

DIRIGEANTS

EN PAYS D'AVIGNON – 9^e édition – juillet 2017

Gouverner, *c'est agir*

Maison Jean Vilar - 6, 7 et 8 juillet 2017



Synthèse des travaux *et entretiens croisés*

En partenariat avec



Gouverner, c'est agir

DPA – 9^e édition – 6, 7 et 8 juillet 2017



« La solidarité professionnelle reste une valeur durable. »



LA 9^e EDITION DE DPA

Depuis neuf ans, le Groupe IGS (Institut de Gestion Sociale) et la Maison Jean Vilar organisent le colloque **Dirigeants en Pays d'Avignon (DPA)**.

Dirigeants, personnalités qualifiées, artistes et experts se sont donc retrouvés en Avignon les 6, 7 et 8 juillet 2017 dans les salons et jardins de la Maison Jean Vilar pour témoigner, échanger, proposer des actions sur le thème de cette 9^e édition de DPA : **« Gouverner, c'est agir »**.

Le Groupe IGS remercie pour leur soutien : **The Adecco Group, AdAGENCY, Groupe Audiens, BDO France, CMB, SAP SuccessFactors et l'Unipe.**

Le texte qui suit se fonde sur l'enregistrement son des interventions et débats. Il en propose une réécriture, complétée de notes et références à partir des questions et suggestions des participants, en liaison avec les auteurs et organisateurs. Il est enrichi d'entretiens avec plusieurs participants au colloque.



Avant-propos

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

Chers amis,

Voilà qui est fait !

Vous avez désormais entre les mains les actes de la 9^e édition du colloque Dirigeants en Pays d'Avignon (DPA) qui s'est tenu au début du mois de juillet 2017. Avec pour thème : Gouverner, c'est agir. Je ne peux m'empêcher de remarquer, avec un brin d'amusement, que le compte rendu d'un colloque tout entier consacré à l'action finit par se traduire dans des "actes" !

J'ai toujours été surpris par ces télescopes sémantiques qui faisaient le miel des surréalistes et que Nathalie Sarraute appelait des sous-conversations¹. Ces signes anodins dont le surgissement inopiné ajoute à la signification. Ne parlerait-on pas, aujourd'hui, de signification augmentée ? Et, convenons que cette édition 2017 de DPA n'en a pas été avare ...

À commencer par la représentation inaugurale du Festival d'Avignon : *Antigone* de Sophocle, mise en scène par Satoshi Miyagi.

Nous ne savions évidemment rien de la programmation du festival quand nous avons décidé du thème du colloque. Et voilà que nous découvrons *Antigone*, où s'affrontent raison d'État et raison du cœur, où la nécessité de l'acte de gouvernement se fait l'arme, si ce n'est l'âme, de la tragédie du destin. Sous-conversations !

Je suis sûr qu'une lecture attentive vous en révélera bien d'autres.

BONNE ET ATTENTIVE LECTURE, DONC ! ■

« Ces signes anodins
dont le surgissement ajoute
à la signification ... »



Jean-Pierre Hulot : « Et voilà que nous découvrons *Antigone*, où s'affrontent raison d'État et raison du cœur, où la nécessité de l'acte de gouvernement se fait l'arme, si ce n'est l'âme, de la tragédie du destin. »

1. Nathalie Sarraute, *L'Ère du soupçon*, « conversation et sous-conversations », Gallimard, 1956.



DPA confirme l'exemplarité du management par l'action.

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

« L'actualité s'est imposée à nous. »

C'EST LE PROBLÈME QUI SE POSE AU PAYS

– *Gouverner, c'est agir : pourquoi avoir choisi ce thème en 2017 ?*

Roger Serre. L'actualité s'est imposée à nous. « Gouverner, c'est agir » : c'est exactement, aujourd'hui, le problème qui se pose au pays, aux entreprises, aux organisations. En France, particulièrement, et peut-être aussi à l'échelle du monde, nous avons développé des capacités d'analyse, d'échanges, souvent intéressantes, souvent intelligentes... Or, nous constatons qu'elles débouchent très rarement sur des décisions. Et, encore plus rarement sur l'action.

Quand on veut changer le monde – il s'agit bien de cela : c'est notre métier, notre engagement et ce dont le monde a besoin –, il ne suffit pas de parler, il faut expérimenter, il faut faire. On peut se tromper. Peu importe. Nous devons nous orienter vers l'action et non plus seulement vers une réflexion qui ne se prolongerait pas par une transformation.

LE DIRIGEANT EST LÀ POUR AGIR

– *Quel est le défi à relever ?*

R.S. Le dirigeant est là pour agir. Souvent, dans des délais brefs. "Gouverner, c'est agir" est au cœur de la problématique que vivent les entreprises. C'est donc le défi que nos étudiants, les managers de demain, devront relever. Ils ont été entraînés à analyser, à échanger en équipe, à partager. Peut-être ne sont-ils pas assez conscients – et c'est le rôle de nos écoles



Roger Serre : « Agir est essentiel pour réussir sa vie et réussir dans son métier. »



Roger Serre : « Ce colloque apporte une démonstration que nous attendions. »

de les y sensibiliser – que le principal atout de leur formation est d'être sur le terrain, de prendre des décisions, de mettre en action les réflexions conduites

Aujourd'hui, c'est une évidence : il se passe beaucoup trop de temps entre une décision et sa mise en œuvre. Nos étudiants, nos professeurs, se différencient sur ce point. Ils sont sur le terrain.

Savoir agir est essentiel pour réussir sa vie et réussir dans son métier.

L'ATTENTE D'UNE AVENTURE QUI A DU SENS

– *Comment ce thème implique-t-il vos partenaires, les managers qui participent au colloque ?*

R.S. Ce colloque confirme ce qui était déjà une certitude : des individualités extraordinaires, bien souvent des femmes, sont au cœur de la problématique du management actuel. Le management d'aujourd'hui est dans l'action. La réflexion, l'analyse ne suffisent pas ; c'est sur le terrain que les choses se jouent. C'est dans l'action qu'on embarque ses troupes. Pas dans des planifications à moyen ou long terme. Tous, nous sommes en attente d'action, d'une aventure qui a du sens. C'est une des leçons principales de ce colloque.

DPA MET EN LUMIÈRE EXPÉRIENCES ET TALENTS

– *Qu'est-ce qui, à votre avis, distingue l'édition 2017 de DPA ?*

R.S. Le colloque, cette année, a mis en lumière des expériences individuelles, des talents, même s'ils sont toujours au service du collectif. Ces trois jours ont montré la capacité extraordinaire qu'ont certaines femmes, certains hommes à rayonner et donc à tirer les autres vers le haut. C'est l'illustration qu'un management pour l'humain prime sur un management généraliste, un management par les process. C'est une démonstration que nous attendions. Elle a été illustrée par le récit d'expériences souvent hors du commun, par le partage qui en a été fait collectivement, dans les conférences, dans les groupes de travail et aussi au cours de ces discussions informelles où l'on refait le monde. ■

« Le récit d'expériences souvent hors du commun. »



Sommaire

DANS CETTE 9 ^e ÉDITION ...	14	GOUVERNER, C'EST AGIR, <i>mais n'est-ce qu'agir ?</i>	92
ACCUEIL DES PARTICIPANTS. Ouverture du colloque à la Maison Jean Vilar.	18	Hubert Védrine, ancien conseiller diplomatique à l'Elysée, ancien ministre des Affaires étrangères, président de l'Institut François Mitterrand, vice-président de l'IRIS.	
OUVERTURE DES TRAVAUX. Jean-Michel Perrenot, directeur général exécutif du Groupe IGS, Jean-Pierre Hulot, administrateur du Groupe IGS, concepteur et directeur éditorial de DPA.	26	DU RÊVE <i>à l'action.</i> Jean-Loup Chrétien, général de brigade, pilote, cosmonaute et astronaute	106
DANS LE FEU <i>de l'action.</i> Jean-Michel Fauvergue, député de la 8 ^e circonscription de Seine-et-Marne, ancien chef du RAID.	28	À L'ASSAUT <i>du plafond de verre.</i> Lucille Desjonquères, présidente d'International Women's Forum France. Claire Léost, auteur, directrice générale de l'univers Grand Public de Lagardère, éditrice au sein de Lagardère Active. Benoît Serre, directeur général adjoint, directeur des ressources humaines du Groupe Macif, vice-président délégué de l'ANDRH.	116
MOTEUR ! <i>Vous avez dit moteurs ?</i> Hubert Auriol, pilote, entrepreneur, vainqueur auto et moto, ancien directeur général du Paris – Dakar. Michel Léger, président de BDO France. Soumia Malinbaum, présidente d'honneur de l'Association française des managers de la diversité (AFMD), directrice Business Development chez Keyrus.	36	DU BON USAGE <i>du droit à l'échec.</i> Emmanuelle Barbara, avocate au barreau de Paris, associée-gérante du cabinet d'avocats August Debouzy. Carole Couvert, vice-présidente du Conseil économique, social et environnemental (CESE), présidente d'honneur de la CFE-CGC.	128
AUX CONFINS DES MODÈLES <i>ou la fin des modèles ?</i> Xavier d'Aumale, head of talent acquisition, BlaBlaCar. Jean-Marc Daniel, économiste, professeur associé à ESCP Europe. Hugues Le Bret, créateur et directeur du Compte-Nickel.	46	FUTURS CONTRAINTS, <i>futurs choisis.</i> Mathieu Baudin, co-fondateur et directeur de l'Institut des Futurs souhaitables. Hubert Cotté, head of cloud et membre du comité exécutif de SAP France.	136
OBSERVER <i>et agir.</i> Frédérique Bedos, fondatrice de l'ONG Le Projet Imagine.	60	CONCLUSIONS. Jean-Marc Daniel, économiste, professeur associé à ESCP Europe. Philippe Gabilliet, professeur associé à ESCP Europe, auteur, conférencier. Éric Ruf, administrateur général de la Comédie-Française, président de l'Association Jean Vilar.	144
IL EST OÙ <i>le bonheur ?</i> Malene Rydahl, auteur et conférencière (bonheur et bien-être).	68	CRITIQUES <i>croisées.</i> Daniel Mesguich, professeur d'art dramatique, metteur en scène, directeur de théâtre et acteur. Jacques Téphany, co-fondateur et ancien directeur délégué de l'Association Jean Vilar.	152
TROIS CERCLES <i>de conversation.</i> 1. Météorologie économique : vents portants, vents contraires ? Entretien avec Jean-Marc Daniel, économiste, professeur associé à ESCP Europe. 2. Est-il venu, le temps des leaders optimistes ? Entretien avec Philippe Gabilliet, professeur associé à ESCP Europe, auteur, conférencier. 3. Réseaux sociaux, intelligence artificielle, cybersécurité. Entretien avec Jacques Henno, journaliste, auteur, conférencier, spécialiste de l'internet et des nouveaux outils de communication.	76	ENTRETIENS : <i>retour vers le futur.</i>	166
GOUVERNER LE MONDE <i>à la baguette.</i> Laurent Petitgirard, compositeur et chef d'orchestre, ancien président de la Sacem, secrétaire perpétuel de l'Académie des beaux-arts.	82	PRÉSENTATION DES INTERVENANTS.	170

Le colloque est animé par Frédéric Ferrer.



Dans cette 9^e édition ...

GOUVERNER, C'EST AGIR

« Depuis neuf ans, nous réinventons le monde. »

Accueillant les participants, aux côtés des partenaires et des hôtes du colloque, **Roger Serre**, délégué général du Groupe IGS, présente l'édition 2017 de DPA : « *Nous nous demanderons en quoi gouverner est "agir" (...) et quelles sont les conditions de "l'effectivité" de nos décisions.* » Car, « *depuis neuf ans nous réinventons le monde* ».

Gouverner, c'est agir, réfléchir ... et savoir dire.

C'est aussi avec Simone Weil que **Jean-Michel Perrenot**, directeur général exécutif du Groupe IGS, ouvre la première journée de travail : « *Dès qu'on a pensé quelque chose, chercher en quel sens le contraire est vrai.* »

Jean-Pierre Hulot, administrateur de l'IGS et concepteur du colloque, évoque, de son côté, les *Res Gestae Divi Augusti* (ou "testament" d'Auguste). Cette « *fabuleuse opération de communication avant l'heure* » rappelle que l'action génère le droit d'inventaire. Agir, c'est aussi savoir dire.

Les chefs sont courageux.

Aujourd'hui député de Seine-et-Marne, **Jean-Michel Fauvergue** a dirigé le RAID de 2013 à 2016. Un commandement d'unités d'élite, entre « *management de cœur et management de guerre* ». Si « *la stratégie est le pouvoir du chef* », assure-t-il, ce dernier doit être exemplaire. « *Il faut des chefs courageux.* »

Le moteur du succès : passion, humilité, optimisme ...

Quels sont les moteurs de la réussite ? La capacité de s'adapter aux crises, la passion, l'optimisme, assurément. Mais aussi l'humilité, la bienveillance, le partage. **Hubert Auriol**, champion sportif et manager, **Michel Léger**, président de BDO France, et **Soumia Malinbaum**, présidente d'honneur de l'AFMD et femme d'entreprise, confrontent leurs expériences.

Aux confins des modèles ou la fin des modèles ?

Face à **Hugues Le Bret**, créateur et directeur du Compte-Nickel, et à **Xavier d'Aumale**, DRH de BlaBlaCar, l'économiste **Jean-Marc Daniel** analyse comment des *fintech* nées dans les années 2000 ont fait exploser l'écosystème des années 60. Aujourd'hui, le temps de rattrapage des inventeurs par les imitateurs se raccourcit de plus en plus. « *Mais la dynamique est là, puisqu'elle répond aux attentes de la population !* »

Observer et agir.

Journaliste, animatrice de télévision, **Frédérique Bedos** a fondé, en 2010, l'ONG Le Projet Imagine pour mettre en lumière et soutenir l'action des « *héros anonymes* » qui défendent « *la vie envers et contre tout* ». Une magnifique aventure, inspirée d'une enfance vécue au milieu d'une fratrie multicolore réunie par d'extraordinaires parents adoptifs.

Il est où le bonheur ?

7 Danois sur 10 se disent satisfaits de payer des impôts au taux le plus élevé au monde pour contribuer au projet collectif ... **Malene Rydahl** nous livre les secrets de cette monarchie constitutionnelle où 45 % des quelque 5,7 millions d'habitants sont heureux de braver la pluie le matin pour aller travailler au bonheur commun : empathie, liberté d'être soi, engagement et exemplarité des chefs d'entreprises et des pouvoirs publics.

Trois cercles de conversation.

Comme il est de tradition à DPA, les participants débattent, en ateliers, de thèmes d'actualité et stratégiques. Trois "cercles de conversation" les réunissent cette année autour de **Jean-Marc Daniel**, **Philippe Gabilliet** et **Gaël Salomon**, **Jacques Henno** :

1. *Météorologie économique : vents portants, vents contraires ?* À une époque de transition incarnée par un nouveau chef d'État, la France saura-t-elle suivre le vent du changement ? Les débatteurs se disent optimistes, même s'ils préfèrent rester prudents.

2. *Le temps des leaders optimistes est-il venu ?* Ce contexte de renouveau politique aura-t-il un impact sur les entreprises ? Rendra-t-il la foi à nos dirigeants ? Philippe Gabilliet explique la méthode des leaders optimistes : valoriser les points forts, faire émerger les solutions, donner envie d'agir et de prendre des risques ... donc, travailler à les maîtriser pour mieux les transformer.

3. *Réseaux sociaux, intelligence artificielle, cybersécurité.* C'est sur l'art d'anticiper et combattre des risques informatiques d'un nouveau type que porte la conversation animée par Jacques Henno. Face à des piratages sournois qui visent désormais directement les collaborateurs les mieux formés, il est essentiel de les tester pour les entraîner à déjouer les pièges.

Gouverner le monde à la baguette.

Le directeur musical d'un orchestre est à la fois un manager et un chef d'orchestre. Compositeur, chef d'orchestre de renommée mondiale, ancien président de la Sacem, secrétaire perpétuel de l'Académie des beaux-arts, **Laurent Petitgirard** décrit, à travers de savoureuses anecdotes, les liens d'autorité, artistiques, intellectuels, techniques, émotionnels, sensibles, qui unissent étroitement le chef, son orchestre, les musiciens, les chanteurs et le public. Avec une composante essentielle : le plaisir.

Gouverner, c'est agir. Mais n'est-ce qu'agir ?

Avant d'agir, il faut décider. Face à des situations complexes, toute prise de décision demande du temps : celui de l'analyse et de la réflexion. Dans un monde désormais dominé par l'immédiateté,





la réactivité, l'individualisme, la contestation systématique ... les effets d'annonce et d'image se substituent trop souvent aux décisions. Conseiller diplomatique à l'Élysée pendant la présidence de François Mitterrand et ministre des Affaires étrangères de 1997 à 2002, **Hubert Védrine** éclaire pour nous ces problématiques en les illustrant de moments forts de l'Histoire.

Du rêve à l'action.

« *Explorateur de l'impossible* », **Jean-Loup Chrétien** a contribué à atteindre de nouvelles frontières dans la troisième dimension. Pilote de chasse et d'essai, cosmonaute, astronaute, développeur d'innovations, il interroge pour nous les heurs et malheurs de terriens qui devront à la fois continuer à oser et accepter leurs limites. Tant que nous ne saurons pas dépasser la vitesse de la lumière, notre véritable enjeu est plus que jamais de travailler ensemble à faire de la planète Terre une "maison pour tous".

À l'assaut du plafond de verre.

En 2017, entreprises et politiques gouvernent encore avec 50 % de la population ! **Claire Léost**, éditrice dans le groupe Lagardère, auteur du *Rêve brisé des working girls*, évoque la succession de "renoncements" qui conduit des femmes talentueuses à ne pas faire carrière. Présidente d'International Women's Forum France, **Lucille Desjonquères** raconte son combat pour offrir aux entreprises internationales les meilleurs profils féminins. **Benoît Serre**, DGA et DRH du groupe Macif, vice-président délégué de l'ANDRH, a vérifié sur le terrain que lorsque l'on part de zéro, sans marché du travail préexistant, on recrute sur les seules compétences. Attention ! Il ne faut pas limiter aux seuls hauts potentiels, aux femmes et à la famille, l'enjeu crucial de l'organisation des temps de vie.

Du bon usage du droit à l'échec.

Peut-on revendiquer le droit à l'échec ? Pour **Emmanuelle Barbara**, avocate et associé-gérant d'August Debouzy, la notion reste "introuvable" au pays de Louis XIV et de Jules Ferry. Confrontées à la globalisation et à la révolution numérique, les entreprises développent souvent un double discours qui génère bien des dégâts. Pourquoi, alors, ne pas revendiquer le droit à l'expérimentation, corollaire de coopération et d'innovation ?

Première présidente de la CFE-CGC, aujourd'hui vice-présidente du CESE, **Carole Couvert** décrit sa carrière comme une suite d'expérimentations. Un leader, dit-elle, doit accepter la différence et parfois renoncer pour avancer. L'échec n'est pas non plus sans vertu, puisque, comme l'écrit Nietzsche, « *ce qui ne me tue pas me rend plus fort* ».

Futurs contraints, futurs choisis.

Demain est ce que nous en ferons ! **Mathieu Baudin**, directeur de l'Institut des futurs souhaitables tient la barre d'une caravelle qui embarque entrepreneurs, fonctionnaires, associatifs, sans emploi de tous âges. Objectif : l'horizon 2040 et l'exploration d'un futur qui, souvent, est déjà là. "Trèshumains" plus que "transhumains" ? Pour **Hubert Cotté**, *head of cloud* de SAP France, les leaders de talent détectent les signaux faibles et font partager un projet qui mêle culture et technologie. Pour imposer sa chance face aux risques, il faut savoir construire ensemble et, surtout, ne jamais subir.

Conclusions.

Ouvrant une conclusion à trois voix, **Philippe Gabilliet**, professeur à ESCP Europe, tire les premières leçons de l'édition 2017 de DPA : agir, c'est tout à la fois maîtriser son environnement, choisir le bon moment, avoir du rythme, se dépasser, changer de route pour suivre sa pente ... pourvu que ce soit en montant ! Et, comme l'écrit Anatole France, « *aimer c'est aussi agir* ».

Primum non nocere : d'abord, ne pas nuire. **Jean-Marc Daniel**, économiste et professeur à ESCP Europe, l'affirme : si agir est aujourd'hui souvent réagir, parfois se recomposer soi-même, l'important est de ne rien faire. Des guerres puniques à aujourd'hui, l'histoire fourmille de désastres provoqués par des décideurs qui ont agi malgré les oracles.

Pour agir et gouverner, il faut s'inscrire dans le temps, composer avec les éléments, partager avec ses équipes une vision commune des objectifs. En bref, nous dit **Éric Ruf**, administrateur général de la Comédie-Française et président de l'Association Jean Vilar, il faut savoir naviguer à l'estime.

Critiques croisées.

Si le bouc, comme de coutume, n'est pas venu saluer le public, beaucoup ont assisté dans la Cour d'honneur du Palais des Papes « *à ce qu'on appelle une tragédie* » – de *tragos*, le bouc et *oïdè*, le chant : l'*Antigone* de Sophocle mise en scène par Satoshi Miyagi. Tragédie ou opéra ? **Daniel Mesguich**, metteur en scène, comédien, professeur et directeur de théâtre, croise la critique avec **Jacques Téphany**, co-fondateur de l'Association Jean Vilar, et échange avec les participants. Émerveillé par la beauté du spectacle, le public a-t-il entendu le souffle du théâtre antique : « *Écoutez l'indicible, écoutez l'inaudible, entendez l'inimaginable ...* » ?

Conclusion du colloque.

L'IGS est en action, conclut **Roger Serre**, délégué général du Groupe. Il entend inventer le monde nouveau qu'elles espèrent avec les jeunes générations et l'appui de ses partenaires.

