracé concernant toutes ces plateformes, puisqu'on réalise à chaque fois une transaction bancaire. »

Maud Bailly. « Il est exact que les échanges avec les plateformes sont identifiés, visibles en ligne. »

« SANS INNOVATION ON MEURT... »

Frédéric Ferrer « Sommes-nous dans le partage ? »

Jean-Marc Daniel. « Oui, nous sommes dans le partage, mais avec deux implications. La première est effectivement la tendance naturelle de l'État à essayer de tout réglementer. Dans un article publié récemment dans *Les Échos*, j'estimais que l'URSSAF est un repaire auquel s'accrochent les personnes qui s'opposent au progrès : ceux dont les ressources sont assises sur une structure sociale morte et qui ont du mal à évoluer. Au lieu de s'adapter, l'URSSAF dit : "Uber a en réalité des salariés." Auchan se plaint d'être la victime d'Amazon et l'État cherche à mettre Amazon dans l'assiette de la taxe au lieu de supprimer la taxe.

Face à ces comportements, la société répond par le marché noir. Tous les États qui ont voulu imposer une structure sociale et un mode d'organisation se sont heurtés au marché noir. Blablacar fonctionnait au début avec un marché noir qui s'appelait l'auto-stop. Pour contourner le monopole de la SNCF, on faisait de l'auto-stop. C'était du partage. Avec le numérique, le partage est devenu de l'échange. L'auto-stop était gratuit, alors que vous gagnez bien votre vie ! »

Julien Honnart. « Modestement. Nous avons des ambitions de croissance ! »

Jean-Marc Daniel. « Vous y croyez. Vous êtes en train de

transformer l'auto-stop, qui était d'une certaine manière un geste social, en quelque chose qui existe sur le marché. Je pense que l'État en est arrivé à un stade où il a conscience qu'il va disparaître ! Qui lui donne les cinq dernières minutes ? C'est la dette publique. Nous partageons aussi nos inconséquences et nos incompétences avec la génération qui suit. Cela s'appelle la dette publique. Je date exactement à quinze mois et quatre jours le moment où l'on aurait dû commencer à mener une politique économique de réduction de la dette publique. Il ne s'est toujours rien passé ! »

Maud Bailly. « Il y a quinze mois et quatre jours, je prenais mes fonctions à Matignon ! Cher Jean-Marc, j'aimerais nuancer quelque peu ce propos... C'est vrai, dans un monde qui s'accélère, sans innovation on meurt. Et cette innovation se traduit dans les process industriels comme dans les process RH. Tout cela évolue très vite et renvoie, avec un effet miroir, à la capacité de l'État à s'adapter et se réformer. Depuis quinze mois et quatre jours, tout ne bouge pas aussi vite que nous le voudrions. Cependant, voici quelques chantiers que nous essayons d'ouvrir. Certains ne sont pas clos et prendront des années à être réalisés.

Concernant les plateformes, j'aurai quelques exemples à vous proposer :

- Uber, VTC, Taxis : nous avons créé un tronc commun de formation. Nous essayons d'analyser comment sortir du régime des licences et mettre fin à un contexte totalement distorsif.

- Plateformes numériques : le fisc travaille sur l'élaboration de doctrines à leur intention. Chaque plateforme qui s'installe en France sait à quelle sauce elle va être mangée.

- Doctrine fiscale à l'intention des particuliers : je travaille sur le cas Airbnb. À Paris, le revenu moyen d'Airbnb est de 9 000 euros par an. Est-ce fiscalisé ? Est-ce un revenu complémentaire ? À partir de quel revenu est-on professionnel ou amateur ? Le numérique, c'est formidable, mais il a aussi des conséquences sociales. Airbnb c'est bien, mais lorsque l'on n'arrive plus à trouver de location à Paris parce que les gens préfèrent louer leur logement pendant trois mois à des touristes, cela peut poser la question d'un certain équilibre social.

En résumé : flexibilité, statut des indépendants, accès plus facile à la création d'entreprises, à l'installation, suppression de ce qui est trop contraignant, comme le stage d'installation qui génère une rigidité accrue sur le marché du travail. Ou encore, une tentative de réforme difficile, mais nécessaire dans une économie numérique où l'on doit s'adapter très vite : il faut pouvoir recruter, se séparer plus vite, décider au niveau local, donner des moyens aux entreprises

de créer quelque chose de différent. C'est le chantier de la Loi travail que nous essayons de porter depuis plusieurs mois. Je ne crois pas que l'on puisse totalement enfermer l'État dans la caricature d'une rigidité absolue. En tout les cas, je n'ai pas envie de le croire, sinon je ne serais pas en train de faire ce que je fais. »



UN NOUVEAU RAPPORT À L'INFORMATION

Jean-Marc Daniel. « Il est évident - ne serait-ce que parce que le marché noir l'y oblige - que l'État bouge. Dans les périodes de progrès technique du passé, les "luddites"⁶⁵ étaient à l'extérieur de l'État. Le rôle de l'État était d'assurer l'ordre.

Qui sont les "luddites" aujourd'hui ? Ce sont les gens qui ont encore le monopole de la manipulation de l'information. Qui manipule l'information de façon monopolistique ? Ce sont des agents de l'État. Le prochain secteur impacté par la concurrence sera le secteur médical. Du fait du développement des nouvelles technologies, un hôpital public est en concurrence avec des hôpitaux qui se trouvent à des milliers de kilomètres. On peut faire opérer quelqu'un à Paris par un chirurgien qui se trouve à New York ou à Singapour. Un enseignant est en concurrence, par l'intermédiaire de MOOCs, avec des enseignants qui se trouvent à des milliers de kilomètres de lui. L'État n'arrivera pas à empêcher l'émergence de plateformes. Dans la finance, on peut multiplier les Bâle 2⁶⁶, Bâle 3, Bâle 4... En face, se trouvent la FinTech, le crowdfunding, les plateformes et des structures qui mettent la concurrence en position. Les prochains à passer à la moulinette de la concurrence seront les agents de l'État ! »

Maud Bailly. « La FinTech, le crowdfunding, ne sont pas tombés de nulle part. Que cela n'aille pas suffisamment vite, que la responsabilité première de l'État soit de repenser et d'alléger sa réglementation et de donner les moyens à ces acteurs d'émerger, c'est évident.

En revanche, l'économie du partage nous oblige à un rapport différent avec l'information, y compris au sein de l'État. Nous avons une culture du secret. Ce qui est fascinant aujourd'hui, à l'ère du numérique, c'est la relation à la donnée, l'*open data*, la transparence. Il y a une semaine, nous avons voté en Commission Mixte Paritaire Conclusive la loi pour une République numérique, c'est-à-dire l'*open access*, l'*open data*. La donnée n'a de valeur que si elle circule. Donc, nous rendons la donnée accessible, publique et gratuite. C'est une petite révolution culturelle ! Cela renvoie à quelque chose de très fort : la culture administrative accepte ce partage de la donnée. Demain, à l'ère du numérique, tout sera centré autour de la data - dans l'assurance, dans les banques, sans doute dans vos entreprises. L'État, c'est aussi un rapport différent à l'information et au partage de l'information. »

« DU LIEN SE CRÉE... »

Frédéric Ferrer. « Avec WaysUp, nous sommes au cœur du partage. Comment fait-on pour que le modèle économique fonctionne ? »

Julien Honnart. « Pour vous permettre de trouver quelqu'un sur votre trajet et à vos horaires, il faut créer des réseaux très denses au niveau local. Pour cela, nous passons par les entreprises. Nous les aidons à communiquer auprès de leurs collaborateurs pour générer un nombre suffisant d'inscrits sur la plateforme. Dans certaines entreprises, plus d'un quart des collaborateurs sont inscrits sur WaysUp. De plus, cela contribue à l'intégration des jeunes et des nouveaux-venus. Du lien se crée : de l'intergénérationnel et de l'interservices. Un cadre du marketing, par exemple, va enfin pouvoir rencontrer un membre de la R&D ! »

Frédéric Ferrer. « Comment gérez-vous la coordination entre la demande et l'offre ? »

Julien Honnart. « C'est tout l'intérêt de l'application qui permet de s'organiser très facilement pour covoiturer au quotidien. Nous répondons à trois attentes principales :

⁶⁵ Le terme est né de la figure légendaire d'un ouvrier anglais, John ou Ned Ludd, qui aurait détruit deux métiers à tisser en 1780, devenant le symbole du mouvement ouvrier. Les mot « luddisme » ou « néo-luddisme » sont utilisés pour désigner les opposants aux nouvelles technologies. Pour aller plus loin, on pourra lire, notamment :

- Philippe Minard, « À bas les mécaniques ! » : du luddisme et de ses interprétations », in *La Revue Internationale des Livres et des Idées*, 01/06/2010.

- Nicolas Chevassus-Au-Louis, *Les Briseurs de machines : de Ned Ludd à José Bové*, Seuil, 2006.

- Jacques Wajnsztein, « Néo-luddisme et résistances ouvrières », *Temps critiques*, février 2001.

- Julius Van Daal, *La Colère de Ludd : la lutte des classes en Angleterre à l'aube de la révolution industrielle*, L'Insomniaque, 2012.

⁶⁶ Adopté en 2004 par le Comité de Bâle, le dispositif Bâle II vise une couverture plus fine et plus complète des risques bancaires. Il est entré en vigueur fin 2006. Pour aller plus loin: « Le dispositif de Bâle II : rôle et mise en oeuvre du pilier 2. », Pierre-Yves Thoraval (secrétariat général de la Commission bancaire) https://www.banque-france.fr/fileadmin/user_upload/.../bdf_rsf_09_etu_6.pdf



- Les itinéraires contraints : une route particulière à prendre. On recherche des personnes qui passent sur cette route à moins de cinq minutes de détour ;
- les horaires : un système d'alerte en temps réel sur l'application permet de trouver un partenaire à un horaire précis. Vous ne rentrerez pas forcément avec le conducteur du matin ; plus la communauté est grande, plus la réponse est flexible ;
- le partage des frais : l'application permet de comptabiliser l'ensemble des trajets, de calculer combien chacun doit et même de rembourser son conducteur via la plateforme. Tout est fait pour faciliter l'organisation d'un covoiturage quotidien, ce qui ne serait pas forcément évident sans l'utilisation d'un outil. »

Frédéric Ferrer. « Qui sont vos interlocuteurs dans les entreprises ? Que leur dites-vous ? »

Julien Honnart. « Nos interlocuteurs sont les DRH ou les directeurs de l'environnement de travail. Nous pensons et nous leur disons que le covoiturage deviendra un nouveau moyen de transport pour aller travailler, au même titre que le bus, et qu'il entrera dans les mœurs. »

Frédéric Ferrer. « Pourquoi vous plutôt qu'un autre ? »

Julien Honnart. « Le marché est complexe. La plupart des plateformes qui existaient quand nous nous sommes créés, en particulier Blablacar, n'atteignaient pas ce que l'on appelle une masse critique - c'est-à-dire suffisamment d'utilisateurs dans une zone d'activité pour que les collaborateurs trouvent des partenaires sur leur trajet et à leurs horaires. Nous comptabilisons 25 entreprises partenaires aujourd'hui. Nous nous adressons principalement à des sièges sociaux. Notre premier client a été le Technocentre Renault et ses 10 000 collaborateurs. »

Frédéric Ferrer. « C'est amusant : vous les disruptez et vous les covoiturez ! »

Julien Honnart. « Il y a deux manières de réagir. Soit on ferme les yeux et on attend de se faire disrupter soit on crée des partenariats avec les nouveaux acteurs pour prendre le bon virage. »

Frédéric Ferrer. « Quel est le rôle d'un président-fondateur dans une start-up aujourd'hui ? »



Julien Honnart. « Il travaille beaucoup ! Nous avons une affiche dans notre bureau où il est écrit : “*We have strategic plan, its called doing things !*” »

« UNE SOCIÉTÉ DE BAISSÉ DES PRIX ? »

Jean-Marc Daniel. « Ce qui vient d’être dit est intéressant, mais avant de passer un contrat avec lui, commencez par faire jouer la concurrence... et la concurrence, ce sont les prix ! S’il est trop cher, n’hésitez pas à le lui dire. Le véritable enjeu, en permanence, est de faire baisser les prix, parce que nous sommes dans une société qui sera une société de baisse des prix. »

Julien Honnart. « Attention tout de même sur la question des prix. De nombreux concurrents émergents travaillent gratuitement... et neuf mois plus tard, ils disparaissent. »

ÉTAT PROVIDENCE ET CONTRAT

Jean-Marc Daniel. « Mais les gens qui ont été leurs clients ont vécu !

Concernant la délégation de pouvoirs. Précisément, du fait de la multiplication de micro-entreprises, nous allons de moins en moins vers des sociétés de hiérarchie. Nous allons davantage vers un droit de la concurrence que vers un droit du travail. Que s’est-il passé au cours de ces dernières semaines ? Une loi des années 1980 a donné lieu à des manifestations organisées par des gens qui raisonnaient comme dans les années 1950, alors que nous sommes dans les années 2010.

Le véritable enjeu, à présent, est de redéfinir des relations qui seront de plus en plus fondées sur des bases contractuelles et de moins en moins sur des bases d’autorité, de soumission et même de délégation. Un exemple : à l’heure actuelle, on parle de l’évolution du statut des salariés, des non-salariés, etc. La part des non-salariés baisse considérablement parce que les agriculteurs sont en train de disparaître. Simultanément, d’autres emplois non-salariés apparaissent. Il va donc falloir préparer un État-providence organisé autour du contrat et non pas du salariat. »

Julien Honnart. « Je voudrais quand même citer un exemple à propos des plateformes qui emploient des indépendants. À Paris, partout dans le métro, fleurissent des publicités pour Foodora, Deliveroo, Take Eat Easy⁶⁷, ces entreprises qui vous livrent des plats à domicile en roller, à vélo, en scooter. L’une de mes camarades de promotion à HEC a lancé une entreprise dans ce secteur : Frichti. Elle a choisi de salarier en CDI ses 150 coursiers, alors que tous ses concurrents emploient des auto-entrepreneurs. Pourquoi ? Parce qu’il y a pénurie de coursiers. Pour les attirer, elle leur offre une protection sociale supplémentaire et davantage de visibilité, ce qui lui permet de fidéliser ses collaborateurs et de délivrer une qualité de service supérieure. Tout n’est pas si figé ! »

⁶⁷ L’enseigne belge Take Eat Easy a été placée depuis en redressement judiciaire. Un collectif de coursiers qui n’avaient été ni informés ni rémunérés pour leurs prestations antérieures, du fait de leur statut d’auto-entrepreneurs, a lancé une action en justice pour obtenir la “requalification” de leurs contrats “très précaires”. Le collectif déclare vouloir fédérer “tous les coursiers indépendants à travers toute la France”.



UNE MOBILISATION CITOYENNE

Frédéric Ferrer. « Est-ce une nouvelle relation à l'avoir ? Une nouvelle relation avec l'État ? »

Maud Bailly. « La nouvelle économie nous fait repenser notre rapport à l'avoir. Le nouveau rapport à l'État implique une régulation plus agile, mais équitable. Il ne s'agit pas d'étouffer l'innovation. Dans le même temps, l'absence d'État n'est pas saine, puisqu'il y a partout de la distorsion. Cette nouvelle économie génère une fragmentation, une multiplication des acteurs et de nouvelles relations de travail. Le salariat en temps long est une parenthèse de l'histoire. N'oublions pas que le compagnonnage, les artisans, ont représenté longtemps notre rapport au travail. Notre rôle est d'accompagner cette progression des indépendants – qui est de plus 8 % par an depuis deux ans. Tous ne sont pas artisans ou auto-entrepreneurs. Quel statut pour les collaborateurs des plateformes ? Quelle protection sociale ?

Je suis convaincue que le numérique et l'économie collaborative bouleversent aussi les relations sociales dans les entreprises qui emploient des salariés. Quelque chose autour de l'entreprise horizontale, de la gestion, de l'information communautaire, interroge également la capacité des managers à ne plus exercer leur pouvoir sur une seule logique verticale, que ce soit au sein de l'État ou dans le privé. Comment partage-t-on l'information ? Comment assure-t-on un processus décisionnel ? Comment évite-t-on une saturation d'informations qui génère des risques psychosociaux et menace l'équilibre entre vie professionnelle et personnelle ? Comment permet-on à chacun de trouver une place dans un environnement qui évolue très vite ? Je ne suis pas pour une hiérarchie pesante, mais ne plus avoir de hiérarchie du tout peut être très anxiogène et potentiellement inefficace en termes de décision. »

Frédéric Ferrer. « Comment vous répartissez-vous la tâche ? »

Maud Bailly. « Au cours de la production de la loi pour une République numérique, nous avons réalisé une consultation en ligne, ce qui renvoie à l'exercice et au partage du pouvoir.

La loi pour une République numérique repose sur trois piliers : l'accès aux données et leur portabilité ; la protection des données ; la loyauté des plateformes. D'où, trois questions : comment alléger notre droit ? Comment ouvrir l'accès à l'information ? Comment adapter notre droit à la nouvelle économie ? Nous avons mis le texte en ligne en septembre de l'année dernière et demandé l'avis des lecteurs. Nous avons récolté 150 000 votes et 23 000 contributions. Certains nous ont demandé de décaler les *deadlines* pour pouvoir remettre des propositions. Des associations, des start-ups, et même des individus sans appartenance politique ou professionnelle ont contribué à la consultation. La loi a été réécrite à 70 %, puis votée à l'unanimité à l'Assemblée nationale et au Sénat. Elle sera l'objet d'une Commission Mixte Paritaire conclusive.

Tous les textes ne se prêtent sans doute pas à cette nouvelle manière de créer la loi, mais nous avons organisé une mobilisation citoyenne. »



Jean-Marc Daniel

« DÉPASSER NOTRE SERVITUDE ! »

Frédéric Ferrer. « Le politique peut-il décider seul ? »

Jean-Marc Daniel. « Un peu partout dans le monde, quelles que soient les structures en place, un personnage finit par être l'incarnation du pouvoir. De mon temps, on disait : *"De minimis non curat praetor"* : il est des détails dont le chef ne s'occupe pas. Le pouvoir s'occupe de plus en plus des détails ! Il est appelé à prendre des décisions, mais comme il est responsable de ses décisions et qu'il est en permanence mis en cause, il est de moins en moins décisionnaire. Les réseaux sociaux l'attaquent, il passe son temps à se justifier. La classe politique mondiale passe son temps à se battre pour des élections, mais dès que le résultat des élections est connu, elle recule. C'est ce qui s'est passé au Royaume-Uni pour Boris Johnson après le Brexit.

Les économistes parlent d'efficacité économique, de liberté individuelle, de justice sociale. Il faut éviter que les interventions répétées des pouvoirs publics nuisent à l'efficacité économique, mais il faut profiter des nouvelles technologies, des réseaux sociaux, de la paralysie de ceux qui passent leur temps à paraître sans être, pour dépasser notre servitude !

Le pire qui soit arrivé à l'humanité est cette situation de servitude volontaire. Nous sommes dans un contexte où, pour la première fois depuis très longtemps, grâce aux nouvelles technologies, il est possible de s'emparer de façon très décentralisée de notre liberté et de laisser la classe politique périr sur les matchs de foot et sur le positionnement de l'armée anglaise dans la bataille de Blenheim.⁶⁸ »

Frédéric Ferrer. « Si l'on faisait un parallèle Sarkozy-Fillon et Hollande-Valls ? »

Jean-Marc Daniel. « Au cours d'une intervention à "La librairie de l'éco", sur *BFM Business*, j'ai fait une critique des livres écrits par les candidats à la primaire à droite (aucun livre n'était publié par la gauche à cette date). Rousseau écrivait dans *Les Confessions* que la lecture d'un livre lui prenait le temps d'un voyage entre Paris et Lyon. À son époque, ce trajet durait une semaine. Eh bien, les livres écrits par les politiques nous occupent toujours le temps d'un voyage entre Paris et Lyon... et même d'un trajet entre Paris et Le Creusot !

Ce qui est saisissant, dans ces livres, c'est qu'on y entre dans d'incroyables détails, tels que : *"Sur les dépenses publiques, je vais faire vingt milliards d'économies ; sur les retraites à tel endroit, à tel niveau..."*, ce qui peut paraître courageux... mais on s'y montre incapable de dégager une ligne d'action cohérente, parce que dès que l'on propose un plan d'action construit, on se heurte effectivement à des oppositions.

La dette n'a pas commencé à gonfler uniquement il y a quinze mois et quatre jours : elle était déjà là et n'arrête pas d'enfler ! Nous sommes en train de partager cette dette et c'est l'héritage que nous partagerons avec la génération qui nous suit. Ce sera davantage de libertés, mais un fardeau de dettes à payer. »

FORMATION CONTINUE... ET RESPECT DES RÈGLES

Maud Bailly. « Le problème de la dette est réel. Il est ancien. Nous aurons beau dire que nous avons été disruptifs et que nous avons partagé beaucoup de choses, si nous laissons derrière nous une dette insoutenable, nous en aurons raté aussi beaucoup.

Pour autant, un enjeu de l'économie numérique me fascine : le défi éducatif. Nous savons que l'économie numérique détruira 30 à 40 % des emplois traditionnels d'ici à 2030. Le marché du travail sera très polarisé, avec des gens

^{68]} Rempartée par John Churchill, premier duc de Marlborough, et le prince Eugène de Savoie contre les Français et les Bavaois, la bataille de Höchstädt-Blenheim (1704), pendant la guerre de la Succession d'Espagne, marque la première grande défaite des armées de Louis XIV, délivrant Vienne des menaces de l'armée franco-bavaroise, tout en préservant l'alliance de l'Angleterre, de l'Autriche et des Provinces-Unies contre la France.

très qualifiés, qu'il faudra savoir garder, et d'autres peu qualifiés, mais plus mobiles, ce qui interroge un certain nombre de nos rigidités actuelles.

Si, à l'horizon 2030, à l'ère de l'économie du partage et du numérique, 30 à 40 % des emplois traditionnels disparaissent, comment la puissance publique accompagnera-t-elle cette transformation, en termes éducatif, d'employabilité, de formation initiale, mais aussi de formation continue ? Si, demain, je dois être agile et savoir passer d'un employeur à un autre, si je travaille pour une, deux ou trois plateformes, si je dois construire seul ma protection sociale, je serai plus libre, mais aussi plus seul. Comment garantira-t-on mon employabilité via une formation continue ? C'est un enjeu majeur qui réunit l'économique et le social. »

Julien Honnart. « Pour moi, il existe deux sujets en politique : la robotisation et l'environnement. Le reste n'est que bla-bla. Nous avons décidé de changer la société par l'économie : le numérique permet de le faire aujourd'hui. Je pense qu'il y aura de plus en plus de passerelles entre numérique et politique. Éric Schmidt, président exécutif du conseil d'administration de Google, fait des déclarations assez inquiétantes. Il assure que les données sont davantage en sécurité chez Google que dans les structures étatiques. Il a une ambition impérialiste. La nôtre est d'essayer de faire comme les Américains, mais tout en restant en France. Nous avons beaucoup parlé d'Airbnb, d'Uber, etc. Effectivement, il faut leur imposer des limites, puisque ces gens arrivent chez nous en s'affranchissant de toutes nos règles. Une start-up française, Heecht, proche du concept Uber, essaie d'aller dans le sens de la législation et de proposer des choses. Si vous tuez Heecht, il n'y aura plus qu'Uber partout en France. Il faut faire attention, en matière de législation, à vraiment protéger les entreprises françaises.⁶⁹ »

UNE LOGIQUE DE BAISSÉ DES PRIX ?

Frédéric Ferrer. « Qui veut réagir aux propos de nos trois invités ? »

Lydia Babaci-Victor, *directrice du développement et de l'innovation de Vinci Énergies.* « Ma question s'adresse à Jean-Marc Daniel. Ce que vous avez dit à propos des prix me semble peut-être réducteur. En termes d'économie collaborative, plus encore que de partage, nous essayons d'optimiser un patrimoine sous-utilisé en apportant une valeur d'usage nouvelle ou en offrant une plus grande personnalisation, plutôt que de détruire systématiquement de la valeur en tirant les prix vers le bas.

C'est vrai pour les voitures, c'est vrai pour l'immobilier, c'est vrai aussi pour les métiers industriels, auxquels j'appartiens. Nous essayons d'obtenir une segmentation suffisamment fine pour pouvoir personnaliser des services et mettre une valeur en face. Pourquoi êtes-vous dans cette logique de baisse des prix - qui me paraît extrêmement dangereuse ? »



⁶⁹ Le procès des deux dirigeants de Heetch (application pour des transports entre particuliers destinée aux jeunes noctambules) a été renvoyé à décembre 2016 par le tribunal correctionnel, débordé par les constitutions de parties civiles de la part de chauffeurs de taxi qui dénoncent une concurrence illégale et demandent des dommages et intérêts.



Gilles de Robien



Didier Pitelet

Jean-Marc Daniel. « La société industrielle des années 1960-1970 faisait des gains de productivité qui se traduisaient par l'augmentation des salaires. Tout le monde ne faisant pas les mêmes gains de productivité, cette augmentation des salaires générerait une pression inflationniste. On avait ainsi une régulation de l'économie par une diffusion du pouvoir d'achat grâce à l'augmentation des salaires, avec un régulateur inflationniste.

Cette société a disparu, précisément parce que la concurrence fait pression en permanence sur les prix. On ne reviendra pas en arrière. On était autrefois en présence de monopoles, publics ou privés. La SNCF tarifait sur la base de tant du kilomètre. Aujourd'hui, un parcours entre Paris et Bordeaux en TGV peut valoir entre 100 et 30 euros. La SNCF va devoir s'adapter en permanence à cette réalité concurrentielle. Les prix baissant, on a quand même des gains de pouvoir d'achat. Et ces gains de pouvoir d'achat qu'enregistre la population, elle les prend.

La deuxième conséquence est que si l'on veut échapper à ce modèle, il faut reconstituer un monopole, non pas institutionnel, mais qui repose sur la qualité. Dans une société de concurrence et d'imitateur, au bout de six mois, il y a déjà quelqu'un qui vous imite. L'enjeu fondamental des entreprises est donc la recherche et le développement. Maintenir le Crédit d'Impôt Recherche et faire en sorte que les entreprises puissent en permanence garder six mois d'avance est fondamental, parce la concurrence de toutes façons les contraindra à baisser leurs prix. »

QUELS ENSEIGNEMENTS DE LA LOI ?

Didier Pitelet. « Y a-t-il des enseignements à retenir de la consultation en ligne sur la loi pour une République numérique ? Que ce serait-il passé s'il y avait eu une telle consultation sur la loi El Khomri ? »

Maud Bailly. « Nous nous sommes posé cette question. Quand nous avons lancé la plateforme de consultation en ligne, en septembre dernier, nous nous sommes également demandé si le public allait y adhérer. Je crois qu'il ne faut pas sous-estimer les attentes en termes de participation civique et sociale au sein de l'opinion. Nous sommes sans doute collectivement responsables de l'insuffisance de l'éducation civique à l'école, dès le primaire, en particulier pour l'exercice de la citoyenneté. J'ai tiré, pour ma part, trois enseignements de la consultation. 1) Quand on demande à quelqu'un son avis, il existe un devoir de retour. Nous avons répondu à tous ceux qui ont contribué.

2) Une loi partagée est toujours meilleure. La loi n'aurait sans doute jamais été votée à l'unanimité par le Parlement, dans les deux chambres, si elle n'avait pas été le fruit de ce processus. La loi était partagée, appropriée, comprise et donc acceptée.

3) Il serait compliqué d'appliquer cette méthode à l'élaboration de toutes les lois. Cela prend du temps et la passion du public pour certains sujets est plus faible. En revanche, sur des sujets de société fondamentaux, de tels processus méritent d'être envisagés, même s'ils sont longs à mettre en oeuvre, parce que le produit final et le service après-vente sont très enrichis par une consultation en amont. »

CONCILIER INNOVATION ET STABILITÉ

Gilles de Robien. « Il existe 14 000 start-ups en région parisienne, davantage qu'à Londres ou Berlin. Nous n'avons pas à être complexés ! Vous avez cité le mot "auto-entrepreneurs". Il date de 2009. Trois études ont été menées sur les auto-entrepreneurs. On les a interrogés pour savoir quelles étaient leurs priorités. De fait, ce n'est pas la fiscalité, mais la stabilité du système. Comment conjuguez-vous cette nécessaire stabilité avec une évolution de l'économie à la vitesse supersonique ? »

Maud Bailly. « La stabilité tient à la simplification du processus de création : nous essayons de faire en sorte que devenir auto-entrepreneur soit plus simple et que les formalités que vous évoquiez soient les mêmes d'un territoire à l'autre. Assurer la visibilité du système est indispensable. Garantir la stabilité dans la prise en charge, également : le régime des indépendants, le RSI, reste perfectible. Nous devons veiller à simplifier les réglementations existantes et la prise en charge des entrepreneurs au quotidien. » ■





« S'ouvrir aux talents est un vrai défi pour toutes les écoles. Elles forment désormais à des métiers qui n'existent pas encore. »



L'évaluation de la compétence

à l'âge du faire

Nathalie Loiseau, directrice de l'École Nationale d'Administration,
Pierre Dubuc, président et co-fondateur d'OpenClassrooms,
Shirley Minet, psychologue des organisations chez SHM Expertise.⁷⁰

Frédéric Ferrer. « Nous avons parlé de politiques de changement, de la nécessité de transformations, de réformes. Racontez-nous votre parcours. »

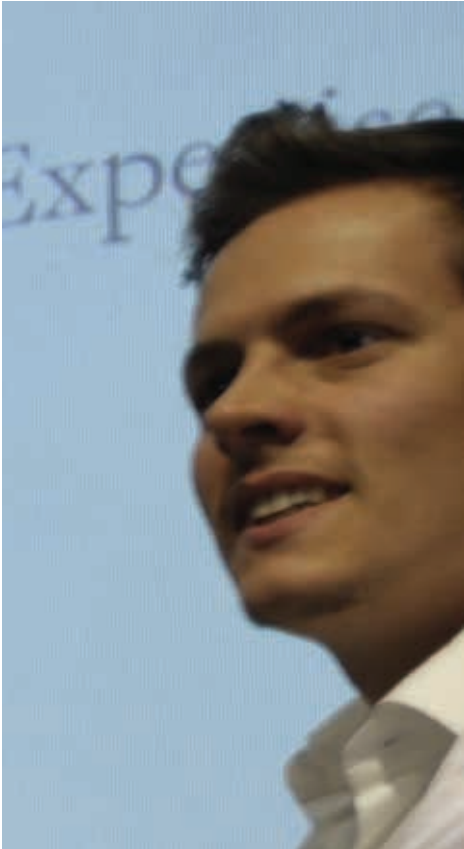
« ET BEAUCOUP MOINS DE 50 ANS... »

Nathalie Loiseau. « J'ai été diplomate pendant trente ans et j'ai eu la chance de vivre et de travailler sur les cinq continents. J'ai vécu en Indonésie, au Sénégal, j'ai travaillé sur le Sahel, l'Afrique du Nord et le Moyen-Orient. J'ai vécu au Maroc. Pendant cinq ans, aux États-Unis, j'ai été porte-parole de la France. J'ai essayé de faire passer le message selon lequel l'histoire et le "temps long" du Moyen-Orient sont plus compliqués que ce qu'en reflètent les idées simplistes des néoconservateurs américains.

Je suis revenue à Paris et je suis devenue DRH d'une drôle d'entreprise : le Quai d'Orsay. Soit 180 pays, 180 droits du travail... Ensuite, on m'a donné les clefs du budget, de la sécurité, des systèmes d'information, de l'immobilier - toutes choses que l'on considère communément comme peu intéressantes quand on est diplomate, parce qu'on les croit peu stratégiques. Or, décider comment utiliser au quotidien les ressources d'une organisation est extraordinairement stratégique.

Un jour, cette histoire s'est arrêtée. Les échecs ou les difficultés vous conduisent toujours à vous poser les bonnes questions : qu'ai-je envie de faire ? Que sais-je faire ? J'ai pris alors une décision qui n'était pas vraiment prévue... ni par moi-même ni par mon entourage ni par les institu-

⁷⁰ Cf. à la fin de cette publication la biographie de Nathalie Loiseau, Shirley Minet et Pierre Dubuc. On pourra lire aussi l'entretien avec Nathalie Loiseau.



Pierre Dubuc

tions : j'ai candidaté à la direction de l'ENA. Je n'étais pas énarque. J'étais une femme et j'avais beaucoup moins de 50 ans : beaucoup de raisons de ne pas être recrutée pour ce poste. Je me suis dit que si j'avais été en mesure d'expliquer à des Américains où se trouvait l'Irak et de négocier avec des Iraniens, je devais pouvoir diriger l'ENA. Cela fait quatre ans que j'exerce cette mission, avec un très grand bonheur. Si je vous disais que réformer l'ENA est chose facile, je pense que personne ici ne me croirait. Mais c'est possible ! »

PERSONNALISER LES PARCOURS

Frédéric Ferrer. « Vous avez été animé par l'envie de rendre l'éducation plus accessible à tous. Racontez-nous la genèse d'OpenClassrooms. »

Pierre Dubuc. « Mon projet est né de l'ennui que j'ai ressenti à l'école. J'avais envie d'apprendre plus vite, davantage, de construire. J'ai découvert l'internet à l'âge de 7 ans. J'ai eu accès à d'innombrables connaissances. Dès l'âge de 10 ans, j'ai appris à programmer. À 12 ans, je construisais des circuits électroniques dans mon garage. Cela m'a presque conduit au décrochage scolaire. Lorsque j'ai rencontré mon associé, Matthieu, nous avons imaginé les enseignements que nous aurions voulu recevoir. Matthieu a créé des cours et j'ai conçu la plateforme. En 1999, alors que nous étions encore au collège, nous avons commencé à proposer des cours gratuits en ligne.

Nous avons poursuivi cette activité pendant plus de quinze ans, à côté de nos cours au collège et au lycée, puis de nos études supérieures.

Ce qui manquait, à nos yeux, dans l'enseignement "classique" était la possibilité de personnaliser les parcours. Au collège ou au lycée, vous faites partie d'une classe de trente à trente-cinq élèves. L'enseignement vous est dispensé à un rythme qui ne correspond à personne, puisque c'est une moyenne. Ce problème est bien connu depuis les années 1980. Benjamin Bloom, chercheur en sciences de l'éducation, a découvert et vérifié l'une des meilleures pratiques pédagogiques qui soit : le *mastery learning*.⁷¹ Elle consiste à ne faire avancer un étudiant dans son parcours que quand il (ou elle) a complètement intégré tous les concepts contenus dans les étapes précédentes. Ce n'est pas une question de temps, ce n'est pas une question de moyenne, c'est une question d'expertise du domaine. Les briques s'ajoutent les unes aux autres. Quand cette méthode pédagogique est accompagnée d'un tutorat, d'un accompagnement individuel, 98 % des étudiants réussissent mieux que ceux qui suivent une formation classique. »

« UNE DÉTRESSE QU'ILS N'AVAIENT JAMAIS IMAGINÉE... »

Frédéric Ferrer. « Votre métier est l'accompagnement individuel en entreprise, en particulier dans des cas de mal-être. Expliquez-nous. »

Shirley Minet. « Je suis psychosociologue, spécialisée en particulier dans la dynamique de groupe et les questions d'identité sociale. Lorsque j'ai commencé à travailler, dans les années 2000, la présence de psychologues dans les départements RH des entreprises était à la mode, aussi bien pour le recrutement que pour la détection et le développement des talents. Pendant plusieurs années, j'ai travaillé sur l'apprentissage individuel en appliquant la méthode élaborée par Bloom que nous avons évoquée tout à l'heure : plutôt que d'envoyer des personnes en formation continue, on leur propose des accompagnements personnalisés pour répondre à leurs besoins précis d'évolution de carrière. Depuis six ans, le contexte est un peu différent. Je travaille plutôt sur la recherche de solutions pour tous ceux qui éprouvent des difficultés d'adaptation ou une souffrance liée à la complexité et à l'évolution rapide de leurs organisations. »

^[71] Cf. les articles d'Elliot Eisner (*Perspectives* : revue trimestrielle d'éducation comparée, Paris, UNESCO, 2000) et du journaliste Luc Cédelle : « Qui connaît la taxonomie de Bloom ? » <http://education.blog.lemonde.fr/2012/07/15/qui-connaît-la-taxonomie-de-bloom/>

Frédéric Ferrer. « Que vous disent ceux qui viennent vous voir ? »

Shirley Minet. « Quand ce sont des patrons ou des DRH, ils me disent souvent : « *Il nous faut absolument évoluer, mais malgré la bonne volonté de tous, malgré les chantiers que nous avons mis en place, cela ne bouge pas et ne va pas aussi vite que nous le voudrions.* »

D'autres, expliquent : « *Nous avons été dans le partage, nous avons essayé de faire remonter l'information, nous avons mis en place des méthodes collectivement acceptées, mais c'est un fiasco !* » Quant aux individus, je rencontre rarement ceux qui vont bien. Ceux qui vont mal sont dans une détresse qu'ils n'avaient jamais imaginé ressentir un jour. Il y a également les très jeunes qui "pètent les plombs" et viennent le raconter. »⁷²

« COMMENT ATTIRER TOUS LES TALENTS ? »

Frédéric Ferrer. « De quels talents a-t-on besoin pour demain ? »

Nathalie Loiseau. « S'ouvrir aux talents est un vrai défi pour toutes les écoles. Pour la mienne en particulier : c'est dans son ADN depuis son origine. En 1945, l'École Nationale d'Administration a été créée pour lutter contre le corporatisme, le népotisme, l'aristocratie. 70 ans après, ce n'est pas un triomphe. La France a gardé une grande capacité à développer de l'entre-soi si l'on n'y veille pas. C'est évidemment aussi le cas dans la plupart des autres pays.

Comment permettre l'accès de tous à des études longues, à des vies professionnelles qui font appel à tous les talents ? Nous avons cru que la méritocratie, les concours d'entrée, étaient la seule vraie réponse. Tout le monde peut candidater, les études sont gratuites, on est payé pour apprendre. En théorie, cela fonctionne bien. En réalité, que se passe-t-il ? L'ENA a lancé une étude pour le savoir, ce que la plupart des grandes écoles ne font pas : depuis une dizaine d'années, nous réalisons tous les ans des statistiques pour mieux connaître nos élèves. Désormais, nous intégrons à l'étude les candidats à nos concours, afin de savoir qui ils sont et d'où ils viennent. Le résultat nous apprend que les enfants du CAC 40 ne sont pas à l'ENA. Nous ne sommes pas une école de "gosses de riches". Nos étudiants sont en majorité des enfants de professeurs. Et après vérification, c'est vrai pour toutes les grandes écoles de commerce et d'ingénieurs. Même chose pour les doctorants des universités. Nous arrivons au bout de ce qu'aurait dû être l'ascenseur social du système scolaire - quand on se présente au concours d'une école telle que l'ENA, on a déjà suivi au moins cinq années d'études supérieures.

Comment attirer tous les talents ? Nous devons, tout d'abord, mieux expliquer ce que sont nos métiers et comment on y parvient. Qui sait ce que fait un administrateur civil ? Personne. En France, les fonctionnaires ont un devoir de réserve. Nous l'avons confondu avec un devoir de silence. Nous ne disons pas ce que nous faisons, nous ne sommes pas connus. Ce n'est pas sain, parce que beaucoup de gens font des choses formidables en ce moment au sein de l'État. Ils savent pourquoi ils se lèvent le matin. Il n'y a pas forcément de souffrance au travail lorsque l'on a une vraie raison d'exercer une mission.

Ensuite, nous devons accompagner les talents à partir du collège, afin qu'il n'y ait pas d'autocensure. Je trouve terrifiant qu'on demande en classe de 3^e aux élèves de faire un stage. Selon ce que font vos parents, vous le faites chez Publicis ou au supermarché. Ce n'est pas normal. Les écoles du service public ont décidé d'aller dans les collèges - en commençant par les plus



Shirley Minet

^[72] Pour aller plus loin (bibliographie transmise par Shirley Minet), on pourra consulter : Arnaud G., Dubouloy M., sous la direction de, « Le management hors sujet », *Nouvelle revue de Psychosociologie* (Eres, 2012). Bergert J., « *La personnalité normale et pathologique* » (Dunod, 1996). Braconnier A., « *Protéger son soi pour vivre pleinement* » (Odile Jacob, 2010). « Stress management & burnout prevention in public sector organisations », European Academy for Taxes, Economics and Law (international practical seminar, Berlin, may 2016). Dejours C., Gernet, I. « *Psychopathologie du travail* » (Elsevier Masson, 2016). Hirigoyen MF., « *Le harcèlement moral au travail* » (Que sais-je, 2014). Lalaoux F., « *Reinventing organizations* » (Éditions Diateino, 2014). Sutter PE., « *Réinventer le sens de son travail* » (Odile Jacob, 2013).



Nathalie Loiseau

difficiles – pour y proposer de l'orientation, de l'instruction civique, des stages, des conseils, du tutorat, du mentorat et des cours supplémentaires. Les élèves ont surtout besoin que l'on soit davantage auprès d'eux pour leur apprendre davantage de choses. Je suis marraine d'une association située en Seine-Saint-Denis. Je les emmène à Strasbourg, au Parlement européen, au Quai d'Orsay. Je pousse les portes pour eux, je leur montre qu'ils y sont chez eux et qu'on les y attend. »

« DES COURS ACCESSIBLES À TOUS »

Frédéric Ferrer. « Étudiants, salariés, demandeurs d'emploi, peuvent accéder à des savoirs via des modules avec OpenClassrooms. Je crois que c'est un beau succès, en particulier pour les demandeurs d'emploi. »

Pierre Dubuc. « Nous voulons rendre l'éducation plus accessible. Nous avons trois grandes cibles : les étudiants en formation initiale qui réfléchissent à un premier emploi ; les salariés qui veulent monter en compétence ; les demandeurs d'emploi qui souhaitent se reconvertir et retrouver un emploi. Nous avons créé des cursus complets avec des écoles, par exemple avec Polytechnique et Sciences Po, avec des universités et avec des entreprises. Nous avons réussi l'an dernier à "digitaliser" des diplômes reconnus par l'État. Désormais, il est possible d'obtenir un diplôme officiel en suivant des cours en ligne. Nous essayons d'identifier les métiers "en tension". Nous avons créé un cursus de *data science* avec l'École centrale. Nous avons défini un référentiel de compétences requises pour être expert du *Big data*. Ces compétences sont évaluées via des projets, des mises en pratique et des mises en situation sur un poste de travail. À l'inverse des enseignements académiques, nous partons du métier, des compétences, de l'évaluation des projets, pour créer des cours destinés à des débutants. Ensuite, nous essayons de faire correspondre le diplôme à des emplois.

Nous commençons à sentir les barrières tomber du fait d'une accessibilité des enseignements à tous les âges et tous les lieux géographiques. Premier exemple : un étudiant gabonais de 24 ans obtiendra le mois prochain un bachelors français sans avoir jamais mis les pieds dans une école en France. Deuxième exemple : une élèveuse de chèvre en Lozère est en train de se reconvertir dans la gestion de projets. Troisième exemple : notre plus jeune mentoré a 12 ans. Ses parents nous ont demandé : "Pourrait-il avoir son bachelors avant d'avoir son bac ?" »

« IL S'AGIT LE PLUS SOUVENT D'UN BLOCAGE PSYCHOLOGIQUE »

Frédéric Ferrer. « On vient vous voir pour résoudre un problème ou pour anticiper une crise : comment vous y prenez-vous ? »

Shirley Minet. « Le problème se pose rarement en termes de compétence professionnelle : s'il faut former quelqu'un parce que les pratiques évoluent, on trouve assez vite une solution. Il s'agit le plus souvent d'un blocage psychologique. Ce n'est pas une question de volonté, mais de prise de conscience : le DRH, certains collègues, le manager direct, constatent que quelque chose ne va pas, que la personne "mouline dans le vide", mais elle-même n'en a pas conscience. Il faut l'aider à comprendre ce qui lui arrive. Comment alors activer les ressources nécessaires à la résolution de la "crise" ? Les organisations se transforment aujourd'hui de façon très rapide, tandis que notre potentiel d'adaptation n'a pas évolué depuis la nuit des temps. Comment un intervenant extérieur peut-il nous aider à réveiller les ressources qui sont en nous ? J'aurai un exemple très simple : la plupart des gens savent qu'ils sont chatouilleux. En revanche, ils n'arrivent pas à se chatouiller eux-mêmes ! Je n'ai pas la réponse au problème posé quand je commence à intervenir. C'est dans le partage que nous trouvons ensemble des solutions.

Je travaille beaucoup dans l'administration publique européenne, où il existe une grande diversité de cultures. Derrière cette "couche" culturelle, on retrouve des structures individuelles relativement identiques. Pour partager, se

faire confiance, il faut pouvoir s'adapter. Le monde psychanalytique, médical, psychiatrique se rejoint sur un point : notre personnalité se construit au début de l'âge adulte. Si vous n'êtes pas bloqué dans votre développement par des éléments extérieurs traumatiques, vous serez en principe mûr vers 22 ou 23 ans. C'est ensuite que vous commencerez à développer des rigidités et une difficulté à utiliser à certains moments un système de défense avec lequel vous sentez généralement à l'aise. Mon système de défense favori, par exemple, est le parapluie. C'est très utile quand il pleut, mais s'il y a du vent comment puis-je en utiliser un autre ? Nous possédons tous beaucoup de ces systèmes de défense, mais si nous n'avons pas l'opportunité de vivre suffisamment d'expériences différentes, nous aurons tendance à utiliser toujours le même et à perdre la fluidité nécessaire pour comprendre quels autres tiroirs ouvrir. »

APPRENDRE À SE POSER LES BONNES QUESTIONS

Frédéric Ferrer. « Vous avez changé le jury de l'ENA de façon radicale... »

Nathalie Loiseau. « Nous nous sommes interrogés sur nos métiers. Les écoles forment désormais à des métiers qui n'existent pas encore. Nous avons donc questionné tous les employeurs publics. Nous ne sommes plus une école qui apprend aux étudiants à donner les bonnes réponses. Nous sommes une école qui leur apprend à se poser les bonnes questions. Nous nous sommes mis d'accord sur la liste des compétences que nous attendons de nos élèves. Ensuite, comment évalue-t-on ces compétences ? Le jury d'admission n'est pas forcément constitué des mêmes personnes qu'auparavant. Nous y introduisons le plus de diversité possible. Tous les ans, par exemple, un spécialiste des RH y participe.

Nous essayons de former les membres des jurys à se poser les bonnes questions : qu'est-ce qui est positif ou négatif dans le comportement de quelqu'un ? La capacité à douter est-elle un défaut ou une qualité ? Spontanément, depuis des années, tous les jurys penchaient pour la première réponse... et il n'y avait jamais plus de 30 % de femmes admises au concours d'entrée. Les hommes doutent autant que les femmes, mais depuis qu'ils sont petits, ils ont appris à ne pas le dire. Le jour où l'on a considéré que le doute créatif, le doute constructif, étaient plutôt positifs, nous avons eu 45 % de femmes admises à l'ENA sans aucune discrimination positive.

Il faut avoir envie d'apprendre, il faut savoir apprendre et savoir chercher. Ce qui compte, c'est de bien mener une réflexion. Savoir travailler avec d'autres est à la fois important et compliqué. Nous avons donc mis en place une épreuve collective à l'entrée et au classement de sortie de l'école. Maud Bailly fait d'ailleurs partie du jury d'une épreuve collective de management. Partout, au sein de l'État, des gens ont envie que les choses bougent et sont prêts à nous donner de leur temps ! »

Frédéric Ferrer. « J'aimerais que vous nous racontiez une anecdote concernant la nomination d'une ambassadrice en Chine... »

Nathalie Loiseau. « Au Quai d'Orsay, j'avais accédé au "Graal", c'est-à-dire au conseil de sélection des ambassadeurs. À l'époque, cela se passait le vendredi à 19 heures autour d'un verre de whisky. Plusieurs choses me posaient problème : en tant que DRH, j'étais secrétaire de séance et je devais immédiatement faire un compte-rendu pour le ministre. Donc, tous les vendredis soir, je sortais du Quai d'Orsay à 23 heures minimum. De plus, le whisky ne me paraissait pas le support le plus approprié pour travailler et choisir des gens. J'ai donc demandé que l'on puisse réunir le conseil à 14 heures, par exemple, autour d'un café. Nous avons pu préciser de façon objective les compétences que nous attendions des ambassadeurs et la manière dont ils seraient évalués. Ceux qui détenaient auparavant le pouvoir de décision n'aimaient pas cela... Nous avons ainsi été chargés de proposer le choix d'un ambassadeur en Chine. Parmi tous les candidats, une candidate correspondait objectivement parfaitement à ce que nous attendions pour ce poste. Mais c'était une femme



Nathalie Loiseau : "Notre école apprend aux étudiants à se poser les bonnes questions."



et elle n'était pas énarque ! Certains sont allés jusqu'à lui opposer des candidatures concurrentes, y compris de personnes qui n'avaient pas pensé à postuler. Alors que je mettais un jour en avant le fait qu'elle était de loin la meilleure des candidats, on m'a répondu : "Crois-tu qu'elle a les épaules ?" Cela a été une bagarre épouvantable. C'est la seule ambassadrice dont la nomination a été âprement débattue en conseil des ministres (tout cela a d'ailleurs été rapporté sur le blog d'un journaliste du *Monde*). Finalement, elle a été nommée et a été une ambassadrice formidable. C'était aussi le moment où les femmes prenaient en Chine une place énorme, en particulier dans le monde des affaires. Elle a eu un accès spontané aux dirigeantes chinoises.⁷³ »

« LA VALEUR AJOUTÉE ET LA PASSION RECRÉÉES »

Frédéric Ferrer. « Il faut faire bouger les lignes, y compris en faisant évoluer les enseignants ? »

Pierre Dubuc. « Faire bouger les lignes demande beaucoup d'énergie, à plusieurs niveaux.

Tout d'abord, il est désormais possible de délivrer des diplômes entièrement en ligne - même si tout n'est pas débloqué dans ce domaine. La régulation prend du temps. On se bat avec des ministères, des administrations, des lois, des décrets... mais on finit par y parvenir.

En revanche, les questions de culture et d'organisation se sont beaucoup compliquées. Quand vous filmez un professeur de l'École polytechnique dans un studio, face à deux caméras, avec un fond vert et des éclairages, pour réaliser des vidéos YouTube de quelques minutes, le résultat n'est pas tout de suite formidable ! Il faut proposer aux enseignants un média training, y compris sur la technique pédagogique. Jusqu'ici, on disait aux professeurs : "Faites un cours de thermodynamique. Vous avez cinq créneaux de deux heures. Au final, les élèves passeront un examen." L'administration, l'école, ne s'occupait pas de pédagogie. Aujourd'hui, nous proposons à un professeur habitué à dispenser un cours dans un amphithéâtre, sur une estrade, de réaliser des vidéos de quelques minutes. En effet, le temps d'attention sur l'internet n'est pas du tout le même qu'en classe. Il faut donc séquencer finement les exposés, ce qui nous oblige à retravailler le cours et à nous positionner dans une relation très différente avec les étudiants.

Les professeurs nous expliquent, de leur côté, qu'ils ne peuvent plus faire leurs cours en amphithéâtre de la même manière qu'avant. Une forme de pédagogie *top-down* est en train de disparaître. Penser que les plateformes d'*e-learning* diminuent la demande de professeurs est stupide, mais cela crée un sentiment d'inquiétude dans le corps professoral.

Un exemple : si vous habitez dans la région de Poitiers, vous alliez jusqu'ici à l'université de Poitiers si vous n'aviez pas les moyens d'aller ailleurs. À présent, la majorité des personnes qui habitent en France ont accès aux cours d'universités et d'écoles en France et à l'étranger. Une concurrence se crée. Nous essayons, bien entendu, de proposer les meilleurs cours, avec les meilleurs professeurs, les meilleures marques, la meilleure pédagogie et les contenus les plus intéressants possible. Cela oblige toutefois le professeur à se dévoiler, à s'évaluer, à se remettre en cause et à s'interroger sur sa valeur ajoutée, si le cours qu'il dispense en amphithéâtre est disponible le lendemain sur de nombreuses plateformes. La réponse est dans l'accompagnement, le tutorat, le mentorat, le coaching. Au lieu de passer du temps en amphithéâtre, on travaillera de façon plus individuelle ou en petits groupes, suivant les projets. Et là, on passe de la peur de ne plus servir à une vraie valeur ajoutée et à une passion recréée. »

^[73] On pourra aussi lire l'article consacré à Sylvie Bermann par Olivier Piot, envoyé spécial à Pékin du *Parisien*, le 5 décembre 2013 : « Sylvie Bermann : en Chine, la France c'est elle ! »



RECRUTEMENT : QUELS « SIGNAUX FAIBLES » ?

Frédéric Ferrer. « Vous aidez aussi les organisations à recruter... »

Shirley Minet. « Notre mission n'est peut-être pas de recruter la meilleure personne sur le papier, mais de contribuer à faire venir dans un groupe une personne qui complètera et s'intégrera de la meilleure façon possible aux ressources existantes. Certaines structures prennent le temps de se définir de mieux en mieux, de comprendre qui elles sont, quel est leur projet commun. Elles souhaitent recruter quelqu'un qui correspond à cette identité de groupe, non pas tant par ses compétences en tant que telles, mais par son potentiel d'adaptabilité.

Je suis aussi parfois consultée sur des situations de violence relationnelle : *“Il y a beaucoup de conflits chez nous...”* Très vite, on constate des comportements que l'on aurait pu prédire, telle une difficulté, lorsque l'on n'est pas d'accord, à ne pas laisser le stress nous envahir. »

Frédéric Ferrer. « Quels sont les “signaux faibles” que l'on peut détecter au moment d'un recrutement ? »

Shirley Minet. « Ce n'est pas ma spécialité, mais quand je partage avec des personnes plus actives sur le sujet, elles évoquent l'importance d'accorder beaucoup plus d'attention à ce qui se passe autour de l'entretien, avant et après : le contact du candidat avec l'assistante, comment il se comporte en arrivant dans la structure, comment il réagit en dehors du cadre prévu. Ce n'est pas la seule chose sur laquelle on s'appuie pour recruter, mais ces signaux faibles apportent un bon complément. »

LA NOTION D'EXCELLENCE EST-ELLE ÉLITISTE ?

Frédéric Ferrer. « Sur la notion d'excellence, je voudrais que vous nous racontiez un épisode que vous avez vécu au ministère de l'Éducation nationale... »

Nathalie Loiseau. « Il existe des initiatives au sein de l'État qui visent à aider des jeunes de collèges particulièrement défavorisés a priori, mais qui ont du talent. Il a été proposé de s'occuper des 20 meilleurs élèves de troisième



des collègues REP+⁷⁴ (il y a 350 collèges REP+, donc 7 000 élèves peuvent participer à cette expérimentation), de leur donner des cours, d'organiser des visites supplémentaires, des stages, des conseils d'orientation. De la troisième aux études plus longues. Ils allaient bénéficier d'un suivi alternatif.

L'idée est née d'un groupe de gens aux parcours et aux expériences différents, mais animés de la même préoccupation : comment récupère-t-on ces enfants qui ont du talent et que l'on est en train de désespérer ? L'initiative a été présentée au ministère de l'Éducation nationale. Et là, certains ont émis de fortes résistances : *"On n'a jamais fait cela, ce n'est pas comme cela que l'on fait."* Comme si leur bilan et leur statu quo étaient tellement formidables qu'il ne faille rien changer !

Cette idée de parcours d'excellence est pourtant une urgence. Je l'ai soutenue. Je me suis fait alors reprendre vertement : *"Vous n'imaginez tout de même pas qu'ils vont arriver dans votre école !"* Donc, quelque part, on m'expliquait que les pauvres n'ont pas leur place à l'ENA ! Cela me rendait malheureuse d'entendre cela de la part de personnes qui ont des responsabilités dans l'éducation. *"D'ailleurs, on ne peut pas appeler cela un parcours d'excellence, parce que l'excellence est élitiste"*, m'a-t-on ajouté, en demandant que l'on tire au sort les jeunes dans ces collèges difficiles. Des cancren auraient ainsi "tapis rouge" de la République – ce que nous proposons a un coût – plus facilement que d'autres qui se sont donné la peine de travailler. Pour nous, pourtant, les vingt meilleurs élèves d'une classe ne sont pas nécessairement ceux qui ont les meilleures notes, mais ceux qui ont le plus de potentiel. Ce sont les professeurs qui le savent. On devrait commencer par leur faire confiance ! Pourquoi ne pas les responsabiliser en leur demandant de choisir au sein du collège les vingt élèves auxquels ils avaient envie de donner un coup de pouce ? C'est ce que demandait Jules Ferry aux "Hussards noirs de la République" : quel est le fils de paysan auquel vous avez vraiment envie de donner un coup de pouce ? La méritocratie fonctionnait.

Le projet finit par avancer... mais je vous livre cette réaction, parce que je n'en suis toujours pas revenue. »

QUEL RÔLE DU PROFESSEUR... ET DU JURY ?

Frédéric Ferrer. « Qui veut réagir ? »

Christian Monjou. « J'ai eu la chance d'enseigner pendant vingt ans à des élèves que vous avez ensuite reçus dans votre école. Au niveau du recrutement de la khâgne B/L du lycée Henri IV, j'ai vu malheureusement disparaître les fils et les filles des concierges du 5^e et du 6^e arrondissement au profit d'élèves qui venaient d'un peu plus loin. Ce que vous dites à propos de l'excellence et de la nécessité de puiser dans toutes les ressources de la Nation est absolument fondamental. Sous la dictature des "doges pédagogiques", cela n'a plus été fait et c'est dramatique.

Je ne suis pas un *geek*, c'est évident, mais il y a dix ou douze ans, après le premier cours en hypokhâgne, je me suis dit : le seul papier-crayon, ce n'est plus possible. Lors de ma dernière intervention au ministère de l'Éducation nationale, j'ai proposé de voter un budget informatique : le professeur n'a plus à être à la chaire, il doit être derrière ses élèves, les épauler au sens propre du terme, afin de guider leurs recherches. Lorsque j'ai dit qu'il fallait absolument avoir des ordinateurs et que les professeurs comprennent que ce n'est pas l'information, mais l'accompagnement au traitement de l'information qui compte le plus, j'ai entendu ce mot magnifique du directeur général des enseignements : *"Rassurez-vous, mesdames et messieurs, monsieur Monjou part à la retraite dans un an et demi !"* »

Philippe Gabilliet. « J'aurai une remarque concernant le statut du professeur. Quelle va être la nature de son enseignement, alors que tout est disponible sur l'internet ? Si je prends dans la salle l'exemple de Jean-Marc Daniel, Christian Monjou et moi-même... si l'on est un peu malin et en sachant surfer, on trouvera sur le net le contenu piraté de nos cours. Si ce n'est qu'on dira de Jean-Marc Daniel, de Christian et, je pense, de moi-même : *"Ce qu'il a écrit, c'est*

^[74] Refondation de l'Éducation Prioritaire - <http://www.education.gouv.fr/cid78780/refondation-education-prioritaire-rencontre-avec-les-102-reseaux-rep-prefigurateurs.html>

bien. Tu l'as lu sur le net, mais l'as-tu rencontré ?" Et l'on se rend compte alors de l'importance de la relation, de l'expérience créée, de l'improvisation.