« *Rendez-vous en 2018 et mettons dès à présent tout en oeuvre pour faire de la prochaine édition un événement inoubliable* », ajoute **Jean-Pierre Hulot**, administrateur de l'IGS et organisateur du colloque.

Entretiens : retour vers le futur.

Managers des services et de l'industrie, créatrice d'ONG, enseignants, responsables d'écoles et formateurs, interrogés à l'issue du 9^e colloque DPA, dressent un premier état de ce que les interventions et débats leur ont apporté en matière de réflexions stratégiques et pédagogiques. Leurs remarques et avis sont confrontés dans ces entretiens croisés où ils partagent aussi leurs surprises et émotions, le plaisir ressenti dans des « *échanges non conventionnels* » avec « *des intervenants de très grande qualité* », où régnaient « *l'optimisme* » et la volonté « *de donner du sens à notre action au quotidien* ». ■

À la fin de chaque chapitre, des notes apportent, selon les souhaits des participants et des organisateurs, références et compléments d'information.





Accueil des participants

Ouverture du colloque
à la Maison Jean Vilar

Jeudi 6 juillet 2017

« L'humain et le renouveau
de la gouvernance
sont au cœur de nos débats. »

DEPUIS NEUF ANS, NOUS RÉINVENTONS LE MONDE

Roger Serre. Depuis neuf ans, nous réinventons le monde. L'humain et le renouveau de la gouvernance sont au centre de nos débats. Cette année, nous nous demanderons en quoi gouverner est "agir"... et pour reprendre un mot de notre président de la République, quelles sont les conditions de "l'effectivité" de nos décisions. Je voudrais remercier Jacques Téphany qui nous accueille depuis neuf ans dans ces lieux magnifiques. Nathalie Cabrera le remplace aujourd'hui à la direction de l'Association Jean Vilar. Jacques a placé la barre très haut. Nathalie, vous savez ce qui vous attend... Mais, par bonheur, vous êtes une grande sportive ! Merci aussi à nos soutiens. Ils prendront la parole tout à l'heure. J'aurai, enfin, un mot spécial à l'intention de Jean-Pierre Hulot, administrateur du Groupe IGS, qui préside et organise ce colloque. Nous allons vivre des moments intenses, en particulier demain soir dans la cour d'honneur du Palais des Papes, avec l'*Antigone* de Satoshi Miyagi.



Roger Serre, délégué général du Groupe IGS, accueille les participants « pour ce rendez-vous qui est devenu pour tous une tradition ».



« Quelles sont les conditions de "l'effectivité" de nos décisions ? »

Nous serons rejoints demain matin par Éric Ruf, administrateur général de la Comédie-Française et président de la Maison Jean Vilar. Le metteur en scène, professeur d'art dramatique et comédien Daniel Mesguich débattrait d'*Antigone* avec Jacques Téphany.

GOUVERNER, EST-CE AGIR ?

Patrick Bézier. Gouverner, c'est agir ... Ce titre peut évoquer Machiavel (*Gouverner, c'est faire croire*) ou Mendès-France (*Gouverner, c'est choisir*).

Prévoir, agir, choisir ... L'ambiguïté des mots fait parfois naître des incompréhensions entre le monde politique et le corps social, dans une époque où l'attente d'immédiateté disqualifie souvent les promesses et l'action. L'évolution d'une économie globalisée n'est pas aisée à prévoir, réfutant Émile de Girardin² selon lequel « gouverner, c'est prévoir ».

Gouverner, est-ce agir ? C'est en tous les cas décider – faute de quoi les problèmes évités reviennent sans cesse. C'est aussi savoir s'entourer de véritables compétences. Agir, c'est gouverner avec les instruments de son époque. Encore faut-il que l'action ne soit pas pur pragmatisme, voire opportunisme ! Car "agir" ne dédouane en aucun cas d'une réflexion sur la direction que l'on veut prendre.



Patrick Bézier, directeur général du Groupe Audiens : « Gouverner, c'est aussi savoir s'entourer de véritables compétences. »

« Agir, c'est aussi décider. »



Si gouverner, c'est agir, le paritarisme est exemplaire. Dans notre organisation dédiée à la protection du monde de la culture, la recherche de l'intérêt général passe par la discussion – qui précède l'action. Et cela fonctionne. Audiens est piloté par les partenaires

sociaux. C'est une garantie pour la qualité de la gestion, le juste équilibre entre prestations et tarifs négociés, le progrès social, l'innovation assurantielle. La protection sociale des intermittents ou des pigistes – pour ne citer que ces exemples – s'est construite sur la qualité du dialogue et la solidarité. Ces édifices ont évolué au gré des mutations pour aboutir à la mise en place de régimes adaptés aux conditions d'exercice des professionnels. Au point d'avoir parfois été désignés comme le modèle possible d'une réforme que l'évolution du marché du travail rend nécessaire.



Patrick Bézier, directeur général du Groupe Audiens : « Peut-être le monde de la culture a-t-il su dessiner une image du monde de demain. »

L'HUMAIN EST AU CŒUR DU PROJET

Vous me direz que les modes de gouvernance et d'action d'Audiens sont singuliers. C'est exact. Cette singularité tient à notre identité, fidèle à ce qui caractérise la profession elle-même : une offre de services complète, où l'humain est au cœur du projet. Elle s'est construite avec les partenaires sociaux, dont près de 210 sont actuellement administrateurs au sein des institutions du Groupe. Et ce, toujours en lien avec les pouvoirs publics, lesquels ont su reconnaître sa légitimité et son expertise.

Au sein du Groupe Audiens, l'action met en scène des valeurs communes, constitutives du contrat social : justice, égalité, sécurité, solidarité, éthique ... C'est vrai pour les clients que nous accompagnons. C'est vrai

également en interne, car le bien-être des collaborateurs et le progrès social sont au centre de notre stratégie de ressources humaines, ce qui libère les énergies et concourt à la productivité. Dans tous les secteurs, dans tous les métiers que nous gérons, nous sommes équilibrés ou bénéficiaires parce que c'est la profession qui est aux commandes. Mais aussi parce que nous partageons des valeurs. Depuis 2003 – date de la création du Groupe –, nous avons signé une cinquantaine d'accords d'entreprise, ainsi que, parmi les premiers, la Charte de la diversité.

Nous défendons le travail à distance, la GPEC³, la santé au travail.

De par son caractère paritaire et professionnel, notre action apparaît – sans fausse modestie – comme extrêmement moderne. Comme "gouverner", c'est aussi "déplaire", elle a parfois pu être accusée d'être le cheval de Troie d'on ne sait quel corporatisme ... Pourtant, dans un monde en manque de repères, cherchant sans cesse à réinventer l'action publique et le lien social et où la désintermédiation économique bouleverse les fondements mêmes du marché du travail, elle reste une valeur durable qu'il convient de défendre. Nous poursuivrons donc le combat. Peut-être le monde de la culture a-t-il su dessiner une image du monde de demain : diversité des contrats de travail et des modes de rémunération, etc. Et, au final, si seul on va vite, à plusieurs on va beaucoup plus loin !



« L'action met en scène des valeurs communes, constitutives du contrat social. »



Michel Léger, président de BDO France : « Nous avons créé avec l'IGS une chaire dédiée aux RH et à la RSE. »

NOUS AVONS BEAUCOUP DE PROJETS COMMUNS

Michel Léger. BDO est ravi de figurer cette année parmi vos sponsors. Pour ceux qui ne nous connaissent pas, le nom de "BDO" a été formé il y a plus de 50 ans à partir des initiales de ses fondateurs. Le groupe est devenu le cinquième réseau mondial d'audit et de conseil, juste après les fameux *Big Four*. Nous sommes présents dans 160 pays, avec 8 Md\$ de chiffre d'affaires consolidé. En France, après une éclipse en 2006 et 2007, nous avons recréé BDO en partant de rien. Nous n'avons pas si mal travaillé depuis 10 ans, puisque nous employons aujourd'hui 1 200 personnes dans 40 bureaux, pour 120 M€ de chiffre d'affaires.

Nous sommes présents dans le monde entier et un peu partout en France, y compris dans les départements et territoires d'outre-mer (Polynésie, Nouvelle-Calédonie, La Réunion, Guyane). Notre métier : l'expertise comptable, l'audit, le conseil, en particulier fiscal, et les ressources humaines. Nous produisons en effet 500 000 bulletins de paie par an, ce qui nous a conduits à exercer des activités de conseil RH et dans le domaine du dialogue social. C'est une activité qui se développe énormément.

C'est sur ce thème que nous avons été amenés à rencontrer le Groupe IGS.

Notre histoire avec l'IGS a commencé il y a un an et demi. Elle a connu de formidables développements, puisque nous avons lancé ensemble, en Bretagne, une plateforme nationale de fabrication des bulletins de

paie. Nous avons créé dès le départ 35 emplois. L'IGS nous a aidés à la fois à recruter et former ces collaborateurs, à obtenir des subventions et à organiser sur place une plateforme promise à un bel avenir. Nous organisons aussi des petits déjeuners BDO-IGS qui réunissent à chaque fois 150 à 200 participants.

Enfin – nous en reparlerons au cours de ce colloque –, nous avons créé ensemble une chaire dédiée aux RH et à la RSE. Une problématique qui peut paraître évidente, mais n'est pas nécessairement beaucoup traitée aujourd'hui.

Nous avons beaucoup d'autres projets communs et nous en sommes ravis. Nous aimons travailler avec le Groupe IGS et, comme vous tous, nous aimons beaucoup Roger Serre !

RAPPROCHER L'ÉCOLE DE L'ENTREPRISE

Gérald Jasmin. Le Groupe Adecco est heureux de partager ce moment avec vous. Nous travaillons avec le Groupe IGS depuis de très nombreuses années. Il nous accompagne pour la Grande École de l'Alternance, promue auprès des grandes entreprises, en particulier par notre président, Christophe Catoir, avec un projet unique : former 10 000 alternants sur trois ans et contribuer à la transformation des compétences.

Notre objectif : rapprocher l'école et l'entreprise et bien sûr les candidats sur le marché et les offres d'emplois, grâce à la transformation des compétences et à la formation. Aujourd'hui, on ne parlerait pas de transformation ni de robotisation ni même de

technologie s'il n'y avait le capital humain.

Au sein du Groupe Adecco, nous sommes convaincus que le capital humain, la jeunesse, la prise en compte des nouveaux talents qui arrivent sur le marché, font

« Nous aimons travailler avec le Groupe IGS. »



la différence. Et, à l'issue d'une sélection sévère à laquelle participent beaucoup de compétiteurs, un de nos jeunes accompagne pendant un mois notre président, Christophe Catoir, dans toutes ses actions. Je vous propose de l'accueillir à présent, afin qu'il vous fasse part de sa vision du monde, du monde du travail et des jeunes talents d'aujourd'hui.

Maxime Le Tellier⁴. Je suis étudiant. J'ai eu l'opportunité de suivre le président d'un grand groupe, Christophe Catoir, dans tous ses déplacements. Je suis donc un bon exemple, même s'il est symbolique, de la volonté de rapprocher l'école du monde de l'entreprise. Je tiens, ce soir, tout particulièrement, à saluer les actions qu'entreprend le Groupe IGS pour faciliter ce rapprochement.

Pendant ma brève aventure, j'ai participé avec Christophe Catoir à une convention organisée dans les locaux du Groupe IGS. L'objectif était de rechercher les moyens d'aider des jeunes qui ont "décroché" à retrouver le chemin du travail. Des actions très concrètes ont été proposées.

« Ce qui m'a le plus marqué a été la volonté d'agir de tous les participants. »

Ce qui m'a marqué pendant cette convention, a été la volonté de tous les participants d'agir, d'engager des initiatives concrètes, de ne plus se contenter de mots. C'était la première fois que je rencontrais Roger Serre. Je ne suis pas surpris de le retrouver à l'occasion d'un colloque dont le thème est "agir". Cet événement permettra de partager, de faire en sorte que cette volonté d'agir que j'ai constatée au cours de la convention devienne contagieuse dans de nombreuses entreprises.

GOUVERNER, C'EST AUSSI RASSURER ET ANTICIPER

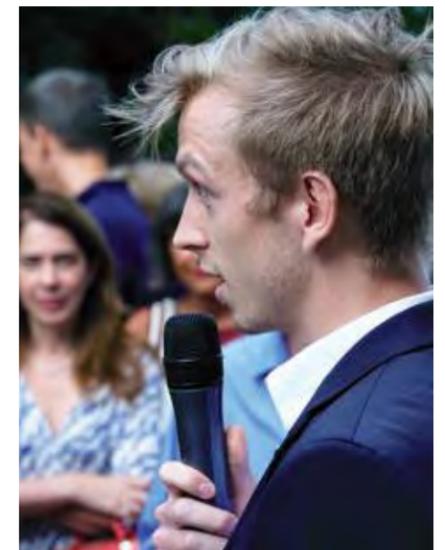
Bertrand Thamin. En choisissant pour thème de ce colloque "gouverner, c'est agir", vous prenez à contre-pied une formule d'Henri Queuille⁵ – restée célèbre, quoique un peu démodée aujourd'hui : « Il n'est pas de problème dont une absence de solution ne finisse par venir à bout. » Il est vrai que lui-même présidait ... Or, vous parlez de gouverner. C'est un débat qui a considérablement animé la sphère médiatique cette semaine, après la séance d'ouverture de la nouvelle législature à l'Assemblée nationale et le congrès du Parlement à Versailles (les 21 juin et 3 juillet 2017).

Le CMB⁶ et le Groupe Audiens, son partenaire, sont très proches du monde de la culture, dont Avignon est l'une des capitales emblématiques. La préservation de la santé au travail des artistes, des techniciens du spectacle, des pigistes de la presse et bientôt des mannequins, figure parmi nos missions majeures. Les partenaires sociaux, encouragés par la puissance publique, ont voulu que notre compétence soit nationale. Et ceci dans le contexte de la loi travail, entrée en vigueur en début d'année, laquelle a encore amplifié la prévention des risques professionnels.

Gouverner, c'est agir, certes, mais dans un environnement où le bien-être au travail prend une place prépondérante. Gouverner, c'est aussi rassurer et anticiper. Dans ce cadre, nous sommes fiers



Gérald Jasmin, directeur commercial du Groupe Adecco en France : « Le capital humain, la jeunesse, les nouveaux talents qui arrivent sur le marché, font la différence. »



Maxime Le Tellier, CEO for One Month du Groupe Adecco.



Bertrand Thamin, président du CMB : « C'est un débat qui a considérablement animé la sphère médiatique. »

« Le bien-être au travail doit prendre une place prépondérante... »



d'avoir détaché de Paris deux médecins qui consultent tout près d'ici, au Cloître Saint-Louis, avant et pendant le Festival d'Avignon. C'est tout le sens de la présence, au colloque Dirigeants en Pays d'Avignon, pour la première fois cette année, du CMB – que j'ai l'honneur de présider, mais que d'autres, comme Patrick Bézier et Éric Brossard, gouvernent. Je saisis donc l'occasion qui m'est offerte ce soir de remercier le Groupe IGS de son initiative et de son invitation.

JEAN VILAR, UN HOMME D'ACTION

Nathalie Cabrera. Le 1^{er} mars dernier, j'ai succédé à Jacques Téphany à la direction de l'Association Jean Vilar, dont vous êtes les amis et invités. Ce qui m'a fasciné chez Jean Vilar ? C'était un homme d'action, un homme pragmatique. Il incarnait une idée encore aujourd'hui fondatrice pour la culture : celle d'un théâtre de service public, celle de la culture pour tous, du théâtre populaire. Et, en même temps, c'était un homme d'action. Jean Vilar a eu des initiatives très concrètes, comme les réflexions qu'il a engagées sur les horaires et les tarifs des spectacles ou sur les répertoires du TNP.

Lorsqu'il était directeur du Théâtre National Populaire, de 1951 à 1963, Jean Vilar a lancé une collection



d'ouvrages pour que les spectateurs disposent du texte intégral des spectacles. C'était alors l'époque des débuts du Livre de poche – qui est apparu en 1953 –, de l'édition populaire qui a mis à la disposition du public les textes du répertoire ou des textes littéraires publiés à très bon marché. La "Collection du répertoire" du TNP a été diffusée à l'échelle de l'œuvre de Jean Vilar : cinq millions de spectateurs, entre le TNP qu'il animait à Chaillot et le Festival d'Avignon. Il a ainsi vendu un million d'exemplaires de ces textes du répertoire. S'engager, pour moi, ce n'est pas simplement énoncer des principes, c'est agir : pour l'équivalent de 2 euros, on peut proposer au public un texte de théâtre, contemporain ou classique. Modestement, au sein de la Maison Jean Vilar, nous portons cet héritage. Nous diffusons une partie des textes du répertoire que nous possédons en stock, parce que nous avons envie de les partager avec le public. Dans la continuité de ce qu'a fait Jacques Téphany, j'aimerais que nous ne nous contentions pas de lancer des idées et de propager des principes. Nous voulons agir en nous posant cette question : que peut faire la Maison Jean Vilar pour partager avec tous la culture dont elle est la dépositaire et l'animatrice ? C'est pourquoi, pour nous, la présence dans ces lieux du Groupe IGS et de ses invités est importante : elle nous offre une occasion de partager cet héritage avec vous.

Roger Serre. Je voudrais remercier Jean-Michel Garrigues, qui conçoit les programmes avec Jean-Pierre Hulot, ainsi que notre animateur Frédéric Ferrer.

Jean-Pierre Hulot. A ces remerciements, j'en ajouterai d'autres pour Karine Leclerc-Grivot, Pascale Valette et Ndioulé Sall. Pour monter ce colloque, elles ont réalisé un travail extraordinaire dans des conditions souvent difficiles ... Et pour conclure cette ouverture, je voudrais citer Jean d'Ormesson : « *Tout le bonheur du monde est dans l'inattendu.* »

Nous avons donc engrangé une énorme quantité de bonheur pendant la préparation de ce colloque et nous l'avons fait pour vous ! À tous, je souhaite à présent un très bon colloque.

Jacques Téphany. Je suis ravi de passer le flambeau à Nathalie Cabrera : j'ai bien retenu les leçons d'un très beau colloque de DPA. Il avait pour titre : Gouverner, c'est transmettre.



Nathalie Cabrera, directrice déléguée de l'association Jean Vilar : « Jean Vilar incarnait l'idée d'un théâtre de service public, de la culture pour tous, du théâtre populaire. »



Jean-Pierre Hulot, administrateur du groupe IGS, organisateur et directeur éditorial de DPA : « Nous avons engrangé une énorme quantité de bonheur pendant la préparation de ce colloque. »



Jacques Téphany, co-fondateur et ancien directeur délégué de l'Association Jean Vilar : « Gouverner, c'est transmettre. »

Notes

1. **Effectivité** : « Capacité d'une cause suffisamment forte ou puissante à produire un effet. (...) Aptitude [d'une machine, d'une technique, d'une personne ou d'une entreprise] à fournir le meilleur rendement. (...) Rendement de l'intelligence d'un individu » (Cnrtl). Dans son discours du 3 juillet 2017 devant les deux chambres du Parlement réunies à Versailles en Congrès, le président Emmanuel Macron définit par ces mots les priorités de son quinquennat : « Le peuple français (...) nous demande ce que la philosophe Simone Weil appelait l'effectivité. C'est-à-dire l'application concrète, tangible, visible des principes qui nous guident. Le refus d'être pris en défaut, et de clamer des principes dont nous ne poursuivons pas sans relâche l'application. » Pour Simone Weil, l'effectivité suppose un engagement dans l'action, ancré dans la réflexion et la spiritualité. « L'accomplissement effectif d'un droit provient non pas de celui qui le possède, mais des autres hommes qui se reconnaissent obligés à quelque chose envers lui. » (L'Enracinement. Prélude à une déclaration des devoirs envers l'être humain, 1943. Gallimard, 1990).

2. **Émile de Girardin** (1806-1881), journaliste, patron de presse et homme politique français. Il inventa le quotidien à bon marché et fut l'un des promoteurs du financement de la presse par la publicité.

3. La **GPEC** ou gestion prévisionnelle des emplois et des compétences est conçue pour anticiper les besoins en ressources humaines à court et moyen termes. Elle vise à adapter les emplois, les effectifs et les compétences aux exigences issues de la stratégie des entreprises et des modifications de leurs environnements économique, social, juridique. La négociation triennale de GPEC porte obligatoirement sur :
- les modalités d'information et de consultation du comité d'entreprise sur la stratégie de l'entreprise et ses effets prévisibles sur l'emploi et sur les salaires,
- la mise en place d'un dispositif de GPEC, ainsi que les mesures d'accompagnement susceptibles de lui être associées, en particulier de formation et d'accompagnement de la mobilité professionnelle et géographique des salariés. Cf. <http://travail-emploi.gouv.fr/emploi/developpement-de-l-emploi/developpement-de-l-emploi-et-des-competences/article/gestion-previsionnelle-de-l-emploi-et-des-competences-gpec>.

4. **CEO for One Month** <http://www.groupe-adecco.fr/ceo1month/france/>. Maxime Le Tellier, 24 ans, étudiant en mastère à l'emlyon business school, a franchi avec succès toutes les étapes d'un processus de recrutement mis en place par les consultants spécialisés de The Adecco Group. Il a été choisi parmi plus de 5 000 candidats et est devenu, pour un mois, du 13 juin au 13 juillet 2017, le bras droit de Christophe Catoir, président France de The Adecco Group. « Avec l'arrivée de Maxime pour quatre semaines, nous renouvelons notre volonté d'ouvrir les portes du monde de l'entreprise aux jeunes. (...) Cette édition 2017 marque également une nouvelle étape avec, pour la première fois, la participation de personnalités extérieures dans le processus d'évaluation. Une occasion de rappeler, ensemble, que lorsque vous faites confiance aux jeunes, vous n'êtes jamais déçus », commente Christophe Catoir.

5. **Henri Queuille** (1884-1970), inamovible ministre de l'Agriculture sous la III^e République, rejoint Londres sous l'Occupation. Sous la IV^e République, il est trois fois président du Conseil. Vingt et une fois ministre, le « petit père Queuille » est resté comme un symbole de la simplicité, de l'honnêteté en politique et de la fidélité aux valeurs humanistes du parti radical-socialiste – dont il fut l'une des figures. Mais, il est aussi considéré comme le représentant de l'inefficacité du régime des partis de la IV^e République et d'une vision fataliste voire cynique de la conduite des affaires publiques. « La politique, disait-il, n'est pas l'art de résoudre les problèmes, mais de faire taire ceux qui les posent. »

6. Le **CMB** est un service interentreprises de santé au travail dont l'activité est régie par le code du travail. L'équipe, pluridisciplinaire, conseille et accompagne les employeurs dans la mise en œuvre de la prévention des risques professionnels et assure le suivi de la santé au travail de leurs salariés. Au-delà de la visite médicale individuelle, le CMB développe des actions de prévention, mais aussi d'information et de sensibilisation des employeurs et des salariés aux risques professionnels. <http://www.cmb-sante.fr>. Bertrand Thamin co-dirige, avec Myriam Feune de Colombi, le Théâtre Montparnasse à Paris. ■

Ouverture des travaux



Jean-Pierre Hulot : « Dans ce genre littéraire, j'avoue avoir un petit faible pour le "testament" d'Auguste ... »

*Le « testament » d'Auguste :
une fabuleuse opération
de communication !*

LA MANIÈRE DE PROCÉDER PRIME DANS L'ACTION

Jean-Michel Perrenot, directeur général exécutif du Groupe IGS. Notre groupe se situe résolument dans l'action depuis un peu plus de 40 ans. Pour moi, un geste approprié vaudra toujours mieux que mille théories inabouties. La manière de procéder est donc ce qui prime dans l'action. Mais je crois, comme l'écrivait Simone Weil, qu'il faut « *dès qu'on a pensé quelque chose, chercher en quel sens le contraire est vrai* »¹. J'ouvrirai donc nos débats sur "l'agir" avec cette réflexion.

L'ACTION FONDE UN « DROIT D'INVENTAIRE »

Jean-Pierre Hulot, administrateur de l'IGS. "Gouverner, c'est agir" ... Afficher un tel titre au début d'une mandature politique ressemble à une injonction. Si c'était le cas, ce serait bien de l'outrecuidance ... D'autant qu'à y bien réfléchir, rien ne prouve qu'un gouvernement, le succès d'une politique ne doivent se mesurer qu'à l'aune de l'action ou de l'enchaînement des actes. Il y a des refus, des absences, des non-alignements délibérés qui se sont avérés des actes de gouvernement plus que clairs.

Je ne m'aventurerai pas plus sur ce sujet puisqu'il doit être traité de façon bien plus autorisée, ce soir, par Hubert Védrine.

Il n'en reste pas moins que là se trouve le fondement de plusieurs siècles d'hagiographie et, plus récemment, de ce qu'on appelle désormais le "droit d'inventaire" ... Ce qui n'est que l'avant et le revers de la même médaille. Mais, dans ce genre littéraire, j'avoue avoir un petit faible pour le "testament" d'Auguste². Voici un empereur qui, au soir de sa vie, en 14 après Jésus Christ, soit il y a un peu plus de 2 000 ans, confie aux vestales trois rouleaux qui contiennent respectivement :

- le premier, ses dernières volontés ;
- le deuxième, son autobiographie politique ;



Jean-Michel Perrenot, citant Simone Weil : « Dès qu'on a pensé quelque chose, chercher en quel sens le contraire est vrai. »



Jean-Pierre Hulot : « Là se trouve le fondement de plusieurs siècles d'hagiographie et, plus récemment, de ce qu'on appelle désormais le "droit d'inventaire". »

- le troisième, une sorte d'audit de l'état dans lequel il laisse l'Empire. Donc, si on laisse de côté ses dernières volontés pour l'ordonnement de ses funérailles, restent sa geste gouvernementale et ce qu'il considère sinon comme un droit, du moins comme son propre "devoir d'inventaire"... Peut-être d'ailleurs, soit dit en passant, vaut-il mieux s'appliquer à cet exercice soi-même que de s'en remettre à d'autres, fusse à la Cour des comptes !

UNE FABULEUSE OPÉRATION DE COMMUNICATION !

Mais, c'est moins le contenu de ce testament qui me fascine, que son devenir. À la mort d'Auguste, Tibère lui

succède et fait réaliser de nombreuses copies des textes originaux pour les faire afficher sur les monuments les plus emblématiques de l'Empire. Utilisation prémonitrice des "réseaux sociaux" ... Quand les voies romaines préfiguraient les autoroutes de l'information !

*« C'est moins le contenu du testament
qui fascine que son devenir. »*

Et 2 000 ans plus tard, on en exhume encore des fragments – en Anatolie – qui constituent l'essentiel de ce que nous considérons comme l'Histoire "vraie" du règne d'Auguste. Remarquable opération de communication et d'auto-storytelling.

Je la laisse à votre méditation ! ■

Notes

1. *La Pesanteur et la Grâce* (« Dès qu'on a pensé quelque chose, chercher en quel sens le contraire est vrai »), extraits des 11 Cahiers écrits par Simone Weil à Marseille entre octobre 1940 et avril 1942, puis confiés à Gustave Thibon en avril 1942 - Pocket-Agora, 1991. Après 1937, Simone Weil ancre profondément sa réflexion dans la foi. Elle se réfugie en 1940 à Marseille où elle rédige les Cahiers, dont sera tiré *La Pesanteur et la Grâce*. Elle dialogue régulièrement avec le père Joseph-Marie Perrin, supérieur du monastère des Dominicains à Marseille, très engagé dans l'accueil de réfugiés. En 1941, le père Perrin demande au philosophe chrétien Gustave Thibon d'accueillir Simone Weil dans sa ferme en Ardèche. Elle y est embauchée comme ouvrière agricole. Elle partira pour l'Amérique en 1942, laissant à Gustave Thibon ses Cahiers en « complète propriété ». Gustave Thibon en tire en 1947 un recueil de pensées, *La Pesanteur et la Grâce*, qu'il dote d'une longue préface. Il publiera en 1952 avec le père Perrin *Simone Weil telle que nous l'avons connue*, La Colombe, 1952.

2. Les *Res Gestae Divi Augusti* ou "testament" d'Auguste offrent un autoportrait politique de l'empereur et le récit de la naissance du principat, « *histoire d'une constitution qui n'a jamais été écrite par les Romains* ». Issues de plusieurs sources épigraphiques, les *Res Gestae* ont fait l'objet (encore récemment) de nombreuses révisions éditoriales. Cf. Paula Botteri, directrice du Projet Ancyre et de la mission italienne à Ankara, in « *Les Res Gestae Divi Augusti*. Représentations monumentales du pouvoir », Cahiers de la MRSH, 2006 et in *Res Gestae Divi Augusti. Hauts Faits du Divin Auguste*, ouvrage collectif. À la mort d'Auguste, son fils adoptif, Tibère, lui succède. Son petit-fils, Julius Caesar Drusus, fait lire ses volontés au Sénat. Le texte ordonne qu'une partie de son testament politique soit gravée sur des tables de bronze, déposée à l'entrée de son mausolée et exposée au public. Tibère fait copier l'original et diffuse le texte dans les provinces de l'Empire. Des copies du "testament" d'Auguste parviennent ainsi dans de nombreuses régions de l'empire romain, notamment dans les nouvelles provinces. Celles qui nous sont parvenues sont cependant peu nombreuses : la principale est la grande inscription qui recouvre les parois du temple d'Auguste et de Rome à Ancyre (actuelle Ankara). Deux autres fragments ont été découverts sur des sites de l'antique Pisidie, en Anatolie, et quelques lignes identifiées sur une épigraphe découverte à Sardes.

Outre Suétone (*Vie d'Auguste*), l'historien romain d'expression grecque Dion Cassius et le prix Nobel 1902 de littérature Theodor Mommsen (*Res gestae Divi Augusti*, 1865, rééd. en 1883), on doit notamment à John Scheid, professeur au Collège de France de 2006 à 2015, une traduction commentée qui propose, en plus du texte latin et de sa traduction, la version grecque des copies d'Ankara, Antioche et Apollonia. L'introduction est accompagnée d'un plan. Le commentaire éclaire le texte (*Res Gestae Divi Augusti. Hauts Faits du divin Auguste*, traduction de John Scheid, Les Belles Lettres, 2007). ■



Dans le feu de l'action

Jean-Michel Fauvergue, député de la 8^e circonscription de Seine-et-Marne, ancien chef du RAID.

« On a coutume de dire au RAID :
management de cœur,
commandement de guerre ... »

SPÉCIALISTE DES INTERVENTIONS À HAUT RISQUE

Frédéric Ferrer. Homme de valeurs, d'action, aujourd'hui député, vous avez dirigé le RAID de 2013 à 2016 ...

Jean-Michel Fauvergue. Le RAID¹ a été créé en 1985 pour intervenir contre les forcenés et les preneurs d'otages... soit 60 à 80 cas tous les ans. Dans une assemblée comme la nôtre, on trouverait environ 1 % de schizophrènes prêts à passer à l'action ! Si nous sommes 100 dans cette salle, nous avons au moins un schizophrène parmi nous...

Le RAID s'est spécialisé dans les interpellations à haut risque. Il est devenu une unité de lutte contre le terrorisme. En 2015, nous avons intégré les Groupes d'Intervention de la Police Nationale (GIPN)¹.



Izy Behar, Past Président de l'EAPM (European Association for People Management).



Jean-Michel Fauvergue : « Il fallait changer nos méthodes d'intervention face à ces ennemis radicalisés. »

« *L'opération de la porte de Vincennes est un cas d'école.* »

L'unité centrale du RAID est basée à Bièvres, dans l'Essonne. Dix autres unités opérationnelles sont réparties sur l'ensemble du territoire¹. Le RAID intervient sur l'ensemble des crises : preneurs d'otages, forcenés, terroristes, interpellations difficiles, en général le matin, en appui des officiers de police judiciaire.

Le chef du RAID est aussi un DRH. Il gère des hommes dans des situations de crise, avec une hiérarchie quasi-militaire.

Il faut être policier pour entrer au RAID. Le recrutement inclut des tests médicaux, psychologiques, techniques, physiques, des épreuves de "cran". D'autres sont destinées à déceler d'éventuelles phobies et, surtout, la capacité, l'envie, de travailler en équipe.

APRÈS MERAH : UNE NOUVELLE MANIÈRE D'AGIR

Frédéric Ferrer. Comment êtes-vous organisés pour agir ?

Jean-Michel Fauvergue. Les colonnes d'assaut sont organisées en groupes d'action. Nous avons 12 à 14 opérateurs par objectif. Ce n'est jamais du "un contre un" – ou alors on a déjà perdu la partie. Ces groupes d'action comportent aussi des spécialistes : des snipers, des négociateurs, des médecins ...

L'affaire Merah² a marqué une nouvelle manière d'agir des terroristes. En trois temps : d'abord, on tue des cibles à haut pouvoir émotionnel sur la population (des militaires, une communauté, l'école Ohr Torah, etc.). Ensuite, on se retranche dans un endroit précis et, quand on est découvert, on attaque les armes à la main les agents du RAID pour mourir en martyr et atteindre le paradis d'Allah au plus vite, avec si possible en face de soi des combattants. Face à Mohammed Merah, vingt heures de négociation n'ont servi à rien. Nous en avons tiré des conclusions. Il fallait changer nos méthodes d'intervention face à ces ennemis radicalisés, faire en sorte que le temps ne leur appartienne plus – ce qui est difficile, car nous sommes une unité très lourde, au sens physique du terme. Tout temps laissé au terroriste lui permet de se reposer, de tuer des otages, de se mettre en scène sur les réseaux sociaux, d'utiliser des explosifs. Il faut donc gagner du temps, transformer la négociation en contact. Puis, déclencher l'assaut et aller rapidement jusqu'au bout.



Jean-Michel Fauvergue : « Nous sommes partis de l'analyse de la menace, de son évolution vers un terrorisme *low cost*, pour définir une nouvelle stratégie d'action. »

C'était nouveau aussi pour les décideurs. Il a fallu convaincre le ministre de l'Intérieur. Fin juillet 2014, six mois avant l'affaire de la porte de Vincennes, Bernard Cazeneuve est venu au RAID. Nous lui avons démontré qu'il n'était plus possible de négocier, de perdre du temps et de risquer la vie des otages. Il a aussi fallu expliquer aux opérateurs qu'ils allaient prendre des risques encore plus grands pour sauver la vie des otages. L'opinion publique, de son côté, avait déjà compris que cela n'avait pas servi à grand-chose de négocier avec Mohamed Merah.

Au RAID, on a coutume de dire : « *management de cœur, commandement de guerre* ». Management de cœur : quand nous ne sommes pas en opération, nous structurons le service, sa manière de faire, nous travaillons avec nos hommes sur les nouvelles techniques d'opération. Nous sommes partis de l'analyse de la menace, de son évolution vers un terrorisme "low cost", pour définir une nouvelle stratégie d'action. Nous sommes alors entrés dans une phase d'explication, dans un management nécessairement empathique, pour pouvoir travailler dans les meilleures conditions avec les opérateurs.

LE COMMANDEMENT DE GUERRE N'EST PLUS DISCUTÉ

Ensuite, dans l'action brutale, comme à la porte de Vincennes, le chef du RAID passe à un commandement "de guerre" – qui ne peut plus être discuté. Quand on lance le départ de l'assaut, on doit pouvoir appuyer sur le starter.

« *Il y a une grande différence entre la stratégie et la tactique.* »

L'opération de la porte de Vincennes est un cas d'école. Deux jours après l'attentat contre *Charlie Hebdo*³, les frères Kouachi sont recherchés. Une policière municipale a été assassinée à Montrouge par Amedy Coulibaly. Le vendredi matin, les frères Kouachi se retranchent dans une imprimerie. Ils sont encerclés par le GIGN. Alors que les équipes du RAID sont en renfort arrière du GIGN, Coulibaly pénètre dans l'Hyper Cacher de la porte de Vincennes, tue 4 personnes et en prend 26 autres en otage. Le RAID se précipite sur les lieux ...

Le ministre déclenche ce qu'on appelle la Force d'Intervention de la Police Nationale¹. Cela permet au chef du RAID de prendre à la fois le commandement de la BRI¹ et du RAID¹. Le GIGN est, parallèlement, en action. Comme je communique bien avec son chef, je récupère deux de ses officiers. La liaison est faite :



Jean-Michel Fauvergue : « Comme dans toute organisation, il y a plusieurs types de personnalités au RAID. »

entre le RAID et le GIGN, il y a à peu près autant de différence qu'entre Coca Cola et Pepsi ; cela facilite les relations.

Il est convenu que je lance l'assaut : j'ai 26 otages à sauver. Le GIGN¹ en a un aussi, mais il s'est caché. Bernard Cazeneuve se rend porte de Vincennes aux environs de 16 heures. J'y suis depuis 13 heures. L'assaut a lieu vers 17 heures. On fait un point ensemble et je lui dis : « *La seule solution est de donner l'assaut très rapidement pour sauver le plus d'otages possible.* » Quand vous avez convaincu vos chefs avant d'agir, cela se passe toujours mieux après ! En revanche, il faut vous appuyer sur un job que vous maîtrisez parfaitement et sur lequel vous êtes vraiment opérationnel, sinon ils ne vous croiront pas.

LA STRATÉGIE : LE POUVOIR DU CHEF

Frédéric Ferrer. Vos hommes sont des guerriers dont il faut s'occuper ...

Jean-Michel Fauvergue. Comme dans toute organisation, il y a plusieurs types de personnalités au RAID. Les grands, forts et musclés sont comme les autres. Certains ont besoin de reconnaissance, d'autres d'être dirigés. Il y a des suiveurs, des super-actifs ... Comme toujours, on a des "historiques" qui pensent que le RAID c'est eux, qu'il n'y a pas de raison de changer. Comme ce sont eux, croient-ils, qui prennent des risques derrière leurs boucliers, c'est à eux, estiment-ils, de faire la tactique et la stratégie ... Or, il y a une grande différence entre la stratégie et la tactique. La stratégie, c'est le pouvoir du chef. En particulier en situation de crise.

Je vais vous donner un exemple. Quand nous avons lancé l'assaut porte de Vincennes, nous n'avions pas le temps de sécuriser l'ensemble du dispositif. Les hommes sont passés devant des vitres, ce que l'on ne fait jamais, parce qu'on risque de se faire tirer dessus.



Xavier d'Aumale, head of talent acquisition de BlaBlaCar.

Nous savions que le risque était faible parce qu'il y avait de grands frigos derrière les vitres de l'Hyper Cacher, mais nous n'avons pas eu le temps de le dire aux hommes. Dans le compte rendu d'expertise, il y a eu des remarques à ce sujet, mais tous les hommes y sont allés. Autre exemple, cité par un ancien négociateur du RAID, Laurent Combalbert⁴. Au cours d'une prise d'otages, un individu poignarde sa femme et s'enferme avec elle – 60 à 80 % des forcenés et des preneurs d'otages ont des problèmes psychologiques. À un moment, le négociateur prend contact avec le preneur d'otage. Cela se passe plutôt bien. Pourtant, le chef de la colonne d'intervention lui dit : « Dans deux minutes, assaut ! » Le négociateur ne comprend pas. L'autre lui répond : « Dans une minute, assaut ! » Le négociateur continue à parler, à retenir l'attention du preneur d'otage et, en une minute, la porte est fracassée, le gars interpellé, blessé, soigné et la femme sauvée. Le chef de la négociation dit au commissaire en charge du dispositif : « Je ne comprends pas, c'était inutile d'utiliser la force. » Le commissaire lui répond : « Ce que tu ne sais pas, c'est que via les endoscopes placés sous les portes, le médecin du RAID voyait que la victime était en train de se vider de son sang. Donc, l'assaut a été précipité. » Le négociateur : « Pourquoi ne pas me l'avoir dit ? » « Je ne te l'ai pas dit, parce qu'on avait besoin que tu ne paniques pas, que tu ne transmettes pas cette panique... et puis, je ne te l'ai pas dit, mais c'est moi le chef ! » Le négociateur ne peut pas tout savoir. Il faut qu'il s'en tienne à son rôle de tacticien. Une fois les ordres donnés, même si on n'est pas d'accord, il faut les exécuter. On s'exécute après.

Quatre jours après notre intervention au Bataclan au milieu de cadavres et de blessés, il a fallu, avec la BRI, aller chercher très rapidement des terroristes équipés de gilets explosifs. Nous sommes intervenus le 18 novembre à Saint-Denis pour neutraliser Abdelhamid Abaaoud, cerveau des attentats du 13 novembre, qui s'était retransché avec deux complices, une femme et un homme.

Une opération parfaitement réussie au niveau opérationnel ... moins bien réussie au niveau médiatique. Nous avons pris toutes les précautions. Nous avons d'abord fait sauter la porte à l'explosif. Contrairement à Vincennes, où cela avait bien fonctionné, nous avons dû faire des barrages de feu pour tenir les terroristes à distance : les murs n'étaient pas porteurs et s'ils s'étaient collés sur les murs, comme nous n'avons pas de recul, ils auraient mis la colonne d'assaut en danger. Il y a eu des développements médiatiques là-dessus et j'ai été interpellé en tant que chef du RAID.

LA FOLIE REJOINT LE TERRORISME

Frédéric Ferrer. Quelles menaces doit-on redouter ?

Jean-Michel Fauvergue. J'aimerais être rassurant, mais la population française sait bien que c'est un mouvement qui ne va pas s'arrêter tout de suite. À une organisation en réseaux s'est substitué un terrorisme *low cost*. J'évoquais tout à l'heure les schizophrènes : la folie rejoint le terrorisme et le terrorisme rejoint la folie. Certains passent à l'action avec n'importe quoi. L'attentat de Nice a fait 85 morts et causé un traumatisme inégalé dans le pays. Il a coûté moins de 2 000 euros. Celui qui l'a organisé a loué un camion et foncé dans la foule. Nous sommes confrontés à des attentats de ce type : quelqu'un tue avec un couteau ou un marteau ...

L'opinion publique, les décideurs, les magistrats, les policiers, les gendarmes, eux aussi, ont changé de point de vue.

Il y a cinq ans, si on avait dit : « Quelqu'un a attaqué un policier avec un marteau et il a pris deux balles », les policiers auraient été mis en cause. Nous sommes tous passés à une autre vision des choses. Au cours de ma récente campagne électorale, j'ai constaté que toutes les municipalités, toutes tendances confondues, étaient favorables à la vidéosurveillance. Qu'on appelle maintenant vidéoprotection.



Lucille Desjonquères, présidente de l'International Women Forum France.

LE TERRORISME EST DEvenu MONDIAL

Frédéric Ferrer. Emmanuel Macron est-il un chef de guerre ? Faut-il prolonger l'état d'urgence ?

Jean-Michel Fauvergue. Nous avons peut-être, en urgence, besoin d'un chef !

L'état d'urgence ? Nous en avons débattu hier à l'Assemblée nationale. Il y a toujours un peu de théâtre dans ces occasions... Mais, il sera prorogé jusqu'à début novembre, puis remplacé par une loi qui donnera des outils supplémentaires pour combattre ce terrorisme de façon réactive. La loi sera discutée dans 15 jours. Il faut savoir que la France est frappée par le terrorisme depuis très longtemps. Elle a un passé colonial. Il y a eu des vagues de terrorisme depuis la fin de la guerre d'Algérie. La France s'est dotée des instruments politiques et juridiques les plus importants d'Europe. Elle s'est investie dans la lutte contre le terrorisme avec ses forces armées. Nous sommes un pays-cible, mais même les pays qui n'ont ni ce passé ni cette actualité sont à présent touchés par le terrorisme. Le terrorisme, à présent, a une dimension mondiale. Il faut l'éradiquer, le plus vite possible, là où il se trouve. La France est surtout une cible parce qu'elle est un pays de liberté, de laïcité, d'égalité entre l'homme et la femme, ce que nos apprentis terroristes, qui sont sans foi ni loi, n'acceptent pas.