Je pense qu'il faut redonner une dimension "aristocratique" à l'enseignement. Il existe des réalités propres à la personne que l'on ne pourra trouver que dans une relation spécifique avec elle.

J'étais avec un groupe de soixante Coréens il y a quatre jours. J'ai lu leurs évaluations. On m'a dit que la moitié d'entre eux n'était même pas anglophone. J'ai donc parlé pendant trois heures à des personnes qui ne comprenaient rien à ce que je disais... et je suis tombé sur une évaluation qui m'a scotché : *"I didn't understand a word, but this session was great !"* Comprenez qui pourra ! »

Olivier Dusserre. « Je me pose une question à propos de l'ENA. Vous nous avez dit que le concours comporte désormais une épreuve de management en travail collaboratif. Ne rend-t-on pas schizophrènes les étudiants, en leur disant pendant toute leur préparation au concours que leur place se mesurera à quelques centièmes près et en ajoutant, pour le même concours : *"Il faut être le meilleur, mais il faut travailler ensemble ?"* »

Jean-Pierre Hulot. « Je voudrais apporter, non pas une contradiction à ce que disait Nathalie tout à l'heure, mais un témoignage sur le concours de l'ENA - je suis d'autant plus à l'aise pour le faire que j'ai été collé ! Lors du grand oral, j'ai eu face à moi un jury dont j'ai gardé un souvenir absolument extraordinaire : des gens qui possédaient mon dossier et ont davantage essayé de me faire dire ce que je savais que de me discriminer. Je rejoins ce que disait Philippe Gabilliet sur la chance. Bien sûr, je pourrais dire que je n'ai pas eu de chance : j'ai été collé, catastrophe ! En revanche, là où j'ai eu de la chance, c'est d'avoir passé ce grand oral avec des gens qui étaient de grands messieurs et de grandes dames ! »

ON SE FORME TOUT AU LONG DE LA VIE !

Yves Réale, *Conseil stratégique de l'IGS-RH.* « J'ai eu la chance de diriger une grande école, l'EM Lyon, puis de créer une université d'entreprise dans l'une des firmes du CAC 40.

Vous avez surtout parlé des jeunes. Il me semble que l'une des clés pour supprimer l'entre-soi, la distance, est plutôt le développement de la formation continue de vos énarques. Je ne peux pas imaginer qu'à une époque où l'on dit que tout est en train de changer à une vitesse phénoménale, les meilleures formations soient celles dont l'on sort à 22, 23 ou 24 ans armés pour l'avenir. La formation et le développement se font tout au long de la carrière professionnelle. Si vous nous envoyez, dans nos programmes, en formation continue, des énarques après cinq à sept ans d'expérience professionnelle, ils pourront échanger avec Safran, Athos, HP, etc. Peut-être nous feront-ils des propositions un peu plus réalistes dans le futur ! »

L'ENA : « SERVIR SANS S'ASSERVIR »

Gilles de Robien. « Trois petites remarques. Vous m'avez fait beaucoup de peine en nous disant que l'arrivée des jeunes des quartiers difficiles dans les grandes écoles c'est fini ! Je me souviens avoir rencontré, il y a quinze jours, le proviseur du lycée Henri IV qui m'a dit : *"Vous voyez, monsieur le ministre, c'est exactement dans cette salle que vous avez commencé cette belle action. Il y avait 200 jeunes, il y avait toutes les grandes écoles qui étaient là, qui ont commencé à recruter."* Je crois savoir qui a supprimé cette filière, cette sélection - il ne faut pas avoir peur des mots dont les caciques ont horreur : excellence, sélection. J'avais aussi mis en place une note de comportement qui a été supprimée par un candidat aux élections présidentielles qui a ensuite été élu.

Je suis étonné, par ailleurs, que le nouveau jury de l'ENA, dont vous voulez l'ouverture, n'inclue pratiquement que des fonctionnaires. Je crois que la société civile aurait le droit de dire son mot sur ses futurs dirigeants administratifs.



Christian Monjou



Philippe Gabilliet

Vous avez eu très bonne presse, enfin, lors de votre nomination à l'ENA. J'ai relevé dans un article de *La Croix* une phrase dont j'aimerais savoir si elle est de vous ou de la journaliste : "L'ENA fait figure de voie royale vers le pouvoir" c'était donc de la journaliste ! Je voudrais savoir ce que vous en pensez. L'ENA est-elle vraiment une "voie royale" pour exercer le pouvoir ou pour accompagner le pouvoir ? »

Nathalie Loiseau « Non, l'ENA n'est pas "l'École nationale du pouvoir" ni "l'École nationale de l'ambition", comme beaucoup ont voulu le dire. 2 % des anciens élèves font de la politique à un niveau national, même si la moitié des présidents de la V^e République en sont issus. La devise de l'école est *Servir sans s'asservir*. Nous sommes là pour servir les politiques, certainement pas pour prendre leur place. De plus, je n'aurais jamais parlé de "voie royale" : c'est un empilement de clichés.

La méritocratie marche peut-être un peu moins bien aujourd'hui qu'il y a quelques années, mais il y a aussi des choses qui fonctionnent mieux. Nous avons une classe préparatoire intégrée qui prépare sur site au concours externe de l'ENA des jeunes de milieux très défavorisés. Elle était déjà en place lors de mon arrivée. Au début, c'était un peu du "politiquement correct" : on faisait une promotion "Benetton", on faisait venir des journalistes... puis, personne n'était admis. Nous avons essayé de reprendre ce projet en étant plus sélectifs, en accompagnant énormément les étudiants, y compris sur le comportement et la compréhension des codes professionnels. Les premières vidéos que nous avons mises en place dans le cadre de l'enseignement à l'ENA portent sur les comportements professionnels. Pourquoi ? Parce qu'aucun élève n'osera lever la main en amphithéâtre pour dire qu'il ne sait pas comment il doit se comporter au cours de son stage. La seule manière de faire de la diversité est d'explicitier toutes les attentes implicites. Nous l'avons fait en vidéo et cela marche très bien. Aujourd'hui, 76 % des garçons et des filles qui sont dans cette classe préparatoire réussissent un concours de catégorie A de la fonction publique. Donc, nous pensons que nous commençons à remplir notre contrat convenablement.

À propos des jurys de l'ENA : je fais à peu près le même métier que Didier Deschamps. Je sélectionne des gens qui ont du potentiel, j'essaie de les emmener plus loin. Surtout, il y a 60 millions de personnes qui savent comment je devrais avoir fait ! Ce n'est pas moi qui choisis le jury de l'ENA, même si, juridiquement, je signe. En ce moment, un amendement est en discussion à l'Assemblée nationale et au Sénat sur ce thème. Donc, la République s'en mêle, les élus s'en mêlent. A priori, pourquoi pas ? Sauf, que l'amendement en discussion propose qu'un député et un sénateur siègent dans le jury du concours d'entrée de l'ENA... ce qui me paraît comporter un risque réel de confusion des genres. » ■



Olivier Dusserre



Jen-Pierre Hulot



Yves Réale



Gilles de Robien



« Il n'y a pas de performance sans plaisir à travailler dans l'entreprise. Et il n'y a pas longtemps de plaisir s'il n'y a pas de performance. »



Le gouvernement en partage

Étienne Colella, président de Pixid,
Alexandre Gérard, président d'inov-On,
Emery Jacquillat, président de la Camif Matelsom⁷⁵

« BONHEUR ET PERFORMANCE »

Frédéric Ferrer. « Le partage, le côté humain de la force... Vous dites souvent que l'entreprise fonctionne sur "deux jambes". Expliquez-nous. »

Alexandre Gérard. « Je suis chef d'entreprise depuis une vingtaine d'années. Pendant quinze ans, j'ai pensé que l'entreprise avait surtout pour objectif de faire des profits. Il y a six ans, ma vie a changé. Aujourd'hui, je considère davantage l'entreprise comme un lieu d'aventure humaine qui fonctionne sur deux jambes : le bonheur et la performance. Pour moi, il n'y a pas de performance sans plaisir à travailler dans l'entreprise. Et il n'y a pas longtemps de plaisir s'il n'y a pas de performance. Je vais vous parler de ce que l'on appelle "l'entreprise libérée". Il ne s'agit pas

d'une entreprise sans hiérarchie, *people centric*, bienveillante... Ce qui est important, c'est ce que l'on essaie d'y construire. Avec deux facteurs essentiels : la confiance et la liberté.

Quels sont les facteurs qui limitent l'expression du potentiel humain dans nos organisations ? J'ai posé cette question des centaines de fois dans des assemblées. Deux éléments émergent toujours du débat : 1) une organisation trop hiérarchique, castratrice de l'expression du potentiel humain. 2) une culture qui met au centre de l'organisation la performance individuelle et fait de l'information un enjeu de pouvoir. Le mode de management détermine le fonctionnement des organisations, mais il faut aussi réfléchir aux moyens de faire évoluer leur culture. C'est beaucoup plus difficile. »

^[75] Cf. les biographies d'Étienne Colléla, Alexandre Gérard et Emery Jacquillat.



Emery Jacquillat



Alexandre Gérard

Frédéric Ferrer. « Racontez-nous l'aventure d'inov-On. »

Alexandre Gérard. « En 1995, après mon service militaire, j'ai pris la tête d'une entreprise qui lançait un nouveau concept en France. Un concept que je décrirais comme sexy puisqu'il s'agissait du dépannage de flexibles hydrauliques sur site. Nous avons commencé sans aucun salarié. Dix ans plus tard, nous franchissions la barre des 300 équipiers et une dizaine de petites organisations naissaient autour de la première. Puis, la crise est arrivée. En 2009, nous avons perdu 34 % de notre chiffre d'affaires. L'entreprise s'est écroulée. Il a fallu licencier beaucoup de personnel, ce que j'ai vécu comme un drame.

« UNE SORTE DE "CHOC DES CULTURES" »

Frédéric Ferrer. « Vous avez créé Matelsom dans le monde de l'internet et des start-ups, avant tout le monde. Dans un contexte assez comparable à celui qu'a connu Alexandre en 2009... »

Emery Jacquillat. « J'avais 24 ans quand j'ai créé Matelsom. Nous avons été les premiers à vendre de la literie sur l'internet en France. Google n'existait pas encore. Avec une innovation : il était possible d'essayer tranquillement sa literie chez soi !

Il y a sept ans, la Camif, la coopérative des adhérents aux mutuelles des instituteurs de France, disparaissait faute d'avoir su prendre le virage de l'internet. Convaincu de l'existence d'un attachement très fort de ses clients à cette belle marque, j'ai pensé que l'on pouvait faire quelque chose. J'ai quitté Paris pour Niort avec ma famille. Lorsque j'ai visité la Camif pour la première fois, j'ai tout de suite été frappé par ses 100 000 m² de grands bâtiments - un peu staliens - aux portes de Niort : des bureaux cloisonnés, avec de la moquette aux murs. De grandes tours étaient réservées à la direction. Il fallait un code pour rejoindre les bureaux par l'ascenseur. Je me suis dit que cette organisation figée avait contribué à empêcher la Camif de s'adapter à la transformation numérique et qu'il fallait faire l'inverse de ce que je voyais.

Nous avons décidé de relancer la Camif, mais uniquement sur l'internet, en mettant très fort l'accent sur la qualité des produits et leur fabrication en France. C'était une façon d'engager les fabricants français et de regagner la confiance des clients.

Ce qui est le plus difficile au sein d'une entreprise est de faire évoluer sa culture. J'étais convaincu que nous ne pourrions réussir ce pari qu'en mettant en place une organisation très agile. D'autant que nous avons décidé de nous lancer uniquement dans le numérique, secteur qui évolue de plus en plus vite. Nous nous sommes réinstallés au cœur du magasin, afin que les clients puissent nous voir. Il n'y avait pas de cloisons entre les postes de travail. Je ressentais une sorte de "choc des cultures" entre les anciens de Matelsom qui nous avaient suivis jusqu'à Niort et ceux de la Camif qui sortaient de 25 ans de culture pyramidale. »

« NOUS AVONS CRÉÉ UNE PLATEFORME CLOUD EN 2004 »

Frédéric Ferrer. « Pixid utilise le digital pour mettre en relation des entreprises et des agences d'intérim. Comment avez-vous lancé ce projet ? »

Étienne Colella. « En 2004, les trois entreprises de travail temporaire françaises, parmi lesquelles le groupe Adecco, ont compris que leur métier devait évoluer face à la disruption provoquée par l'internet. Elles ont eu l'idée de créer une entreprise pour concevoir les outils de cette transformation. Marc et moi-même les avons rejoints et nous avons créé ensemble Pixid.

Nous travaillons aujourd'hui pour plus de 2 000 clients. Au départ, Pixid comptait surtout 70 grands donneurs d'ordre. L'idée était de permettre aux professionnels de l'intérim de gérer l'ensemble de leurs opérations avec une seule application et trois objectifs :

- un objectif RH : comment matcher, faire correspondre des compétences à des besoins ?



Étienne Colella

- Un objectif de conformité : comment appliquer les règles en vigueur, par exemple en matière de droit social, sur le territoire français ?

- Un objectif de coûts : comment rester concurrentiels dans une économie globalement low cost, où le développement d'outils digitaux fait mécaniquement baisser les coûts ? Partant de cette idée, nous avons conçu une plateforme Cloud – le concept n'était pas encore très répandu en 2004. Aujourd'hui, sur environ 15 millions de contrats d'intérim signés en France tous les ans, nos clients s'engagent pour quelques 5 millions sur Pixid. Depuis l'année dernière, la relation entre l'intérimaire, l'agence et le client est entièrement digitalisée. »

« J'AVAIS FAIT DEUX ERREURS »

Frédéric Ferrer. « Nous avons évoqué tout à l'heure la "crise" que vous avez vécue... »

Alexandre Gérard. « J'ai ressenti un traumatisme et une obsession : comment ne pas licencier des collaborateurs dont je ne voulais pas me séparer ? Deux hommes m'ont accompagné dans ma transformation : Jean-François Zobrist, l'ancien patron emblématique d'une fonderie picarde⁷⁶, et Isaac Getz⁷⁷, coauteur de *Liberté & Cie*.

J'ai compris que j'avais fait deux erreurs fondamentales. Première erreur : gérer mon entreprise pour les "3 %" : dans les organisations, environ 3 % des collaborateurs ne respectent pas les règles. Je devais rédiger une note de service tous les mois pour régler les problèmes que j'avais rencontrés le mois précédent. C'était 100 % de mon entreprise que je pénalisais.

Seconde erreur : confisquer le pouvoir. Tous les lundis, je passais huit heures en Codir : une heure pour chacune des huit entreprises du groupe. J'y prenais les décisions. Or, l'organisation pyramidale est la négation même de l'intelligence collective ! Changer de paradigme n'est pas facile. J'ai eu la chance de rencontrer des personnes qui m'ont aidé

à travailler ce "lâcher-prise" - qui m'a permis deux ans plus tard de partir pour un tour du monde avec ma femme et nos trois enfants... en plein processus de transformation de l'organisation ! »

VOUS AVEZ DIT « ENTREPRISE LIBÉRÉE » ?

« Qu'est-ce qu'une entreprise libérée ? Le partage et la co-construction d'une vision et de valeurs sont la clé de voute du système. La confiance est au cœur de l'organisation. Cinq facteurs sont fondamentaux :

- 1) le principe de subsidiarité : c'est celui qui fait qui sait.
- 2) L'information ne doit jamais être un enjeu de pouvoir.
- 3) Le volontariat est un puissant levier de transformation. Si vous souhaitez participer à un groupe de travail, quel qu'en soit le sujet (choisir le prochain véhicule d'intervention, le réparateur de téléphonie mobile ou le prochain fournisseur de bleus, par exemple), quel que soit votre métier d'origine, il suffit que vous en ayez envie. Le fait que vous ayez rejoint ce groupe de travail, vous donne quitus de la part de l'entreprise.
- 4) Il faut basculer d'une logique de contrôle à une logique d'autocontrôle. Nous avons envoyé un message à tous les membres de l'entreprise en leur demandant dans quels domaines ils se sentaient contrôlés. Puis nous avons reformulé la réponse avec cette question : "De quelle manière pourriez-vous collectivement basculer ces processus en autocontrôle ?"
- 5) On doit remettre au cœur de l'organisation une culture de l'erreur. Ce n'est pas si simple dans un pays comme la France !

Nous avons engagé une sorte de partie de billard à trois bandes, en essayant de construire un environnement qui permette aux équipes de se réaliser, voire de se révéler, et de prendre du plaisir. Cela a généré davantage d'engagement, une agilité et une performance plus importantes de l'organisation. Si mon intention de départ avait simplement été de gagner de l'argent, il n'y avait aucune chance que cela réussisse... »

LE RÔLE DU LEADER A CHANGÉ

Frédéric Ferrer. « Vous évoquez également votre nouvelle posture de leader. »

Alexandre Gérard. « Mon rôle dans l'entreprise a totalement changé. Je consacre aujourd'hui environ un tiers de mon temps à faire grandir mon organisation ; un tiers, à partager cette aventure via des conférences ; un tiers, à accompagner des structures qui s'engagent pour créer des organisations de confiance : des entreprises, mais aussi de plus en plus de collectivités locales, d'administrations. Je suis convaincu que dans moins de cinq ans les choses changeront de façon fondamentale. J'ai une triple mission au sein de l'entreprise :

⁷⁶ <http://www.favi.com/entreprise/> Cf. aussi l'interview vidéo de Jean-François Zobrist par le CJD : « L'entreprise libérée par la confiance » - https://www.youtube.com/watch?v=N_4DzvRn-Qg

⁷⁷ Site officiel d'Isaac Getz et de Brian M. Carney, co-auteurs de *Liberté et Cie. Quand la liberté des salariés fait le bonheur des entreprises*, 2012, Fayard : <http://liberteetcie.com/>



1) Remettre en permanence une vision au cœur de l'action. Car, même si cette dernière a été co-construite, elle a une propension permanente à l'évaporation. Comment ? Tout simplement en posant des questions, telles que : *"Peux-tu m'expliquer en quoi ce que tu fais sert le projet collectif ? Peux-tu me rappeler pourquoi nous sommes là ?"*

2) Créer un environnement qui permette aux équipes de grandir, de prendre du plaisir, de se révéler, etc. Nous lançons de nombreuses opérations, toutes simples. Par exemple, des chèques-cadeaux de 15 € sont à disposition. N'importe qui dans l'entreprise, n'importe quand, peut en prendre un et le donner à qui il veut, avec pour seule obligation de dire sur le réseau social pourquoi il remercie son ou sa collègue. Cela permet de développer la gratitude dans l'organisation et de créer du lien, ce qui est essentiel.

3) Être le gardien de la culture d'entreprise. J'adore raconter une anecdote à ce sujet. Bob Davis a créé une entreprise libérée aux États-Unis. Il essaie de produire le meilleur Pinot noir du monde. Un jour, il a réuni ses équipes et leur a dit : *"Je vais partir à la pêche pendant huit mois. Pendant ce temps, vous allez probablement avoir besoin de moi pour que nous prenions des décisions importantes ensemble. Le jour où cela vous arriva, allongez-vous, détendez-vous, et attendez que cela passe ! Puis, prenez votre décision. Envoyez-moi ensuite un e-mail pour me dire ce que vous avez fait."* En substance : vous décidez ce que vous pensez être le mieux pour servir le projet collectif. En revanche, je veux toujours le savoir ensuite. Avant, ce serait une autorisation. Après, cela me permettra tout simplement de vérifier que la décision ne remettra pas en cause la ligne de flottaison du navire. Parce que si c'était le cas, il me faudrait prendre mon cheval blanc pour venir sauver la boutique. »

« CELA CHANGERA L'ÉTAT ! »

« Pourquoi cette évolution vers des organisations de confiance est-elle, à mon avis, irrémédiable ? Si vous avez le choix, un jour, combien de temps hésitez-vous entre une entreprise qui vous dira ce qu'il faut faire et une autre qui vous donnera les moyens de vous révéler ?

En coaching d'organisation, le chiffre de 7 % est magique : il suffit de faire émerger 7 % d'une population composée de leaders d'opinion. C'est le seuil critique. Combien y a-t-il d'entreprises de plus de 500 salariés en France ? 2 200. Le jour où 150 entreprises de plus de 500 salariés se seront engagées sur ce chemin, on aura atteint le seuil critique qui fera que, globalement, l'ensemble des entreprises de France basculera. Mon pari est que cela arrivera dans moins de cinq ans - et j'en vois tous les jours : Kabi, Décathlon, Norauto. La MAIF, Schmidt Groupe se lancent.

Michelin a des usines en test - six officiellement dans le monde, mais beaucoup plus en réalité. Airbus a commencé, à Saint-Nazaire. Ils sont en train de contaminer tous les autres. Nous avons une chance extraordinaire de pouvoir vivre cette transformation sociétale, parce qu'elle contamine l'administration et changera l'État ! »

UN « TOUR DU MADE IN FRANCE »

Frédéric Ferrer. « Vous avez fait participer tous vos collaborateurs. »

Emery Jacquillat. « Mon premier défi était de changer la culture de l'entreprise, d'ouvrir sur l'extérieur des gens qui avaient travaillé dans une organisation à la culture pyramidale, cloisonnée. Six mois après la relance de la Camif, nous avons accueilli une artiste qui a partagé notre

quotidien pendant trois mois. Elle a réalisé une œuvre qui est restée six ans dans l'entreprise. Stupéfaite de voir que, malgré l'espace ouvert, les gens s'envoyaient des e-mails à longueur de journée, dès qu'elle voyait quelqu'un qui faisait l'effort de se lever pour aller parler à quelqu'un d'autre, elle matérialisait ce geste en scotchant une bande rose sur le sol entre les deux bureaux. Progressivement, l'entreprise s'est tissée d'un réseau de bandes roses. C'était le symbole de l'importance donnée au lien. Les entreprises qui réussissent sont celles qui parviennent à tisser un lien très fort, non seulement avec leurs collaborateurs, mais avec l'ensemble de leurs parties prenantes.

Nous utilisons l'acronyme de la Camif pour n'oublier aucune de nos parties prenantes : le C, ce sont nos clients. Le A, ce sont nos actionnaires. Le M, c'est le monde qui entoure l'entreprise, en particulier son territoire. Le I, c'est l'intérieur de l'entreprise, nos collaborateurs. Le F ce sont nos fournisseurs. Nous nous demandons en permanence comment créer du lien, nourrir cette relation, engager l'ensemble de nos parties prenantes dans la réussite de notre projet collectif.

Aujourd'hui, nous nous engageons en particulier pour une consommation plus responsable et la production locale. Nous avons mis en place il y a trois ans un "Tour du Made in France"⁸⁴. Nous invitons nos clients et nos collaborateurs à aller à la rencontre de nos fabricants. La Camif travaille avec une centaine de fabricants français. Nous passons une journée entière à découvrir les savoir-faire, les métiers qui se cachent derrière les produits que nous vendons. Cela donne beaucoup de sens à notre action et nous créons du lien au cours de ce moment très convivial. L'après-midi, nous associons des ouvriers, des clients de la Camif et des collaborateurs à nos ateliers créatifs pour imaginer nos produits de demain.

Quand nous disons aux chefs d'entreprises que nous voulons des ouvriers dans nos ateliers créatifs, plutôt que le responsable marketing ou celui de la R&D, cela bouscule son idée de l'ordre hiérarchique. Nous constatons dans les entreprises que nous visitons – les PME comme les grands groupes – que l'on n'interroge pas souvent les ouvriers. On demande rarement à ceux qui fabriquent, qui ont le savoir-faire, comment améliorer un produit.

Ces ateliers créatifs permettent de faire travailler ensemble des personnes qui n'en ont pas l'habitude sur des problématiques nouvelles. Nous avons lancé de cette façon le Cinlou, un bureau connecté que nous avons imaginé à Saint-Loup-sur-Semouse en 2014, pendant une étape du Tour Made in France chez Parisot. Un an plus tard, ce bureau connecté est devenu le best-seller du rayon bureaux de la Camif. Cela montre que ce processus d'innovation ouverte, collaborative fonctionne très bien. »

« UN ACTEUR-CLÉ DU TRAVAIL FLEXIBLE EN EUROPE »

Frédéric Ferrer. « Il y a neuf mois, vous avez fait évoluer l'entreprise. »

Étienne Colella. « Nous avons vécu une très belle aventure industrielle avec les trois premiers actionnaires qui ont pris le risque de créer cette entreprise avec nous. Nous l'avons développée à partir de rien, ce qui nous a donné toutes latitudes pour développer le projet que nous avons envie de faire vivre. J'avais, en particulier, quitté de très grands groupes en me disant : plus jamais de comité de direction. Je n'en ai donc jamais organisé chez Pixid. Alors que nous passons aujourd'hui la barre des 100 collaborateurs, je tiens encore bon pour le moment. Pour moi, il est essentiel de se dire le matin : a-t-on envie d'être là ? Cette simple question permet de vérifier si le cœur de l'entreprise bat ou non. Et recruter, c'est intégrer des personnes qui ont envie de partager le même projet et les mêmes valeurs que nous.

Après cette première aventure industrielle (sans actionnaires, nous serions morts en 2009, comme beaucoup d'autres), l'entreprise est devenue rentable en 2012. Nous avons eu envie de passer à un autre niveau de développement. Avec

⁸⁴ <http://www.tourdumadeinfrancecamif.fr/>



l'accord de nos actionnaires, nous avons organisé la cession de leurs parts. Depuis octobre, ce sont les dix managers de l'entreprise, dont huit sont présents depuis 2005, qui la gouvernent avec la participation d'un fonds de capital-risque. Nous avons la chance d'être une entreprise de croissance – avec 30 à 35 % de croissance annuelle depuis sept ans. Quand on atteint un certain seuil de croissance, on gagne sa vie très décemment et on peut investir. La croissance fournit des perspectives et favorise l'acquisition d'une vision. Le fait d'entrer dans un schéma de LBO⁷⁹ a changé la dimension de nos défis et de nos projets : nous voulons devenir un acteur-clé de la flexibilité du travail en Europe, en nous étendant au nord du continent (j'habite moi-même à Londres depuis trois ans). »

Frédéric Ferrer. « Que change le fait d'être juge et partie, propriétaire et responsable ? »

Étienne Colella. « Ce qui change, c'est la relation avec les associés. Au début, notre position était davantage celle de salariés. Dans le nouveau système de gouvernance, nous sommes dix associés. Quand il y a des décisions à prendre ou des difficultés à surmonter, il faut que l'on puisse se retourner vers un leader. C'est la limite de ces modèles. J'ai beaucoup aimé l'expression de "ligne de flottaison" utilisée par Alexandre. Personnellement, j'ai au moins deux responsabilités depuis douze ans : que les salaires et les fournisseurs soient payés à la fin du mois. En cas de crise, le leader doit être présent pour aider tout le monde à passer le cap. »

L'OFFRE ET LA DEMANDE SE RENCONTRENT

Frédéric Ferrer. « Le digital génère un partage du savoir, de l'avoir, mais aussi des craintes en matière de protection sociale – on l'a vu au cours du débat sur la loi Travail. Quelle est votre analyse du contexte ? »

Étienne Colella. « L'effet médiatique est sans doute supérieur à la réalité du quotidien. Le monde du travail connaît, il est vrai, des évolutions fondamentales, probablement davantage du fait de la robotisation et des algorithmes, dont les conséquences sont beaucoup plus inquiétantes que celles

des transformations générées par la nouvelle économie du partage. En revanche, lorsque l'on travaille dans une entreprise telle que Pixid, on sait qu'il y a un arbitrage permanent à réaliser entre des coûts qui doivent baisser – l'économie de la concurrence – et la nécessité de garantir à nos salariés comme à nous-mêmes un certain niveau de protection sociale et de revenus.

À ce thème très complexe, j'en ajouterai un autre : beaucoup de personnes se sentent démunies face à l'accélération de la transformation des relations contractuelles au sein de nos sociétés. Parmi les intérimaires qui transitent par nos plateformes, 80 % sont des cols bleus. Ces derniers ne peuvent pas devenir free-lance du jour au lendemain. Nous devons conserver des modèles qui permettront à des gens intelligents et forts de créer leur propre business, tout en pensant à ceux qui n'ont pas cette capacité de polyvalence et peuvent souffrir d'une saturation des informations ou de l'absence d'un droit à la déconnexion.

Nos plateformes permettent, par ailleurs, une validation des compétences au cours de la vie professionnelle. Elles ont recruté plus d'un million d'intérimaires. Certains ont déjà effectué 10, 20 ou 25 missions. Ces parcours d'employabilité validés par des évaluations de missions peuvent tout à fait être valorisés. Si l'on veut savoir, par exemple, comment j'ai acquis mes compétences, quelles missions m'ont fait progresser au cours de ma vie – en CDI, en CDD, en intérim ou en free-lance –, nos plateformes sont désormais capables de le tracer. Pour en revenir à la notion de *matching*, d'adéquation des compétences aux missions, la digitalisation permet d'aider des gens à trouver une mission, un emploi, qui correspondent à ce qu'ils ont envie de faire ou savent faire à un instant T. Conjuguez cela avec des logiques de formation telles que celles d'Openclassrooms et l'on commence à disposer de systèmes qui permettront peut-être enfin à l'offre et la demande de se rencontrer. »

Frédéric Ferrer. « Grâce à votre Tour du Made in France vous avez permis aux acteurs de votre écosystème de se rencontrer – 70 % des collaborateurs ont participé. »

Emery Jacquillat. « 70 % des collaborateurs ont participé

⁷⁹⁾ *Leverage Buy-Out* : montage juridico-financier de rachat d'entreprise par effet de levier "leverage", c'est-à-dire par le recours à l'endettement bancaire.

cette année à au moins une étape du Tour. 400 clients y sont également venus. PDG, prof de gym... mon rôle est d'entraîner mon équipe à réussir.

Nous proposons souvent à nos collaborateurs de s'engager dans des missions collaboratives. L'année dernière, nous avons demandé qui souhaiterait participer à la réalisation du budget 2016. Quinze personnes se sont portées volontaires. Nous en avons élu neuf. Pendant huit semaines, ces neuf personnes ont entièrement réalisé le budget. Elles ont analysé les actions que nous voulions mener en 2016, ainsi que notre feuille de route. Elles ont identifié et chiffré nos leviers de croissance, touché du doigt les enjeux de l'entreprise et proposé des arbitrages beaucoup plus audacieux que ne l'auraient fait les managers. Par exemple, après l'étude des chiffres, elles ont redistribué le budget publicité-télévision : pour un tiers sur des investissements sur l'internet, beaucoup plus rentables ; pour un tiers sur de la formation, puisque l'on intègre sans cesse de nouvelles solutions que l'on n'utilise sans doute qu'à 10 % ; et pour un tiers sur le plan d'intéressement. Elles ont présenté ce budget devant le comité stratégique et devant toute l'entreprise. Une administratrice, également administratrice chez Free, a relevé leur maîtrise du sujet. Alors qu'elle me complimentait sur la présentation de la personne qu'elle croyait être la DRH, je lui ai répondu : *« Ce n'est pas du tout la DRH : elle s'occupe de faire en sorte qu'il y ait suffisamment de matelas dans l'entrepôt et que l'on ne tombe pas en rupture de stock ! »* Et cela fonctionne. Le résultat du premier trimestre est de 300 % de croissance en résultat net. L'actionnaire est content. Les collaborateurs sont contents et le prof de gym est très content ! »

Frédéric Ferrer. « Y a-t-il toujours des rubans sur le sol ? »

Emery Jacquillat. « Non, puisque nous avons déménagé en fin d'année. En revanche, les collaborateurs ont entièrement imaginé l'espace de travail. Ils ont poncé, huilé et monté les bureaux qu'ils avaient dessinés et que nous avons fait fabriquer par un fablab à côté de l'entreprise. La meilleure mesure du bon fonctionnement de l'organisation est le niveau d'engagement des collaborateurs dans les initiatives qui sont proposées. Le "point" du lundi, auquel toute l'entreprise participe, dure une demi-heure et est animé façon tournante. Des personnes peuvent solliciter l'ensemble de l'entreprise pour des initiatives collaboratives. Quelqu'un de la comptabilité qui s'occupait de la distribution et de l'ouverture du courrier tous les jours a proposé que cette opération soit prise en charge de manière tournante et que toutes les semaines les occupants d'une table de travail différente soient chargés d'ouvrir et distribuer le courrier. Le lendemain, c'était appliqué ! »

« DÉTRÔNER IKEA DANS 25 ANS ! »

Frédéric Ferrer. « Parlez-nous de vos vidéos. »

Emery Jacquillat. « Nous avons recentré l'offre d'équipement de la maison sur des produits Made in France et durables. Cela s'appelle la "conso'localisation". Les internautes peuvent choisir les produits sur une carte en fonction de leur lieu de fabrication, pré-visualiser le site du fabricant, son savoir-faire, ses collections. Ils peuvent orienter leur

pouvoir d'achat et en faire un véritable "pouvoir d'emploi". Cette option est très utilisée par les clients.

Les gens vont jusqu'à visiter l'usine, puisque nous leur proposons des vidéos-reportages de trois minutes dans lesquels ils peuvent tout savoir sur l'histoire de l'entreprise, la façon dont elle fait de l'éco-conception, etc. Même si nous avons relancé l'entreprise avec des clients historiques, deux tiers de nos clients sont nouveaux. Nous en sommes très fiers. Ces clients plus jeunes viennent chez nous parce qu'ils trouvent du sens à leur achat. Nous offrons une totale transparence sur le lieu de fabrication et sur le nombre d'emplois créés. Nous allons jusqu'à afficher l'origine des principaux composants du produit et à dire combien de kilomètres ils font pour aller jusqu'à l'usine !

Le rôle du leader est d'apporter une vision, mais aussi de livrer une ambition suffisamment motivante pour que tout le monde se retrouse les manches et veuille le suivre. Notre ambition est de détrôner IKEA dans 25 ans ! Les équipes ont ri la première fois que j'en ai parlé, il y a trois ans. Comme je l'ai répété très régulièrement, elles ont arrêté de rire et se sont mises au travail. Nous n'avons pas de magasins, alors qu'IKEA a d'énormes magasins partout. Comment faire pour que nos clients puissent essayer un canapé, le voir, le toucher ? Une innovation nous a permis en janvier de créer 200 000 magasins d'un seul coup, puisque nous avons lancé "Camif près de chez vous" ! Nous invitons nos clients qui souhaitent voir et essayer un canapé à se rendre chez d'autres clients de la Camif qui ont acheté le même il y a un, deux ou trois ans. Cela transforme l'expérience utilisateur et l'expérience client : nous avons 200 000 magasins à côté de chez vous et nous pouvons vous adresser à un véritable utilisateur du produit au quotidien ! Nous étendons le système "Camif près de chez vous" à d'autres catégories de produits et nous sommes persuadés que cette innovation très disruptive recrée du sens et du lien. »

L'ACCOMPAGNEMENT À L'EMPLOI

Frédéric Ferrer. « Votre ambition est aussi de faire bouger les lignes en termes d'adéquation entre un besoin, une demande et de nouvelles formes de travail. »

Etienne Colella. « Notre ambition est effectivement d'accompagner nos clients et les intérimaires qui travaillent sur nos plateformes dans leur capacité à appréhender ces nouvelles formes d'employabilité qui évoluent très vite et peuvent leur paraître extrêmement inquiétantes. Nous avons des réponses à apporter. Nous avons beaucoup parlé ici des taxis, d'Airbnb, etc. Assez vite, ce sont nos emplois, nos missions et nos compétences qui seront de vrais sujets. Nous voulons être un acteur-clé dans l'accompagnement de nos clients et de nos intérimaires dans ces domaines. » ■



« Les sujets, absolument fondamentaux, dont nous avons débattu ici se résument au final à une question très simple : à quoi sert l'entreprise ? »



ux des pratiques d
nce
eur de Boostzone

onclu
ommu
ars

Retour sur les fondamentaux des pratiques de gouvernance

Dominique Turcq, fondateur de Boostzone.⁸⁰

« UN CENTRE DE RECHERCHE DE RÉFÉRENCE »

Frédéric Ferrer. « Racontez-nous comment vous avez fondé Boostzone, il y a douze ans. »

Dominique Turcq. « J'étais depuis quatre ans vice-président en charge de la stratégie au sein du groupe Manpower Inc., aux États-Unis. Mon président et moi-même avons déjà eu de longs débats à propos de la création d'un réseau social interne. En 2003, ce réseau social interne est devenu insuffisant. J'ai proposé de mettre en place un réseau social externe - on ne disait pas encore "réseau social", il a fallu attendre les années 2004 ou 2005 pour voir apparaître ce mot avec LinkedIn et Facebook. Nous faisons alors travailler quatre millions d'intérimaires dans le monde et l'idée était de leur apporter de la valeur à travers un réseau social dédié. Mon président a trouvé l'idée formidable et m'a dit : "On va le faire !" À l'époque, le coût d'une telle opération ne pouvait pas être supporté

^[80] <http://www.boostzone.fr/decouvrir/equipe/> Cf. la biographie de Dominique Turcq.



par l'entreprise et elle n'a pas abouti. Je pensais dans le même temps qu'il était très important d'aider nos clients à comprendre comment les réseaux sociaux allaient impacter la vie de leurs employés, leur stratégie, leur vie de dirigeants. J'ai décidé de quitter l'entreprise et de créer un institut de recherche sur ce thème et dans le même temps j'ai continué à faire partie des conseils en stratégie de ManpowerGroup - ce qui a été le cas jusqu'à l'année dernière. J'ai donc fondé en 2004 l'Institut Boostzone. L'objectif était de créer un centre de recherche de référence et d'observation des forces externes s'exerçant sur le monde du travail, de la manière dont elles allaient changer l'entreprise et son management. En particulier, à l'époque, à travers l'impact des réseaux sociaux et des communautés de professionnels sur les pratiques managériales.

Dès 2004, j'ai alerté les entreprises : attention, les réseaux sociaux, le travail collaboratif, vont changer votre façon de travailler. On me riait au nez ! Pourtant les réseaux sociaux sont apparus et se sont développés très vite, entraînant d'importantes évolutions du marché. Nous en avons mis en place un certain nombre dans des entreprises et j'ai beaucoup travaillé sur le collaboratif. Ils sont désormais installés dans les pratiques. J'ai ouvert d'autres chantiers aujourd'hui, autour des autres forces qui bousculent nos habitudes de stratégie et de management. »

« NOUS SOMMES TOUS OBSOLÈTES »

Frédéric Ferrer. « Obsolescence, évolution des pratiques managériales... Pouvez-vous partager avec nous ce que vous avez retenu de ces deux journées de débats ? »

Dominique Turcq. « Le titre de mon exposé interroge les "fondamentaux des pratiques de gouvernance". "Fondamentaux" est cependant un mot ambigu. Vos fondamentaux ne sont pas les miens et sans doute n'y a-t-il pas deux personnes dans cette salle qui partagent les mêmes. "Gouvernance" est également un mot valise : on y met ce que l'on veut.

"L'obsolescence" me paraît un point très important : il faut que nous prenions conscience que nous sommes tous obsolètes... et nous le sommes un peu davantage chaque jour. Ce n'est pas une réalité facile à accepter. Maud Bailly disait tout à l'heure que l'économie numérique détruirait 30 à 40 % des emplois traditionnels d'ici à 2030. Ce n'est pas tout à fait juste. L'OCDE a corrigé ce chiffre à 9 %. Toutefois, c'est la quasi-totalité des missions dont nous sommes chargés aujourd'hui qui évolueront.

Doit-on considérer comme négatif ou positif le fait de devenir un jour obsolètes ? Je prendrai un exemple simple. Le GPS a rendu obsolète la connaissance des rues par les taxis. C'est l'aspect négatif. Le côté positif est qu'il a permis à de nombreuses personnes de devenir chauffeurs de taxi. Ne regardons pas ce que l'on perd, regardons ce que l'on gagne. Le directeur de l'économie du travail de l'OCDE disait le mois dernier : *"Nous ne devons pas considérer l'automatisation comme un risque de disparition des médecins, mais comme un facteur d'augmentation du nombre des patients."* Les MOOCs et autres services en ligne ne feront pas faire disparaître les professeurs. Ils entraîneront une augmentation du nombre des étudiants. Adoptons une démarche positive à l'égard de cette notion d'obsolescence ! »

« TISSER DES LIENS POUR L'EMPLOI »

« Vous m'avez demandé un "retour sur les fondamentaux de la gouvernance". Votre question suggère que des "chocs" ont affecté nos "fondations". Voici, donc, ceux que j'ai pu identifier au cours de ces deux jours et demi de débats :

- 1) Les réseaux sociaux ont un impact colossal sur le travail collaboratif, la formation, la réputation. Nous en avons beaucoup parlé. Nous n'avons peut-être pas assez évoqué, en revanche, le poids croissant des opinions. Nous sommes tous évalués via des réseaux sociaux. L'opinion des autres à travers les réseaux sociaux ébranle nos fondations, car elle ne peut pas être vérifiée mais a un pouvoir de nuisance important.
- 2) Le monde du travail a été fondamentalement bou-

leversé : en partie pour des raisons juridiques, parce que nous avons du mal à faire évoluer nos systèmes ; mais également parce que notre façon de travailler a changé, ce qui modifie notre rapport au travail et notre relation avec les autres.

Le marché du travail est très nettement divisé entre ceux qui exercent leur métier avec un CDI et les détenteurs d'autres types de contrats. L'impact de la robotisation a aussi été rappelé plusieurs fois.

J'ai beaucoup aimé, par ailleurs, l'évocation ce matin de toutes les dimensions du lien social. On oublie trop souvent son importance. On ne se demande pas assez si le client souhaite réellement que la relation commerciale soit digitalisée et de quelle manière. Attention, arrêtons de digitaliser à outrance sans créer de liens ! Par ailleurs, tisser des liens crée des emplois. Un livreur de Deliveroo peut vous apporter votre pizza à domicile parce qu'un emploi a été créé. Ce n'est pas un emploi à forte qualification, mais une partie non négligeable des liens créés font intervenir des personnes à faible qualification. Ce sont des emplois-clés pour les liens sociaux et ce sont précisément ceux qui ont été supprimés au cours de ces dernières années. Reste à savoir comment les rémunérer. Ce n'est pas une question qui concerne le monde du travail, mais elle interroge la façon dont on rémunère le travail, dont on le fiscalise, dont on réalise les transferts de richesse.

3) L'économie des plateformes et la *sharing economy*. Nous sommes tous en train de devenir des plateformes... d'une façon ou d'une autre. La plateforme de la Camif offre un exemple formidable : elle permet au client d'aller tester un canapé dans son contexte réel. La Camif a réinventé une plateforme de destination pour acheter des meubles près de chez soi. »

« ARRÊTONS LE STATE BASHING ! »

« J'ai également noté un certain nombre d'interventions sur ce que j'appellerais l'idéologie – ou la philosophie – du partage de la gouvernance. Ce débat est en train de nous envahir. Nous venons de vivre dans la confusion une consultation de démocratie directe en Grande-Bretagne, après un référendum auquel personne n'avait rien compris. Demander des avis, faire tester les idées, n'est pas la même chose que prendre des décisions à l'appui d'un référendum. À un moment donné, quelqu'un doit prendre la responsabilité de décider après avoir demandé l'avis des citoyens, des clients ou des collaborateurs de l'entreprise. La consultation – quels que soient ses modes opératoires – n'est pas la décision, qui relève d'une autre responsabilité et a ses propres modes d'exercice de la responsabilité.

Autre question : les neurosciences et les neurotechnologies opéreront dans les cinq à dix ans à venir un choc énorme sur nos pratiques de gouvernance. Comment les changeront-elles ?

J'ai, enfin, beaucoup apprécié les débats que nous avons eus aujourd'hui sur la gouvernance de la société. Ne pourrions-nous pas, en revanche, arrêter de faire du *state bashing*, du *government bashing* ou de l'*administration bashing* et travailler ensemble ? Cela nous permettrait de réfléchir à des opportunités extrêmement intéressantes. Un exemple : le CPA (Compte Personnel d'Activité) est un concept formidable... mais tous ceux qui ne sont pas favorables au parti qui a pensé le CPA sont tentés de faire du "bashing CPA". Le CPA contribuerait pourtant à régler de nombreux problèmes liés au traçage, à la reconnaissance des revenus du travail. Pour ceux qui ont un CDI, les vacances sont payées, le chômage est compensé, la retraite est préparée, etc. Donc, la banque leur fait confiance et ils peuvent emprunter. Le CPA pourrait permettre à tous de s'approcher de cette situation. Le CPA permet de lisser les revenus tout au long de la vie. Il peut donc créer de la continuité, permettre aux "non-CDI" d'avoir, comme les CDI, un droit à une vision du futur. »



Dominique Turcq



« À QUOI SERT L'ENTREPRISE ? »

« Les sujets, absolument fondamentaux, dont nous avons débattu ici se résument au final à une question très simple : "À quoi sert l'entreprise ?" J'ai noté une liste de réponses possibles (sans aucun a priori politique !).

- L'entreprise peut servir à la famille : cela s'appelle la gestion du patrimoine.
- L'entreprise peut servir à l'actionnaire, cela s'appelle le TSR ou *Total Shareholder Return*⁸¹, enseigné à Harvard de 1945 à 2005.
- L'entreprise sert-elle aux dirigeants et à leur rémunération ? Louis Schweitzer a lancé des réflexions très intéressantes à ce sujet.
- L'entreprise sert-elle aux gens qui y travaillent ? Ma prochaine question sera : "à qui ?" Aux seuls titulaires d'un CDI ou à tous les collaborateurs, intérimaires et non-salariés inclus ?
- L'entreprise sert-elle à son écosystème, en particuliers ses fournisseurs et, surtout, ses clients ?
- L'entreprise sert-elle à la société au sens large ? Autrement dit, que fait-on de la responsabilité sociétale de l'entreprise ? Cette interrogation soulève des questions très sérieuses en matière de gouvernance et d'allocation des ressources.

- L'entreprise sert-elle à la Nation et à son effort de guerre ? Fort heureusement, ce n'est pas une question actuelle en France, mais ce que nous avons vu au théâtre hier soir nous rappelle qu'elle s'est posée dans des périodes de guerre. Que fait-on si les propriétaires ou les employés, voire les fournisseurs, ne le veulent pas ?
- L'entreprise sert-elle à assurer une croissance durable et écologique pour la planète ?

L'ensemble de ces réponses pose bien la question du choix d'une gouvernance pour faire face aux "coups de butoir" dont j'ai fait la liste et qui sont en train de faire considérablement évoluer notre façon de considérer la gouvernance.

Je citerai en conclusion une prière attribuée à Epictète : *"Dieux, donnez moi le courage de changer les choses que je peux changer, la sérénité d'accepter celles que je ne peux pas changer, et la sagesse de distinguer entre les deux."* ■

⁽⁸¹⁾ Le *Total Shareholder Return* correspond au taux de rentabilité total d'une action sur une période donnée ; il intègre les dividendes reçus et la plus-value réalisée.



« Notre métier est un métier où l'essentiel des problèmes vient du fait que ce qui est réellement important n'est la plupart du temps pas mesurable. À partir de là, c'est un art bien plus qu'une science. »



Les singularités

d'une conclusion générale

Laurent Choain, *chief people & communication Officer du Groupe Mazars*⁸²

« SACHONS ÊTRE DES CHEFS DE VILLAGE ! »

Laurent Choain. « Vous m'avez attribué un sujet qui m'a contraint à sortir de mes sentiers battus. Ce que je voulais vous dire est qu'il est particulièrement difficile d'exprimer une singularité dans la répétition tout en exprimant une conviction... Nous avons tous des convictions, des lubies, et il n'est vraiment pas facile de rester intéressant et singulier dans un propos qui peut être répétitif, global, repris par d'autres.

Prenons l'exemple de la représentation des *Damnés*, hier soir : après avoir ressenti un choc, au premier degré, nous avons pu nous interroger, au second degré, sur le travail de précision nécessaire pour créer une pièce qui exprime l'hystérie. Comment peut-on être précis dans la représentation de l'hystérie ? Cette notion de singularité est importante. Elle symbolise notre métier de DRH. Que demandons nous aux collaborateurs que nous recrutons ? Nous analysons ce qu'ils ont fait dans leurs jobs précédents, mais nous leur demandons de le faire mieux et différemment. Nous embauchons très peu les gens

^[82] Cf. la biographie de Laurent Choain.



pour remplir exactement la même mission que celle dont ils étaient chargés auparavant. La détection de cette forme de singularité dans le générique fait partie de notre métier. Nous avons eu, par ailleurs, un bon exemple au cours des débats de ce matin d'un échange sous forme de jeu purement intellectuel. Nous aimons cela en France. Nous aimons les jeux de mots, traiter un sujet avec légèreté. Paul Watzlawick excelle dans cet exercice. Dans un très bon livre, il explique la différence entre un Allemand et un Autrichien : pour un Allemand, la situation est grave, mais pas désespérée. Pour un Autrichien, la situation est désespérée, mais pas grave...

Un mot nous a cependant manqué : il faut du *fun*, il faut que ce soit drôle. Les générations nouvelles veulent du *fun*, du *learn* et du *feed-back*. C'est important et c'est notre métier. Sachons être des chefs de villages ! »

« CE QUI EST IMPORTANT N'EST PAS TOUJOURS MESURABLE »

« Le mot "singularité" a un autre sens. Il désigne aussi le point théorique qui marquerait le seuil ultime de la capacité de l'intelligence humaine à se développer. La singularité serait le moment où l'intelligence artificielle prendrait alors le pouvoir sur l'intelligence humaine.

Les RH sortent de vingt ans de domination du concept de *Business Partner* popularisé par Dave Ulrich⁸³, l'inventeur de cette idée géniale. Dave Ulrich a compris que nous, DRH, sommes timorés, introvertis, que nous avons intériorisé ce que l'on nous reproche. Pour un CEO, un financier, un homme de marketing, les RH peuvent symboliser un désordre potentiel. L'humain n'a jamais été quelque chose de très maîtrisable, de très confortable. Mais cela arrange tout le monde de le penser, y compris les professeurs – et nous sommes aussi ici dans un environnement de professeurs [les professeurs d'écoles de commerce étaient autrefois des professionnels qui avaient eu envie, à un moment de leur carrière, de ne plus subir la pression du quotidien. Ils n'avaient jamais eu de doctorat, voire de formation d'enseignant. À la fin des années 90, la mise en place d'accréditations a rendu obligatoire l'obtention d'un doctorat. De jeunes enseignants s'échappent désormais dans une recherche académique déconnectée de la réalité des entreprises, très statistique – c'est l'école de la régression, dans tous les sens du terme. Cela devient aussi un *mercato*. Ils gagnent beaucoup mieux leur vie qu'autrefois. Mais la déconnexion avec le monde réel s'accroît].

Donc, pour les professeurs, pour le CEO, pour le financier, pour le marketing, et pire encore, pour nous, DRH, il a été très commode de bénéficier d'un

^[83] Dave Ulrich est professeur à l'université du Michigan et co-fondateur en 2000 du RBL Group. On lui doit, en particulier, une célèbre typologie des rôles des professionnels RH (expert administratif, champion des employés, agent de changement, partenaire d'affaires). Pour aller plus loin, on pourra lire, notamment :

- *Leadership Sustainability: Seven Disciplines to Achieve the Changes Great Leaders Know They Must...* de Dave Ulrich et Norm Smallwood (livre numérique Kobo, 2013).
- *How Leaders Build Value: Using People, Organization, and Other Intangibles to Get Bottom-Line...* Dave Ulrich, Norm Smallwood (livre numérique Kobo, 2006).
- *"Human Resource Champions. The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results"* (Harvard Business School Press, 1997).

Dave Ulrich, c'est-à-dire d'un homme qui peut placer des métriques sur un métier difficile à processer, mais qu'il est possible d'inféoder au business.

Quand je suis arrivé chez Mazars, au moment de mon premier comité exécutif, on m'a demandé de faire une présentation de mon projet. Dans un premier slide, j'ai affiché : "L'homme est notre actif le plus important". Approbation générale – 97 % des sites des entreprises cotées à l'époque avaient inscrit cette maxime sur leur site web. J'ai continué : "Vous y croyez, on y croit tous ! C'est Joseph Staline qui l'a dit en 1936 dans un discours devant les cadres de l'Armée rouge."⁸⁴ Il faut, pour autant, accepter la bonne idée quand elle vient de la mauvaise personne. Et ceci montre encore une chose : tout cela est du discours. Nous sommes tous d'accord sur les mots. Acquérir le réflexe est un autre sujet...

Sur mon deuxième slide était écrit : "Il n'est de progrès que de mesure." Dans une entreprise d'auditeurs, j'ai évidemment fait un triomphe ! Mais s'il n'existe pas d'outils de mesure, que fait-on ?

La question suivante était d'ailleurs : "Vous aimez vos enfants ? Vous les aimez combien ?" Ou, raisonnement plus sérieux : "Combien y avait-il de futurs CEO de Mazars parmi ceux qui ont quitté Mazars avant trois ans d'ancienneté ? Est-ce une question sérieuse ? Oui. Peut-on le mesurer ? Non." Notre métier est un métier où l'essentiel des problèmes vient du fait que ce qui est réellement important n'est la plupart du temps pas mesurable. À partir de là, c'est un art bien plus qu'une science. »

« RECONNECTER LES PROBLÉMATIQUES RH AVEC UN MONDE QUI CHANGE »

« J'utiliserai une image : un petit bonhomme RH se voit faire la leçon par un gros bonhomme Business. Or, derrière le Business Giant, se trouve un énorme T-Rex, un Technology Rex. Le Business ne l'a pas vu, tant il est occupé à expliquer : "Il faut des fonctions supports qui bossent pour moi". Et pour tout arranger, le gros T-Rex est chevauché par un petit GenY : c'est le monde d'aujourd'hui. Le RH voit bien le T-Rex, mais il n'a pas la réponse. Et c'est plus grave qu'il n'y paraît, parce que la technologie va aujourd'hui plus vite que le business. La vraie question qui se pose est désormais : comment allez-vous reconnecter les problématiques RH avec ce monde qui change ? C'est de cela dont vous avez parlé pendant deux jours !

La singularité de ma conclusion est de suggérer que la singularité est aussi un concept qui nous met dans le monde du T-Rex, c'est-à-dire à ce moment précis où l'intelligence humaine ne sera peut-être pas la réponse à tout, mais où l'intelligence collective des hommes pourra théoriquement rester l'une des bonnes méthodes pour essayer d'apporter des réponses. Et ce métier n'a de valeur et de beauté que pour cela !

Je voudrais, à présent, que nous fassions une petite ovation à quelqu'un qui a compris cela, il y a longtemps, dès les années 1970. Au moment tout le monde allait vers la "valeur pour l'actionnaire", la "shareholder value", Roger, tu as créé le Groupe IGS. Donc, tous les applaudissements sont pour toi ! »

Roger Serre. « Laurent a montré l'exemple : il a été formateur, professeur, directeur d'établissement d'enseignement. Il est allé vers le monde de l'entreprise et il y a apporté son génie. Je tiens à le remercier aussi parce que Mazars est notre partenaire. Enfin, et surtout, parce qu'il a lui-même insufflé à la commission des évaluations du ministère de l'Enseignement supérieur un esprit à la fois humain et entrepreneurial.

Nous sommes dans un monde des possibles, comme le dit notre devise. Nous sommes aussi dans un merveilleux pays. Restons optimistes et partageons ici ces moments formidables ! » ■



Laurent Choain



¹⁸⁴⁾ www.communisme-bolchevisme.net/.../Staline_Le_capital_le_plus_precieux.pdf



« Nous sommes pris par le spectacle, parce qu'il nous représente nous-mêmes. Nous sommes "joués" autant que les comédiens, et eux sont "joués" autant qu'ils jouent. »



Regards croisés

sur *Les Damnés*

Christophe Barbier, directeur de la rédaction de L'Express, écrivain et metteur en scène,
Éric Ruf, administrateur général de la Comédie-Française, président de l'Association Jean Vilar, metteur en scène,
acteur, scénographe..⁸⁵

Jean-Pierre Hulot. « Christophe Barbier est présent aujourd'hui en tant qu'homme de théâtre. Éric Ruf, administrateur général du Français, est aussi président de l'Association Jean Vilar. Nous avons la chance de le compter parmi nous depuis plusieurs années. »

« UN SPECTACLE "COUP DE POING" »

Christophe Barbier. « C'est en 1985 que je suis venu pour la première fois au Festival d'Avignon. On donnait *Lucrèce Borgia* avec une mise en scène d'Antoine Vitez dans la cour d'honneur du Palais des papes. À la fin de la représentation, quand Lucrèce annonce à tous les convives qu'ils ont été empoisonnés, des cercueils ont surgi de l'arrière des décors jusqu'à l'avant-scène. Hier soir, pendant la représentation des *Damnés*, les cercueils plus modernes placés côté cour m'ont donné une sorte de réminiscence de ma première visite dans ce lieu.

^[85] Cf. la biographie de Christophe Barbier et Éric Ruf. Crédits photos, droits réservés : Jan Versweyeld (pour le spectacle), Émile Zeizig, ©mascarille.com (pour le colloque), Brigitte Enguerrand (portrait d'Éric Ruf, page 135).



Les Damnés sont un spectacle "coup de poing" : sifflets, sirène, chocs visuels sur l'écran géant, créent une atmosphère puissante jusqu'au mitraillage final. J'ai rarement ressenti avec cette force qu'un spectacle venait jusqu'à moi.