LE RAID : 400 OPÉRATEURS

Gilles de Robien, ancien ministre. J'ai beaucoup d'admiration pour le parcours de Jean-Michel Fauvergue. Une question : combien êtes-vous au RAID ? Quelle est l'utilité de garder deux entités, le RAID et le GIGN ?

Jean-Michel Fauvergue. Le RAID réunit 400 opérateurs avec, les antennes. Je ne vais pas être "politiquement correct" : il n'est absolument pas utile d'avoir deux unités nationales et une troisième à Paris, la BRI. En revanche, RAID et GIGN ont acquis leurs lettres de noblesse ; l'un appartient à la Gendarmerie Nationale, l'autre à la Police Nationale. On peut aussi s'interroger sur l'utilité d'avoir une Police Nationale et une Gendarmerie Nationale. Il serait délicat de les fusionner, elles ont leur histoire. Mais il existe des solutions pour mieux travailler – je l'ai dit devant la commission parlementaire qui m'a auditionné à la suite des attentats. En particulier, on pourrait créer, comme dans l'Armée, un commandement commun des forces spéciales d'intervention de la Police Nationale – pour commencer par elle – qui distribuerait les missions opérationnelles et aurait le pouvoir de recruter. Cela se passerait mieux et on y gagnerait une couverture du territoire national encore meilleure que ce qu'elle est aujourd'hui – même si elle a beaucoup progressé.

Jusqu'à présent, cette organisation n'a pas nui à l'efficacité, mais on constate que le RAID intervient en secteur police (20 % du territoire national et 80 % des affaires) et le GIGN en secteur gendarmerie (80 % du territoire). À part à Dammartin-en-Goële, le GIGN n'est pas intervenu au moment des attentats. On pourrait, certainement, mieux l'employer si un commandement commun distribuait les rôles.



Jean-Michel Fauvergue : « La France s'est dotée des instruments politiques et juridiques les plus importants d'Europe. »



Gilles de Robien, ancien ministre : « Quelle est l'utilité de garder deux entités, le RAID et le GIGN ? »

L'ÉTAT D'URGENCE DOIT S'ARRÊTER

Philippe Bilger, magistrat honoraire, président de l'Institut de la parole. J'aimerais poser deux questions. L'une au remarquable chef du RAID que vous avez été et l'autre, au député.

Première question : ne trouvez-vous pas qu'aujourd'hui, l'extrême difficulté pour lutter contre le terrorisme vient du fait que nous avons des criminels qui attendent avec volupté leur propre mort ? Comment fait-on ?

Question au député : j'approuve le projet de loi anti-terroriste qui vise à insérer dans le droit ordinaire des dispositions exceptionnelles, parce que j'imagine mal que demain on puisse encore inventer d'autres mesures plus efficaces. Quel est votre sentiment à ce sujet ?

Jean-Michel Fauvergue. Le but des terroristes est de mourir en martyrs en affrontant les armes à la main les forces d'intervention. Le but, pour nous, est de neutraliser le danger le plus vite possible, afin de délivrer tous les otages en ramenant si possible tous les opérateurs policiers à la maison. Ensuite, je ne suis pas opposé à ce que des mesures d'exception se traduisent dans le droit quotidien ; cela donne davantage de moyens et un meilleur contrôle du juge. Je suis, enfin, d'accord pour que l'état d'urgence s'arrête. Il a été prolongé six fois. C'est une situation qui doit rester exceptionnelle. Elle est nuisible aussi pour notre tourisme, notre économie. C'est important.

Marc François-Brazier, directeur des ressources humaines d'AKDN (Aga Khan Development Network). Comment la lutte anti-terroriste est-elle coordonnée entre les États ?



Philippe Bilger, magistrat honoraire : « J'approuve le projet de loi anti-terroriste qui vise à insérer dans le droit ordinaire des dispositions exceptionnelles. »



Marc François-Brazier, DRH d'AKDN : « Comment la lutte anti-terroriste est-elle coordonnée entre les États ? »



Jean-Michel Fauvergue : « L'empathie n'est pas un défaut. »

Jean-Michel Fauvergue. Au niveau européen, le réseau Atlas⁵ réunit l'ensemble des groupes d'intervention. La France y est représentée par le GIGN et le RAID. Par ailleurs, le GIGN et le RAID – et en particulier le RAID – ont beaucoup été consultés à l'étranger pour un retour d'expérience, parce qu'ils ont réalisé les interventions les plus dures avec les résultats les plus intéressants. Dans le domaine de l'anti-terrorisme, nous avons beaucoup de relations bilatérales et beaucoup d'échanges multilatéraux.

LE CHEF DOIT ÊTRE EXEMPLAIRE

Frédéric Ferrer. Quel message auriez-vous pour les DRH ?

Jean-Michel Fauvergue. Il faut travailler sur l'agilité de l'équipe, être à l'écoute des opérateurs, des collaborateurs. L'empathie n'est pas un défaut, mais une qualité.

Je voudrais insister sur un autre point. Le chef doit être exemplaire. Cela ne veut pas dire qu'il fait le travail des autres, mais il doit faire ce qu'il prône et vice-versa. Surtout, le chef doit prendre ses responsabilités pour défendre ses collaborateurs quand les choses ne tournent pas comme il l'aurait voulu. Il faut des chefs courageux.

Frédéric Ferrer. Je vous conseille un livre : *Le RAID, comment manager une unité d'élite*, par Jean-Michel Fauvergue⁶. ■

Notes

1. • La **FIPN** (Force d'Intervention de la Police Nationale) a été créée en 2009 pour coordonner les actions des unités d'interventions de la Police Nationale : le **RAID** (Recherche, Assistance, Intervention, Dissuasion), les **GIGN** (Groupes d'Intervention de la Police Nationale) et la **BRI/BAC** (Brigade de Recherche et d'Intervention et Brigade Anti-Commandos). La création de la FIPN visait à mettre à disposition de l'autorité politique et administrative une unité de gestion de crise de 430 opérateurs, dont une partie implantée au cœur des grandes agglomérations en cas de crise grave.

• Le **RAID** a été créé en 1985 par un arrêté de Pierre Joxe, alors ministre de l'Intérieur. Sa devise est « *Servir sans faillir* ». Son chef assure le **commandement opérationnel de la FIPN, dont il est l'échelon central**. Son unité centrale est basée à Bièvres, dans le département de l'Essonne. Dix antennes sont réparties sur le territoire métropolitain (Bordeaux, Lille, Lyon, Marseille, Montpellier, Nancy, Nice, Rennes, Toulouse et Strasbourg).

Le RAID participe, sur l'ensemble du territoire, à la lutte contre toutes les formes de terrorisme et de criminalité organisée. Il intervient à l'occasion d'événements graves qui demandent l'utilisation de compétences et techniques spécifiques pour neutraliser les individus dangereux, par la négociation ou l'intervention.

Le RAID a mené des opérations qui ont marqué l'opinion, parmi lesquelles : l'arrestation des chefs d'Action directe en 1987, la libération des enfants pris en otage à Neuilly en 1994, la neutralisation de Mohammed Merah en 2012, la recherche des auteurs de la fusillade au siège de *Charlie Hebdo* le 7 janvier 2015, l'opération menée au moment de l'attentat contre l'Hyper Cacher, pour la première fois avec le GIGN, lors de la double prise d'otages du 9 janvier 2015, l'intervention au cours des attentats du 13 novembre 2015 (avec la BRI, pendant la prise d'otages au Bataclan), l'assaut dans le centre-ville de Saint-Denis pour neutraliser Abdelhamid Abaaoud, cerveau présumé des attentats du 13 novembre 2015, la neutralisation de l'auteur du double meurtre du 13 juin 2016 à Magnanville, etc.

• La **BRI** (Brigade de Recherche et d'Intervention) est une unité de police judiciaire fédérée avec le RAID au sein de la FIPN. Créée en 1964 à Paris, elle est installée au 36 quai des Orfèvres dans le 1^{er} arrondissement et dépend directement de la direction régionale de la police judiciaire de la préfecture de police de Paris. Après 1977, d'autres BRI ont été créées dans les grandes villes de France et dépendent de l'Office central de lutte contre le crime organisé (OCLCO).

La brigade est mise à disposition des directions régionales ou interrégionales de police judiciaire. Elle est la seule à cumuler des fonctions judiciaires (filatures, collecte de preuves) et à mener des interventions spéciales dans ce cadre.

La BRI est intervenue aux côtés du RAID lors de la prise d'otages de l'Hyper Cacher de la porte de Vincennes. C'est également elle qui a neutralisé les terroristes lors de l'assaut du Bataclan.

• Le **GIGN** (Groupe d'intervention de la Gendarmerie nationale), équivalent militaire du RAID, a été créé en 1972 après la prise d'otage d'athlètes israéliens à Munich. Il a agi en relation étroite avec le RAID lors des attentats de janvier 2015. Le GIGN a acquis une réputation d'unité d'élite lors de son intervention dans la prise d'otage de l'avion d'Air France sur l'aéroport de Marignane en 1994. De manière générale, les gendarmes du groupe interviennent prioritairement sur les détournements d'avions (Piratage), de bateaux (Piratage), en cas d'attaque nucléaire (Piratage), d'attaque chimique ou biologique (Piratage), de prise d'otage de ressortissants français à l'étranger (Piratage).

Depuis une réorganisation de ses services en 2007, le GIGN peut parfois intervenir pour des opérations plus classiques de police jusqu'à des interpellations dans des dossiers d'envergure.

Parmi les sources :

• Schéma national d'intervention des forces de sécurité, publié en avril 2016 sur le site du ministère de l'Intérieur (avec des cartes). <https://www.interieur.gouv.fr/>

• Site du ministère de l'Intérieur <https://www.police-nationale.interieur.gouv.fr/Organisation/Entites-rattachees-directement-au-DGPN/RAID>

• *Le Monde* du 18 novembre 2015 (mis à jour en juillet 2016), Pierre Breteau. http://www.lemonde.fr/les-decodeurs/article/2015/11/18/raid-gign-bri-qui-fait-quoi_4812824_4355770.html#fs4f5Cw5tLyLeWtS.99

2. **Mohammed Merah** a été abattu à Toulouse le 22 mars 2012, lors de l'intervention du RAID, au cours de laquelle cinq policiers ont été blessés. Le 11 mars 2012, il avait assassiné à Toulouse un sous-officier du 1^{er} Régiment du train parachutiste de Toulouse. Le 15 mars 2012, il avait blessé grièvement un militaire et en avait tué deux, tous trois appartenant au 17^e Régiment du génie parachutiste de Montauban. Le 19 mars 2012, au collège-lycée juif Ozar Hatorah de Toulouse, il tuait un enseignant et ses deux enfants, puis la fille du directeur et blessait un adolescent en s'enfuyant.

3. L'attentat contre le journal satirique *Charlie Hebdo*, est perpétré par les frères Kouachi le 7 janvier 2015, à Paris. Il se solde par douze morts et onze blessés. Les deux auteurs de la tuerie seront abattus par le GIGN deux jours plus tard au nord de Paris, à Dammartin-en-Goële. Le 8 janvier, un complice des frères Kouachi, Amedy Coulibaly, assassine à Montrouge une policière municipale. Le 9 janvier, Coulibaly tue quatre personnes au cours d'une prise d'otages dans une supérette, l'Hyper Cacher de la porte de Vincennes. Il est tué, le même jour, lors de l'assaut lancé par le RAID.

4. Diplômé de la National Academy du FBI, **Laurent Combalbert** a participé au développement du métier de négociateur au sein du RAID. Il est conférencier international et enseigne la négociation et la performance collective à HEC (cf. Laurent Combalbert, *Le Négociateur*, Presses de la Cité, 2009).

5. Le **réseau Atlas** a été formé après les attaques terroristes du 11 septembre 2001 afin d'empêcher des attaques similaires en Europe. Il regroupe des unités de police spéciales, chargées de la lutte contre le terrorisme et autres formes de criminalité, des vingt-sept États membres de l'Union plus la Suisse et la Norvège. Il est financé et soutenu par la Commission européenne. Il a pour but d'améliorer la coopération entre les unités de police et de renforcer leurs compétences par la formation et de l'échange de bonnes pratiques. La *Task force* des responsables des services de police travaille depuis cette date à une meilleure coopération entre les 36 unités européennes spécialisées, notamment dans la lutte antiterroriste et la prise d'otages de masse. Pour travailler l'opérationnel, des exercices conjoints, regroupés sous l'appellation " *Atlas Common Challenge* ", ont été mis en place dans divers pays, impliquant les services des unités spéciales.

6. Aux éditions Mareuil :

• **Le RAID : Comment manager une unité d'élite ?** Jean-Michel Fauvergue, Mareuil Editions, septembre 2017. « *Commander les hommes du RAID dans une période particulièrement riche en événements m'a permis de développer un certain nombre de qualités managériales. C'est cette expérience que j'ai souhaité développer dans ce livre afin qu'elle puisse profiter ou être transposable à ceux qui, travaillant dans d'autres organisations ou dans l'entreprise, veulent s'inspirer du management qui a été le mien et celui de notre équipe dirigeante.* » Extrait du "prière d'insérer".

• **Patron du Raid face aux attentats**, Jean-Michel Fauvergue et Caroline De Juglart, Mareuil Éditions, octobre 2017. « *Cet ouvrage est tiré de deux ans d'entretiens, entre 2015 et 2017, entre le chef du Raid et une journaliste. Jean-Michel Fauvergue raconte comment lui-même et son unité ont vécu de l'intérieur les attentats, de la tuerie de Charlie Hebdo à l'attaque de l'église de Saint-Etienne-du-Rouvray.* » Extrait du "prière d'insérer". ■



Moteur !

Vous avez dit moteurs ?

Hubert Auriol, pilote, entrepreneur, vainqueur auto et moto et ancien directeur général du Paris – Dakar.
Michel Léger, président de BDO France.
Soumia Malinbaum, présidente d'honneur de l'Association française des managers de la diversité, directrice chez Keyrus.

« On tient les gens
 par la passion
 et on leur transmet
 des valeurs ... »

J'AI VOULU PARTICIPER. J'EN SUIS REVENU TRANSFORMÉ

Frédéric Ferrer. Nous sommes avec Hubert Auriol, vainqueur auto et moto et ancien patron du Paris-Dakar¹ ; Michel Léger, président de BDO et Soumia Malinbaum, présidente d'honneur de l'Association Française des Managers de la Diversité (AFMD²), directrice chez Keyrus.

« Moteur ! Vous avez dit moteurs ? »... Hubert, cette formule résume bien ta vie, celle d'un champion, d'un entrepreneur ?

Hubert Auriol. Je n'étais pas prédestiné à cette carrière. J'ai commencé à travailler dans le textile. L'occasion s'est présentée quand Thierry Sabine a organisé le Paris-Dakar¹. C'était aussi l'appel du désert : je suis né en Afrique, j'ai grandi en Éthiopie. J'avais le goût de la nature, des grands espaces. J'ai voulu participer. J'en suis revenu transformé.



Hubert Auriol, champion auto et moto, ancien directeur du Paris – Dakar : « Je n'étais pas prédestiné à cette carrière. »



Michel Léger, président de BDO France : « J'ai conçu le projet d'un cabinet qui aurait une dimension internationale. »

Quand je suis retourné en Afrique à moto, j'y ai trouvé ce que j'ai-
mais : le contact avec les hommes, l'action, l'aventure. J'ai eu en-
suite la chance de vivre de ma passion. Pour devenir pilote, il faut
en avoir envie. Mais ce n'est pas pour cela que l'on réussit. Je me
suis adapté à la situation. C'est aussi une chance.

LE MOTEUR, C'EST L'ÉNERGIE D'AVANCER ENSEMBLE

Frédéric Ferrer. Michel, vous avez eu une longue carrière dans le
conseil et l'audit. Cette passion vous a toujours fait avancer ...

Michel Léger. J'ai fait presque toute ma carrière dans un cabinet
formidable, Arthur Andersen, qui, à l'époque, avait tout inventé en
matière de gestion des ressources humaines et de communication
avec les services professionnels. En 2002-2004, des événements se
sont produits aux États-Unis, qui ont anéanti ce qui avait été
construit dans d'autres pays.

Notre revanche est que l'Association des anciens d'Andersen est
peut-être l'une des plus actives. Dans nos réunions, nous sommes
500, 600, 800... Et, il ne se passe pas de journée sans que j'aie des
"Anderséniens" au téléphone !

Quand Andersen a pris fin, j'étais à la tête d'une division de 800
personnes. J'ai alors créé mon entreprise. J'ai conçu le projet d'un
cabinet qui aurait une dimension internationale, proposerait des
services efficaces, avec une nouvelle méthode de travail. Nous
sommes repartis en nous appuyant sur des femmes et des hommes
motivés. Le "moteur", c'est l'énergie d'avancer ensemble.

Mon premier client était une société d'informatique. J'avais une
mission d'expert, en particulier pour une opération boursière
d'augmentation de capital. Je l'ai conduite seul. J'ai tapé le rapport
avec deux doigts ; je l'ai relié moi-même ; je l'ai présenté sans l'aide
de collaborateurs ni même d'une secrétaire.

LA CRISE A « GHETTOÏSÉ » CERTAINS JEUNES

Frédéric Ferrer. Soumia, d'autres "moteurs" nous animent dans
la vie, comme la volonté de réussir ...

« D'autres générations
n'ont pas eu
cette chance. »

Soumia Malinbaum. Mes parents sont arrivés d'Algérie à la fin
des années 50 pour s'installer dans le nord de la France. Nous
étions six enfants. Je suis née dans une cité. Notre génération a été
la première à vraiment s'intégrer. En France, l'immigration d'origine
maghrébine concerne 6 à 8 millions de personnes. Nous sommes
nombreux à avoir bien vécu cette double culture : être fiers d'être
français et porter des traditions arabo-musulmanes. D'autres géné-
rations n'ont pas eu cette chance. Pourtant, leur réussite reste possible,
même si la crise, des événements, des changements sociétaux, ont
ghettoisé des jeunes, alimentant des foyers de radicalisation. Beau-
coup de travail nous attend, en particulier en matière d'éducation.

Rapidement, j'ai pris conscience qu'il fallait que je me batte pour
réussir. Quand on part d'assez loin, c'est l'excellence qu'il faut viser.
J'ai quitté Saint-Quentin dans l'Aisne pour aller faire mon Droit à
Lille, puis à Paris. Je suis entrée par la petite porte dans une entre-
prise américaine d'informatique, comme standardiste. J'ai été pro-
mue très rapidement. En 1991, j'ai créé une société de services
numérique que j'ai vendue en 2006. Aujourd'hui, je suis directrice
Business Development d'une entreprise du numérique spécialisée
dans le Big Data, Keyrus. Au cours de ma carrière, à chaque fois
que j'ai fait des rencontres, quelque chose s'est révélé à moi. Peut-
être était-ce lié à mon envie de réussir et également de partager.
En 2005, la crise des banlieues m'a fait l'effet d'un électrochoc à
un moment où je vivais dans le monde de la "bourgeoisie", ces
bourgeois "beurs" qui ont réussi.

NE JAMAIS PERDRE DE VUE L'OBJECTIF

Frédéric Ferrer. Hubert, c'est aussi ce qui t'arrive quand tu ren-
contres Thierry Sabine : tu t'engages dans une nouvelle aventure,
pour laquelle tu n'as pas d'expertise particulière ...

Hubert Auriol. Ma vie a été une succession d'opportunités et de
challenges. J'ai d'abord pris la décision de changer de direction et
j'ai connu une certaine réussite sportive et professionnelle. On mesure
alors qu'une victoire n'est pas tout. L'important n'est pas de gagner
une course, mais de durer. Dans le sport, on comprend très vite
qu'il faut garder les pieds sur terre. Une fois qu'on a gagné, il faut
gagner à nouveau. Construire un palmarès est beaucoup plus difficile.
En 1987, pour cette nouvelle édition du Paris - Dakar, je vivais
l'aboutissement d'un challenge. J'avais pris de nouveaux risques en
quittant BMW, avec lequel j'avais connu mes premiers succès. J'ai
rencontré une équipe italienne pour monter une nouvelle écurie.
Nous étions à deux doigts de gagner : j'étais en tête avec deux petites
minutes d'avance. Mais, en arrivant au Sénégal, j'ai eu un accident.
J'ai fini la course les chevilles brisées. Sur le moment, on vit cela
comme un drame, mais cela m'a rendu plus fort. Une course n'est
gagnée que quand le drapeau à damier salue votre passage. On gagne
parfois d'une seconde, mais elle fait la victoire ... Ces règles du
métier sportif, on peut les transposer dans la vie de l'entreprise. Il
faut se motiver jusqu'au bout et ne jamais perdre de vue l'objectif.
Cet accident m'a fait prendre conscience du danger. J'étais marié,
j'avais des enfants. J'ai donc changé de discipline. Et quand j'ai
abordé le rallye automobile, fort de ma notoriété après mes
victoires à moto, j'ai d'abord pensé que cela allait être simple.



Soumia Malinbaum, présidente d'honneur de l'AFMD : « Nous sommes nombreux à avoir bien vécu cette double culture. »

« C'est l'excellence
qu'il faut viser. »



Hubert Auriol : « J'ai recommencé à zéro ... »



Et, j'ai découvert que j'arrivais dans un monde où j'avais à nouveau tout à prouver. J'ai recommencé à zéro. Quand j'ai rencontré les responsables de l'équipe japonaise – qui dominait la course à l'époque –, ils m'ont dit : « On connaît Hubert Auriol comme pilote de moto, mais sait-il conduire une voiture ? » J'ai quand même réussi à me hisser au sommet de la discipline.

HUMILITÉ ET OPTIMISME

Frédéric Ferrer. Michel, vous aussi avez dû repartir de zéro. Quels ont été les moteurs de votre réussite ?

Michel Léger. En 10 ans, nous sommes passés de 0 à 1 200 personnes avec 40 bureaux en France. Ma fierté est que nous n'avons pas perdu d'associés et que le *turn over* des collaborateurs est chez nous le plus faible de la profession.

Il faut croire en son projet, être capable d'humilité, de gentillesse, d'optimisme, ne pas avoir trop de certitudes, accepter les différences. Il faut aussi limiter le poids de la hiérarchie, essayer de comprendre les générations nouvelles, s'adapter au changement. Nous avons réduit les niveaux hiérarchiques de sept à quatre. Nous communiquons beaucoup entre nous et nous utilisons les réseaux sociaux en interne comme en externe.



Michel Léger : « Nous avons réduit les niveaux hiérarchiques de sept à quatre. »

Nous avons recruté en priorité dans les Sup de Co régionales et privilégié des profils qui *a priori* ne sont pas ceux que sélectionnent en premier nos grands concurrents. Mais vous savez comment cela se passe : les jeunes diplômés entrent chez vous, y restent deux ou trois ans puis, comme ils ont été bien formés, les concurrents vous les enlèvent. Nous avons connu une vague de départs, mais nous assistons à présent aux retours !

UN COÛT DE 150 MILLIARDS D'EUROS

Frédéric Ferrer. Soumia, certains événements ont aussi créé chez vous un déclic ...



Soumia Malinbaum, présidente d'honneur de l'AFMD : « L'événement déclencheur a été la crise des banlieues. »

Soumia Malinbaum. L'événement déclencheur a été la crise des banlieues de 2005. J'étais chef d'entreprise. Je ne savais pas comment m'engager, mais je savais qu'il le fallait. J'ai entendu parler de l'association "Nos quartiers ont du talent" en écoutant Yazid Chir³ sur BFM. J'ai appelé le Medef et je leur ai dit : « Je veux accompagner et sensibiliser les entreprises à la diversité, les aider à avoir confiance en ces jeunes qui étudient. » Grâce à Yazid Chir en particulier, j'ai découvert que beaucoup de jeunes issus des quartiers faisaient de longues études. Ils n'avaient pas forcément le "bon" diplôme, mais ils avaient eu le courage de se lever tôt pour aller étudier, pendant que d'autres "tenaient les murs". Malgré cela, ils avaient quatre à cinq fois moins de chances que d'autres d'être convoqués à un entretien d'embauche.

« Discriminer est antiéconomique. »

Je me suis dit : « Nous devons être capables de sensibiliser les entreprises pour qu'elles recrutent ces jeunes diplômés, dont le nom n'a pas la bonne consonance, qui n'ont pas la bonne adresse, parfois pas le bon faciès ... » J'ai travaillé avec Claude Bébear⁴, qui était très engagé pour promouvoir la diversité. J'ai dû parler un langage auquel tous les entrepreneurs peuvent être sensibles. Je disais : « Discriminer est antiéconomique. » Une récente étude de France Stratégie confirme qu'en France la discrimination coûte 150 milliards d'euros. Nous recrutons toujours les mêmes profils, des clones. Et, plus de la moitié de la population reste devant la porte des entreprises.

En 2006, j'ai vendu mon entreprise numérique à Keyrus, où je suis maintenant directrice du *Business Développement*. Cette période a été extraordinaire. J'ai mis en place une politique de recrutement ouverte à la diversité. Nous avons même embauché de jeunes



« décrocheurs », que nous avons formés pour leur apporter un "savoir-faire". C'est une des clés de demain pour les métiers en transformation. Nous devons être capables d'évaluer des "savoir être", car les compétences et les métiers changent. C'est mon message aux DRH. La transformation numérique et la prise en compte de la diversité sont deux chances pour nos entreprises.

Pour repenser de nouveaux modèles d'organisation, pour trouver de nouveaux clients, de nouveaux marchés, une organisation doit avoir la capacité d'intégrer la multitude des regards, la diversité des formations, des cultures, des origines, des âges – je pense en particulier aux seniors. C'est essentiel pour qu'une entreprise s'adapte aux évolutions du monde.

J'ai créé l'AFMD avec des entreprises dont beaucoup sont représentées ici. L'association en regroupe aujourd'hui 140, privées et publiques. Sa vocation est de créer des outils et des livrables pour le maintien de la diversité au sein de l'entreprise. Les deux tiers des discriminations surviennent au cours de la carrière. Il faut aussi pouvoir maintenir dans l'emploi les personnes handicapées et les seniors. Dans l'informatique, on est senior à 40 ans ... alors qu'il y a beaucoup à apprendre des professionnels confirmés. Il faut savoir recruter des profils bac ou bac+2 sans préjugés – « Il (elle) ne va pas savoir, ne va pas comprendre » –, des personnes aux parcours multiples, qui ont créé leur entreprise, ont échoué. Donc, repenser le recrutement et l'accompagnement.

Nous avons aussi lancé, il y a huit ans, une chaire de management interculturel avec l'université Paris-Dauphine. Pour pouvoir développer des marchés à l'international, parler aux Chinois, aux Arabes, il faut connaître et prendre en compte la culture des autres !



L'OPTIMISME FAIT TOURNER LE MOTEUR !

Frédéric Ferrer. Michel, vous mettez souvent en avant une expérience de GO au Club Méditerranée ...

Michel Léger. Ces mois d'été passés au Club Med comme GO "au pair" ont été pour moi la formation la plus utile ! Ce qui fait tourner le moteur, c'est l'optimisme : quand tout le monde y croit et pense qu'on va y arriver. Mais l'optimisme n'est pas toujours là. Un exemple : avec le groupe IGS, nous avons créé en Bretagne une plateforme administrative qui fonctionne très bien. Nous avons, en particulier, pris cette initiative parce qu'une Ligne à Grande Vitesse dessert maintenant la



Michel Léger, président de BDO : « Ces mois d'été passés au Club Med comme GO "au pair" m'ont apporté la formation la plus utile ! »

Bretagne. Selon les parcours, les voyageurs ont gagné entre 30 minutes et plus d'une heure. Or, j'ai participé à une table ronde sur les effets de la LGV. Nous étions dix et j'étais le seul à être optimiste. Je me suis senti dans la situation du "ravi de la crèche". J'étais le seul à penser que le TGV allait apporter des emplois dans la

région. Les neuf autres disaient : « *On verra !* » J'ai entendu dire : « *Le TGV ne va même pas directement à Roissy-Charles de Gaulle.* » C'est incroyable ! On dépense des milliards pour cette LGV qui, à mon avis, aura un effet prodigieux ... et cela ne déclenche aucun optimisme. J'espère qu'avec le nouveau président de la République, tout le monde aura un meilleur moral. Et que ce sera durable ...

LE « UP OR OUT » EST-IL « OUT » ?

Frédéric Ferrer. L'ADN des cabinets d'audit et de conseil, c'est quand même le *command and control* ... Comment fait-on pour attirer les jeunes générations ?



Michel Léger. D'abord, on supprime une règle qui existait dans toutes les entreprises de conseil : le « *up or out* »⁵. Il faut savoir travailler avec des gens qui ne sont pas systématiquement *up*. Et faire participer les jeunes. Nous sommes menacés par une forme d'ubérisation de la profession, aussi bien dans le métier d'expert-

« Faire participer les jeunes. »

comptable que dans celui de commissaire aux comptes. Nous avons lancé des projets d'automatisation intelligente. Nous avons créé un challenge pour les start-up – depuis, nous avons été copiés, y compris par certains cabinets d'avocats. Cela a donné naissance à un programme : “Les jeunes talents de BDO”. Nous recrutons 300 collaborateurs tous les ans, des jeunes diplômés, nous avons un programme start-up et nous avons intégré des sportifs et des artistes. Notre premier jeune talent, le cavalier Kevin Staut, est devenu n°1 mondial du saut d'obstacles et champion olympique⁶ !

UNE MARQUE DE CONFIANCE ... ET BEAUCOUP DE PRESSION

Frédéric Ferrer. Jean-Claude Killy a changé ta vie ...

Hubert Auriol. La carrière d'un sportif n'a qu'un temps. Ma rencontre avec Jean-Claude Killy a été comique. Il est venu me voir dans mon restaurant et m'a dit : « *Tu ne crois pas que ce serait le moment d'arrêter les bêtises et de venir travailler avec nous ?* » Il me faisait passer un message. Sur le moment, je n'ai pas compris. Le lendemain je l'ai rappelé. Que Killy, avec son palmarès et son parcours, me propose de venir travailler avec lui, méritait réflexion ! Quand je me suis engagé dans le Paris – Dakar, je n'ai pas imaginé une seconde en devenir le patron ! Et soudain, on me disait : « *Vous allez prendre en main l'organisation de l'événement.* » Le Paris – Dakar n'était pas encore ce qu'il est devenu, mais tout de même... Jean-Claude Killy a été très clair : « *Je te donne les clés de la maison, tu sais mieux ce que tu as à faire que moi.* » C'était une marque de confiance ... et aussi

beaucoup de pression, un métier différent de ce que j'avais connu. J'avais réussi au plan sportif, mais je n'avais pas d'expérience du management des hommes au sein d'une organisation. Il a ajouté : « *N'oublie pas que nous avons rendez-vous une fois par an pour la bottom line.* » Ce qui voulait dire : « *N'oublie pas qu'il faut gagner de l'argent, sinon ça ne durera pas longtemps.* »

ON TIENT LES GENS PAR LA PASSION

Frédéric Ferrer. Un événement t'a obligé à te dépasser.

Hubert Auriol. Nous avons vécu l'arrivée du terrorisme dans le Paris–Dakar en 2000. Pour changer de siècle, je voulais un parcours exceptionnel. Nous avons décidé de partir de Dakar et d'aller au Caire, pour une traversée Ouest-Est de l'Afrique. L'épreuve se déroulait uniquement en Afrique. Après le départ, le Quai d'Orsay nous a appelés : « *Il y a une menace sur la course, vous ne pouvez pas aller plus loin.* » Nous étions au milieu du Niger, avec 1 500 personnes et une décision à prendre. Nous ne pouvions pas continuer à avancer puisque le Quai d'Orsay nous disait que la menace était sérieuse. Nous avons su par la suite que le groupe de Mokhtar Belmokhtar⁷, un mouvement issu du GIA en Algérie, cherchait à faire un “coup” sur le Paris–Dakar, à Agadez, au Niger. Il y avait deux partis possibles. Soit arrêter la course, soit considérer que les 1 500 personnes engagées et qui nous faisaient confiance avaient droit à une solution. Nous avons décidé de faire un pont aérien pour transporter la course du Niger en Libye. Cela voulait dire acheminer par avion 1 500 personnes, les camions, les voitures. En mon âme et conscience, j'ai estimé qu'il n'y avait que cette solution. « *Sommes-nous capables de le faire ?* » m'a demandé mon président. J'ai répondu : « *Oui.* » « *Alors vas-y !* » C'était une preuve de confiance ... et une responsabilité. Il était hors de question d'appeler au secours et de faire venir 300 personnes d'Europe. Nous avons monté l'opération avec les moyens que nous avons ; nous l'avons réussie et nous avons sauvé la course. Bien sûr, on perdait de l'argent, mais le Paris–Dakar est reparti. Dans ces cas-là, on joue vraiment son rôle de chef d'équipe. On tient les gens par la passion et on leur transmet des valeurs, parce qu'ils comprennent que c'est grâce à eux que l'opération va réussir.

L'ENTREPRISE : UN ESPACE DE LIBERTÉ

Frédéric Ferrer. Soumia, la suite de l'histoire, c'est faire changer les mentalités pour plus de diversité, de performance pour les entreprises.



Soumia Malinbaum : « Le travail est le premier levier d'intégration et de fierté des jeunes. »

Soumia Malinbaum. Les entreprises ont un rôle social et sociétal. Au-delà des injonctions réglementaires, le vivre ensemble, avec toutes les différences et les identités plurielles, doit être un objectif stratégique pour l'entreprise. D'autant, qu'il y a de la violence dans la société et même dans le monde politique. Il y a eu beaucoup de stigmatisations, du populisme et une montée des extrêmes.

Aujourd'hui, les gens se cachent quand ils sont différents, ils ont peur – l'homophobie, par exemple, est un révélateur ... L'entreprise, en dehors de son rôle qui est de créer de la valeur, est aussi être un espace de liberté exemplaire. Beaucoup de jeunes issus de la diversité que je rencontre sont heureux dans leur entreprise : le travail est le premier levier d'intégration et de fierté pour les jeunes.

Je suis membre de la fédération professionnelle Syntec Numérique. C'est un secteur qui recrute 50 000 personnes. Nous avons participé à la création de la Grande École du Numérique⁸, qui aide essentiellement les “décrocheurs”. En France, à peu près 150 000 jeunes sortent chaque année de l'école sans le bac, à la limite de l'illettrisme. Avec le numérique, avec des entreprises, avec des actions régionales et de la bonne volonté, on arrive à remettre sur le chemin des jeunes qui deviennent des codeurs, créent leur start-up. Nous avons aussi formé 8 000 chômeurs qui ont tous décroché un CDI.

Ce sera très long car nous sommes encombrés de préjugés, de stéréotypes, conscients et inconscients... « *Il est plus facile, disait Einstein, de désintégrer un atome que de détruire un préjugé.* » Souvent, les préjugés nous empêchent de reconnaître chez l'autre la compétence avant la différence. C'est dommage. Mais je suis quand même optimiste et pleine d'énergie.

Michel Léger. Dans l'opinion publique, malheureusement, l'entreprise reste le lieu d'un combat sans pitié. Dire que c'est un facteur d'intégration est très important.



Hubert Auriol : « On tient les gens par la passion et on leur transmet des valeurs, parce qu'ils comprennent que c'est grâce à eux que l'opération va réussir. »



Hubert Auriol : « Nous vivons une pré-transformation majeure de l'industrie automobile. »

2019 : UN TOUR DU MONDE « PROPRE » EN 80 JOURS

Frédéric Ferrer. Hubert, à présent tu prépares un tour du monde !

Hubert Auriol. Après le Paris-Dakar, j'ai été directeur de course. Je vis une aventure extraordinaire en Chine, où je dirige le China Grand Rally. Notre idée est aussi de lancer en 2019 un tour du monde en 80 jours sur les traces de Jules Verne. Le sien a été rendu possible par l'invention de la machine à vapeur qui substituait aux déplacements à pied ou à cheval le train ou le bateau. Nous allons faire le nôtre avec des véhicules propres "zéro émission". Une grande partie de la pollution est liée au trafic automobile, à la production et la combustion d'énergies fossiles. Nous vivons une pré-transformation majeure de l'industrie automobile. La voiture électrique, c'est demain ; la voiture à hydrogène après-demain !

« SOYONS POSITIFS POUR L'AVENIR ! »

Renaud Teagno, directeur commercial Ile-de-France du Groupe IGS. Une question pour Hubert Auriol. À l'époque, le Paris-Dakar était un événement sportif, mais le rêve de Thierry Sabine était aussi de rapprocher les peuples ... Quand on voit que, pour des raisons de guerre, le Paris-Dakar a dû déménager en Amérique du Sud... Pensez-vous que tous les acteurs ont répondu au message initial de Thierry Sabine ?



Renaud Teagno, directeur commercial Ile-de-France du Groupe IGS : « L'objectif était aussi de rapprocher les peuples. »

Hubert Auriol. Soyons positifs pour l'avenir ! Nous voulons changer le monde, à notre niveau, avec des véhicules propres et une empreinte carbone zéro. L'idée de ce tour du monde est de faire appel à la responsabilité. À l'ère des réseaux sociaux, de l'internet, on ne va pas organiser la même course qu'il y a 30 ans. L'aventure existera grâce aux équipes qui participeront. L'événement sera renouvelé tous les trois ans et de plus en plus "vert". La première année, ce seront essentiellement les véhicules qui seront totalement propres, ensuite ce sera l'assistance. C'est vrai, on ne change pas le monde d'un claquement de doigts ...

DIVERSITÉ : LE DIRIGEANT DOIT ÊTRE CONVAINCU

Julien Nizri, directeur général de Centre Inffo. Mme Malinbaum, comment faire changer les mentalités, lutter contre les discriminations, promouvoir la diversité ? Que ce soit dans une PME ou dans un grand groupe, c'est souvent vu comme une façon de se donner bonne conscience et de "se détourner des vrais problèmes". Avez-vous des constats ou des conseils en la matière ?



Julien Nizri, directeur général de Centre Inffo : « Comment changer les mentalités ? »

Soumia Malinbaum. Première exigence : le dirigeant doit être absolument convaincu. Il faut que cette démarche soit intégrée dans la stratégie du groupe, dans son activité, impliquer les managers opérationnels responsables. C'est pourquoi nous avons créé l'AFMD, l'Association Française des Managers de la Diversité. Ce n'est pas une nouvelle race de managers, mais un collectif de managers opérationnels. Il faut irradier. Les managers opérationnels mettent en place des plans de rémunération avec des indicateurs qualitatifs liés au management des équipes, à la place des femmes, à l'aménagement du temps de travail

pour les femmes en congé de maternité – la différence de salaire hommes – femmes est de 27 % en France et le décrochage se fait souvent au moment du départ en congé de maternité. Beaucoup d'injonctions réglementaires existent déjà, par exemple sur le handicap. Vous avez raison, souvent l'entreprise coche des cases, fait son rapport annuel. Il existe plusieurs leviers. Cela peut être un enjeu business, comme pour le Groupe L'Oréal, par exemple. Pourquoi sont-ils très engagés dans la diversité ? Parce que le deuxième milliard de consommateurs qu'ils veulent conquérir sera tout sauf *white*. Donc, le Groupe doit être à l'image du marché qu'il vise.

À l'AFMD, nous mettons les entreprises devant le fait accompli : il faut aussi recruter un *middle management* issu de cette diversité, faire grandir les femmes, diversifier les profils. Nous avons une boîte à outils pour les y aider : il ne s'agit pas du tout de communication. Nous "moniteurs", nous mettons en place des outils de reporting. Deux études montrent que le fait d'avoir des équipes diversifiées, bien managées, apportent jusqu'à 15 % de rentabilité en plus à une entreprise. À un dirigeant

qui veut augmenter sa performance, nous disons : diversité ! À celui qui veut améliorer le climat social : diversité ! C'est la clé.

Michel Léger. Pour enrichir la boîte à outils de Soumia, vous pouvez suivre les travaux de la future chaire IGS-BDO "Ressources Humaines et responsabilité sociale et environnementale" ! ■



Gilles de Robien, ancien ministre, ancien ambassadeur chargé de promouvoir la cohésion sociale.

Notes

1. Créé par le pilote de rallye et attaché de presse Thierry Sabine (qui inaugure la première édition le 26 décembre 1978), le **rallye Dakar**, anciennement rallye Paris-Dakar, est un rallye-raid professionnel (motos, autos, camions et quads). Il se dispute chaque année entre la fin décembre et la mi-janvier. C'est le 2^e événement le plus célèbre au monde en sport mécanique. Son impact économique direct calculé est de 1 milliard d'euros. Il génère 300 M€ de recettes par an pour les pays hôtes.

2. « **L'AFMD** est née de l'idée qu'il était indispensable de passer de la promotion au management de la diversité, et qu'il fallait désormais impliquer tous ceux qui ont à manager au quotidien des équipes diverses. (...) L'objectif : proposer des solutions concrètes et pragmatiques et diffuser des pistes d'actions innovantes, notamment sur la base du retour d'expérience. L'AFMD contribue à faire évoluer les pratiques managériales en s'enrichissant des expériences des entreprises adhérentes dans une logique de coproduction, de valorisation et de formation. Le monde académique est placé au cœur de notre démarche Action-Recherche-Enseignement. L'association regroupe aujourd'hui des entreprises, des administrations, des grandes écoles et universités et consolide sa présence en jouant le rôle d'interface de référence avec le monde institutionnel et politique. » Cf. www.afmd.fr

3. **Yazid Chir** est un entrepreneur français originaire de la Seine-Saint-Denis. Titulaire d'un BTS micromécanique, il a été, en particulier, responsable commercial dans l'industrie automobile et aéronautique. Créateur de Neocles, la filiale virtualisation et *cloud computing* d'Orange Business Services, il est également le co-fondateur de la startup Be-Bound, qui propose un service d'internet mobile par le réseau SMS. En 2006, il est à l'origine de l'association « Nos quartiers ont des talents », dont l'objectif est de favoriser l'insertion des jeunes issus des quartiers dits défavorisés.

4. **Claude Bébear**, ancien président du directoire d'Axa et co-fondateur de l'Institut Montaigne, a créé en 1986 (et présidé jusqu'en 2012) l'Institut du mécénat de solidarité, devenu aujourd'hui IMS-Entreprendre pour la Cité, qui héberge le secrétariat général de la Charte de la diversité.

5. « **Up or out** » : « *Avance ou va-t'en !* ». Cette formule résume le système traditionnel de gestion de carrière dans l'activité de conseil. « *Le consultant*, explique Isabel Boni-Le Goff, *peut être on track, le délai séparant chaque passage de grade étant conforme au rythme attendu, ou under track, si la progression est plus lente. Cet étiquetage fait référence au principe élitiste de up or out (promotion ou éviction), qui consiste à ne garder que les profils les plus ajustés aux normes comportementales du cabinet et les plus rapides dans leurs capacités d'apprentissage.* » Cf. www.sociologies.revues.org/3072

6. Cavalier français de saut d'obstacles, **Kevin Staut** a été numéro 1 mondial dans sa spécialité de juillet 2010 à avril 2011. Champion olympique par équipes en 2016 à Rio de Janeiro avec Philippe Rozier, Roger-Yves Bost et Pénélope Leprevost, il détient le record du monde de présence dans le top 12 mondial de saut d'obstacles, depuis octobre 2009 sans aucune interruption.