La pièce réunit le "panthéon" de la Comédie-Française : Didier Sandre, Denis Podalydès, Guillaume Gallienne, Éric Génovèse, ainsi que deux comédiens avec lesquels j'ai travaillé quand j'ai écrit l'histoire de la Comédie-Française : Loïc Corbery (Herbert Thalman,) et Elsa Lepoivre (Sophie von Essenbeck). Quand j'ai rencontré Elsa, elle avait 22 ans. Elle était encore à Agen à l'école de Pierre Debauche et avait le rôle du chevalier dans *La Fausse Suivante*, ou le *Fourbe puni* de Marivaux. Je pourrais dire que je suis "fou d'Elsa", mais l'expression a déjà été employée par quelqu'un d'autre. Christophe Montenez (Martin von Essenbeck) est une révélation. Son jeu commence avec une composition presque attendue, classique, dans le travestissement. Puis, une sorte de bête se réveille en lui dans les scènes de pédophilie et de pouvoir. On est surpris des muscles qu'il déploie. On est surpris, ensuite, de voir les nazis confier l'aciérie au dépravé qu'ils auraient dû immédiatement éliminer. On comprend la perversion de ce régime politique... jusqu'à cette scène finale de jet de cendres et de mitraillage. »

« IVO VAN HOVE CASSE LES CODES DE L'ART THÉÂTRAL »

« Dans l'art de la mise en scène, il arrive que des hommes ou des femmes cassent les codes et conduisent le théâtre dans une nouvelle direction. Thomas Ostermeier l'a fait l'an dernier avec son *Richard III* à l'Opéra théâtre d'Avignon. Thomas Jolly, également pour *Richard III*, a créé sur le plateau l'esthétique lumineuse d'un concert de rock. Ivo van Hove transforme les ingrédients-mêmes de l'art théâtral. Son utilisation de la vidéo est un exploit, autant de mise en scène que de production. Elle par-

ticipé pleinement de la narration. Des images enregistrées sont diffusées comme une sorte de direct. L'usage de micros donne aussi une autre dimension au jeu des acteurs.

Lorsque le spectacle sera donné salle Richelieu, au Français, comment cela fonctionnera-t-il ? Le rétrécissement du décor créera peut-être davantage d'oppression, empêchera certaines échappatoires, posera le problème de la sonorisation. Ce sera sans doute le même spectacle, mais dans une version 2.0. Ce sera très intéressant. J'y serai. »

« LE RÔLE DU SPECTATEUR CHANGE »

« L'usage de la vidéo prolonge un compagnonnage de plus de 110 ans entre le cinéma et le théâtre. Le cinéma n'a pas tué le théâtre. L'image peut le revitaliser.

L'un des premiers films tournés dans notre pays par la troupe de la Comédie-Française est un muet de 7 à 8 minutes : *L'Assassinat du duc de Guise*⁸⁶. C'est Charles Le Bargy, un grand comédien du Français, qui a mené sa troupe dans cette aventure.

Bien des metteurs en scène se sont posé la question de l'emploi d'images au théâtre.

Stéphane Braunschweig l'a beaucoup fait à l'époque des écrans cathodiques. Matthias Langhoff⁸⁷, sans avoir recours aux écrans, a toujours créé des décors spectaculaires. Le théâtre fournit alors un spectacle encore plus impressionnant que le cinéma et ses effets spéciaux.

Ivo van Hove ne cherche pas à faire mieux que le cinéma. Il féconde l'un par l'autre. Le cinéma, l'image, sont au service du théâtre. Une double narration se crée.

À chaque fois qu'un metteur en scène réinvente le théâtre, il réinvente aussi le rapport du spectateur à ce qu'il voit. On s'interroge sur le sens que prend une image, alors que l'on voit autre chose sur scène, par exemple un acteur qui change de costume. Le rôle du spectateur change. »

« CELA S'APPELLE LE THÉÂTRE »

« Un matériau de cinéma devient ainsi un formidable matériau de théâtre. Certaines scènes sont impressionnantes et inoubliables, parce que les chairs et les corps sont présents. Ainsi, à la fin de la pièce, quand Martin recouvre sa mère de goudron et de plumes. Il n'y a pas de supériorité, mais une spécificité du théâtre.

Un scénario est-il un texte de théâtre ? Ce que l'on a vu hier soir, c'est à la fois Amphitryon, Électre, Oreste,

Clytemnestre, transposés dans un autre univers historique, croisés peut-être avec Œdipe, probablement avec Richard III.

On retrouve cette écriture millénaire du théâtre, digérée, nourrie d'événements historiques et d'un regard sur notre époque. Cela s'appelle le théâtre, quel que soit le matériau. »



CONVOITISE ET DÉVORATION

« Ivo van Hove met en scène la convoitise : convoitise du pouvoir, de l'argent, du sexe. Au stade primaire, animal, du désir. Sophie l'exprime dans une phrase : *“Le pouvoir ! Tout le pouvoir ou rien”*. Ce matin, Jean-Marc

⁸⁶ *L'Assassinat du duc de Guise* (La Mort du duc de Guise) est un film muet d'André Calmettes adapté d'un scénario d'Henri Lavedan. Le réalisateur a eu l'idée originale de faire accompagner le film par une musique jouée au piano (ici une création de Camille Saint-Saëns) pour couvrir le bruit de la salle. Présenté en 1908 à Paris, le film a connu un succès international. Il raconte la journée qui a vu l'assassinat au château de Blois par les gardes royaux, le 23 décembre 1588, d'Henri I^{er} de Lorraine, duc de Guise et rival d'Henri III.

⁸⁷ Stéphane Braunschweig dirige le Théâtre national de l'Odéon depuis janvier 2016. Normalien, ancien élève d'Antoine Vitez à l'école du Théâtre national de Chaillot, fondateur de la revue *OutreScène*, il a en particulier dirigé le Théâtre national de Strasbourg et le Théâtre national de la Colline.

Le réalisateur Matthias Langhoff réalise très fréquemment lui-même la scénographie (espaces visuel et sonore, éclairages) de ses spectacles. Après le Berliner Ensemble, la Volksbühne de Berlin, la Schauspielhaus de Bochum et le théâtre de Vidy-lausanne, il n'a plus de lieu fixe depuis 1985, changeant de scène, de plateaux et de techniciens à chaque fois.



Daniel citait aussi Tacite : *“Le pouvoir ne se partage pas”*. Le pouvoir ou rien... Ce sera rien. Ni pour elle ni pour Martin, dont on sent bien qu’il sera le prochain à être broyé. Les nazis ont mené au néant l’Allemagne et une partie de l’âme humaine.

Les Damnés est aussi une pièce sur le thème de la dévoration. Les scènes de pédophilie, entre images projetées et jeux, sont plus assumées que dans le film de Visconti et sont absolument terribles. La dévoration est encore mise en scène quand Konstantin (Denis Podalydès) mord son partenaire au cours de la scène d’orgie et de massacre. Ils hurlent et meurent, couverts de sang. La dévoration est presque un aboutissement de leur désir charnel.

Les hauts fourneaux sont une métaphore des fours crématatoires. Un personnage commente : *“Vous ne venez pas dans les fours, car la chaleur vous crée des malaises”*. La machine SS dévore les SA, puis l’Allemagne. Dévore tout. Une phrase clé est prononcée par la petite fille, puis murmurée par Sophie lorsqu’elle est habillée de goudron et de plumes : *“Promenons-nous dans les bois tant que le loup n’y est pas. Le loup y est, et il nous dévore...”* »

« LE TEMPS LONG PEUT SANS CESSER RESURGIR »

« *Les Damnés* est, enfin et surtout, une pièce d’une grande force politique. Wolf von Aschenbach prononce une phrase essentielle : *“Celui qui veut penser par lui-même, celui-là cesse d’être de nos amis”*. C’est la défini-

tion même du totalitarisme. Gustav von Aschenbach est le nom du héros de *La Mort à Venise* de Thomas Mann, adapté au cinéma par Visconti. Les rapports du personnage au désir et à l’esthétique n’y sont pas les mêmes⁸⁸, mais Visconti n’a sans doute pas donné au hasard le nom de Wolf von Aschenbach au SS des *Damnés*. Par ailleurs, Aschenbach en allemand semble évoquer les cendres⁸⁹. Cette dimension politique de la pièce me conduit à un parallèle avec l’exposé d’Alain Simon. En quoi le temps long et les territoires s’imposent-ils aux cartes ? Les SA (Munich et la bière, la nostalgie des brasseries et du putsch de 1923) font ici face aux SS (la Prusse et l’alcool blanc pur).

Faisons un retour dans le temps, en 1990 : pourquoi François Mitterrand ne croyait-il pas à une réunification rapide de l’Allemagne ? Il l’a dit à l’un de ses conseillers : *“Jamais les grands seigneurs terriens de la Prusse ne se laisseront dévorer par les marchands de bière bavarois”*. Les Prussiens se sont vendus très vite et pour peu cher aux marchands de bière bavarois... La guerre des territoires ne bascule pas toujours du côté des mêmes vainqueurs.

L’évocation d’un temps long est contenue dans l’apologie nazie de la race. Qu’est-ce que la race ? On s’invente une origine aryenne, quelque part en Inde. Puis, on essaie de tirer un fil et ceux qui ne sont pas dans sa droite ligne sont impurs, éliminés. À la toute fin du spectacle, quand le couple va entrer dans le cercueil, une dernière question leur est posée : *“Vous n’avez pas de maladie héréditaire ?”* La race pour mille ans et depuis des millénaires...

Le temps long peut sans cesse resurgir. Il peut être invoqué stupidement, lorsque l’on assure que la France est un pays de race blanche... même abritée derrière l’image du général de Gaulle, cette phrase ne veut rien dire. Cette recherche du temps long est malsaine.

Il peut devenir un projet politique : de plus en plus souvent, en soulevant de moins en moins de protestations, on nous explique qu’il faudrait renoncer au droit du sol. Le droit du sang, c’est le temps long, au nom de l’implantation sur le territoire depuis plusieurs générations. Hier, Alain Simon nous disait que la Catalogne se sent proche des Goths d’Europe centrale, alors que tout la rattache culturellement à Madrid. Un appel à l’étymologie ou au sang passe soudainement sur les fondations politiques. C’est aussi la leçon de la pièce : alors que nous étions unis par une construction politique, par une décision commune de faire nation, nous nous regardons les uns les autres : qui était ton père, ton grand-père ? Quel est ton état civil, ton groupe sanguin ? Et l’on se trie.

Avignon, ville du Comtat Venaissin, a choisi par un vote de rejoindre la France. C’était un choix de construction

^[88] Thomas Mann a répondu en 1951 aux questions de Visconti : « *La passion comme désordre et dégradation était le vrai sujet de ma fiction. Ce que je voulais raconter à l’origine n’avait rien d’homosexuel ; c’était l’histoire du dernier amour de Goethe à soixante dix ans, pour Ulrike von Levetzow, une jeune fille de Marienbad. (...) Le fait érotique est ici une aventure anti-bourgeoise, à la fois sensuelle et spirituelle. Stefan George a dit que dans La Mort à Venise tout ce qu’il y a de plus haut est abaissé à devenir décadent et il a raison.* »

^[89] Aschenbach signifie en allemand « ruisseau de cendres ».

collective, celui d'adhérer à la Nation française. Ma Haute-Savoie natale a rejoint la France par un référendum en 1860.

On nous rétorque qu'une construction politique volontaire n'a pas de valeur. Que dirait notre sang ? Brexit, Frexit, Danexit ? C'est inquiétant. Dans une interview à *Valeurs Actuelles* du 7 juillet 2016, Marine Le Pen déclare : "Je ferai un Frexit par le vote et je supprimerai le droit du sol." C'est de cet appel au temps long de 1933 dont nous parle *Les Damnés*. Idem pour la déchéance de nationalité. Retire-t-on à quelqu'un sa nationalité, alors qu'il est né là, pour l'expulser ? Le temps long soi-disant racial va-t-il l'emporter sur le temps court de la construction politique qui est une chose magnifique ? Une autre phrase clé du spectacle est prononcée par Wolf von Aschenbach : "Un semblant de légalité peut être utile." Autrement dit : vous faites un référendum en Crimée et avec un semblant de légalité vous pouvez tuer des gens. »

LA CARTE DOIT TRIOMPHER DU TERRITOIRE

« La carte doit triompher du territoire. Quand la monarchie absolue a brutalement créé la France, elle s'est imposée aux duchés et aux comtés qui guerroyaient ensemble depuis des siècles. Plus tard, la III^e République a fait du français une langue commune à la Nation. C'était un projet politique. La construction européenne a parfois édicté des règles communes avec maladresse, mais elle symbolise le choix politique de peuples réunis pour dépasser le temps long, les territoires, la race, le sang, et bâtir une communauté sur des valeurs. Quand la marée de la carte - le bon sens politique, la volonté positive - reflue, réapparaissent les récifs des territoires. Cela mène inmanquablement à la guerre. Il existe, très heureusement, dans nos sociétés modernes des freins à la marche vers la guerre. Mais a-t-on pris cette voie ? Nous aurons des guerres d'irréductibilité ou d'indépendance, selon le côté duquel on se placera. Croyez-vous vraiment que Madrid laissera la Catalogne prendre son indépendance ? Ils n'envahiront sans doute pas à nouveau le territoire pour tuer ses habitants... mais en 1936/1939 il s'est quand même passé des choses là-bas ! Donc, attention !

Il y aura des guerres de minorités ethniques. La Hongrie trouvera bien quelques Hongrois en Autriche ou en Allemagne pour demander de les rattacher à elle. Quand on écoute Viktor Orban, on constate qu'il n'est pas très loin de ces revendications. Des nations se feront peut-être la guerre. Nous avons vécu une troisième guerre balkanique et le siège de Sarajevo... moins de dix ans après des jeux olympiques au cours desquels tout le monde s'embrassait. Il y aura peut-être - Alain Simon en parlait hier - une forme de confrontation entre la Flandre et la Belgique.

Nous connaissons plus probablement d'autres formes de guerres. Depuis le Brexit, nous entendons les Anglais nous dire : "Puisque vous menacez notre industrie financière, notre impôt sur les sociétés sera réduit à 15%"... »

« CEUX QUI CHERCHENT REFUGE DANS LA NEUTRALITÉ PERDRONT LA PARTIE »

« Pour autant, le territoire que décrit *Les Damnés* n'est pas l'Europe actuelle. Aujourd'hui, les "autres" proviennent en majorité d'ailleurs. Vouloir éradiquer des êtres "impurs" ou demander des frontières n'est pas tout à fait la même chose. Autre différence : le rapport au capitalisme. L'une des thèses fréquemment évoquées est que le capitalisme a besoin de la guerre pour vendre des canons. C'est ainsi que les marchands de choux-fleurs placent Arturo Ui au pouvoir à Chicago⁹⁰. D'autres encore, défendent l'idée que le capitalisme n'enfante pas le nazisme, mais en devient très vite le fournisseur. C'est exactement la thèse du film. Joachim



Christophe Barbier

⁹⁰ *La Résistible Ascension d'Arturo Ui*, 1941. Brecht transpose aux milieux mafieux de Chicago la prise de pouvoir par les nazis. Arturo Ui évoque à la fois Hitler, Al Capone et Richard III. C'est de l'épilogue de cette pièce que vient la célèbre formule : « Le ventre est encore fécond, d'où a surgi la bête immonde. »

von Essenbeck (Didier Sandre) collabore, même s'il regrette cette dégénérescence.

Aujourd'hui, les signes qui nous sont donnés nous disent que le capitalisme est l'allié de la démocratie. Une démocratie imparfaite, une démocratie combattue, mais une démocratie. Les nouveaux outils technologiques du néo-capitalisme fournissent les moyens d'une nouvelle démocratie, même si elle est encore adolescente. Il faudra savoir l'accompagner : ces nouveaux outils engendrent aussi le pire, comme leur utilisation par des extrémistes et l'expression de positions racistes. Hitler est arrivé au pouvoir par la voie des urnes. Quelqu'un y parviendra peut-être un jour par la voie des réseaux sociaux. Nous devons y prendre garde et savoir les utiliser comme un puissant contre-pouvoir. Comment faire tomber le rapport des forces du côté de la démocratie ? Écoutons ce que nous dit Herbert Thallman avant de prendre la fuite : *"Ceux qui cherchent refuge dans la neutralité seront les perdants de la partie"*. Ce cas de conscience se posera à tous.

J'aurai la chance, à l'automne, de mettre en scène avec Xavier Gallais (qui était le prince de Hombourg il y a deux ans ici), Jean Alibert et Marianne Basler, une pièce écrite par Jacques Attali. L'acte I se passe en 2016, mais les nazis ont gagné la guerre en 1945. À quoi ressemblent la France et l'Europe, dans un monde où les États-Unis se sont repliés sur eux-mêmes ? Au milieu, une immense Europe nazifiée. Puis, après 70 ans, comme dans toutes les dictatures, le système s'endort un peu, mais pas tout à fait. À quoi cela ressemble-t-il ? C'est ce que nous allons essayer de mettre en scène sous le titre *Présents parallèles* au Théâtre de la Reine Blanche. »⁹¹



« L'AUTRE MONDE : NOUS ! »

« Avant de donner la parole à Éric Ruf, j'aimerais vous parler encore de l'évolution du personnage joué par Elsa Lepoivre. Sophie von Essenbeck tire au début toutes les ficelles. Elle est beaucoup plus forte que son roturier de mari qu'elle mène par le bout du nez. Elle comprend les rapports de forces. Elle joue un pion (Konstantin) contre un autre, en attendant de

^[91] *Présents Parallèles*. Du mercredi 7 septembre au jeudi 3 novembre 2016, Théâtre La Reine Blanche, 2 Bis, Passage Ruelle – 75018 Paris.

pouvoir faire intervenir son compagnon et éventuellement son fils dans un duo, l'un possédant les actions et l'autre dirigeant l'entreprise. Elle sera tuée par son enfant, figurant une sorte de Médée à l'envers. C'est peut-être la leçon la plus phénoménale du film et de la pièce. Il ne s'agit pas d'une lutte de pouvoirs dans le monde tel qu'il est, mais d'un renversement des valeurs : soudain, le nazi prend un autre visage, une forme extraordinaire qui va produire Auschwitz. Ce renversement des valeurs se voit à l'écran quand Denis Podalydès et son comparse entament la nuit des longs couteaux. L'image est inversée. Ils font le salut hitlérien de la main gauche sur l'écran et de la main droite sur la scène.

Et que voit-on à chaque acte ? On ne voit plus sur l'écran les nazis que l'on nous montre depuis 20, 40 ou 60 minutes, mais le public, l'autre monde, celui des valeurs démocratiques : nous. Est-ce que nous nous levons ? Est-ce que nous protestons ? Est-ce que nous descendons sur scène pour les ligoter tous ? Nous savons bien que Denis Podalydès ne fait pas le salut nazi à Paris aujourd'hui, mais cela nous interpelle tout de même. Le jour où nous verrons de véritables "monstres", nous nous dirons peut-être aussi que tout cela est un carnaval, qu'ils sont ridicules. Le temps passera et, à un moment donné, il sera trop tard. »

ADMINISTRATEUR GÉNÉRAL ET "PASSAGER CLANDESTIN"...

Éric Ruf. « Dans ce processus de travail, je suis celui qui a fait venir ce spectacle jusqu'à vous. Dans le même temps, mon rôle d'administrateur général de la Comédie-Française m'a éloigné malheureusement - et douloureusement - des plateaux. Je n'en ai été en quelque sorte que le "passager clandestin". Je ne suis pas absolument sûr que tout ce que je pourrai vous répondre serait validé par Ivo van Hove.

J'ai vu le "monstre" des *Damnés* au Centquatre-Paris, dans le 19^e arrondissement, chez José-Manuel Gonçalves. Nous recherchions une salle, en particulier pour le tournage de toutes les images pré-filmées. Il nous fallait une aire de jeux suffisamment grande, qui représente ne serait-ce que la moitié de la cour d'honneur, ce dont nous ne disposons pas à la Comédie-Française. Je suis donc allé voir là-bas ce filage. J'ai découvert ensuite la pièce ici. J'ai échangé de nombreuses fois avec Ivo. J'ai parlé avec les comédiens. Ce qu'ils disent d'un spectacle - et souvent ce qu'ils n'en maîtrisent pas - est toujours intéressant, mais rarement objectif. Au théâtre, très souvent, on engage des acteurs pour leurs défauts presque autant que pour leurs qualités. C'est, à mon avis, l'une des plus prodigieuses réussites de ce spectacle : le degré d'incarnation et de non-incarnation de leur rôle par les comédiens.

L'idée de faire venir sur la scène, comme dans une tragédie grecque, tous les protagonistes du spectacle - comédiens, habilleuses, maquilleurs, mixeurs ou cadreurs de cinéma - est formidable. Le fait qu'ils se déguisent devant nous prouve bien qu'ils ne se "prennent pas pour". Le public ne peut tranquillement rester de son côté du dispositif, presque dans un positionnement ethnologique, en regardant de l'autre côté de la rivière comment vit la tribu qu'on lui propose d'observer. L'incarnation devient différente : nous sommes pris par le spectacle, parce qu'il nous représente nous-mêmes. Nous sommes "joués" autant que les comédiens, et eux sont "joués" autant qu'ils jouent. C'est mon analyse. Pour preuve, quand je leur en parle, ils tombent des nues. Dans ce spectacle, ils ne savent pas ce qu'ils produisent ! D'ailleurs, c'est l'une des clés pour qu'ils puissent le faire. Adeline d'Hermy (Elisabeth Thallman) ressent des émotions que l'on ne voit pas monter. En général, au théâtre, on regarde l'actrice travailler jusqu'à parvenir à placer son émotion au grand moment de l'acte III, quand tout le monde s'y attend. C'est le degré de cette émotion qu'on qualifie et que l'on aime ou non. Ici, je ne la vois pas venir. Cela tient sans doute aussi au dispositif, mais je ne sais pas d'où vient son émotion, si elle est due au fait qu'elle est embarquée dans cette histoire, dans la mécanique implacable de ce spectacle. Elle est "jouée", elle aussi.



Eric Ruf



Eric Ruf : "Au théâtre, l'acteur a toujours le fantasme de tout maîtriser. Or, ce que prend le public quand un acteur entre sur un plateau, c'est à 80 % sa voix, son corps, son animalité, ce qu'il représente immédiatement."

Cela produit d'ailleurs sur les acteurs des effets extrêmement différents. Denis Podalydès le vit avec une grande santé, quelque chose de l'ordre de la catharsis. Il nous dit : "C'est absolument incroyable de voir à quel point le fait de jouer des salauds finis réveille et met incroyablement en santé !" Adeline d'Hermy, elle, a du mal à dormir. Elle ne sait pas exactement pourquoi, si ce n'est que le sujet la creuse. La manière même dont elle est inscrite dans le projet l'épuise petit à petit.

Tout cela, pour vous dire que je peux répondre à vos questions, mais que ce ne sera que mon avis et ne traduira pas forcément la vérité du spectacle. »

« C'EST UN TRAVAIL TRÈS TECHNIQUE »

Laurent Choain. « On fait souvent appel à l'uchronie pour évoquer cette période. Schmitt a écrit *La Part de l'autre*⁹², Christophe Barbier mettra en scène une uchronie avec Jacques Attali. Hier, ce n'était pas le cas, mais la pièce nous place quand même dans un autre rapport à l'immédiat. Entendre chanter le *Horst Wessel Lied*⁹³ par Denis Podalydès est extrêmement choquant. La reprise des paroles comme

de la mélodie du chant est d'ailleurs interdits en Allemagne. Comment les acteurs l'ont-ils vécu et travaillé ? Vous nous dites que Denis Podalydès en a été boosté. Guillaume Gallienne est celui qui m'a le plus frappé dans l'expression d'une intériorité. J'ai moins remarqué la transformation d'Elisabeth. Comment travaille un acteur pour entrer dans cette forme d'hystérie, cette "part de l'autre ?" »

Éric Ruf. « Précisément d'une manière qui n'a rien d'hystérique. C'est un travail très technique. Ivo van Hove, de son côté, avance très rapidement. Il a abandonné le confort des longues répétitions pour exiger des temps de travail très courts. Il a monté le tout en cinq semaines avec les acteurs. J'ai pu observer qu'il arrive avec des conduites⁹⁴ dans lesquelles tout est déjà préalablement établi. Certaines choses peuvent changer, mais il réalise un énorme travail préparatoire, en particulier pour tout ce qui est de l'ordre de la caméra, de la musique, des enregistrements, des séquences en direct. Il conçoit réellement avant une sorte de mécanique du spectacle. Lorsque vous faites cela à un acteur, il n'est généralement pas content. Il a l'impression de ne rien pouvoir proposer. Tous les acteurs de cette pièce m'ont assuré, au contraire, qu'ils avaient eu le temps de travailler extrêmement profondément, qu'ils avaient été à la genèse de toutes les propositions et, surtout, qu'ils n'avaient pas eu l'impression d'être écartelés entre un travail très technique à réaliser et une direction d'acteurs très affirmée.

Ils sont tous arrivés le texte su. C'était une condition. Beaucoup d'acteurs n'aiment pas apprendre leur texte avant, car ils considèrent qu'ils le font mieux au travail, que la connaissance du texte est plus profonde. Ivo van Hove a été agréablement surpris qu'ils sachent très bien leur texte. Denis Podalydès a simplement travaillé son accent en allemand, très techniquement.

C'est en cela qu'il n'y a pas eu d'hystérie quant au fait de savoir ou non ce que l'on produit. Encore une fois, c'est un travail très technique. Finalement, au théâtre, l'acteur a toujours le fantasme de tout maîtriser. Or, ce que prend le public quand un acteur entre sur un plateau, c'est à 80 % sa voix, son corps, son animalité, ce qu'il représente immédiatement. »

« NOUS DEVONS NOUS VACCINER NOUS-MÊMES EN PERMANENCE »

Jean-Pierre Hulot. « La question de Laurent portait aussi sur le fait de chanter le *Horst Wessel Lied* sur une scène de théâtre aujourd'hui, en France et dans ces conditions. »

^[92] *La Part de l'autre*, d'Éric-Emmanuel Schmitt (2003, poche) est une biographie romancée d'Adolf Hitler après son échec au concours d'entrée de l'école des Beaux-Arts de Vienne, écrite en parallèle d'une biographie uchronique d'Adolf H., admis à l'école et qui fait un tout autre parcours. L'inventeur du mot uchronie, Charles Renouvier, la définit ainsi : « *L'auteur d'une uchronie écrit l'histoire, non telle qu'elle fut, mais telle qu'elle aurait pu être, à ce qu'il croit* » [« *Uchronie (l'utopie dans l'histoire) : esquisse historique apocryphe du développement de la civilisation européenne tel qu'il n'a pas été, tel qu'il aurait pu être* », Paris, La Critique philosophique, 1876].

^[93] *Le Horst Wessel Lied* (Chant de Horst Wessel) était l'hymne officiel des SA, puis du Parti national-socialiste des travailleurs allemands (NSDAP) et servait d'hymne national à l'Allemagne nazie. Depuis 1945, l'article 86a du code pénal allemand a inscrit sa mélodie et son contenu dans les signes d'organisations anticonstitutionnelles dont l'interprétation et la diffusion sont interdites.

^[94] La conduite est le document de référence où sont notés en parallèle du texte des comédiens les différents effets de mise en scène (son, lumière, vidéo, mouvements de décors...).

Christophe Barbier. « C'est de l'ordre de l'exorcisme des démons. La France a exorcisé le nazisme avec *La Grande Vadrouille*. Il y a des nazis partout dans le film, mais c'est drôle et cela permet de ne pas oublier. Entre Thomas Bernhard et l'Autriche⁹⁵, le passé s'est révélé impossible à faire passer, pour reprendre la formule d'Alain Simon qui citait Henry Rousso.⁹⁶

Cette semaine, j'ai dédié mon éditorial dans *L'Express* à la mort d'Elie Wiesel. Dans quelques années, il n'y aura plus aucun survivant des camps de concentration. Plus personne ne pourra nous montrer son tatouage au poignet en nous disant qu'il y était et qu'il peut nous le raconter. Comment continuer un travail de mémoire et d'exorcisme pour que cela ne revienne pas ?

J'ai tendance à penser que la crudité de ce que nous avons pu voir hier soir participe de cette vaccination. Cela fait frémir et l'on ne sait pas, quand on frémit, si c'est à cause de l'horreur nazie ou si c'est pour un très beau chant. Nuremberg devait être magnifique, en effet, avec ces 150 000 torches allumées. Nous devons nous vacciner nous-même en permanence. À quel moment décide-t-on de ne pas céder ? Une costumière de théâtre me disait que l'esthétique nazie est impeccable, comparée avec l'esthétique matelassée, relâchée, un peu veule des SA habillés de gros draps bruns et de culottes flottantes à bretelles. Les bottes des nazis brillent. Cet esthétisme est fascinant, mortifère. Il faut lutter aussi contre cela, contre la beauté du mal, pour l'affronter. »

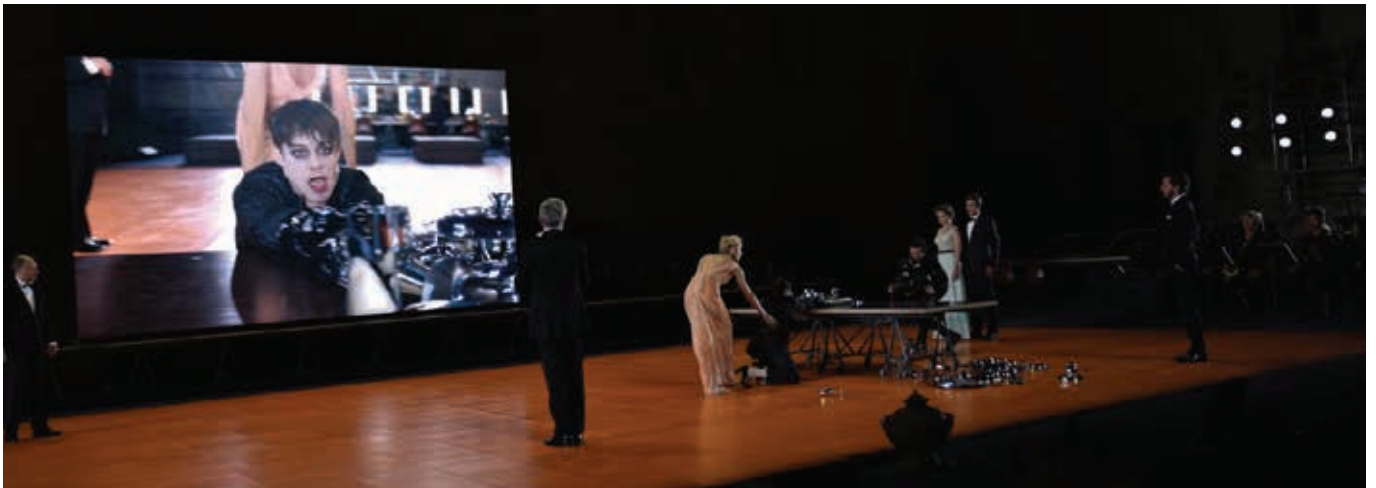
« CE SPECTACLE NOUS PARLE DE NOUS »

Alain Simon. « À propos de concordance des temps : j'ai été étonné que vous n'évoquiez pas une scène d'une violence incroyable que nous n'aurions jamais regardée de la même manière il y a huit mois : elle faisait évidemment référence au Bataclan. Ce spectacle semble aussi nous avoir parlé de nos propres "damnés", en nous rappelant que le nazisme que nous percevons comme une guerre étrangère a été d'abord une guerre civile, voire des fractures familiales. Ce que nous sommes en train de vivre en ce moment avec l'islam radical me fait furieusement penser à cela. Il y a actuellement dans des familles françaises, des gens qui vivent le même déchirement : des parents dont les enfants partent en Syrie, des familles qui se divisent. Ce spectacle nous a parlé de nous. En ce moment.