7. Djihadiste algérien, **Mokhtar Belmokhtar**, après un passage en Afghanistan, combat durant les années 90 dans le sud de l'Algérie au sein du GIA (Groupe islamique armé), puis du GSPC (Groupe salafiste pour la prédication et le combat). Il est l'un des principaux artisans du ralliement des djihadistes algériens à Al-Qaïda qui aboutit, en 2007, à la formation d'Al-Qaïda au Maghreb islamique (AQMI). Belmokhtar est le premier chef d'AQMI à intervenir dans les pays du Sahara et du Sahel, en particulier au Mali. Depuis 2003, il est inscrit par l'ONU sur la liste des organisations et personnes terroristes. En décembre 2007, trois hommes de la *katiba* (unité combattante) de Belmokhtar, attaquent un groupe de cinq touristes français et tuent quatre d'entre eux en Mauritanie. Ce qui entraîne l'annulation du Paris-Dakar 2008.

8. Lancée en 2015 par le président Hollande, la **Grande École du Numérique** regroupe plus de 400 formations, gratuites, ouvertes à tous, sur l'ensemble du territoire français. Avec une double ambition : répondre aux besoins croissants du marché de l'emploi en compétences numériques ; favoriser l'insertion socio-professionnelle des publics éloignés de l'emploi et de la formation. Cf. www.grandeecolenumérique.fr/qui-sommes-nous/ ■



Aux confins des modèles

ou la fin des modèles ?

Xavier d'Aumale, head of talent acquisition, BlaBlaCar.
Jean-Marc Daniel, économiste, professeur associé à ESCP Europe.
Hugues Le Bret, créateur et directeur du Compte-Nickel.

« L'esprit concurrentiel s'impose en répondant aux attentes de la population. »

PREMIÈREMENT, NE RIEN FAIRE ...

Frédéric Ferrer. Jean-Marc, qu'évoque pour vous le mot agir ?

Jean-Marc Daniel. Je proposerai deux citations. La première : *age quod agis*, « fais ce que tu fais ». En latin, *agere* se substitue à *facere* quand le complément d'objet est neutre. La seconde : *Caesar pontem fecit*, « César a fait un pont ». Il est évident que César n'a pas construit lui-même ce pont. La bonne traduction est donc : « César a fait faire un pont. » C'est cela, pour moi, gouverner : *primum non nocere*¹. La personnalité qui, à mes yeux, honore la Corrèze, est le président Henri Queuille². Il a fait de l'inaction une référence absolue. *Caesar pontem fecit* : « Messieurs les dirigeants, faites que les autres agissent à votre place ! »



Jean-Marc Daniel, économiste : « Faites que les autres agissent à votre place ! »

Frédéric Ferrer. Deux de tes derniers livres³, *Les Impôts, histoire d'une folie française* et *3 Controverses de la pensée économique*, sont au cœur de notre sujet ...

Jean-Marc Daniel. Dans *3 Controverses de la pensée économique*, je rappelle que, depuis la nuit des temps, on nous assure que le travail va disparaître. Je cite à ce propos de très nombreux auteurs. Cette annonce inquiète les travailleurs et certains d'entre eux cassent des machines : les luddites⁴. Le luddisme a toujours rencontré la sympathie d'intellectuels qui rêvent la société du futur comme la reproduction du passé : le progrès est d'abord pour eux le maintien de leur propre statut – je cite à ce propos Lord Byron⁵. Aujourd'hui, les mutations technologiques génèrent de la concurrence et la destruction de rentes. BlaBlaCar détruit une rente de la SNCF, le Compte-Nickel celle de banques historiques. Ce faisant, ils obligent les institutions à réagir. Ce qui est compliqué pour les pouvoirs publics, c'est qu'il faut gérer à la fois les luddites et les rentiers. Jusqu'à présent, l'État était capable de passer de l'un à l'autre. La politique économique est devenue l'enjeu central de fortes mutations.

1,3 MILLIONS D'INTERDITS BANCAIRES

Frédéric Ferrer. Hugues : dix ans à la Société Générale ! Et puis, une idée, un échec, un rebond, une formidable réussite !

Hugues Le Bret. Quand on entreprend, on se trompe souvent. Le plus important n'est pas d'avoir "la" bonne idée, mais de persévérer et de gérer ensuite les situations. Notre constat : selon l'Observatoire de l'inclusion bancaire⁶, un peu plus de 1,3 million de personnes sont interdites de chéquier en France et 3 millions sont en situation de fragilité



Hugues Le Bret, créateur et directeur du Compte-Nickel : « Un contexte réglementaire et une révolution technologique. »

« Quand on entreprend, on se trompe souvent. »

Je ne sais pas si vous avez vu *La Zizanie*⁹, avec Louis de Funès et Annie Girardot. À la fin du film, on met un mouton dans une machine et il en sort un pull tricoté. Nous avons inventé la machine où, quand

on met une pièce d'identité, il en sort un relevé d'identité bancaire ! Quand vous demandez un Compte-Nickel chez le buraliste, il vous vend une petite boîte qui contient une Master Card Internationale avec une puce inactive. Elle coûte 20 € ; c'est le prix de l'abonnement annuel. Il est moins cher que chez Free (2 € par mois), puisqu'il revient à 1,67 € par mois. Mais pour le client, le fait de payer – même si c'est très peu – est important.

Acte 1, j'achète la boîte. Acte 2, je scanne mes documents d'identité, ils sont vérifiés. Le dossier client est réalisé de manière électronique en quelques minutes. Acte 3, on active la carte sur le terminal de paiement électronique et on imprime le RIB. Quand le client sort du bureau de tabac, sa carte est active, son compte est ouvert, il peut l'alimenter avec un premier dépôt chez le buraliste. Ensuite, cela fonctionne comme dans une banque en ligne : on choisit ses plafonds, le montant de ses virements ...

financière. Pour ceux qui sont exclus du système financier, il existe deux solutions : la première est l'ouverture d'un Livret A à la Banque Postale, mais avec un accès compliqué à leur argent et des moyens de paiement limités. La seconde est de saisir la Banque de France qui attribue une banque avec un service minimum⁷. Pourtant, quand nous avons créé notre établissement en 2012, sur 1,2 million d'interdits bancaires, 30 000 seulement bénéficiaient d'un droit au compte. Il faut, en effet, saisir la Banque de France, pousser la porte d'une banque avec ce statut ... C'est un parcours client difficile.

Pour monter notre projet, nous avons bénéficié d'un contexte réglementaire et d'une révolution technologique. Un contexte réglementaire : la directive européenne sur les services de paiement a été transposée dans le droit français en 2009. Nous avons ainsi pu créer, non pas une banque, mais un établissement de paiement⁸.

Une révolution technologique : désormais, pour un paiement par carte, il n'est plus obligatoire de vérifier l'état du compte par téléphone. Les nouvelles technologies permettent de solliciter en temps réel les bases de données sur chacun des paiements et de vérifier le solde sur le compte.

Nous avons donc créé un établissement de paiement qui peut attribuer un compte à quelqu'un en cinq minutes chez un buraliste. Tout le monde peut ouvrir un compte, y compris les interdits bancaires, puisqu'il n'y a pas de conditions de revenus ni de patrimoine.



Xavier D'Aumale, head of talent acquisition, BlaBlaCar : « Le modèle destructif est une force qui anime une entreprise. »

Frédéric Ferrer. Xavier, lorsque vous arrivez chez BlaBlaCar¹¹, les mentalités, les réglementations, la technologie, sont en pleine mutation ...

DANS UNE START-UP, ON N'APPLIQUE PAS DES MÉTHODES CLASSIQUES

Xavier d'Aumale. Je suis arrivé dans une entreprise très différente de celles que j'avais connues. Le modèle "destructif" est une force qui anime une entreprise. Quand vous êtes son DRH, vous ne pouvez pas appliquer des méthodes classiques. Cela a été "destructeur" pour moi aussi !

BlaBlaCar a rendu possible de voyager avec des inconnus, en toute confiance. C'est sa vraie valeur. N'importe quelle plateforme peut faire de la mise en contact mais ce modèle, qui repose sur la confiance, est assez unique. Pour les animateurs de la plateforme, le covoiturage n'est pas seulement un moyen de transport pratique, c'est une autre façon de voyager et d'optimiser les ressources de chacun. Nous avons des "ambassadeurs", des personnes qui font du covoiturage systématiquement, parce que c'est pour elles une façon efficace et

« Ce qui a disparu ne correspondait plus aux attentes de la population. »

belle de se déplacer. BlaBlaCar, aujourd'hui, ce sont : 42 millions de membres, 12 millions de personnes transportées par trimestre, 500 employés, dont environ 350 en France et 150 dans les pays où nous sommes présents.

L'ÉTAT N'APPORTE PLUS LES SOLUTIONS

Frédéric Ferrer. Jean-Marc, peut-on faire le parallèle avec l'autostop ?

Jean-Marc Daniel. Le transport collectif a toujours été en concurrence avec des gens qui essaient de le contourner. Dans les années 1960, l'autostop symbolisait déjà un état d'esprit. Les gens en place, la SNCF, considéraient cela comme anecdotique. Ce n'était pas une menace. Il n'y avait pas d'argent en jeu. C'était assez artisanal.

Revenons 50 ans en arrière, en 1967.

. On réforme le code du travail par ordonnance. Pour obtenir la loi d'habilitation, le Général va jusqu'au bout : il utilise le 49-3. Ordonnance et 49-3 ! L'ANPE naît en 1967. À l'époque, 400 000 chômeurs sont enregistrés par l'INSEE. C'est l'État qui est censé prendre en charge l'organisation et la régulation du marché du travail. On se souvient de la formule célèbre de Georges Pompidou en 1967 : « Si on dépasse les 500 000 chômeurs, ce sera la révolution ! » Il n'y a pas eu la révolution, mais l'ANPE est devenue Pôle Emploi ... une unité de soins palliatifs. Conclusion : cette société dans laquelle l'État apporte toutes les solutions est dépassée.

. En 1967 encore, la SNCF lance le *Capitole* vers Toulouse. Limoges et Brive-la-Gaillarde placardent de grandes affiches dans les des rues de Paris : ce sont les villes de l'avenir, à deux pas de Paris ! La SNCF a un concurrent : le transport aérien. Mais comme elle est



l'actionnaire d'Air Inter, elle s'arrange pour qu'il ne la concurrence pas vraiment ... Et il y a l'autostop ! La société civile est à la porte d'Orléans en train de faire des gestes. Que reste-t-il de tout cela ? Air Inter a explosé. Limoges est-elle devenue une "ville d'avenir" ? Quant à Brive-la-Gaillarde ...

Ce qui a disparu ne correspondait plus aux attentes de la population. Que veulent les gens ? Une société de la confiance. On se retrouve ensemble, on partage. Et qu'ont permis les nouvelles technologies ? De faire de l'autostop non plus une anecdote mais l'élément – clé d'un modèle économique.

. En 1967, enfin, la BNP naît de la fusion de la BNCI et du Comptoir national d'escompte de Paris. Pourquoi le Trésor veut-il fusionner le Comptoir national d'escompte de Paris avec la BNCI ? Parce qu'il y a une équipe de fous à la tête du Comptoir national d'escompte de Paris. Quel est leur crime ? Ils ont acheté des ordinateurs. Or, à la direction du Trésor, on sait bien que l'ordinateur est une mode qui va vite passer. Pire encore, quand le directeur général du Comptoir national d'escompte de Paris présente sa défense auprès de la direction du Trésor, il dit : « Grâce à cela, je vais pouvoir économiser des emplois » ... alors qu'il y a la menace des 500 000 chômeurs ! Donc, on fusionne la BNCI avec le Comptoir national d'escompte de Paris. Le directeur de ce dernier – qui a été écarté – avertit : « Ne vous faites pas d'illusions, l'informatique vous détruira. » Aujourd'hui, l'informatique a installé la banque dans le bureau de tabac du quartier. L'ANPE, la BNCI et la SNCF sont trois institutions du monde des années 60. Celui dans lequel nous vivons est né dans les années 2000, comme BlaBlaCar. Wikipédia : 2001. YouTube : première émission en langue française en 2007. L'iPhone : 2007. Ce monde est en train de faire exploser celui des années 60 !

PARMI NOS CLIENTS, IL Y A 32 % DE CHÔMEURS

Frédéric Ferrer. Hugues, d'un premier échec est née l'occasion de toucher une autre clientèle à laquelle vous n'aviez pas pensé ...

Hugues Le Bret. Nous en sommes fiers. Parmi nos clients, nous comptons aujourd'hui 32 % de chômeurs et 23 % de personnes sous le seuil de pauvreté. Savez-vous combien de Français sont en dépassement d'autorisation de découvert tous les trimestres ? 45 %. Soit 20 % tous les mois et 60 % au moins une fois par an. Qu'est-ce qu'un dépassement d'autorisation de découvert ? C'est un incident. Quand vous allez au cinéma et que la place vaut 10 €, si vous êtes à découvert cela



Hugues Le Bret : « Nous avons beaucoup travaillé avec les centres d'action sociale, les associations, les buralistes. »

vous coûtera 18 € de payer avec votre carte, du fait des "frais d'incident". Si vous faites un retrait de 20 € au distributeur au-delà de l'autorisation de découvert, cela vous coûtera 28 €.

C'est un coût colossal ... et qui ne comprend pas les avis à tiers détenteur – quand l'État fait une saisie sur votre compte parce que vous n'avez pas payé un PV, vos impôts, ou même parce que vous avez eu un trop-perçu de RSA. L'avis à tiers détenteur est facturé en moyenne 110 €. Il ne comprend pas non plus les frais de rejet de prélèvements ni les lettres de relance de la banque : 13 € en moyenne. Donc, si je suis riche, j'ai une carte Gold gratuite chez HSBC ; si je suis pauvre, je paie des centaines d'euros de frais par mois.

Chez nous, il n'y a pas de découvert possible, donc pas de comptes bloqués. Nous ouvrons un compte toutes les 20 secondes. En trois ans, nous sommes devenus le premier ouvreuse de comptes en France : 30 000 par mois, c'est plus que le Crédit Agricole. Notre service est ouvert à tous, sans conditions de revenus ni de patrimoine. Nous traitons tout le monde de la même manière et nous sommes transparents. Nous faisons une marge, nous le disons, mais c'est *fair price*¹¹. C'est aussi simple qu'un stylo Bic : il y a beaucoup de technologie dans l'encre et dans la mine du stylo, mais c'est le même objet pour tous. Et il n'est pas cher.

LE COMPTE DES USAGES SPÉCIFIQUES

Nous nous sommes rendu compte que ce service était très utile aux parents. Nous avons donc ouvert des comptes aux enfants à partir de 12 ans. La première fois que vous prenez le train pour aller voir votre grand-mère à Bordeaux, si au lieu d'avoir des billets, vous avez une carte dans la poche, c'est beaucoup plus rassurant pour vos parents.

« C'est aussi simple qu'un stylo Bic »

Nous sommes devenus la carte du voyage. Quand vous allez au Vietnam, aux États-Unis, au Maroc, au lieu de payer 5 % de frais sur chacun de vos achats, vous utilisez une carte qui ne vous coûte rien. Nous sommes aussi devenus la carte du paiement sur l'internet. 20 % de nos clients se disent : j'ouvre un Compte-Nickel en cinq minutes chez le buraliste, cela me coûte 20 €, je mets 500 € dessus, je fais mes achats de billets de train, sur Amazon, etc. Si je suis victime de *fishing*, on ne peut pas me débiter 2 000 €. De plus, j'ai un reporting immédiat par texto. Je peux bloquer la carte en un clic, on me donne un code et je la renouvelle chez le buraliste cinq minutes après, sans rupture de service.

Nickel est devenu le compte des gens qui se séparent. Ils l'ouvrent en cinq minutes, donnent leur RIB à leur employeur et se réapproprient leur salaire. Nous sommes le compte des maisons de campagne, etc.

De fait, nous avons créé le compte des usages spécifiques. L'idée selon laquelle on n'a pas besoin d'une banque pour payer et être payé est devenue banale.

Nous ne nous sommes pas lancés comme une marque, en achetant des *cookies* sur Google, mais comme un homme ou une femme politique. J'ai publié à ce sujet un livre, *No Bank*¹². Nous avons beaucoup travaillé avec les centres d'action sociale des mairies, avec les associations locales et avec les buralistes. Notre tour de force a été de devenir un objet politique pour les buralistes. La distribution représente un coût d'acquisition de clients, d'accès à une clientèle populaire et nombreuse. Le Syndicat professionnel des buralistes est devenu l'un de nos actionnaires. Nous l'avons fait entrer dans notre capital dès le début. Au lieu d'aller voir les buralistes un par un, en organisant des dîners à Lyon ou à Nantes, nous avons eu accès à leur congrès, à leurs 600 représentants nationaux. Ils sont devenus nos premiers distributeurs. Nous participons aux assemblées générales, aux chambres syndicales départementales, le dimanche après-midi devant 200 buralistes.

VIVRE LA CROISSANCE COMME UNE RÉUSSITE

Frédéric Ferrer. Chez BlaBlaCar, il y a eu d'abord ce formidable engouement pour le partage et l'organisation a évolué. Comment négocie-t-on ce virage ?

Xavier d'Aumale. Les dirigeants, en particulier Frédéric Mazzella, notre président-fondateur, ont su mettre en place des structures qui ressemblent à celles des entreprises classiques, mais en les animant avec des valeurs et des façons de procéder différentes. Plus on *crowdsources*¹³ la méthode en interne, plus il y a d'adhésion au projet. Frédéric a su faire en sorte que les équipes s'approprient ce *scaling*¹⁴ (comme on dit dans le monde des start-up) et vivent le fait de grandir comme une réussite.

La concurrence vient aussi challenger le business. Vous évoquiez tout à l'heure les "cars Macron". Nous mettons en avant un autre usage, authentique, unique. Dans le covoiturage, il y avait un esprit communautaire qui commence à se répandre, devient un usage, quasiment un mode de transport comme un autre. Notre challenge est de prouver que c'est un mode de transport unique.



Hugues Le Bret : « L'idée selon laquelle on n'a pas besoin d'une banque pour payer et être payé est devenue banale. »



Xavier d'Aumale : « Plus on *crowdsources* la méthode en interne, plus il y a d'adhésion au projet. »



Nous devons également être capables de digérer notre hypercroissance et de structurer de façon équilibrée un business qui arrive à une autre phase de maturité.

Frédéric Ferrer. Comment fait-on alors évoluer la gouvernance ?

« *La concurrence vient aussi challenger le business.* »

Xavier d'Aumale. Les deux associés se sont réparti les rôles. Quand on *scale*, il faut à la fois centraliser davantage et convaincre les collaborateurs que c'est dans l'intérêt de l'entreprise – qui doit être le premier objectif de tous. Le DRH est le facilitateur de ce changement de culture.

L'ÉTAT PENCHE DU CÔTÉ DU CONSOMMATEUR

Jean-Marc Daniel. Il y a dix ans, ces modèles "explosaient" le système. À présent, ils sont rattrapés par des imitateurs. Les institutions réagissent à leur tour. La SNCF a créé les "cars Macron". Les grandes banques lancent de nouveaux outils et des opérateurs comme Orange veulent créer une banque. La concurrence remet tout en cause en permanence, y compris les inventeurs. Uber a créé un usage, un nom, mais il est en crise. Google, né en 1998, est entré dans un délire sectaire ... L'esprit concurrentiel s'imposant partout et répondant aux attentes de la population, les pouvoirs publics sont obligés de l'accepter. Ils sont désormais du côté

du consommateur et non plus systématiquement du côté de l'institution en place qui prétendait, grâce à sa situation de monopole, préparer l'avenir. C'est un changement historique.

Emmanuel Macron ira sans doute plus loin encore. De fait, lorsqu'il est nommé ministre, il y a déjà dans le projet de loi présenté par Arnaud Montebourg tout ce qui va devenir la loi Macron : l'offensive contre les professions réglementées, des cars sur les autoroutes. Arnaud Montebourg et Emmanuel Macron, lorsqu'ils sont aux affaires, tiennent en pratique le même discours, font la même politique : celle de la société qui se met en place – sur le plan technologique comme au niveau des attentes de la population. La résistance à la concurrence est une résistance non seulement au progrès, mais aussi à des valeurs de progrès. BlaBlaCar, le Compte-Nickel, sont créés pour des gens qui en ont besoin, qui le réclament. Ils ne sont pas imposés de l'extérieur, via un complot qui serait organisé par un groupe de financiers !

Or, dans une société concurrentielle, ceux qui ont commencé par détruire leurs concurrents sont eux-mêmes rapidement rattrapés par d'autres. Il faut bouger très vite. Je ne sais pas ce que va devenir BlaBlaCar, mais regardez bien ce qui arrive à Uber !

NOUS SOMMES PARTIS D'UNE FEUILLE BLANCHE

Hugues Le Bret. On faisait confiance aux grandes institutions qui étaient solides, avaient une dimension internationale, des valeurs de professionnalisme, etc. Tout cela a explosé, parce que la courbe du chômage a augmenté, marquant une certaine inefficacité des institutions. Une crise de la finance a eu lieu en 2008. Au final, ce ne sont pas les banques qui garantissent les dépôts mais le président de la République – et encore, si on savait à quel taux, on aurait des sueurs froides ! Grâce à la toile, on peut recueillir l'avis de gens informés et compétents en lesquels on a confiance. J'ai confiance en l'avenir, du fait de cette intelligence collective. Tout le monde a accès à l'internet – il ne faut pas croire que les pauvres ne l'ont pas, ils ont l'habitude du prépayé ... On constate un refus d'être "trié" qui nous impacte en tant que managers.