⁹⁵ Thomas Bernhard demandera dans son testament que rien de ce qu'il a pu écrire ne puisse « pour la durée légale de la propriété littéraire, être représenté, imprimé, ni même seulement faire l'objet d'une lecture publique à l'intérieur des frontières de l'État autrichien, quelle que soit la dénomination que se donne cet État » (interdiction que lèveront ses héritiers en 1990).

⁹⁶ *Vichy, un passé qui ne passe pas*, Éric Conan, Henry Rousso (nouvelle édition, Folio, Gallimard, 1996).



Le totalitarisme, nous le mesurons aussi lorsque nous voyons des personnages devenir au fur et à mesure du spectacle ce qu'ils ne soupçonnaient pas pouvoir être un jour. Au début, aucun des membres de la famille n'imaginait la "bête" qui sommeillait en lui. Je me demande si les comédiens soupçonnaient ce qu'ils allaient devenir dans le spectacle, ce dépassement de soi-même pour le meilleur, dans le cas du travail d'acteur, mais qui peut devenir le pire en ce qui nous concerne. »

« CHAQUE COMÉDIEN VIT LES CHOSES DIFFÉREMMENT »

Éric Ruf. « Non, sans doute, mais vous aurez autant de réponses que de comédiens. Eux aussi sont des passagers clandestins du spectacle. Chaque comédien vit les choses différemment et ce que cela donne lui échappe. C'est une règle fondamentale que nous acceptons. Nous sortons parfois de représentations où nous avons eu l'impression d'avoir donné notre âme devant des gens indifférents qui nous disent "beau travail", alors que dans d'autres cas nous avons eu le sentiment d'avoir été empêchés et nous sommes face à des spectateurs apparemment stupéfaits de ce qu'on nous leur avons apporté. Dans ce spectacle, la caméra donne à regarder les choses de façon extrêmement proche. On voit le résultat en termes de matière, de sang, de bière, de transpiration, de pleurs. La mort du personnage joué par Denis Podalydès est stupéfiante. De loin, surtout dans la cour d'honneur, quand un salaud meurt, cela paraît normal. Mais lorsque la caméra vient capter son dernier regard, alors qu'il ne dit plus rien, qu'il est censé ne plus jouer, que le sang qui a été projeté sur lui devient comme un sang prénatal ou d'accouchement, c'est absolument troublant. La caméra est d'une pertinence absolue. Nous sommes pris par le doute : est-ce vraiment le même homme ou est-il déjà en rédemption ? Peut-on lui pardonner ?

En assistant à une mise en scène de Lars Norén⁹⁷, je me suis donné la définition de ce qu'était un grand maître de théâtre : c'est celui qui utilise tous les moyens que l'on connaît déjà dans un ordonnancement absolument imparable et magistral. C'est le cas d'Ivo van Hove : nous avons déjà vu tout cela sur des plateaux de théâtre. La manière dont il l'utilise est magistrale. J'ai entendu des critiques dire qu'il y a trop de vidéos, que la sonorisation enlève quelque chose au spectacle. Pour ma part, je trouve que la caméra aide l'acteur à ne pas tout "jouer". Il y a une sorte d'acceptation, raison pour laquelle, intuitivement, un acteur monte dans la bonne voiture. Un acteur rétif à un projet cesse de l'être, par instinct, s'il sent que le projet est bon. Ici, tous les acteurs ont compris dans quel type de théâtre ils étaient. Ils ont accepté de facto de ne pas tout savoir. Donc, ils ne sont pas au courant de ce qu'ils vivent. Ensuite - et il ne faut pas l'oublier - ils sont très heureux de jouer dans la cour d'honneur devant 2 000 personnes. C'est une jauge monumentale. En regardant le jeune Christophe Montenez, 28 ans, je me demandais s'il se rendait compte de ce qu'il était en train de vivre et de produire. Je n'en suis pas si sûr. »

« LA PRÉSENCE D'ENFANTS EST TRÈS RÉGLEMENTÉE »

Jean-Michel Estrade, *global employee services, Atos.*
« Une anecdote et une question. Pendant l'interprétation du *Horst Wessel Lied*, un spectateur en blanc, assis au premier rang, s'est levé. J'ai vu le moment où il allait s'affranchir de la convention théâtrale. Ensuite, j'ai pensé qu'il s'agissait d'une astuce de mise en scène. Il s'est dirigé vers la sortie. Il avait l'air manifestement encore plus interpellé que nous ne l'étions nous-mêmes. J'ai été, pour ma part, horrifié par les scènes de pédophilie. Comment fait-on pour que la jeune fille qui est

^[97] Le poète, dramaturge, metteur en scène et auteur suédois Lars Norén a succédé à Ingmar Bergman à la tête du Théâtre national de Suède. Il est depuis 1999 le directeur artistique du Riksteatern, le théâtre national itinérant suédois. Lars Norén a écrit plus de quarante pièces de théâtre. Nourrie de ses propres obsessions, son œuvre, comme celle de Bergman, est puissante et d'une grande violence : relations familiales, séparation, violences psychologiques et exclusions sociales.



sur la scène garde une distance par rapport à l'émotion qu'elle est en train de créer, entre les mains de ce psychopathe et pédophile qu'est Martin ? »

Éric Ruf. « La présence d'enfants sur un plateau est extrêmement réglementée en France. En Avignon, nous travaillons avec deux trios d'enfants. Nous en aurons trois à Paris. Nous avons l'obligation de les alterner. J'aperçois ces jeunes filles en coulisses, toutes à la joie de jouer, d'être présentes, de manger à la table de la régie, de courir partout dans cet immense château. Il est évident, par ailleurs, que nous projetons sur elles des choses qu'elles ne vivent pas. Je pense qu'il est dit dans la scène par Martin *"Veux-tu que je fasse le cheval ? Est-ce que tu veux caresser le cheval ?"* C'est un jeu et ces jeunes filles sont exactement à ce niveau de compréhension et de jeu, alors que nous, adultes, connaissant le film et le caractère pédophile du personnage, nous projetons nos angoisses sur elles. »

« UN SYSTÈME DÉRAPE DU FAIT DE GESTES DE LÂCHETÉ... »

Lionel Prud'homme. « Je voudrais revenir sur le sentiment qui a été exprimé tout à l'heure, selon lequel rien au début de la pièce n'explique la dérive des personnages à la fin. Je ne suis pas de cet avis. Il me semble qu'on voit tout de suite dans la manière dont les acteurs campent chacun des personnages le caractère envieux des uns, les relations ambiguës que d'autres nourrissent entre eux, les arrangements entre amis, les petites lâchetés commises pour occuper des territoires. Il est très important de s'en apercevoir et d'y réfléchir, car un système dérape toujours du fait de ces gestes de lâcheté et de médiocrité au quotidien par lesquels chacun essaie de défendre de petits territoires, pour de petites raisons, sous l'impulsion de petites émotions négatives. »

Christophe Barbier. « C'est exactement cela. La scène où ils sont tous dans leur chambre avant la fête est éloquente et présage de toutes les mesquineries à venir : la partie d'échecs commence déjà. Dans la vie publique, on cède un peu plus à chaque fois, en se disant que c'est provisoire, que c'est une simple concession : c'est à cela que nos démocraties sont confrontées. »

« LA DÉMOCRATIE DIRECTE FAVORISE LE POPULISME »

Olivier Dusserre. « Je reviens sur ce que vous avez dit à propos du Brexit et du vote. Doit-on, en démocratie, prendre en compte tous les votes ? »

Christophe Barbier. « La démocratie représentative est en crise. Qu'est-ce qui est le plus légitime : 577 députés qui votent une loi ou un million de personnes qui mettent une pétition sur change.org ? Des conseils généraux qui ont validé à plusieurs reprises la réalisation d'un aéroport ou les zadistes de Notre-Dame-des-Landes ? Un sondage qui constate que François Hollande est au plus bas dans l'opinion ou le fait qu'il ait été élu il y a



quatre ans par le peuple français à 51 % des suffrages et qu'il est légitime jusqu'au bout de son mandat ?

Nous voyons bien que le combat se joue entre ces deux pôles. Le Brexit a été incontestablement décidé dans les urnes. Nous pourrions évoquer une coupure générationnelle. Une bonne partie des gens qui ont voté pour la sortie de l'Union européenne en profiteront quatre ou cinq ans avant leur mort, mais les 18-25 ans qui vont subir le Brexit ont voté pour rester dans l'Union européenne. Qu'est-ce qui est le plus légitime ? Vous pouvez découper la question en mille morceaux, vous n'aurez pas la réponse. A un moment donné, on choisit la représentation par la majorité (50 % des citoyens plus un), mais le lendemain d'autres le contestent. Avec les applications modernes, on pourrait voter en permanence pour qu'à chaque instant des microdécisions soient prises par les administrations. Je n'ai pas la réponse à cela.


Le Brexit peut nous obliger à redéfinir notre carte. L'Union européenne intégrée, fédérale, nous ne la ferons pas à 27, mais au maximum à cinq ou six au début. C'est sans doute une utopie. Si l'on veut faire une carte qui tienne, à un moment donné, il faudra une cohérence entre tous les partenaires. Tant que le couple franco-allemand sera aussi faible, nous n'arriverons à rien, chacun pensant à son intérêt (présidentielle, coalition) plutôt qu'à celui de la nation européenne. C'est un doux rêve politique. Les peuples qui abandonnent la démocratie représentative se perdent. On peut l'améliorer, tout est acceptable, par exemple la proportionnelle ou le non-cumul des mandats. Mais si nous en sortons, nous sommes perdus. Le populisme gagnera toujours, puisqu'il parle plus simplement et plus fort.⁹⁸ La démocratie directe lui donnera le pouvoir. La démocratie représentative contient des garde-fous qui, à un moment donné – mais pas toujours, puisque cela n'a pas fonctionné dans les années 1930 en Allemagne –, permettent d'arrêter la chute des institutions sur une mauvaise pente. »

Jacques Téphany. « Le spectacle que nous avons vu hier est exceptionnel. Ivo van Hove est un grand metteur en scène et Visconti un génie ! De *Rocco et ses frères*, aux *Damnés* et à *Mort à Venise*, grâce à cette relecture, on a envie de revoir tous les films de Visconti !
Je voudrais vous remercier, en espérant que nous nous retrouverons ici l'année prochaine ! » ■

^[98] Ainsi, pour Alexis de Tocqueville : « Il n'y a, en général, que les conceptions simples qui s'emparent de l'esprit du peuple. Une idée fautive, mais claire et précise, aura toujours plus de puissance dans le monde qu'une idée vraie, mais complexe » (*De la démocratie en Amérique*, tome 1, Gallimard, 1986).



« Les trois valeurs que revendique le Groupe IGS sont universelles : humanisme, entrepreneuriat et professionnalisme. Il nous faut réinventer avec vous une pédagogie qui conjugue ces trois mots. »



Conclusion et clôture du colloque

POUR UN « CAPITALISME HUMANISTE »

Roger Serre. « Le Groupe IGS a été créé, il y a 40 ans, avec des associations qui représentaient 1,8 million de familles. Il est toujours resté proche de ces valeurs familiales. Notre groupe a aussi été fondé avec des chefs d'entreprises humanistes. Il en reste beaucoup et vous en faites partie. Francis Bouygues, par exemple, est resté autrefois des nuits entières avec nous au téléphone dans le cadre de l'association "SOS jeunes drogués". Je sais qu'il existe bien d'autres PDG du CAC 40 de cette stature !

Je n'aime pas l'expression "capital humain". Je préfère parler de "capitalisme humaniste". C'est ce à quoi nous travaillons ensemble. Si nous avons pu, depuis 40 ans, lancer de très nombreuses initiatives en matière d'évaluation des compétences, c'est grâce à un travail avec les banlieues, en particulier celles que l'on dit difficiles. Nous possédons dans ce pays de très importantes "pépites". C'est une réalité à laquelle nous croyons.

Les trois valeurs que revendique le Groupe IGS sont universelles : humanisme, entrepreneuriat et professionnalisme. Il nous faut réinventer avec vous une pédagogie qui conjugue ces trois mots. Ces valeurs universelles doivent aussi être incarnées, si nous voulons pouvoir les transmettre. J'aimerais y travailler avec vous. Aidez-nous à faire vivre aux jeunes cette aventure grâce à l'expérience de stages, avec les 4 300 tuteurs qui constituent notre réseau. Nous voulons aller encore plus loin dans ce travail avec vous. C'est un formidable enjeu de pédagogie.

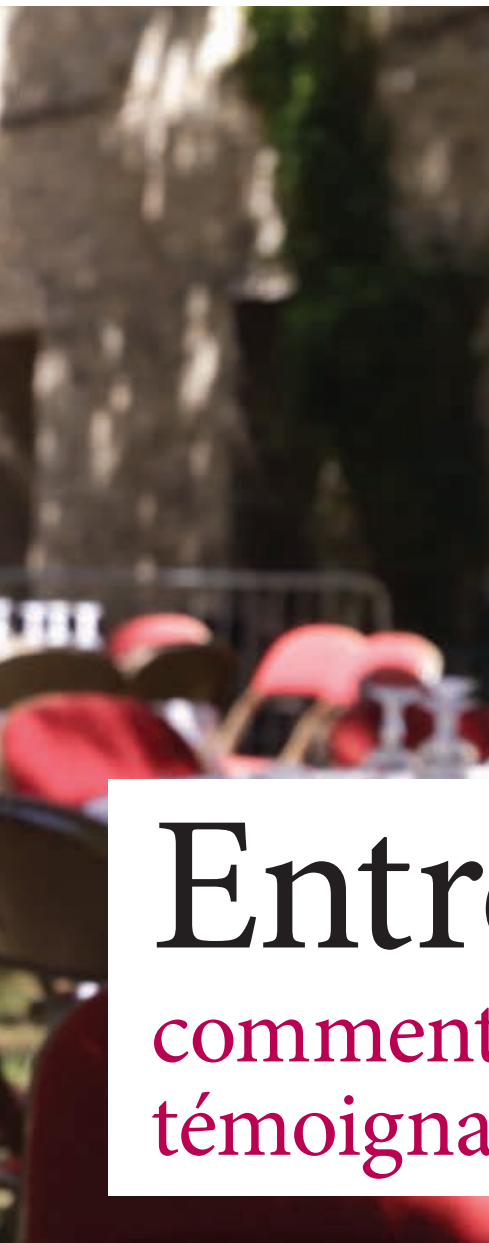
Une fois encore, merci à Éric Ruf, avec lequel nous réalisons des choses importantes dans le domaine de l'apprentissage pour la Comédie-Française.

Je voudrais, bien sûr, remercier aussi mes collaborateurs et leur renouveler, comme à vous tous, mes vœux pour l'anniversaire de nos 40 ans. Nous avons encore un long chemin à parcourir ensemble avant que le règne de la gouvernance humaniste arrive ! »

Jean-Michel Perrenot. « Merci à vous tous de nous avoir accompagnés pendant ces trois jours. Merci à toute l'équipe pour le travail qu'elle a réalisé. Nous avons vécu une très belle 8^e aventure de DPA et nous vous donnons rendez-vous pour une 9^e édition l'an prochain ! » ■



Au cours de cette 8^e édition de Dirigeants en Pays d'Avignon (DPA), nous avons recueilli les impressions, expériences et propositions de plusieurs participants.



Entretiens croisés

commentaires, propositions,
témoignages...

1 • QUE RETENEZ-VOUS...

de cette 8^e édition de Dirigeants en Pays d'Avignon ?



Nathalie Loiseau, *directrice de l'ENA (École Nationale d'Administration).*

On sort du colloque convaincu que chacun a une responsabilité à prendre...

« Ce colloque a permis à des personnalités aux parcours très différents de réfléchir ensemble à des problématiques collectives. Partager, c'est aussi faire en sorte que des talents très divers contribuent à libérer les énergies pour faire face aux transformations et ne laisser personne au bord du chemin. Il serait absurde de séparer dans ce débat l'État, d'un côté, les entreprises et la société civile de l'autre. On sort de DPA convaincu que chacun de nous a une responsabilité à prendre. Nous faisons tous de la politique, au sens où nous avons tous la capacité de participer aux transformations qui s'amorcent...»



Patrick Bézier, directeur général du Groupe Audiens.

Un moment très bien choisi...

« Le moment était très bien choisi pour organiser un colloque sur le thème "Gouverner, c'est partager". Nous vivons, en effet, dans une société où les "turbulences", l'absence de repères, de références, deviennent intenable. C'est vrai pour toutes les générations. Cette situation est due à une insuffisance de partage. Dans cette notion de partage, j'inclus la transmission, comme le vivre-ensemble.

Je ne suis pas catastrophiste en disant cela : toutes les sociétés ont connu des évolutions et de très radicales transformations. L'idée selon laquelle nous allons entrer dans une forme de renaissance, après cette troisième révolution numérique, cette mondialisation que les Français ont longtemps refusée et qui s'impose désormais à eux, est fréquemment admise. Et comme toujours, lorsque l'on n'a pas su mettre en place des méthodes pour se préparer à une importante transformation, le choc est psychologique, économiquement, socialement, plus compliqué... »



Philippe Martinez, directeur général d'Adecco France.

La proximité, gage de compétitivité...

« Les débats auxquels j'ai participé ont renforcé ma conviction que la proximité restera demain un très important facteur de compétitivité. Même si tout se dématérialise, si chacun trouve un emploi sur son smartphone, le Groupe Adecco continuera à faire le choix de l'humain et de la proximité : nous devons être en mesure d'expliquer nos valeurs, l'importance du partage. Je resterai donc très présent, et mes "premières lignes" seront présentes dans leurs agences.

La culture ne se décrète pas. Il faut pouvoir répondre sur le terrain aux questions des collaborateurs. Pour eux, avoir la possibilité de se rattacher à un socle commun de valeurs est vital.

Toute entreprise cotée, de taille moyenne ou plus importante, a certes des actionnaires, un reporting, et doit bien évidemment dégager du profit, mais sa marge de manœuvre est grande pour engager et former des équipes de collaborateurs heureux. Si le partage, l'adhésion à l'entreprise sont faibles, le turnover sera important, la motivation insuffisante. Soit autant de freins au développement et au progrès. »



Daniel Dreux, vice-président Ressources Humaines de Disneyland Paris.

Il appartient à tous de tracer la voie...

« Les thèmes du colloque, la richesse des interventions, offrent des regards croisés sur les changements à accompagner. En clair : voulons-nous nous complaire dans l'état actuel des choses ou les changer, collectivement et individuellement ? Ces débats nous font prendre de la hauteur, réaliser que nous pensons parfois beaucoup... sans agir suffisamment.

Il nous appartient à tous de tracer la voie, d'anticiper.

J'ai toujours conçu mon rôle de DRH comme celui d'un "agitateur d'idées". Je me dis qu'il faut aller chercher ailleurs ce qui n'existe pas chez soi. Une part d'incertain se trouve devant nous. Le paradoxe aujourd'hui, est que l'on voudrait tout gérer. Il faut laisser s'exprimer l'innovation, la créativité. Laissons un peu les choses s'emballer ! »



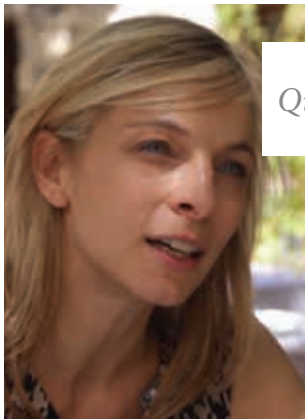
François Abrial, directeur des ressources humaines du Groupe Air Liquide.

Les startups nous montrent un chemin possible...

« Cette rencontre avec des start-ups est intéressante. Elles nous montrent un chemin possible. Il est plus facile de réfléchir à partir d'une "page blanche". Je me demande sans cesse : "Sommes-nous devant, ou sur la vague du changement ?" »

J'ai également retenu, parmi d'autres exposés passionnants, l'intervention de Philippe Gabilliet sur la chance. Par définition, la chance n'a pas beaucoup de place dans un monde scientifique et cette réflexion, décalée de mon mode de pensée au quotidien, m'a beaucoup intéressé.

Enfin, le monde va vers le partage, avec un très fort potentiel d'évolution (partage des métiers, des savoirs, de la richesse produite). Mais cela nécessite des règles du jeu. Sur certains sujets, nous devons aller davantage vers la gouvernance. Sur d'autres, un peu plus vers le partage. »



Maud Bailly, chef du pôle économique au cabinet du Premier ministre.

Quels défis pour l'État dans la nouvelle économie du partage ?

« Les économies numérique et collaborative ouvrent une nouvelle ère du partage, un nouveau rapport à "l'avoir", au marché du travail, sans doute à l'État. Ces débats mettent en lumière à quel point, paradoxalement, elles interrogent notre modèle social traditionnel. Comment capter la richesse ? Comment l'État peut-il continuer à assurer un niveau suffisant de protection sociale ? Nous devons réfléchir à l'accompagnement de cette transformation et du potentiel de croissance qui en découle. L'État doit veiller à l'équité entre acteurs traditionnels et acteurs nouveaux quand ils proposent le même service, garantir les conditions de la visibilité dans les règles du jeu concurrentiel... »



Michel Léger, président du directoire de BDO France.

Une extrême richesse !

« Je retiendrai de ces deux jours d'avoir partagé des idées avec des startups, des professionnels expérimentés, des professeurs fantastiques. J'ai pris un grand nombre de notes. Il y a eu beaucoup de questionnements au cours des échanges. Par exemple :

- la fin des structures pyramidales. On la ressent au quotidien, mais les exemples qui ont été cités l'ont rendu évidente à mes yeux ;
- les réseaux sociaux : ma génération sous-estime parfois leur rôle dans le monde de l'entreprise et la vitesse à laquelle ils y prennent de l'importance ;
- le rôle central de la culture d'entreprise que peuvent partager les collaborateurs, de leur plaisir à venir travailler, etc.

Plusieurs interventions m'ont marqué : le fabuleux professeur Christian Monjou, Philippe Gabilliet, sur le thème de la chance, Alain Simon sur celui de la géopolitique. Maud Bailly, chef du Pôle économique au cabinet du Premier ministre, nous a offert une vision très renouvelée du secteur public, des hauts fonctionnaires et des cabinets ministériels.

C'était d'une extrême richesse ! »

2 • QUELS PROJETS AVEC LE GROUPE IGS ?



Philippe Martinez

Un business croisé sur le thème de l'alternance...

« Nous travaillons ensemble depuis plusieurs années sur les thèmes de la gouvernance et du partage. Le Groupe IGS et le Groupe Adecco sont de grandes maisons. Beaucoup de réflexions et de projets y sont menés. Nous collaborons aussi sur un certain nombre d'études et nous sommes, bien sûr, très intéressés par tout ce qui touche au partage, à l'emploi des jeunes, à la mobilité professionnelle, à la reconversion...

Nous poursuivrons dans cette voie commune !

Nous avons monté, en particulier, un business croisé sur l'alternance. Notre engagement sociétal est d'être en mesure de donner un emploi à 10 000 jeunes dans les trois prochaines années. Nous croyons très fortement à l'alternance comme à un modèle vertueux. Nous aidons le Groupe IGS à recruter des alternants pour leurs clients. Nous y trouvons nous-mêmes un réel intérêt, à la fois financier et sociétal. »



Michel Léger

Recrutement, formation, RSE...

« Nous allons engager dès la rentrée un partenariat avec le Groupe IGS : il comprendra du recrutement, de la formation, la participation à une chaire, un accompagnement sur le thème de la RSE. Nous avons beaucoup de potentialités à déployer ensemble. Dans mon cabinet d'expertise comptable et de conseil, le social et le conseil en ressources humaines se développent énormément.

Ce partenariat est donc fondamental pour nous. »



François Abrial

De futurs cadres pour demain...

« En tant que DRH, je considère les étudiants du Groupe IGS comme de possibles recrutements pour demain.

J'apprécie leur spécialisation : être généraliste et "spécialiste de rien" est un vrai problème aujourd'hui, vu l'évolution de nos métiers. Dans le même temps, j'apprécie une grande diversité de cursus, d'expériences de personnalités. Le Groupe IGS dispense une formation solide, articulée. Surtout, on n'y trouve pas un "modèle unique" d'étudiants, dotés des mêmes façons de travailler, de penser.

L'entreprise, c'est de la performance, donc de la spécialisation et des expertises, mais le Groupe Air Liquide travaille dans 80 pays. Nous avons besoin de recruter des personnels d'origines diverses, également capables de comprendre des situations nouvelles, d'allier une ouverture d'esprit à une compétence technique très solide. »

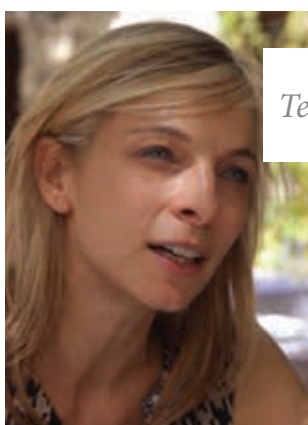
QUELLES PROPOSITIONS, QUELS CONSEILS ?



Nathalie Loiseau

Travailler ensemble !

« Toutes les écoles affrontent la même problématique. Le conseil que je peux “nous” donner est de travailler ensemble, de ne pas rester dans des silos, des frontières, mais d’échanger entre nous. L’ENA travaille, en particulier, avec l’École 42.⁹⁹ La rencontre de ces étudiants aux profils et aux talents très différents produit des résultats extraordinaires. Le Groupe IGS est dans la même logique : moins nous nous définissons par nos étiquettes, nos origines, mais au contraire par la direction que nous avons choisie, plus nous produisons des choses intéressantes pour tous... »



Maud Bailly

Tester des formules inventives...

« Je crois beaucoup au développement du numérique dans l’enseignement. Je crois aussi aux écoles inversées qui proposent des offres sur-mesure et dont les professeurs accompagnent davantage les “apprenants”. Il est très intéressant que les écoles du Groupe IGS puissent tester tout cela, anticiper les besoins d’adaptation de la réponse à apporter en termes d’éducation et conçoive des formules inventives. Je crois beaucoup, enfin, au collaboratif. L’intelligence collective est supérieure à la somme des intelligences individuelles ! Il faut développer les enseignements et les épreuves qui poussent les étudiants à se pencher collectivement sur un problème jusqu’à ce qu’une solution collective soit trouvée... ce qui est plus efficace qu’avoir raison seul ! »



Daniel Dreux

Enseigner ce qui n’est pas dans les manuels...

« L’ensemble du corps enseignant évolue dans sa manière de dispenser les savoirs et d’apporter de la valeur ajoutée apporter aux élèves. Dans les cursus techniques, un professeur fournit aujourd’hui plus que jamais à ses étudiants la part de savoir-faire qu’il a acquise en exerçant un métier... et qui ne s’apprend pas ailleurs, en particulier sur la toile ! C’est très vrai pour le Groupe IGS. Le professeur est désormais davantage un tuteur, un “compagnon du devoir” qui accompagne ses élèves. »

⁹⁹ Xavier Niel, fondateur d’Iliad-Free, est à l’initiative de la création de deux écoles d’informatique, en France et dans la Silicon Valley. Les Écoles 42 forment des codeurs, gratuitement et sans professeur, avec une pédagogie inspirée du « pair à pair ».

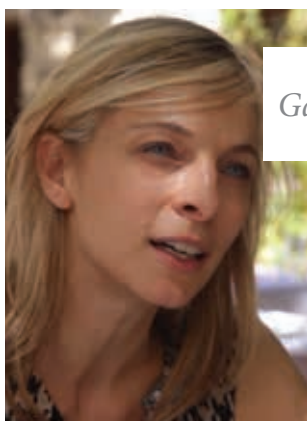


Patrick Bézier

Porter haut ses valeurs...