Jean-Marc Daniel. L'expertise est partagée. Il y a le risque de *fake news*, mais l'existence de réseaux et débats en ligne permet de se faire une opinion. Ma voix compte et, de plus, je peux accéder à des informations qui auparavant étaient formatées et m'étaient imposées.

« *Il faut bouger très vite.* »

Hugues Le Bret. Nous sommes partis d'une "feuille blanche" en nous appuyant sur les technologies les plus modernes. Nous étions quatre fondateurs, d'origines diverses. Le fait de fonctionner en cerveaux connectés, dans le même bureau, a été essentiel à notre réussite. Nous avons été soutenus au début par des particuliers et nous avons passé du temps à lever des fonds. Notre investissement de départ était de 2,5 M€. Aujourd'hui, nous ouvrons 30 000 comptes par mois et nous avons 360 000 clients. Nous atteindrons le million de clients l'année prochaine vers le 12 mars.

La clé du succès ? Tout le monde peut ouvrir un compte chez un buraliste, qui est quelqu'un qui ne juge pas. Le buraliste a davantage une culture de débitant que de commerçant. Vous demandez une boîte d'allumettes, il vous donne une boîte d'allumettes.

Il ne reproche pas à l'État les politiques de santé publique, mais le fait qu'on ne lui donne rien en compensation. Il dit au gouvernement : « *Donnez-moi les cartes grises des véhicules d'occasion, il y en a 5,2 millions par an en France. Donnez-moi des relais de croissance ...* » On les laisse tomber et ils ont une volonté de revanche.

Le fait de devenir banquier représente beaucoup pour l'image de leur profession. Le buraliste connaît son quartier. Il est proche des gens et il leur ressemble.

Xavier d'Aumale. Le principal enjeu, effectivement, est d'être capables de se réinventer à partir d'une feuille blanche et de comprendre l'évolution des usages.

Jean-Marc Daniel. De nouvelles technologies permettent aux gens de se réapproprier leur destin. Le marché, le village mondial, existent physiquement. C'est l'internet.



NOS CLIENTS REPRENENT LE CONTRÔLE

Jean-Michel Estrade, VP HR, Global digitalisation & Services, Atos. Il y a une forme d'ironie – sympathique – dans le fait de proposer à des gens auxquels on avait donné la liberté d'avoir un découvert bancaire une solution avec laquelle ils n'auront pas cette liberté. Quand on vous a fait le "coup" de la liberté, on devient prudent et je comprends l'intérêt de réinventer de nouveaux modèles. Mais beaucoup de vos clients initiaux sont-ils encore chez vous ?

Hugues Le Bret. Tous. Nous offrons un service qui répond à des besoins précis. Et ce n'est pas parce qu'on a un Compte-Nickel qu'on n'a pas accès à d'autres services financiers dans un autre organisme. Mais c'est effectivement un sujet pour nous : identifier les *fintech* qui nous permettront de proposer des offres supplémentaires, avec la même philosophie de marque, de transparence des parcours-client, etc. Mais, les clients viennent d'abord chez nous parce qu'ils reprennent le contrôle de leur vie. Certains, parmi les plus défavorisés, me disent : « Grâce à vous, je suis en paix. Je choisis chaque offre et cela me donne la possibilité de tout comparer. »

En revanche, nous ne serons peut-être pas les meilleurs pour assurer une voiture pendant deux heures ou proposer un crédit.



Jean-Michel Estrade, Atos : « Je comprends bien l'intérêt de réinventer de nouveaux modèles. »

APRÈS UBER ET BLABLACAR, LE TAXI NE SERA PLUS LE MÊME

Michel Léger, président de BDO. Jean-Marc, tout n'est peut-être pas aussi simple que tu l'as dit ! Uber, par exemple, ne tue pas les taxis. Il les fait progresser. Deuxièmement, tu mets au placard la SNCF parce que ton train a du retard, ce n'est pas sérieux ! Une question pour Hugues : la création du Compte-Nickel a-t-elle quelque chose à voir avec l'affaire Kerviel ?



Michel Léger, président de BDO : « Uber ne tue pas les taxis. Il les fait progresser. »

Jean-Marc Daniel. Il est évident qu'Uber ne supprimera pas les taxis, et qu'il oblige surtout l'institution à réagir. Le mot "taxi" continuera à exister ... mais le taxi après Uber et BlaBlaCar n'aura rien à voir avec celui de 1967. Quant à la SNCF, j'attends sa privatisation avec impatience, tout de même !

Hugues Le Bret. Quand j'ai écrit un livre sur l'affaire Kerviel, on m'a demandé de choisir entre rester président de Boursorama et sa publication. J'ai choisi de démissionner. J'ai vécu une traversée du désert. J'ai rencontré Ryad Boulanouar et nous avons monté le Compte-Nickel. Il existe effectivement un lien direct entre ce projet et l'affaire Kerviel : Ryad avait lu le livre et c'est comme cela que nous nous sommes connus. Ryad Boulanouar est d'ailleurs un ancien interdit bancaire. Dans *No Bank*¹², je raconte son histoire, ainsi que notre rencontre et le montage du projet.

AU DÉPART, IL Y A PEU DE RÈGLES

Caroline Haquet, deputy chief HR officer, Mazars. Xavier, tu nous as expliqué qu'on ne pouvait pas être DRH de la même façon chez BlaBlaCar qu'ailleurs. Peux-tu nous en dire davantage ?

Xavier d'Aumale. Je ne sais pas si cela n'existe pas ailleurs, mais chez BlaBlaCar tout le monde est tenté de se mêler de la gestion des rémunérations, des promotions, de la communication... La fonction RH n'a

pas *a priori* une crédibilité très forte. Frédéric Mazzella m'a recruté, mais je ne suis pas sûr qu'il considérerait les RH comme indispensables. Il a donc fallu créer une fonction dans une entreprise où elle n'existait pas dans la tête du dirigeant. Il a aussi fallu le faire avec toutes les parties prenantes. Dans une start-up où, par nature, il y a peu de règles et de contraintes, on n'est pas légitime en tant que DRH si l'on s'en tient à une vision classique de la fonction. Il faut d'abord faire un travail de pédagogie auprès des dirigeants. Il faut ensuite que cela vienne d'eux.

LA RENTE DE L'INVENTEUR DISPARAÎT TRÈS VITE

Jacques Delsaut, conseiller du président d'Adecco. Jean-Marc nous a expliqué que les nouvelles entreprises que vous incarnez répondent aux besoins de la société. Je m'interroge sur leur modèle économique et sur leur rentabilité. On sait qu'Uber est dans une situation financière difficile ...

Hugues Le Bret. L'année dernière nous avons réalisé 20 M€ de chiffre d'affaires et nous en avons perdu 6. Cette année, nous ferons 40 M€ de chiffre d'affaires et nous sommes rentables depuis le mois de janvier.

Xavier d'Aumale. Avant de pouvoir gagner de l'argent, il faut créer l'usage. Ce qui coûte très cher et suppose de se battre contre des modèles établis. Mais nos investisseurs s'inscrivent aussi dans ce modèle.

Jean-Marc Daniel. Deux remarques. Tout d'abord, dans une société de libre concurrence, les progrès techniques et les gains de productivité génèrent, au final, des baisses de prix. Le levier d'endettement n'existe plus. Les banques centrales ne peuvent pas maintenir à l'infini des taux d'intérêt négatifs ou très bas. Les plans de financement doivent se structurer dans cette logique. Ensuite, dans toute aventure, il faut savoir commencer par perdre de l'argent. Dans le modèle classique, l'entrepreneur bénéficiait assez longtemps d'un monopole et d'une rente : comme il était le premier, il gagnait progressivement de l'argent avant que des concurrents ne viennent faire pression sur ses prix.

Aujourd'hui, l'entrepreneur n'est plus en capacité de bénéficier de cette rente d'innovation. L'écart entre le moment où il agit et celui où apparaissent des imitateurs se raccourcit de plus en plus. Il y aura énormément de créations d'entreprises, mais aussi énormément d'échecs.

Cela ne veut pas dire pour autant que la dynamique n'est pas là, dès lors qu'elle s'appuie sur une attente des consommateurs et sur l'appropriation des innovations par la population. Ce sont les deux éléments-clés : les prix baissent, donc l'endettement ne joue pas le même rôle. L'imitateur est très rapidement dans le circuit et la rente de l'entrepreneur disparaît très vite.

Estelle Arielle Bouchet, EAB Press & Image. Comment les étudiants qui partent à l'étranger peuvent-ils utiliser le Compte-Nickel ?



Caroline Haquet, Mazars : « Est-on RH de la même façon chez BlaBlaCar qu'ailleurs ? »

« Il faut commencer par perdre de l'argent. »



Jacques Delsaut, conseiller du président d'ADECCO : « Quel modèle économique ? »



Frédéric Henrion, directeur du développement des RH, Suez : « Le modèle suivant ne sera-t-il pas celui où le client s'organise seul ? »

PME : « Le marché est colossal. »



Nicolas Dusson, associé chez Mazars : « Quels services pour les artisans et PME ? »

Hugues Le Bret. Pour ouvrir un Compte-Nickel, il faut avoir des papiers en règle et une adresse en France, pour que nous puissions vérifier l'identité du client. Nous acceptons les titres d'identité européens. C'est l'un des sujets sur lesquels nous travaillons. C'est plus compliqué, par exemple, pour un étudiant venu avec un visa et qui n'a pas d'adresse en France.

QUEL SERA LE PROCHAIN MODÈLE ?

Frédéric Henrion, directeur du développement des RH, Suez. Uber, BlaBlaCar, etc., sont des intermédiaires. Le modèle suivant ne sera-t-il pas celui où le client s'organise seul – je pense à la *blockchain* ?

Hugues Le Bret. Mon fils est surfeur. Il utilisait BlaBlaCar. À présent, il a rejoint une communauté de surfeurs qui s'arrangent entre eux.

Nicolas Dusson, associé chez Mazars. Avez-vous développé des services pour les artisans et les PME qui rencontrent souvent des difficultés financières ? Etes-vous soumis à des plafonds, aux obligations de surveillance de votre portefeuille, en particulier en matière de lutte contre le blanchiment et le financement du terrorisme ?

Hugues Le Bret. Nous avons eu l'an dernier pendant trois mois une importante inspection de l'ACPR (Autorité de contrôle prudentiel et de résolution). Et, notre système de contrôle a encore été amélioré. Comme nous fonctionnons en temps réel, nous sommes d'une efficacité redoutable. Le développement de l'intelligence artificielle permet des analyses extrêmement fines de la clientèle. Nous faisons des déclarations à Tracfin quasiment chaque jour. Sur 200 collaborateurs, 30 sont employés à cette mission, soit 15 % de l'effectif.

Concernant les PME et les artisans : au début, nous avons imaginé mettre en place beaucoup d'autres produits et services, y compris à l'international – je reçois constamment des demandes. Or, nous sommes une petite entreprise et nous nous trouvons en surchauffe de croissance à tous les niveaux. Nous avons donc choisi de prioriser. Avec les artisans et commerçants, il y a énormément de choses à vérifier et il faut des tuyaux très connectés. Par exemple, quand une entreprise est en redressement judiciaire et que le gérant ne peut plus faire le travail de gestion, si nous laissons passer un paiement, c'est à notre charge. Le niveau de monitoring du risque est très élevé. C'est un investissement très lourd. Mais, le marché est colossal, en particulier pour les petits commerçants, du fait en particulier des commissions de mouvements, etc. Nous allons recommencer à y penser, mais c'est compliqué ...

NOUS SOMMES DANS UNE PHASE TRANSITOIRE

Marc François-Brazier, responsable des ressources humaines, AKDN (Aga Khan Development Network). De plus en plus de *fintech* sont rachetées par des banques historiques. Est-ce un mouvement de fond ? Quelle incidence cela a-t-il sur le pouvoir de "destruction" de ces nouvelles sociétés ?

Hugues Le Bret. Nous nous sommes financés avec le soutien de 140 personnes physiques. Au début, nous pensions que l'investissement allait être de 6 à 7 M€ et que le projet serait rentable à partir de 150 000 clients. Finalement, nous avons été rentables avec 650 000 clients et cela a coûté 40 M€. J'ai passé la moitié de mon temps à chercher des fonds. C'est un parcours du combattant. Nous avons levé des capitaux et les fondateurs sont descendus à 15 % du capital. Les nouveaux investisseurs demandent un pacte d'actionnaire, une clause de liquidité. Donc, à un moment donné, les fondateurs doivent se séparer de leur entreprise.

Nous avons reçu beaucoup d'offres : américaines, européennes, etc. La BNP a été la plus agile, la plus rapide. Nous avons gardé notre indépendance et l'équipe reste en place. Nous allons être distribués par plus de 10 000 buralistes et accélérer notre développement en allant chercher 2 millions de nouveaux clients, très rapidement.

Pour ce qui est de la BNP, son état d'esprit a complètement changé au cours des derniers mois. Il y a beaucoup d'argent à gagner dans les *fintech* et le secteur du paiement connaît des mutations colossales, liées à la transformation digitale. Les grandes institutions comprennent qu'elles vont devoir se transformer de façon beaucoup plus importante que ce qu'elles imaginaient il y a seulement 18 mois.

Jean-Marc Daniel. Les *fintech* me font penser à l'autostop dans les années 60. Elles contournent un système rigidifié par les monopoles. Les grandes banques étaient des monopoles. De plus, en France elles étaient publiques. À présent, elles sont également rigidifiées par des règles prudentielles. Nous sommes dans une phase intermédiaire.



Marc François-Brazier, responsable des ressources humaines, AKDN : « De plus en plus de *fintech* sont rachetées par des banques historiques. »



Jean-Marc Daniel : « Les *fintech* me font penser à l'autostop dans les années 60. »



« Les grandes institutions comprennent qu'elles vont devoir se transformer. »

Les économistes parlent d'effet d'antonimase quand le nom de votre banque, qui était une marque, devient un nom commun. Les banques apportent *grosso modo* aux *fintech* une caution historique. Nous sommes dans une phase où l'on cherche un équilibre. Si les pouvoirs publics maintiennent des règles prudentielles aussi violentes sur le secteur financier, soi-disant pour protéger le consommateur, on verra prospérer le marché noir sous forme de *fintech* à peu près présentables et se développer des escroqueries ! ■



Jean-Marc Daniel : « Nous sommes dans une phase où l'on cherche un équilibre. »

Notes

1. **Primum non nocere** : « D'abord, ne pas faire de mal. » Ce principe, souvent présenté comme le "dogme abstentionniste" enseigné aux étudiants en médecine est présent dans le traité des *Épidémies* (I, 5) d'Hippocrate, 410 av. J.-C., qui définit le but de la médecine.

2. **Henri Queuille**. Cf. la note n°5 de la séquence d'accueil des participants au colloque, page 25.

3. **3 Controverses de la pensée économique - Travail, dette, capital**, Odile Jacob, 2016.
« Nos emplois sont-ils menacés par les machines ? Peut-on parler d'une "bonne" et d'une "mauvaise" dette ? Le capital est-il trop rémunéré par rapport au travail ? [...] Jean-Marc Daniel fait ressurgir du passé trois grandes controverses de la pensée économique : en 1812, lord Byron prend la défense des luddites, ces tisserands qui parcouraient la campagne anglaise pour casser les métiers à tisser ; en 1938, Keynes écrit personnellement à Roosevelt pour l'adjurer de faire un second New Deal en recourant au déficit public ; en 1953, la très britannique Joan Robinson s'oppose violemment à l'Américain Samuelson sur la mesure du capital. Émaillées de situations inattendues – les luddites, défendus par Byron, sont délaissés par Marx –, ces trois querelles sont l'occasion de découvrir comment se sont forgés les concepts de la pensée économique. Et d'en tirer quelques enseignements utiles pour aujourd'hui : sur les dangers du néo-luddisme actuel, sur le déficit public qui reste un outil de relance ou encore sur les limites des équations en économie... » Extrait du "prière d'insérer" de l'ouvrage, 2016.

Les Impôts. Histoire d'une folie française, Tallandier, 2017.

4. **Luddisme** : 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 un symbole de la révolte du mouvement ouvrier contre les machines "destructrices d'emploi". Le mot "néo-luddisme" désigne les opposants aux nouvelles technologies. Pour aller plus loin, on pourra lire, en particulier :
- Edward P. Thompson, *La Formation de la classe ouvrière anglaise*, Gallimard/Le Seuil, 1988,
- Jacques Wajnsztein, « Néo-luddisme et résistances ouvrières », *Temps critiques*, février 2001,
- Nicolas Chevassus-Au-Louis, *Les Briseurs de machines : de Ned Ludd à José Bové*, Seuil, 2006,
- Kirkpatrick Sale, *La Révolte luddite : briseurs de machines à l'ère de l'industrialisation*, L'échappée, 2006,
- Philippe Minard, « À bas les mécaniques ! » : du luddisme et de ses interprétations », *La Revue Internationale des livres et des Idées*, juin 2010,
- Julius Van Daal, *La Colère de Ludd : la lutte des classes en Angleterre à l'aube de la révolution industrielle*, L'Insomniaque, 2012.

5. Pour lire le discours de Lord Byron devant la chambre des Lords :

<http://www.luddites200.org.uk/LordByronspeech.html>
<https://sniadecki.wordpress.com/1812/02/27/byron/>

6. **L'Observatoire de l'inclusion bancaire (OIB)** a été créé en 2014 dans le cadre du plan pluriannuel de lutte contre la pauvreté et pour l'inclusion sociale. Sous la présidence de la Banque de France, il réunit des représentants des pouvoirs publics, des établissements de crédit, des associations de consommateurs, familiales, et de lutte contre l'exclusion. Sa mission est de suivre les pratiques des établissements de crédit en matière d'inclusion bancaire, en particulier à l'égard des populations en situation de fragilité financière. Son troisième rapport annuel, publié en 2016 par la Banque de France, indique que « bien que la population française soit l'une des plus bancarisées d'Europe, un demi-million de personnes ne possédaient aucun compte bancaire en 2016 » et que « plus largement, 3 millions de personnes étaient en situation de "fragilité bancaire" en 2016 ».

7. Pour permettre aux **exclus de la banque d'accéder aux services de base** (procédure de droit au compte), la Banque de France a procédé à 67 000 désignations en 2016. Techniquement, le « droit au compte » permet à la Banque de France, saisie par une personne qui se voit refuser l'ouverture d'un compte dans un établissement, de désigner une banque, qui est alors contrainte de fournir un service bancaire de base. Cette procédure marque un tassement en 2016 (- 3 % sur un an).

8. **La Directive européenne sur les services de paiement dans le marché intérieur** du 5 décembre 2007 (DSP1), transposée dans le droit français en 2009 et remplacée par une directive européenne du 25 novembre 2015 (DSP2 - <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/?uri=CELEX%3A32015L2366>), permet notamment à des institutions non bancaires d'entrer sur les marchés des paiements (création des établissements de paiement).

9. **La Zizanie**, un film réalisé par Claude Zidi en 1978, avec des dialogues de Pascal Jardin, a attiré 2 790 000 spectateurs en salles lors de sa sortie.

10. Créé en 2004 sous le nom de covoiturage.fr (appellation qui subsiste jusqu'en avril 2013), **BlaBlaCar** est aujourd'hui présent dans 20 pays du monde.

11. **Fair price** : « un prix juste ».

12. **No Bank**, Hugues Le Bret, Les Arènes, 2013. « *Un surdoué de la technologie, Ryad Boulanouar, a un projet secret : "No Bank". Il veut donner à tous l'accès à un compte et à une carte de paiement pour quelques euros seulement. Avec un petit groupe de francs-tireurs, ils créent le Compte-Nickel. Leur arme : le nec plus ultra de la technologie. Leurs alliés : les ruralistes. Leurs clients : nous tous. D'une plume sensible et juste, Hugues Le Bret raconte la vie de la famille Boulanouar et la chronique de cette entreprise pas comme les autres. No Bank est une formidable histoire qui donne confiance dans la France d'aujourd'hui.* » Résumé de l'ouvrage, <http://www.eyrolles.com/Entreprise/Livre/no-bank-9782352042808>

13. Plus on **crowdsourcing** en interne : plus on fait du développement participatif.

14. La **scalabilité** (ou capacité d'une start-up à adapter son business model, son organisation, pour absorber le choc de croissance) est un terme emprunté à l'informatique. Une start-up est scalable quand elle peut réaliser des économies d'échelles très rapidement. <http://1001startups.fr/startup-scalabilite/> ■



Observer et agir

Frédérique Bedos, fondatrice de l'ONG Le Projet Imagine¹.

« Il faut prendre
notre courage à deux mains
et remettre l'ambition
là où elle doit être ... »

GOUVERNER, C'EST AUSSI CHOISIR

Frédéric Ferrer. Elle braque les projecteurs sur les obscurs au cœur tendre et nous éclaire. Voici Frédérique Bedos.

Frédérique Bedos. Gouverner, est-ce agir ? "Gouverner" a une dimension éthique. C'est aussi faire des choix. Nous avons tous, à un moment ou un autre, des rendez-vous privilégiés avec nous-mêmes qui nous permettent ces choix. Cela m'est arrivé en 2008. J'étais journaliste. J'avais travaillé à New York, puis à Londres et un peu partout dans le monde. À la radio et surtout à la télévision. J'ai eu alors un double déclic : personnel et professionnel. Cela a fait le Big Bang dans mon cœur ... et j'ai pris la tangente !