« Le Groupe IGS doit continuer de porter haut ses valeurs pour que ses étudiants soient convaincus qu'ils auront une chance supplémentaire d'être accueillis demain dans le monde du travail. C'est bien ce que souhaitent professeurs et étudiants : s'inscrire dans un cursus qui leur garantit qu'à son issue il y aura une utilité, une valorisation du chemin parcouru les uns avec les autres : là aussi réside le partage. Les jeunes générations croient beaucoup en l'avenir... contrairement à nous-mêmes, parfois ! Elles pourraient aussi nous dire : "Faites-nous confiance, parce que nous, les jeunes, nous transformerons notre génération et nous vous transformerons, vous aussi... Et nous ne vous laisserons pas tomber !" »

3 • QUEL MESSAGE AUX ÉTUDIANTS ?



Maud Bailly

Gardez une conscience sociale...

« Je souhaite à chaque étudiant des écoles du Groupe IGS d'être conscient de la nécessité de porter des valeurs collectives, de garder une conscience sociale aigüe et de travailler en équipe. Quelle que soit l'entreprise dans laquelle il travaillera demain, il sera nécessaire de réfléchir à un management différent, plus communautaire.

Nous devons aussi être conscients des risques psychosociaux générés par le numérique, de la saturation informationnelle qu'il peut produire.

Si les étudiants peuvent être les ambassadeurs de cette économie nouvelle, agile, mais parfois agressive et rapide, ils doivent garder une conscience sociale : il faut lier performance, dynamisme économique, potentiel de croissance et protection sociale, valeurs, éthique, sens du collectif ! »



Philippe Martinez

Cultivez votre rapport aux autres...

« Aujourd'hui, un jeune connaît en moyenne six expériences professionnelles entre 18 et 25 ans. Mon premier conseil est que cette diversité d'expériences et d'entreprises soit souhaitée et non subie, que les étudiants soient heureux dans cet apprentissage et profitent de toutes les expériences. Le deuxième est autour du savoir-être : de plus en plus, les emplois seront créés dans le secteur tertiaire, donc dans la relation aux clients. La capacité de communiquer avec les personnes et de les respecter est vitale. Il faut faire très attention à son rapport aux autres. »



Michel Léger

Soyez vous-mêmes...

« Je citerai une phrase attribuée à Confucius : «*Choisissez un travail que vous aimez et vous n'aurez pas à travailler un seul jour de votre vie.*» Soyez vous-même et sachez travailler en équipe : c'est le secret du travail de demain. »



François Abrial

Choisissez bien votre premier emploi...

« Le premier emploi est structurant. On pourra en changer ensuite, mais ce sera plus difficile. Il faut connaître le mieux possible l'entreprise qui vous emploiera, demander à la visiter, vous rendre au siège, passer une journée avec un vendeur, etc. Avant toute décision, il faut absolument faire correspondre les aspirations de l'étudiant et la culture de l'entreprise. Nous proposons donc d'abord un stage long à un étudiant pour qu'il puisse mieux connaître l'ambiance de l'entreprise, ses conditions de travail, son style de management. Vivre l'entreprise est le meilleur moyen de la connaître. C'est vrai également pour l'entreprise : les deux doivent être convaincus. »



Daniel Dreux

Réfléchissez à ce qui fait sens pour vous...

« Les étudiants doivent réfléchir à ce qui fait sens pour eux... et pas seulement pour leurs parents ! Il est important, également, de vérifier dans quelles filières sont les métiers d'avenir. Je trouve dramatique que l'on laisse des jeunes en difficulté se réorienter dans des secteurs où il y a pléthore de demandeurs d'emploi... alors que de nombreuses filières manquent de personnels. Il faut, surtout, faire correspondre la personnalité de chacun à son futur métier. Sinon, cela deviendra un handicap supplémentaire au moment du recrutement... même s'ils ont obtenu un diplôme avec d'excellentes notes ! Leurs professeurs doivent les aider dans ces choix. »



Patrick Bézier

Croyez en vous !...

« Ayez confiance ! »

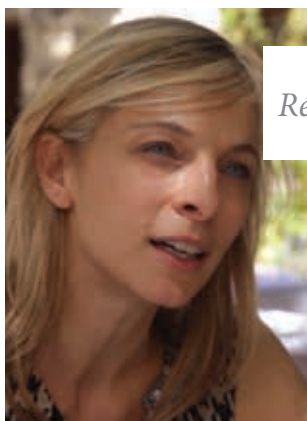


Nathalie Loiseau

N'ayez pas peur !...

« N'ayez pas peur du monde qui vient ! Je suis sinisante : en chinois, le caractère que l'on traduit par "crise" veut dire à la fois "menace" et "opportunité". Ayez confiance ! Même dans un monde plein de menaces – ce que la presse nous rappelle tous les jours - attrapez les opportunités ! C'est à vous de construire le monde dont vous avez envie. Ne vous demandez pas si vous êtes conforme aux attentes d'hier. Demandez-vous quelles sont vos attentes pour demain. Et participez ! »

4 • QUELS PROCHAINS DÉFIS ?



Maud Bailly

Réinventer la citoyenneté européenne...

« Le tournant du numérique est à saisir et des champs de protection doivent être investis :

- protection des données : portabilité, confidentialité, droit de chacun à connaître l'usage qui sera fait des siennes. C'est le sens de la loi pour une République numérique.¹⁰⁰ Le droit à l'oubli, à la mort numérique pour une entreprise, le contrôle de l'usage de la donnée sur l'internet, en sont des éléments majeurs.
- protection sociale dans un marché numérique, collaboratif et disruptif : le nombre des indépendants augmente de 7 à 8 % par an. Certains ont plusieurs employeurs, plusieurs activités. Il faut accompagner ce changement d'une façon agile, mais bien présente, protéger toutes les formes d'activités qui émergent, sans créer une disruption qui pénaliserait les acteurs traditionnels ou nouveaux.

Une réflexion est en cours en Europe sur différents champs : la data numérique, la protection, la liberté numérique, le développement d'un Cloud européen. Le numérique permettra de mieux s'approprier les projets européens, de vivre l'Europe moins comme une « technostructure » et davantage comme au service des Nations.

Il faut réinventer la citoyenneté européenne. »

⁽¹⁰⁰⁾ <http://www.gouvernement.fr/action/pour-une-republique-numerique> Innover pour retrouver de la croissance

“La République du 21^e siècle sera nécessairement numérique : elle doit anticiper les changements à l'œuvre, en saisir pleinement les opportunités, et dessiner une société conforme à ses principes de liberté, d'égalité et de fraternité.” Pour relever ce défi, le projet de loi éponyme, co-créé avec les internautes, vise à anticiper les changements à l'œuvre, en saisir pleinement les opportunités, et dessiner une société conforme à ses principes de liberté, d'égalité et de fraternité. Après le vote en première lecture de l'Assemblée nationale le 26 janvier 2016, le projet de loi a été adopté par le Sénat, à 322 voix pour, une contre, le 3 mai 2016.



Nathalie Loiseau

Ouvrir les portes, ouvrir les fenêtres !

« Ouverture : ouvrir les portes, ouvrir les fenêtres ! Il n'y a plus une personne qui puisse prétendre qu'elle connaît le monde tel qu'il est, tel qu'il se transforme. Nous avons changé nos concours, nos processus de recrutement des talents, la scolarité en formation initiale. Nous faisons en sorte de donner les bons outils à de futurs dirigeants et de les préparer au mieux à un monde et à des métiers qui changent. C'est nouveau... et c'est un énorme défi. Le mien, aujourd'hui et demain, est de continuer dans cette direction, de travailler sur la formation continue.

Tous les participants à ce colloque partagent une conviction : on n'a pas tout compris quand on a 25 ans ! On doit continuer à se former tout au long de la vie, continuer à se challenger avec d'autres personnes qui ont d'autres types de compétences.

Nous avons un autre chantier, très important : comment faire en sorte que la recherche, l'université, les écoles d'application, les écoles professionnelles, puissent travailler ensemble pour le bien commun ? Comment faire en sorte que ces connaissances, cette lecture du monde, puissent se partager et nourrir la réflexion ? Aujourd'hui, il est certain que nous n'avons pas toutes les bonnes réponses, mais nous essayons d'apprendre à nous poser les bonnes questions : celles du changement. »



François Abrial,

Faire de la diversité une force...

« Nous avons recruté 30 000 personnes au cours de ces cinq dernières années. L'entreprise est très jeune ! Ces nouveaux collaborateurs arrivent avec leur culture : celle de leur génération, de leur pays d'origine. Nous avons donc beaucoup à faire...

Nous sommes, par ailleurs, un groupe à forte culture technique, mais qui entretient des relations avec des clients qui ne sont pas toujours eux-mêmes des techniciens. Nous avons veillé à recruter également des personnes qui n'ont pas obligatoirement une formation scientifique. Cela fait forcément évoluer notre culture.

La diversité hommes/femmes est un autre axe de travail. Elle doit permettre au Groupe Air Liquide de répondre avec la meilleure performance possible aux transformations du marché, de se doter d'une forte qualité de réflexion, de stratégie.

L'une de nos forces est d'avoir une histoire. Cette histoire se partage. Elle a du sens, y compris pour nos générations Y et Z... »



Philippe Martinez

Rester présents sur le terrain et comprendre les besoins...

« La force d'Adecco est dans son capital humain et son engagement. Je suis à la tête d'environ 1 000 agences et 4 000 collaborateurs qui vont travailler en se disant que leur vie a un sens : aider les autres et leur donner du travail. Nous n'avons ni marchandises ni stocks : nous vendons la compatibilité d'hommes et de femmes avec les besoins de nos clients en intérim, CDD, CDI.

Dans les nouvelles formes d'emploi, le temps de travail est de plus en plus partagé. Notre priorité est, encore une fois, de rester disponibles auprès de nos clients, en prenant le temps de comprendre leurs besoins. Nous voulons qu'ils puissent, grâce à Adecco, mieux gérer leurs compétences et leur capital humain. Dans tous les cas, ils auront besoin de formation, de partage, de *teamwork*, de management de projets. Nous répondons à ces demandes avec un éventail très complet de candidatures.

En interne, cela suppose la lisibilité des valeurs communes à tous nos managers. Le succès de notre entreprise s'est construit sur la diversité (raciale, sexuelle, de formation, d'expériences). Nos équipes resteront performantes si nous veillons au partage des expériences de chacun. »



Daniel Dreux

On fait bouger les lignes avec les salariés

« J'ai un principe : tout ce que l'on fait en termes d'innovation et de créativité, vient des salariés. J'ai la chance de travailler dans une société qui en a fait l'une de ses valeurs fondamentales : il faut laisser chacun s'exprimer et contribuer à la richesse de l'entreprise.

On fait bouger les lignes quand on donne du sens, quand on demande aux gens de contribuer aux innovations.

J'ai un bel exemple à citer. En matière de diversité nous pensions être les meilleurs : nous rassemblons plus de 100 nationalités et plus de 20 langues parlées, 500 métiers. Lors d'une enquête interne menée en 2008 sur la façon de vivre la diversité dans l'entreprise, 14 % des 6 000 personnes qui ont répondu nous ont dit : "J'en ai entendu parler" ou "Je me sens discriminé", alors que nous nous attendions à 100 % de bonnes réponses ! Des dizaines de salariés ont souhaité apporter une centaine d'idées, parmi lesquelles les plus pertinentes ont été mises en œuvre, y compris l'une des plus difficiles : créer une "mini HALDE" dans l'entreprise. Pendant trois ans, nous avons formé des salariés (cuisiniers, peintres, managers, etc.) à devenir des ambassadeurs auprès des personnes qui se sentent discriminées. Ces salariés ont acquis une véritable compétence. Ils ont ensuite monté une pièce de théâtre sur la discrimination et l'ont jouée devant 2 000 managers de l'entreprise. »



Patrick Bézier

Une offre de services complète qui place l'humain au cœur de son projet

« Partager, c'est aussi re-légitimer le politique à travers les vertus du dialogue et de la transmission, consolider la qualité des relations sociales, donner de la force aux décisions. Audiens fait sienne cette éthique en matière de gestion des ressources humaines. Le partage s'y concrétise encore à travers le développement d'outils participatifs. Il est consubstantiel à la raison d'être même d'un groupe de protection sociale fondée sur les valeurs du paritarisme.

Le monde de la culture est exemplaire. La protection sociale des artistes et techniciens du spectacle, pour ne citer qu'elle, s'est construite sur la qualité du dialogue et la solidarité professionnelle. Cet édifice a su évoluer au gré des mutations socio-économiques qui ont bouleversé l'écosystème culturel. Il a abouti à la mise en place de régimes adaptés aux conditions d'exercice et aux spécificités des "intermittents du spectacle". Au point d'être aujourd'hui désignés comme un modèle pour une réforme du marché du travail à l'ère numérique !

Cette construction originale et respectueuse des spécificités de la profession reste au cœur d'une offre de services complète qui place l'humain au cœur de son projet.

Plus de 42 000 entreprises adhérentes, 500 000 actifs couverts, plus de 140 000 allocataires d'une pension de retraite, 1,7 milliard d'euros de cotisations... Notre vocation reste de sécuriser des carrières à de nombreux égards atypiques et d'accompagner nos adhérents tout au long de leur vie. »



L'œil et l'esprit

Entretien avec *Christian Monjou*

Agrégé de l'Université, ancien enseignant-chercheur à Oxford et professeur en classes préparatoires, Christian Monjou intervient dans des cercles et associations pour des conférences, débats et même des voyages, dédiés aux arts, à l'histoire, mais aussi à la philosophie et à l'actualité politique, économique et sociale. Entretien avec un « défricheur » engagé qui nous aide à ouvrir l'œil au-delà du visible.

DPA. Vous êtes agrégé d'anglais, spécialiste de littérature anglo-saxonne. Comment en êtes-vous venu à travailler sur le thème du leadership avec le support d'œuvres d'art ?

Christian Monjou. « Lorsque j'enseignais en classe préparatoire (en particulier, pendant vingt ans, aux élèves des khâgnes "BL" du Lycée Henri-IV¹⁰¹), j'ai progressivement (et de plus en plus) utilisé des supports iconographiques et numériques pour illustrer mes cours. Notre civilisation est dominée par les images. Il serait vraiment dommage de ne pas apprendre à les décrypter. Je suis entré dans le monde de l'entreprise avec l'Institut du management. J'ai mis au point pour l'Institut un séminaire sur le leadership en m'appuyant sur une pièce de Shakespeare. »

« **UNE GRANDE ŒUVRE FAIT SENS DANS SON CONTEXTE** »

DPA. Vous évoquiez tout à l'heure l'héritage de Roland Barthes... On pense aussi, en vous écoutant, aux écrits de Michel Foucault.¹⁰²

Christian Monjou. « Je commence toujours l'analyse d'un tableau par la genèse de l'œuvre et de son contexte. Une grande œuvre fait sens dans son contexte. Elle raconte aussi quelque chose du nôtre. Le tableau de Vermeer que j'ai évoqué à la fin de mon intervention est particulièrement étonnant : une femme s'approche d'une fenêtre ouverte qui représente une ouverture sur un "ailleurs". La lettre qu'elle est en train de lire vient aussi d'un "ailleurs". Elle provient d'un autre temps, également. La jeune femme est attentive, tournée vers une différence. Par le reflet dans la vitre, Vermeer semble nous dire qu'alors que nous pourrions penser que *La Liseuse* s'échappe mentalement en lisant cette lettre, cette ouverture sur une altérité renforce encore sa présence.

J'ai rencontré Roland Barthes. Je l'ai beaucoup enseigné à Oxford. Je fai-

¹⁰¹ La khâgne B/L (« Lettres et sciences sociales ») dispense, en plus des disciplines littéraires, un enseignement en sciences sociales et mathématiques. Elle a été créée en 1983 dans les lycées Henri-IV et Lakanal, au moment de l'ouverture du concours B/L de l'École normale supérieure de la rue d'Ulm.

¹⁰² Les fidèles de DPA se souviendront de la reprise, il y a trois ans par Jacques Téphany, de l'analyse par Michel Foucault d'un tableau de Velasquez (*Las Meninas - Les Suivantes*) qui ouvre *Les Mots et les Choses* (Gallimard, 1966). Les thèmes du regard, du « visible » et de « l'invisible » y sont centraux. Foucault restitue l'œuvre d'art dans ce qu'il nomme son "a priori historique" (en particulier, le langage, les savoirs, la culture, la vie, la richesse, aux XVII^e et XVIII^e siècles).



sais des lectures de ses textes avec mes étudiants - ils pouvaient être interrogés sur l'évolution de la critique littéraire en France au cours de leur examen de fin d'études. L'œuvre de Barthes est toujours très actuelle.¹⁰³ »

LE VISIBLE ET L'INVISIBLE...

DPA. Comment pouvons-nous voir, revoir et, surtout, suivre vos conférences ?

Christian Monjou. « Un grand nombre de mes conférences a été mis en en ligne sur le site web *Au risque du regard*.¹⁰⁴ Certaines d'entre elles peuvent aussi être vues sur Youtube.

À Paris, j'interviens également dans le cadre de l'association "Le visible et l'invisible".¹⁰⁵ Créée il y a environ dix ans par d'autres que moi, elle compte aujourd'hui quelques 900 adhérents et propose des conférences, débats, présentations, voyages :

- tous les ans, huit conférences thématiques sont ainsi dédiées à la préparation de grandes expositions parisiennes. En 2016, nous avons ainsi travaillé sur les expositions : "Florence, Portraits à la cour des Médicis", au musée Jacquemart-André ; "Renzo Piano Building Workshop, La méthode Piano", à la Cité de l'architecture & du patrimoine ; "Le Douanier Rousseau, l'innocence archaïque", au musée d'Orsay. La rentrée d'octobre 2016 sera consacrée à la prochaine exposition au musée Marmottan (du 15 septembre 2016 au 22 janvier 2017) d'œuvres de Ferdinand Hodler, Claude Monet et Edvard Munch.

- Un lundi soir par mois, nous réunissons une centaine de personnes pour un séminaire dans le cadre de notre "Cycle Shakespeare". Nous traitons chaque année, d'une pièce différente en suivant la programmation du Théâtre de Stratford.

- Une journée d'étude a lieu tous les ans en janvier. C'est "La question

¹⁰³ Roland Barthes, *Œuvres complètes*, nouvelle édition revue et présentée par Éric Marty. Le Seuil, 2002.

On retrouvera notamment dans le tome II (« Le Monde objet », in *Essais critiques*), une réflexion liée à l'art à travers deux thèmes chers à Christian Monjou :

- le regard (« *La profondeur ne naît qu'au moment où le spectacle lui-même tourne lentement son ombre vers l'homme et commence à le regarder* ») ;

- le geste (« *Tout cela, c'est l'espace de l'homme, il s'y mesure et détermine son humanité à partir du souvenir de ses gestes : son temps est couvert d'usages* »).

¹⁰⁴ <http://aurisque duregard.fr/category/christian-Monjou/>

¹⁰⁵ <http://www.visible-invisible.fr/christian-Monjou/> Les rencontres ont lieu au Centre Sèvres, 35 bis rue de Sèvres, Paris 6^e.



du jour”. Elle s’articule autour de réflexions à plusieurs voix. En 2017, nous nous pencherons sur l’Histoire et ses apports : évolutions méthodologiques et techniques (*Les Annales*, le numérique), l’intérêt de la biographie, la mise en miroir des crises, etc.

- Quatre « matinées du samedi » sont programmées de novembre à février. Elles auront pour thème cette année : “*Rigoletto*, le pouvoir, la femme et le fou.”

- Nous avons créé un cycle cinéma animé par Éric Taane, (agrégé de l’Université et professeur en khâgne, mais surtout cinéphile actif et animateur de ciné-clubs). Les sessions de la rentrée, évoqueront les œuvres d’Alfred Hitchcock et François Truffaut.

- Quatre fois dans l’année, nous organisons des “Débats et controverses” sur des sujets de société. L’expression de deux points de vue tranchés de 15 minutes chacun est suivie d’un dialogue avec la salle (les thèmes retenus peuvent évoluer, mais nous avons prévu à ce jour d’évoquer : “Les enjeux des élections américaines”, une “Approche socio-économique de l’immigration”, ou encore “Vivre et travailler ensemble” et “Le principe de précaution”).

- Enfin, nous organisons des “échappées culturelles” (voyages, visites, etc.).

Nous travaillons énormément avec les entreprises, que ce soit, par exemple, les cercles Apm¹⁰⁶ ou les Groupes GERME...¹⁰⁷ »

« VEILLER AUX RITUELS »

DPA. Quelles réflexions vous inspirent les débats de ce colloque ?

Christian Monjou. « L’entreprise est un lieu qui s’est dé-ritualisé. Or, il n’y a pas de communauté humaine sans rituels. Rien n’est pire, en revanche, que les rituels dont la date de péremption est dépassée. Le leader doit absolument avoir un “œil” sur le vieillissement des rituels, car la communauté est en danger si elle s’installe dans des relations figées, n’y croit plus... Il faut veiller aux rituels... Il fallait que ce soit dit et redit.

J’ai beaucoup apprécié le débat sur la “diversité risquée” ; le leader recrute des collaborateurs d’une autre origine ou formation avec l’objectif de les faire contribuer au projet commun. C’est très important. J’ai moi-même participé à un atelier sur le “partage du geste”. J’ai repensé, à cette occasion, à l’utilisation du ralenti chez le grand vidéaste Bill Viola¹⁰⁸. Le geste y gagne une densité qu’on retrouve dans le rituel, dans l’expression des métiers, la transmission. Au théâtre, moins on bouge, mieux c’est, car tous les gestes font sens. Le théâtre satisfait une aspiration que nous avons tous : que nos gestes fassent sens. Chez Bill Viola, on trouve peut-être cette idée que nous faisons parfois les choses un peu vite... L’une des fantastiques opportunités de notre époque est d’accélérer un certain nombre de choses. Mais nous devons toujours nous poser la question... Comme dans le cas de l’économie numérique : n’est-ce pas, à la fois, la pire et la meilleure des choses ? ». ■

⁽¹⁰⁶⁾ Association Progrès du Management (Apm), fondée en 1987 par Pierre Bellon, président-créateur de Sodexo.

⁽¹⁰⁷⁾ Association loi 1901, créée en 1998, GERME est un organisme de formation en management qui fonctionne en réseau à travers 117 groupes sur le territoire.

⁽¹⁰⁸⁾ À l’occasion de l’exposition organisée en 2014 au Grand Palais, Bill Viola répond aux questions des journalistes sur son travail dans la vidéo jointe via ce lien (<https://www.youtube.com/watch?v=bzqThweAyt4>). L’exposition a fait l’objet d’un e-album qui regroupe notamment 20 œuvres commentées par Bill Viola lui-même et 48 illustrations tirées du catalogue (<http://www.grandpalais.fr/fr/article/bill-viola-le-album-de-l'exposition>). Pour consulter le site officiel de l’artiste : <http://www.billviola.com/>.



« Toute œuvre d'art enrichit notre vision du monde. Elle nous ouvre sur le monde, avec une perspective que personne d'autre ne nous avait offerte jusqu'alors. C'est cela, la marque. »



Présentation des intervenants

François Abrial est depuis janvier 2010 directeur des ressources humaines et depuis février 2011 membre du comité exécutif du Groupe Air Liquide. Diplômé de l'École supérieure de commerce de Toulouse, il est titulaire d'un MBA de HEC. Après dix années passées chez Danone, François Abrial rejoint en 1996 le Groupe Air Liquide. D'abord directeur général d'une filiale du groupe en France, puis directeur adjoint des ressources humaines, il supervise ensuite l'activité « gaz médicaux et matériel médical » du groupe Air Liquide de 2004 à 2007. Il dirige la zone Afrique et Moyen-Orient avant de prendre la direction des ressources humaines du Groupe.

Maud Bailly dirige depuis mai 2015 le pôle économique du Premier ministre. Elle enseigne depuis huit ans à l'Institut d'études politiques de Paris (IEP) en formation initiale et continue. Ancienne élève de l'École normale supérieure (ENS) et de l'École nationale d'administration (ENA), inspectrice des finances, elle choisit l'apprentissage du management opérationnel en rejoignant la SNCF après quatre années d'audit en France et à l'international. D'abord formée pendant six mois sur le terrain aux métiers du ferroviaire, elle devient directrice adjointe, puis directrice de la gare de Paris-Montparnasse, directrice déléguée du produit TGV et directrice des Trains (en charge de la ligne métier et de l'animation des 10 000 contrôleurs SNCF et 3 000 agents de l'Escale).

Christophe Barbier est éditorialiste de *L'Express*, conseiller éditorial de la direction du Groupe et éditorialiste politique dans la matinale de *BFM-TV*. Ancien élève de l'École normale supérieure (ENS), titulaire d'une maîtrise d'histoire et d'un mastère (Médias) de l'ESCP Europe, il est journaliste au *Point* et à *Europe 1* avant de prendre la direction du service politique de *L'Express*, puis la responsabilité de la rédaction, dont il devient le directeur général délégué en 2011. Il est parallèlement éditorialiste dans de nombreux médias. Auteur, metteur en scène et acteur, on lui doit notamment *une Histoire de la Comédie-Française*, mise en scène en 2012 au Théâtre éphémère de la Comédie-Française par Muriel Mayette, et un *Dictionnaire amoureux du théâtre* (Plon, 2015).

Patrick Bézier est depuis 2003 directeur général d'Audiens, groupe de protection sociale des secteurs de la culture, de la communication et des médias. Diplômé de Sciences Po Paris, en droit public et en sociologie électorale, il débute sa carrière à Radio France avant de devenir directeur administratif et des ressources humaines de *Radio Monte Carlo*, puis directeur des relations humaines de *La Cinq*. Il est ensuite délégué général de l'ANDRH et prend en 1998 la direction générale du Groupement des Institutions Sociales du Spectacle (GRISS). Patrick Bézier a assumé de nombreuses responsabilités en matière sociale dans le secteur du spectacle, de l'audiovisuel et de la presse. Il préside la Commission Paritaire Emploi Formation de la branche de la protection sociale et le Club Audiovisuel de Paris. Il est co-auteur de plusieurs ouvrages (éditions d'Organisation, Jacob Duvernet).

Laurent Choain est, depuis 2010, chief people & communication officer du Groupe Mazars.

Docteur en sciences de gestion de l'Université Paris 2 Panthéon-Assas, diplômé de l'IAE de Paris 1 Panthéon-Sorbonne et de l'École Supérieure de Commerce de Reims (Neoma), il s'implique dans l'éducation au management auprès d'universités et business schools européennes – en particulier Reims Management School dont il dirige l'executive education et les programmes post-graduate, de création ou de développement d'universités d'entreprise, de recherche et représentation institutionnelle. Laurent Choain a exercé des responsabilités dans de grandes entreprises françaises et internationales (Groupe Kempinski Hotels & Resorts, Groupe Caisse d'Épargne, BPCE), mais aussi de conseil de direction et d'entrepreneur. Il préside le Cercle de la prospective RH et est membre fondateur du Cercle du leadership.

Étienne Colella est président de Pixid. Il dirige la société depuis sa création, en novembre 2004, par Manpower, Adecco et Vediorbis dans le but de constituer un acteur de référence pour la gestion dématérialisée de l'intérim. Pixid est aujourd'hui le leader français de la gestion de l'intérim et de la flexibilité sur l'internet (la plate-forme connecte 9 000 agences et traite 100 000 missions par jour).

Diplômé de l'ESSEC, Étienne Colella a commencé sa carrière chez IBM, où il a exercé pendant plus de six ans les fonctions d'ingénieur commercial et de chef des ventes. Il a ensuite rejoint le Groupe Bull pour diriger pendant sept ans en France et en Europe des business units, filiales en charge d'activités de services (intégration SAP, business Intelligence, développement NTIC).

Roland Cayrol est directeur de recherche associé au Cevipof (Centre de recherches politiques de Sciences Po). Ses travaux et publications portent sur les médias et leur influence politique, les structures de l'opinion publique et les comportements politiques comparés, en France et en Europe.

Diplômé de l'Institut d'études politiques de Paris, titulaire d'un DEA de sciences politiques et de droit public et d'un doctorat de 3^e cycle de Sciences Po, Roland Cayrol est fondateur et membre du Conseil de Surveillance de l'institut de sondages CSA, directeur du Centre d'Études et d'Analyse (CETAN), conseil en stratégie, image et communication, éditorialiste pour de nombreux médias. Il participe aux comités scientifiques de plusieurs revues scientifiques. Il est également directeur de collection aux éditions Calmann-Lévy. Il a écrit des romans de politique-fiction sous le pseudonyme Jean Duchateau.

Jean-Marc Daniel, économiste et enseignant, est professeur associé à l'ESCP Europe, chargé de cours aux ingénieurs du Corps des mines. Il est directeur de la revue Sociétal et notamment chroniqueur au *Monde* et sur *BFM Business*. Il est aussi administrateur de la Société d'économie politique. Diplômé de l'École Polytechnique et de l'ENSAE, il débute sa carrière à l'INSEE et alterne ensuite des responsabilités dans l'administration active (INSEE, direction du Budget, régime de sécurité sociale des mineurs, ministère des Affaires étrangères), des cabinets ministériels (Culture et Affaires Étrangères) et en tant qu'économiste et enseignant. On lui doit de nombreux articles et ouvrages, parmi lesquels, plus récemment : *L'État de connivence* (2014) ; *Le Gâchis français : histoire de quarante ans de mensonges économiques* (2015) ; *Valls, Macron : Le socialisme de l'excellence à la française* (2016).

Daniel Dreux est vice-président des ressources humaines de Disneyland Paris depuis 2007. Diplômé de l'École hôtelière du Touquet, il travaille d'abord à Hambourg et à Londres, au Savoy hotel, avant d'intégrer à Paris

le Groupe Burger King, où il reste pendant 10 ans. Il y prend la responsabilité du restaurant des Champs-Élysées et y exerce ensuite des missions de supervision. Daniel Dreux rejoint le Groupe Euro Disney en 1992. Il participe à l'aventure de Disneyland Paris, d'abord en tant que responsable des relations sociales, puis de directeur des ressources humaines de la division hôtelière, directeur des achats, directeur des services généraux. Il est nommé vice-président des relations sociales en 2003, puis vice-président des ressources humaines de Disneyland Paris en 2007.

Béatrice Duboisset oeuvre depuis 2015, dans le conseil en communication digitale. Elle a créé Humeaning, société spécialisée en management humaniste. Après une maîtrise de sciences économiques et un MBA à HEC, Béatrice Duboisset évolue pendant près de 15 ans dans le conseil en services informatiques, dans des fonctions de direction commerciale. Elle se lance en 2009 dans la communication digitale et le conseil auprès des dirigeants. Parallèlement, Béatrice Duboisset s'est engagée sur des sujets de société tels que la mise en avant des femmes et la réflexion autour de l'éducation de demain, en particulier avec la création en France de TEDxChampsÉlyséesWomen et TEDxChampsÉlyséesED.

Pierre Dubuc est président et co-fondateur d'OpenClassrooms, premier site d'e-Éducation en Europe qui réunit aujourd'hui près de 3 millions d'utilisateurs par mois et plus de 1000 cours en ligne. Passionné d'informatique, il n'a que onze ans quand il rejoint en 1999 la communauté en ligne du Site du Zéro créé par Mathieu Nebra. Il s'investit dans une nouvelle version du site. L'un et l'autre poursuivent ce projet pendant leurs études. L'entreprise est créée en 2007. Diplômé de l'INSA Lyon en télécommunications, il en sort deux ans plus tard major de sa promotion. Il décide alors de se consacrer à plein temps au développement de la plateforme. OpenClassrooms a été classée en juillet 2015 par le magazine *Wired UK* dans le top 10 des start-ups les plus en vue en France. Depuis septembre 2015, par mesure gouvernementale, un accès illimité aux cours est ouvert aux demandeurs d'emploi.

Jean-Michel Estrade rejoint le Groupe Atos en 2011. Il prend en 2016 la direction de l'entité global employee services au sein de la DRH Groupe. Sa mission y est d'accélérer le programme de digitalisation de la fonction RH dans l'ensemble du groupe (70 pays, 100 000 employés) en capitalisant sur les technologies, afin de réaliser une symbiose front et back office RH au service des collaborateurs et des managers. Diplômé d'HEC, il a occupé au cours de sa carrière des fonctions opérationnelles et de conseil dans le monde des technologies, puis de directeur des ressources humaines (DRH France, DRH Asie Pacifique, DRH International de divisions) dans des groupes de services (Capgemini, Atos) ou industriels (Gemplus, Alstom), à partir de la France ou de l'étranger (Singapour, Zurich), mais

toujours dans des environnements où la technologie représente un enjeu primordial pour l'activité.

Bernard Faivre d'Arcier est président des Biennales de Lyon, du Château et Domaine de Chaumont-sur-Loire, de la Compagnie Carolyn Carlson Paris, vice-président de l'EPCC Metz en Scènes et consultant culturel auprès de nombreuses collectivités territoriales, festivals et institutions culturelles en France et à l'étranger. Licencié en lettres, diplômé d'HEC et de l'Institut d'études politiques de Paris, ancien élève de l'ENA, il commence sa carrière au ministère de la Culture. Il est directeur du Festival d'Avignon. Conseiller culturel du premier ministre Laurent Fabius, il crée en 1986 et préside *La Sept*, pôle français de la chaîne *Arte*. Il rejoint l'UNESCO comme consultant et devient ensuite directeur du Théâtre et des Spectacles auprès de Jack Lang. De nouveau directeur du Festival d'Avignon, il dirige aussi le Centre national du Théâtre. Il est vice-président du conseil d'administration du Théâtre de la Ville à Paris et membre du Comité d'Histoire du ministère de la Culture et de la communication.

Frédéric Ferrer, animateur de « Dirigeant en Pays d'Avignon », est journaliste, consultant et enseignant. Diplômé et titulaire du mastère Informations et médias de l'ESCP Europe, il y enseigne depuis quinze ans. Frédéric Ferrer débute sa carrière de journaliste à *Radio Monte-Carlo* alors qu'il est encore adolescent. Il rejoint ensuite notamment *Europe 2*, *RFM*, *Chérie FM*, *RTL*, *Europe 1* et à nouveau *RMC*. À la télévision, il présente des émissions d'information et de divertissement (*Paris Première*, *France 2*, *M6* - avec « Absolument Star », pendant huit ans). Il produit aujourd'hui des programmes à destination des entreprises. Il lance pour *Paris Match* le concept « Des Chiffres et des Êtres » (portrait hebdomadaire d'une personnalité, à partir des chiffres de sa vie) qu'il décline ensuite sur *Europe 1* dans la matinale. Frédéric Ferrer intervient également comme consultant et animateur auprès de dirigeants, institutions et entreprises.

Philippe Gabilliet est depuis 1995 professeur associé en comportement organisationnel à l'ESCP Europe. Il intervient dans les domaines de la prospective managériale, du développement du leadership et du management interculturel, particulièrement sur l'Asie orientale. Docteur en sciences de gestion, diplômé de Sciences-Po Bordeaux, il co-fonde une société de conseil en accompagnement stratégique et dirige le service de l'action commerciale de CPN Assurances avant d'opter pour une carrière académique. Il enseigne également au Conservatoire National des Arts et Métiers (CNAM) et à HEC Genève. Il est impliqué dans plusieurs programmes développés en Chine ou au Maghreb et anime des sessions de formation pour managers et dirigeants d'entreprises européennes ou internationales. Philippe Gabilliet est l'auteur et l'adaptateur de plusieurs ouvrages dans les domaines du management et du développement professionnel.

Alexandre Gérard préside inov-On, groupe de services B2B qui rassemble 300 personnes autour de sept métiers. Il débute sa carrière fin 1995 en prenant la direction de Chrono Flex au moment de sa création. Spécialisée dans le flexible hydraulique sur site, la société impose en France en quelques années un nouveau modèle et affirme sa position de leader du marché. En parallèle, Alexandre Gérard développe avec ses associés de nouvelles activités dans le digital, l'électricité, les achats puis la communication. Depuis 2010, il engage ses équipes une démarche de libération des talents inspirée de Jean-François Zobrist, ancien patron emblématique de la fonderie FAVI, et de Isaac Getz, co-auteur de *Liberté et Cie*. Il intervient dans des conférences, notamment en tant qu'expert APM et Germe. Il est certifié exed HEC en coaching d'organisation et accompagne des dirigeants qui s'engagent dans le mouvement des entreprises libérées.

Olivier Ghiene est depuis février 2016 directeur des ressources humaines d'Engie Cofely, entreprise de services en efficacité énergétique et environnementale pour les entreprises et collectivités (12 000 salariés). Diplômé d'un second cycle de l'IGS en ressources humaines, il est nommé en 1999 directeur-adjoint des ressources humaines d'Elyo Ile-de-France (Cofely). Il exerce ensuite diverses fonctions de direction des ressources humaines au sein du Groupe Engie dans des activités d'environnement et de services en France et sur un périmètre européen. Directeur des ressources humaines d'Engie Ondeo IS de 2008 à 2012, il prend de 2012 à 2016 la responsabilité de la performance et de la prospective des ressources humaines du Groupe Engie. Parmi ces missions, celle de project manager pour le New Way of Working experience HRD au sein du Groupe (dynamic workplace).

Julien Honnart est président et fondateur de WayzUp, société spécialiste dans le covoiturage domicile-travail. Ingénieur de l'INSA de et diplômé d'HEC Paris (mastère Entrepreneurs), il étudie et travaille en France, en Allemagne, à Singapour et aux États-Unis - Karlsruhe Institut für Technologie (KIT), Nanyang Technological University, eCairn Inc. (startup spécialisée dans le marketing communautaire sur les médias sociaux basée dans la Silicon Valley en Californie, prix Forrester Groundswell 2010 pour son approche à succès des communautés sur le Web social). C'est à partir d'un projet étudiant sur l'automobile connectée - récompensé en 2010 - et après son expérience dans une start-up californienne que Julien Honnart crée en 2012 WayzUp, aujourd'hui premier réseau de covoiturage professionnel d'Ile-de-France.

Jean-Pierre Hulot est administrateur de l'Institut de Gestion sociale (IGS), concepteur et directeur éditorial de DPA, président de l'Unipe, président d'Octalia et consultant. Ancien élève de l'IEP Paris et de l'INSEAD, titulaire de maîtrises de lettres et de droit public, il est successivement et parallèlement directeur des

ressources humaines, conseiller du président et directeur des relations extérieures du Groupe Roussel-Uclaf, directeur des relations extérieures et institutionnelles, puis directeur général adjoint du syndicat national de l'industrie pharmaceutique, fondateur du cabinet HBL/Hulot, Broussous, Lefebvre, président des cabinets Europraxis et CES / Communications Économiques et Sociales, membre fondateur et président d'European Communication Partners Global. Jean-Pierre Hulot a été l'un des promoteurs du bilan social en France et préside plusieurs instances dédiées à la RSE, la gouvernance, la formation et l'apprentissage.

Emery Jacquillat préside le Groupe Camif Matelsom. Diplômé d'HEC Paris, il crée en 1995 le groupe Matelsom, spécialisé dans l'équipement de la maison sur l'internet et initiateur en France de la vente de matelas par téléphone et en ligne. Il rachète en 2003 le site meubles.com avant de relancer en 2009 la Camif, enseigne spécialisée dans l'équipement de la maison et de la personne. Son initiative permet de recréer 160 emplois à Niort avec l'ouverture d'un centre de relation clients opéré par Teleperformance. Emery Jacquillat est primé à de très nombreuses reprises (2011 : prix du Manager de l'année et prix Entrepreneur du G20 YES (Young Entrepreneurs Summit) ; 2012 : OSEO Excellence ; 2013 : palme Initiative et territoire, prix Osons la Croissance Responsable (L'Oréal), prix Entreprise & Environnement (ADEME, ministère du développement durable), personnalité E-commerce de l'année 2013 (LSA) ; en 2016, personnalité de l'année dans la cadre du palmarès des trophées LSA du cross-canal 2016).

Raphaëlle Laubie est directrice générale du Cercle du Leadership, entrepreneur dans le Web 2.0 et l'industrie du nom de domaine. Elle est professeure affiliée à ESCP Europe et enseignante à l'Université Paris-Dauphine et l'Université Paris-Sorbonne.

Diplômée de l'ESCP Europe et titulaire d'un doctorat en administration des affaires de l'Université Paris-Dauphine et l'Université de Shanghai Jiao Tong, elle occupe des postes de direction dans les secteurs bancaires et aéronautiques en Europe et en Amérique du Nord. Elle mène aussi des programmes de formation dédiés aux entreprises pour de nombreux groupes multinationaux et présente ses recherches devant plusieurs conférences académiques - parmi lesquelles Harvard (Medicine 2.0), Stanford (Medicine X) et la conférence ICIS (Conférence internationale sur les systèmes d'information).

Michel Léger préside le conseil d'administration de BDO France, après avoir été membre d'Andersen et du comité exécutif d'Ernst & Young. Il est membre du board européen de BDO international. Expert-Comptable, commissaire aux comptes, membre de l'APEI (Association professionnelle des experts indépendants), premier vice-président de la Compagnie nationale des experts en finances et en diagnostic d'entreprises, membre fondateur

et président du bureau de l'Institut Messine, représentant français au « European Contact Group » des grands cabinets d'audit, il a été notamment membre du Haut conseil du commissariat aux comptes, de la commission Opérations financières et informations financières de l'Autorité des marchés financiers (AMF), co-président du groupe de place (AMF, MEDEF, AFEP) sur le contrôle interne, président d'honneur du département APE (sociétés cotées en bourse) de la CNCC (Compagnie nationale des commissaires aux comptes).

Nathalie Loiseau, ministre plénipotentiaire, est directrice de l'École Nationale d'Administration depuis octobre 2012. Diplômée de Sciences Po Paris et de l'INALCO (en mandarin), elle présente le concours des Affaires étrangères en 1986. Au cours de 26 ans de carrière diplomatique, elle sert notamment à la direction de la communication et de la presse, à la direction d'Asie et à la direction des Nations unies. Conseiller technique au cabinet du ministre, elle est également affectée à Jakarta, Dakar, Rabat, puis en qualité de chef du service d'information et de presse à l'ambassade de France à Washington. Sous-directrice d'Afrique du Nord, elle devient directrice adjointe d'Afrique du Nord et du Moyen-Orient au Quai d'Orsay. De 2009 à 2011, elle est directrice des ressources humaines au ministère des Affaires étrangères et européennes, puis devient en 2011 directrice générale de l'administration et de la modernisation avant de rejoindre la direction de l'ENA.

Philippe Martinez est directeur général d'Adecco France depuis septembre 2015. Diplômé de l'ESC Rouen, il intègre en 1984 le Groupe Xerox. Il dirige la région Champagne Nord Normandie et multiplie ensuite les expériences à l'international, à la tête de la filiale italienne de Xerox, puis en tant que directeur du service client et logistique de Xerox Europe à Londres. Il est nommé en 2008 président-directeur général de Xerox France. Après avoir dirigé Lyreco (entreprise leader en Europe en distribution de fournitures de bureau), il rejoint le Groupe Adecco en 2013 comme directeur Asie (Chine, Hong Kong, Japon, Malaisie, Singapour, Corée du sud, Taiwan, Thaïlande et Vietnam), puis en tant que directeur commercial du Groupe Adecco France, en charge de la définition et du pilotage de la stratégie commerciale (5,2 milliards d'euros de chiffre d'affaires et 8 000 personnes placées en CDD CDI en 2013), avant d'être nommé à la direction générale France.

Shirley Minet a créé en 2014 le cabinet SHM Expertise qui met en œuvre des solutions destinées à la transformation efficace des entreprises par la prise en compte du facteur humain. Après des études en sciences psychologiques - orientation psychologie sociale - à l'Université libre de Bruxelles, elle devient consultante en ressources humaines chez Eurocontrol. Elle poursuit sa carrière dans le conseil en ressources humaines pour plusieurs entreprises du Groupe Altran, à Paris et à Londres, et se forme en parallèle à l'accompagnement individuel. Elle rejoint en 2002 une institution bruxelloise en qualité de psychologue, puis en 2007 Progress Associates International, cabinet spécialisé dans l'accompagnement de senior executives et la formation des managers au développement de leur leadership. Elle poursuit ces mêmes activités chez Deloitte, tout en étant impliquée dans des projets de gouvernance humaine (avec Serge Hubert).

Christian Monjou est enseignant et conférencier professionnel. Agrégé d'anglais, ancien lauréat de la Fondation Georges Besse, il devient enseignant chercheur à Oxford, professeur de chaire supérieure en khâgne au Lycée Henri IV à Paris et chargé de cours d'agrégation à l'École Normale Supérieure de la rue d'Ulm. Christian Monjou intervient pour de nombreuses associations, institutions et entreprises. Il met

en valeur les liens entre l'art (arts plastiques, théâtre, opéra, etc.) et des problématiques sociétales ou managériales (le leadership, la relation à l'autre, la concurrence positive ou encore l'inter-culture). Il anime notamment des conférences sur l'innovation ou les moyens de « sortir de la crise » à travers l'analyse de tableaux, d'architectures ou même de jardins historiques... Expert référencé à l'APM et par les groupes Germe, il intervient notamment dans le cadre d'HEC Executive Education.

Sophie Moreau-Follenfant est depuis 1997 directeur des ressources humaines et membre depuis 2013 du comité de direction du Groupe Derichebourg. Diplômée du 3^e cycle de management des ressources humaines de l'IGS-RH et titulaire d'un mastère (administration, économique et social) de l'Université de Paris Ouest Nanterre La Défense, elle débute sa carrière en 1993 à la direction des ressources humaines du groupe de solutions logistiques Exel. Elle rejoint en 1997 le Groupe Derichebourg, acteur majeur à l'international des services à l'environnement, aux entreprises et aux collectivités. Sophie Moreau-Follenfant a été lauréate en 2013 des Victoires des leaders du capital humain (DRH du secteur des services).

Han Paemen est leader d'expertise dans l'équipe Workplace Consulting et Change Management de Colliers international, responsable des démarches NWoW (New Ways of Working). Architecte de formation, elle conseille et accompagne depuis plus de vingt ans, en s'appuyant sur une équipe intégrée de spécialistes, de grandes entreprises internationales et des dirigeants dans la conception et la mise en place d'environnements de travail innovants. Active principalement en France, en Belgique et aux Pays-Bas, elle supervise de très nombreux projets dans les domaines de l'accompagnement du changement, de l'environnement, du travail physique et des outils informatiques (notamment : Aviva en France, Sony Ericsson en Belgique, groupe PPR, Generali, AXA, Swisslife, Atos, Natixis, Engie).

Jean-Michel Perrenot est directeur général exécutif du Groupe IGS depuis janvier 2016. Diplômé de Sciences Po Lyon, il complète sa formation à l'IGS, qu'il rejoint en 1978.

Délégué régional pour la région Rhône-Alpes en 1983, il initie l'implantation à Lyon d'écoles du Groupe IGS : l'IGS-RH en 1985, l'IMIS (Institut de management des industries de la santé) en 1987, l'ISCPA (Institut supérieur de la communication, de la presse et de l'audiovisuel) en 1998, l'ESAM (Ecole supérieure d'administration et de management) en 2007, et l'IMSI (Institut de management des services immobiliers) en 2015. Dans la lignée de l'expertise développée depuis 40 ans par le Groupe IGS sur la liaison emploi-formation tout au long de la vie, il fonde avec son équipe en 2008 l'Executive Club, qui réunit les dirigeants des entreprises de la région Rhône-Alpes partenaires du Groupe IGS.

Jean-Luc Petitrenaud est critique gastronomique, chroniqueur et animateur de nombreuses émissions de radio et télévision, parmi lesquelles les célèbres « Escapades de Petitrenaud ». Élève dissipé en classe, il est placé en apprentissage et obtient un CAP de chaudronnier et de soudeur, métiers dont il se détourne pour passer un diplôme d'éducateur spécialisé. Il anime des colonies de vacances et des clubs de théâtre, écrit des pièces, se produit en Europe, principalement en Suisse où il intègre la troupe de théâtre professionnelle de Lausanne. Tout en continuant son métier d'éducateur, il prend des cours à l'École du cirque d'Annie Fratellini et Pierre Étaix. Passionné par la cuisine de terroir depuis son enfance, Jean-Luc Petitrenaud anime dès 1984 des émissions sur la radio et la télévision régionale et publie des billets pour Radio France et la Radio suisse romande, avant de devenir un chroniqueur gastronomique

et critique renommé. Il est l'auteur de très nombreux guides et ouvrages.

Didier Pitelet est depuis 2006 président et fondateur de Moon's Factory. Après 16 ans passés chez Publicis, où il crée différentes structures dans le conseil, les études et le digital (dont Guillaume Tell et Publicis Consultants HR), il initie avec Moon's Factory le métier de conseil en réputation d'entreprise et dirige des séminaires sur les enjeux de gouvernance d'entreprise et de management des relations humaines. Didier Pitelet est l'auteur de notes de conjoncture et d'ouvrages, en particulier sur les enjeux de la gouvernance d'entreprise et du management des relations humaines, parmi lesquels : *Le pari de culture, petit éloge de la culture d'entreprise*, Eyrolles 2016 ; *Le Prix de la confiance – Une révolution humaine au cœur de l'entreprise*, Eyrolles, 2012 ; *Les Patrons sont morts. Vive les Patrons- les enjeux de la réputation d'entreprise*, Alban éditions, 2009.

Lionel Prud'homme est directeur de la filière RH du Groupe IGS, directeur du Laboratoire d'Innovation Sociale et de la Performance Economique (LISPE) de l'école IGS-RH et consultant (Aphilia). Il intervient également au Ciffop et à HEC. Diplômé de Sciences-Po Aix-en-Provence et de l'École de management de Lyon, docteur en sciences de gestion, il occupe des responsabilités au sein de grands groupes de dimension internationale : Hewlett Packard, Descamps (Groupe DMC), Thomson SA (Thalès), Motorola, Groupe Suez, Alstom Power et Alstom SA, Carlson WagonLit Travel. Lionel Prud'homme est l'auteur de nombreux articles, ouvrages académiques et publications professionnelles (parmi lesquels : *Performance des Comités Exécutifs*, Editions d'organisation, 2009 ; *CV du 1^{er} Emploi*, First, 1997, « Nouvelles Technologies, Nouvelle Culture, Quels Nouveaux Modes de Management ? », *Cahiers de la prospective* n°1, RH&M, 2010, ouvrage collectif).

Eric Ruf est administrateur général de la Comédie-Française depuis 2014, après en avoir été pensionnaire dès 1993 et en être devenu, en 1998, le 498^e sociétaire. Eric Ruf a été élu en 2013 président du conseil d'administration de l'Association Jean Vilar. Après une formation à l'École nationale supérieure des arts appliqués et des Métiers d'arts Olivier de Serres, il poursuit ses études au cours Florent et au Conservatoire national supérieur d'art dramatique. Comédien, auteur, directeur artistique et scénographe, metteur en scène (pour le théâtre, le cinéma et la télévision et l'opéra), il a enseigné au Cours Florent et au Conservatoire national supérieur d'art dramatique. Au cinéma et à la télévision, il a travaillé avec Yves Angelo, Nicole Garcia, Bruno Nuytten, Nina Companeez, Serge Frydmann, Claire Devers, Olivier Pancho, Josée Dayan, Éric Forestier...

Prix Gérard Philipe de la Ville de Paris, Eric Ruf a reçu en 2007 les Molières du décorateur et du second rôle masculin pour *Cyrano de Bergerac*.

Louis Schweitzer est depuis 2011 président d'Initiative France, réseau d'associations de prêts d'honneur et d'accompagnement des créateurs d'entreprise. Il est depuis 2014 Commissaire général à l'investissement. Louis Schweitzer est aussi président ou membre du conseil d'administration de différentes sociétés et organismes d'intérêt général. Ancien élève de l'École Nationale d'Administration (ENA), inspecteur des finances, il rejoint d'abord la direction du Budget. Il est ensuite notamment directeur de cabinet de Laurent Fabius, ministre délégué chargé du budget en 1981, ministre de l'Industrie et de la Recherche en 1983 et Premier Ministre de 1984 à 1986. Louis Schweitzer entre en 1986 au groupe Renault, dont il devient directeur général, puis président-directeur de 1992 et 2005. De 2005 à 2010, il préside la Haute Autorité de lutte contre les discriminations et pour l'égalité (HALDE). Il a été président du Festival d'Avignon en 2005.

Alain Simon anime des conférences et séminaires d'aide à la prise de décision dans une dimension géopolitique. Juriste et économiste de formation, il se tourne rapidement vers le métier de consultant. Il intervient, en particulier, auprès de dirigeants de grandes sociétés françaises et internationales ou d'organisations professionnelles, mais aussi auprès de grandes écoles et universités (École Centrale de Paris, HEC Management, ESCP, ESSEC Management Education, Universität de Mannheim, Reims Management School, Université Pierre et Marie Curie, Holloway University de Londres...). Alain Simon est maître de conférences associé à l'Université de Rennes 1, expert APM et conférencier auprès de l'Institut des Hautes Etudes de la Défense Nationale.

Il a notamment publié *Géopolitique et Stratégie d'entreprises - Créances et croyances* (Descartes et Cie, illustré par Plantu, prix du meilleur livre d'économie financière en 1994), *Le Sens des Cartes* (Descartes et Cie, 1997), *Géopolitique d'un monde mélancolique* » (Eyrolles, 2006).

Thierry Teboul est depuis 2013 directeur général de l'AFDAS, fonds d'assurance formation des métiers de la culture, de la communication, des médias et des loisirs. Titulaire d'une maîtrise d'économie internationale et d'un DEA de sciences politiques, il est d'abord directeur des études chez RG consultants et enseignant en sciences politiques, puis directeur du pôle « apprentissage alternance » et délégué régional Ile-de-France du Groupe IGS. Thierry Teboul est membre du comité de rédaction de la revue *Personnel*. Il est l'auteur de nombreux articles et ouvrages, parmi lesquels : *Amour gloire et crampons, pour une sociologie du Foot* (avec Erwan Poiraud, Les petits matins, 2008), *Le manager commercial* (avec Michel Barabel et Olivier Meier, Dunod, 2010), *Le grand livre de la formation* (avec Michel Barabel, Olivier Meier et André Perret, Dunod, 2012), *Les Fondamentaux du management* (avec Michel Barabel et Olivier Meier, Dunod, 2013).

Catherine Tripon est depuis 2011 directrice Développement-RSE-Diversité de FACE-Fondation Agir Contre l'Exclusion). Après des études de marketing et commerce international à l'École d'administration et direction des affaires, elle débute une carrière dans des fonctions de direction du marketing et commerciale dans l'univers de la presse (*Le Matin de Paris*, *Médias*), ainsi que de l'équipement de la personne et du conseil (NetDirect, Le Public Système). Elle transfère ensuite son expérience de manager dans l'univers associatif en rejoignant l'ANDRH au poste de déléguée générale adjointe. Elle poursuit son projet professionnel dans l'environnement de la diversité, de la RSE, des discriminations, de l'économie sociale et solidaire ou de l'insertion par l'activité économique. Ancien membre du comité consultatif de la HALDE, elle a aussi notamment été porte-parole de l'Autre Cercle et membre du comité d'orientation de la Charte de la diversité.

Dominique Turcq a fondé en 2004 l'Institut Boostzone, centre de recherche de référence sur l'évolution de la planète travail. Diplômé d'HEC, il poursuit des études d'économie au Japon et un double doctorat à HEC et l'EHESS. Sa carrière est au croisement des mondes académique (professeur en France et au Japon), de l'administration (conseiller spécial du ministre du Commerce et de l'Industrie, membre du Commissariat au Plan), de l'entreprise (directeur du marketing de Sony France, Senior vice president du Groupe Manpower Inc.), du conseil (McKinsey & Cy) et du management. Il a vécu et travaillé dans de nombreux pays. Boostzone Institute s'est spécialisé dans les implications managériales des nouvelles technologies, des évolutions politiques, économiques et sociétales. Dominique Turcq a notamment publié *La Nature fractale d'Entreprise 2.0 (Et autres paradigmes)* - avec Daniel Charles, éditions Boostzone, 2016 ; *Éloge du retard de l'entreprise: Comment en faire un avantage compétitif?* - éditions Boostzone, Eyrolles, 2014, *Le Management augmenté* - éditions Boostzone, 2013.

Philippe Vivien est depuis 2013 directeur général d'Alixio (Groupe Arfilia), société de conseil en stratégie sociale et accompagnement du changement. Titulaire d'un DESS de gestion des ressources humaines de l'Université de Rouen, il entre en 1985 à Framatome (qui devient le Groupe Areva en 2001, avec le CEA Industrie et Cogema). Il est nommé en 1996 vice-président en charge des ressources humaines de Framatome, puis en 1998 vice-président et directeur des ressources humaines de FCI (Framatome Connectors International) et en 2004 vice-président exécutif, directeur des ressources humaines d'Areva. Il est élu « DRH de l'année » en 2010. Après 27 ans de carrière à Areva, cet expert des questions sociales nationales et internationales, de la conduite des projets de management du changement et de la gestion de crises, prend la direction générale d'Alixio, société de conseil en stratégie sociale fondée par Raymond Soubie. Philippe Vivien a été membre du Cercle HR50, aux États-Unis. Il a aussi présidé l'AGIRC pendant six ans. ■

© Groupe IGS, 2016. Maison Jean Vilar.

Directeur de collection : **Jean-Pierre Hulot**. Conception-rédaction : **Nomm'oh**. Direction artistique et maquette : **Studio Groupe IGS**.

Prise de son avec le concours de *L'Echo des planches* (100.1 FM et <http://www.lechodesplanches.info/>).

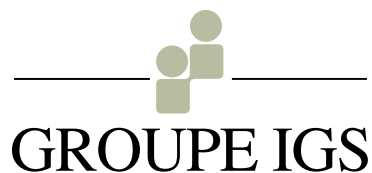
Crédits photos : **Émile Zeizig, Alexandre Ostrowski, Jan Versweyeld, Brigitte Enguerrand, Victor Pinchon**.

Impression : **Imprimerie RIVATON & Cie**, décembre 2016.

BIENVENUE DANS LE MONDE DES POSSIBLES



Parce que nous sommes convaincus que les projets éducatifs sont porteurs de sens et de progrès,
parce que nous partageons depuis 40 ans une vision humaniste de l'éducation et du travail avec nos partenaires,
parce que nous pensons que le monde est source d'opportunités,
parce que nous continuons à créer des passerelles entre le monde de l'éducation et celui de l'entreprise,
parce que nous croyons en notre mission d'accompagnement de réussite permettant à chacun d'accéder à un avenir choisi...
Bienvenue dans le monde des possibles



PARIS - LYON - TOULOUSE - SHANGHAI - DUBLIN - CASABLANCA



www.groupe-igs.fr