Frédérique Bedos, fondatrice de l'ONG Le Projet Imagine : « "Gouverner" a une dimension éthique. »



Frédérique Bedos : « Ils ont ainsi accueilli, sauvé, adopté, une vingtaine d'enfants venus du monde entier. »

ON BÂTIT DES MURS QUI NOUS SÉPARENT

Tout d'abord, j'ai commencé à regarder différemment le monde des médias, en particulier celui de la télévision, car c'est le plus populaire, celui qui laisse le plus de traces dans les esprits. C'est un outil qui peut être formidable. C'est une fenêtre sur le monde qui peut nous cultiver, nous informer. Mais, peu à peu, la télévision est devenue une source d'images de plus en plus violentes, au service d'une vision du monde de plus en plus anxiogène. Et comme la force de frappe des médias n'a jamais été aussi importante, ils diffusent la peur à grande échelle dans les cœurs.

Cette mécanique de la peur est bien connue : repli sur soi, stigmatisation de l'autre, recherche du bouc émissaire ... *In fine*, on bâtit des murs qui nous séparent. C'est exactement ce qu'on observe aujourd'hui un peu partout dans le monde. La peur paralyse, à une

époque où il y a tant de sujets dont il faudrait d'urgence s'emparer ! Alors, que des milliards d'euros ou de dollars soient investis pour diffuser la peur dans le monde entier, n'est pas un sujet anodin !

La peur empêche d'aimer. Si on réfléchit bien, le véritable ennemi de l'amour, c'est la peur. Comment partager si on a peur de manquer ? Comment se rapprocher de son voisin si on a peur qu'il nous attaque ?

C'EST MON ENFANCE ...

Au moment où j'ai eu cette réflexion sur mon métier, mon enfance a resurgi dans mes pensées. Je n'en avais jamais parlé en public. Je vais vous la raconter.

Tout commence par une histoire d'amour. Marie-Thérèse et Michel, qui vont devenir mes parents adoptifs, viennent de se fiancer. Ce sont des gens simples, du nord de la France. Mon père tenait une petite quincaillerie de quartier à Roubaix avec deux de ses cousins. Ma maman avait réussi son certificat d'études, elle savait parfaitement lire, écrire et compter – ce qui n'est pas le cas de tous les bacheliers aujourd'hui. Ils se sont mariés et se sont installés dans une petite maison de la banlieue lilloise, à Croix.

Quelques années après leur mariage, une rencontre magique a bouleversé leur existence. Ils ont fait la connaissance d'Edmond Kaiser, un homme extraordinaire, le fondateur d'une ONG suisse dédiée à l'enfance défavorisée, Terre des Hommes².

Quand Edmond Kaiser décide de créer la branche française de son ONG, mes parents s'engagent à ses côtés. Mon père deviendra plus tard le président de Terre des Hommes en France. Pour les besoins de l'ONG, mes parents analysent des dossiers pour



trouver des familles d'accueil ou d'adoption à des enfants qui viennent du monde entier. Régulièrement, ils tombent sur des dossiers si complexes que les enfants concernés sont considérés comme "inadoptables" parce que trop âgés, issus d'un parcours de vie trop chaotique, souffrant de traumatismes, de handicaps lourds ... À chaque fois mes parents en ont le cœur brisé et se disent : « On ne peut pas le laisser de côté, on le prend. » Ils ont ainsi accueilli, sauvé, adopté, une vingtaine d'enfants venus du monde entier, tous considérés comme "inadoptables".

C'est mon enfance que je suis en train de vous raconter.

CHOISSONS BIEN NOS COMBATS

Nous sommes à la fin des années 60, au début des années 70 : sur la photo (page 62), ma mère porte ma sœur Hélène dans ses bras, Hélène vient de Bangalore (Inde du Sud). Dans son dossier, il était indiqué "trop foncée" ... Derrière, avec des couettes, on aperçoit ma grande sœur Marie-Laurence, la seule enfant biologique de la famille. Derrière elle, avec ses bottes jaunes, ma sœur Virginie qui vient de Corée du Sud. Nous vivons dans une petite ville de province et nous ne passons pas inaperçus. À l'époque, les parents choisissaient d'adopter un enfant qui leur ressemblait. Souvent, l'enfant ne savait pas qu'il était adopté. L'adoption relevait bien souvent du "secret de famille" ! Et voilà un couple qui adopte beaucoup d'enfants, de toutes les couleurs !

Aujourd'hui, quand je raconte l'histoire de ma famille, je suscite, en général, émerveillement et bienveillance. A l'époque, ce n'était pas le cas. Il y a quelques années, pour écrire l'histoire de ma vie, *La Petite Fille à la balançoire*³, je suis allée en parler avec mes parents. Ils m'ont raconté qu'ils avaient été sévèrement jugés, critiqués : « Que se passe-t-il dans leur maison ? On dirait la cour des miracles. Ce doit être des illuminés ! »

C'est une clé de compréhension qui peut nous être utile à tous : si vous décidez de repousser les limites, de faire autrement, de viser plus haut, d'aller plus loin, inévitablement, vous bousculerez, vous dérangerez ! Et nous parlons ici de personnes qui voulaient seulement sauver des enfants ... La vie est un combat : alors, choisissons bien nos combats, ceux qui valent vraiment la peine. Et n'attendons pas la reconnaissance, trouvons notre récompense dans la cause elle-même.

« Si vous décidez de repousser les limites, vous dérangez ! »



Frédérique Bedos : « À l'époque, les gens choisissaient d'adopter un enfant qui leur ressemblait. »



Frédérique Bedos : « C'est un chemin d'humanisation de nos cœurs auquel nous sommes invités. »

QUELQUE CHOSE DE L'ORDRE DU MIRACLE

L'adoption n'est pas chose simple ; un enfant adopté souffre d'une blessure quasi-indélébile, celle de l'abandon. Il vit avec une épée de Damoclès au-dessus de la tête : la peur d'être à nouveau abandonné. Des trésors de tendresse, de patience et d'amour sont nécessaires pour recréer la confiance. « *Le tout n'est pas d'adopter un enfant ; il faut que l'enfant nous adopte* », disaient mes parents. L'enfant souffre : il ne sait pas pourquoi il a été abandonné. De façon insidieuse, il culpabilise : aurait-il fait quelque chose de mal qui expliquerait cet abandon ? Ces enfants ont des crises de colère violentes, revendiquent davantage d'attention. C'est donc compliqué. Or mes parents n'ont pas adopté un ou deux enfants, mais une vingtaine qui, en plus de leur abandon, souffraient d'autres types de blessures. Ils additionnaient des problèmes qui, pris chacun séparément, paraissent insolubles. Cela aurait dû provoquer une catastrophe... et, pourtant, cela a fonctionné. Quelque chose de l'ordre du miracle s'est produit. « *La mesure de l'amour, c'est d'aimer sans mesure* », écrit saint Augustin⁴.

ÊTRE UTILE, C'EST SE SAUVER SOI-MÊME

Pour autant, même si nous avons reçu cet amour incroyable, inconditionnel, de nos parents, pour que le miracle adienne, ce n'était pas suffisant. Il a fallu que nous apprenions aussi à nous aimer entre frères et sœurs. Si chacun de nous, quelle que soit sa situation, était resté fixé sur sa propre histoire, nous serions restés frustrés et en colère. Dès lors que nous avons commencé à décoller le nez de notre nombril, qu'avons-nous vu ? Un petit frère, une petite sœur, qui avaient peut-être encore plus de raisons que nous de revendiquer de

l'attention. Et à ce moment-là, on commence à se poser la question : « *Comment puis-je aider ce petit frère, cette petite sœur ?* » Dès qu'on se pose la question de savoir comment être utile à la communauté qui nous entoure, sans le savoir, on se sauve soi-même. À l'exception de quelques ermites, en règle générale, la solitude ne nous réussit pas. Nous ne nous épanouissons vraiment que dans ce lien avec les autres.

Sur la photo en bas à gauche, vous voyez une jolie petite fille blonde. C'est ma petite sœur Cathy. Quand elle arrive à la maison, à quatre ans et demi, elle est toute violence. Si on s'approche d'elle, elle tire les cheveux, elle mord, elle griffe ! Ses parents biologiques l'ont martyrisée. Les services sociaux leur ont demandé : « *Pourquoi avoir frappé cette enfant si violemment pendant toutes ces années ?* » Ils ont répondu : « *Elle est pénible. Quand on l'appelle, elle ne répond pas.* » Cathy est sourde. Cette enfant qui souffre de l'isolement de la surdité n'a connu que le langage de la violence. Pendant des mois, ma mère répond à chaque acte

de violence par une caresse.

Quelques mois après Cathy, arrive mon petit frère Gaston. Il arrive du Cameroun où il est tombé dans un feu. Il a totalement perdu son visage. Sur la photo, il a déjà subi de nombreuses opérations de chirurgie esthétique. À son arrivée chez nous, son visage était à vif. Dans la rue, les gens changeaient de trottoir, hurlaient, l'insultaient. La violence à laquelle il devait faire face – et qu'il affrontait avec courage et humour – est incroyable.

Au début, Cathy, avec des gestes, montre qu'elle ne veut pas s'approcher de lui, qu'elle le trouve effrayant. Évidemment, personne ne l'y oblige. Puis, pendant plusieurs jours, elle l'observe à la dérobée. Peu à peu, elle dépasse sa peur, s'approche, lui prend la main et

« *Nous ne nous épanouissons vraiment que dans ce lien avec les autres.* »



Frédérique Bedos : « Voilà ce qu'est Pierre-Vincent : une leçon de vie, une leçon d'espérance ! »

commence à lui faire visiter la maison. Un amour immense de frère et sœur naît entre ces deux êtres. On voit ici avec quel regard de tendresse Cathy couve son frère Gaston. Deux cœurs profondément blessés apprennent à se connaître et par cette rencontre, pourront dépasser leur souffrance.

Le seul moyen de nous relever de nos blessures est de créer ce lien entre nous. C'est un chemin d'humanisation de nos cœurs auquel nous sommes invités.

L'ANGE DE LA FAMILLE

Je dois vous parler maintenant de l'arrivée à la maison de l'ange de la famille, mon petit frère Pierre-Vincent (page 64 et en haut de cette page). Quand mes parents entendent parler de lui, ils vivent déjà avec une douzaine d'enfants en bas âge dans cette petite maison qui est en train de craquer : il y a des lits superposés partout ! Ils apprennent qu'un petit garçon de 2 ans et ½, qui est encore dans une pouponnière à Tours, va être transféré par les services sociaux. C'est une situation d'urgence absolue : les services sociaux, faute de solution, placeront cet enfant dans une institution psychiatrique alors qu'il est totalement sain d'esprit. Abandonné à la naissance, ce petit garçon est né sans bras ni jambes. Mes parents partent pour Tours. Ils en reviennent bouleversés.

Pour la seule fois de l'histoire de notre famille, ils réunissent tous leurs enfants pour leur demander la permission de le recueillir : « *Pierre-Vincent, nous expliquent-ils, est né sans bras ni jambes. Si nous décidons de l'accueillir, il faudra être attentifs à ses moindres besoins. Nous devons donc pouvoir compter sur vous. C'est la raison pour laquelle nous vous donnons la journée pour*

réfléchir. » Nous sommes montés dans notre chambre. Nous avons pris une poupée et nous lui avons enlevé bras et jambes. En observant cette poupée démembrée, il nous a paru évident que cela restait un petit garçon. Et ce soir-là, quand nous nous avons retrouvé nos parents, nous avons dit « *oui* » à l'unanimité. Nous étions joyeux, excités à l'idée de rencontrer ce petit bonhomme. Nous avons compris qu'il se passait quelque chose de spécial, parce que nos parents se sont mis à pleurer.

Pierre-Vincent est finalement arrivé chez nous. Son entrée dans la famille a été un événement extraordinaire... Nous vivions déjà de très belles choses, mais d'un coup, Pierre-Vincent nous a soudés. Il nous a donné le privilège de lui offrir nos bras et nos jambes. Il nous a fédérés en un seul corps. Je pense qu'il y a là une piste d'espérance pour notre monde : bâtir une vraie famille, c'est ce que Pierre-Vincent a pu nous apporter. J'entends parfois des gens dire : « *Ces enfants ne devraient pas naître.* » Ils ne connaissent pas le bonheur de vivre avec une personne comme

Pierre-Vincent. Nous touchons là au mystère de notre humanité : où mettra-t-on le curseur pour dire qu'un être a le droit de vivre et l'autre pas ? Quand il lui manque un petit doigt ? Une main ? Une jambe ? Je n'ai jamais vu quelqu'un d'aussi vivant que Pierre-Vincent. Il était toujours en train d'inventer de nouveaux jeux. Il faisait faire par ses frères les bêtises qu'il ne pouvait pas faire lui-même ! Aujourd'hui, Pierre-Vincent est le seul sportif de haut niveau de la famille. Il est champion de France de tir à la carabine ; il est en première division de foot en fauteuil électrique ; il fait de la natation trois fois par semaine. Voilà ce qu'est Pierre-Vincent : une leçon de vie, une leçon d'espérance !

« *Que fait-on maintenant pour apporter une solution ?* »



Frédérique Bedos : « Quelque chose de l'ordre du miracle s'est produit. »

LE MONDE EST À NOTRE IMAGE

En 2008, il y a donc ce double déclic, professionnel et personnel. Quand ces souvenirs me reviennent, je me dis : « *Mes parents sont des héros ! Des héros de l'ombre dont personne ne parle, et des héros humbles, car ils n'ont pas fait cela pour la gloire.* »

Des hommes et des femmes de cette trempe, il en existe partout dans le monde. Ils n'ont pas tous adopté vingt enfants mais ils s'attaquent à des problèmes concrets, sur le terrain. Ils décident de relever les manches et "d'y aller". À force de détermination, ils trouvent des solutions. Quand on découvre les résultats de leurs actions, on a le cœur regonflé d'espérance.

« *Défendre la vie envers et contre tout.* »

C'était cela, la clé ! On peut faire du journalisme avec une espérance. Il ne s'agit pas de faire le journal des bonnes nouvelles. Il faut regarder les problèmes en face, essayer d'avoir le diagnostic le plus fin possible, ne pas tomber dans la caricature, creuser les sujets. Et, une fois qu'on a bien compris la situation se demander : « *Que fait-on maintenant pour apporter une solution ?* » Alors, cela devient du journalisme utile, du journalisme qui donne envie de se lever de son fauteuil pour agir. Ça, c'est intéressant !

J'ai donc créé Le Projet Imagine, une ONG d'information. Pourquoi une ONG ? Pour avoir la liberté d'action, l'authenticité de ton. Aujourd'hui, le journalisme est un produit commercial comme un autre alors qu'il constitue un des piliers de la démocratie.

Le Projet Imagine fonctionne avec des dons, du mécénat et des partenaires. Nous faisons des films, des portraits de "héros

humbles" du monde entier. Quand le spectateur les découvre, il se produit un effet miroir très fort, parce que ces hommes et ces femmes nous ressemblent. Ils n'ont ni le portefeuille de Bill Gates ni le cerveau d'Einstein, ce sont des gens normaux. Mais, ils n'ont pas eu peur, ils agissent. Ces portraits touchent le meilleur de ce qu'il y a en nous. Film après film, c'est une invitation à plonger dans cette grande aventure, à bâtir un monde meilleur ensemble. Le monde est à notre image. Cessons d'attendre une femme ou un homme politique providentiel ... Ce monde est notre monde. Si nous sommes de plus en plus nombreux à nous lever chaque matin en disant : « *J'ai envie de donner le meilleur de moi-même* », de facto le monde change et chacun y prend sa part.

J'ai commencé sans moyens : pas d'argent, pas d'équipe, pas de matériel, juste le cœur qui bat. J'ai réalisé un premier film très humblement avec un bénévole, une caméra empruntée. Et nous avons mis notre film sur l'internet : nous avons donc commencé en *pure player*. Mais nos sujets sont si forts, l'authenticité est telle, que j'étais certaine que ce serait contagieux. C'est ce qui s'est passé. Peu à peu nos équipes ont grossi, aujourd'hui nous travaillons avec plus de 400 bénévoles.

NOTRE PREMIER LONG MÉTRAGE A ÉTÉ VU PAR 35 MILLIONS DE PERSONNES

Peu à peu, nous avons amélioré la qualité des films et nous les distribuons via les médias du monde entier pour bénéficier de cette fameuse puissance de frappe. C'est le pari de notre ONG.

Notre premier long métrage, *Des femmes et des hommes*, traite de l'égalité entre les hommes et les femmes dans le monde. Depuis sa sortie, en janvier 2015, il a été présenté aux Nations Unies – à Genève et à New York –, à l'UNESCO, à Matignon, à l'Assemblée nationale, au Sénat, à la COP 22 ... Il a été sélectionné

au Festival de Cannes l'année dernière ; il a reçu le prix d'argent du meilleur film documentaire aux Deauville Green Awards en 2016 ... Il a, d'ores et déjà, été vu par 35 millions de gens, traduit en 11 langues. En ce moment même, il refait le tour du monde grâce à la chaîne *Voice of America*.

Fin avril 2017, nous avons appris que notre ONG était reconnue officiellement par les Nations Unies avec un statut consultatif spécial. Aujourd'hui, des représentants de l'ONG sont présents en permanence à l'ONU – à Genève, New York et Vienne. L'aventure ne fait que commencer ! Notre objectif n'est pas de faire de beaux films qui portent de beaux messages : il est de toucher des dizaines de millions de personnes sur toute la planète. Notre véritable but : favoriser l'émergence d'un grand mouvement d'action, au service d'un monde plus juste et durable. Nous sommes présents dans les écoles, les entreprises, les prisons, les villes ...

Enfin, depuis le début, de quoi est-ce que je vous parle ? D'amour ! Vous l'avez remarqué : je vous parle d'amour. Je ne parle que de cela. Je suis journaliste et j'ose parler d'amour. Ce n'est pas rien, parce que le mot "amour" n'est pas facile à utiliser : on est vite pris pour un illuminé. Alors, un journaliste qui utilise ce mot-là n'est pas pris au sérieux ! Par peur du ridicule, dans notre monde, nous abaissons la barre de nos ambitions, de nos rêves. Aujourd'hui on nous vend la tolérance comme un Graal. C'est le but ultime : « *Bâtissons un monde de tolérance* », entend-on dire partout ... Je vous pose la question : qui rêve d'être toléré ? Si mes parents s'étaient contentés de nous tolérer sous leur toit, nous n'aurions pas été sauvés. Il faut prendre notre courage à deux mains et remettre l'ambition là où elle doit être.

Il y a urgence à apprendre à nous aimer, pour bâtir la grande famille humaine. Pour moi, gouverner, c'est aimer ! ■

Notes

1. Le **Projet Imagine**. Journaliste et présentatrice à la télévision et à la radio, Frédérique Bedos a créé une ONG qui produit des films « *pour inspirer et pousser à agir* ». Le Projet Imagine, explique Frédérique Bedos, met en lumière tous les « *héros anonymes qui, dans l'ombre, font la révolution, ceux qui entrent en résistance contre la morosité, le défaitisme et l'apitoiement en décidant de défendre la vie envers et contre tout* ». L'ONG Projet Imagine est dotée d'un statut consultatif spécial auprès du Conseil économique et social des Nations Unies. Cf. <http://www.leprojetimagine.com/>

2. **Edmond Kaiser** (1914–2000), combattant dans l'armée française en 1940 puis résistant, ouvre en 1958 à Lausanne une antenne des Compagnons d'Emmaüs – fondés en 1954 à Paris par l'abbé Pierre. En 1960, il crée l'association Terre des hommes, en faveur des enfants victimes de la faim et de l'exploitation. Puis, en 1980, il fonde Sentinelles, une organisation pour lutter en faveur des laissés pour compte : handicapés, malades, martyrisés, captifs, esclaves, jeunes filles et femmes persécutées, victimes de mutilations sexuelles et du mariage précoce forcé, vieillards à l'abandon ... « *Etre un homme, écrivait-il, aujourd'hui, cela signifie se sentir responsable de la souffrance des autres.* » Cf. <http://www.sentinelles.org/> et www.tdh.ch/fr

3. **La Petite Fille à la balançoire**, Les Arènes, 2013 ; J'ai lu, 2015.

4. François Dolbeau précise que saint Bernard puise cette parole d'**Augustin** dans la lecture de Sèvre de Milev, correspondant de l'évêque. Saint Bernard, *Traité de l'Amour de Dieu* : « *Vous voulez donc que je vous dise pourquoi et comment on doit aimer Dieu ? Je réponds brièvement : la raison pour laquelle on aime Dieu, c'est Dieu lui-même ; et la mesure de cet amour, c'est de l'aimer sans mesure* ». La pensée d'Augustin, ajoute François Dolbeau, s'inspirait déjà d'Origène : « *La mesure de l'amour envers Dieu est d'être sans mesure* » *Vingt-six Sermons au peuple d'Afrique*, Collection des Études Augustiniennes, Brepols, Paris, 1996, sermon Dolbeau 11. ■



Frédérique Bedos : « Notre premier long métrage, *Des femmes et des hommes*, traite de l'égalité entre les hommes et les femmes dans le monde. »



Il est où le bonheur ?

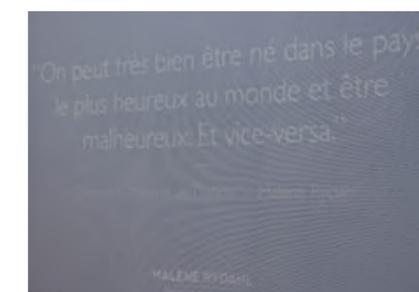
Malene Rydahl, auteure et conférencière sur le thème du bonheur et du bien-être.

« On peut être heureux dans un pays "malheureux" ! »

VOUS AVEZ DIT BONHEUR ?

Frédéric Ferrer. Malene Rydahl est danoise, mais vit depuis 20 ans en France. Elle va nous expliquer comment être *Heureux comme un Danois*¹.

Malene Rydahl. Savez-vous quelle question m'est le plus souvent posée ? « Êtes-vous heureuse ? » J'ai toujours la même réponse : « Oui bien sûr ... de temps en temps... » Le bonheur n'est jamais un état permanent. Ce sont plutôt des moments vécus. Ensuite, on revient à ce que j'appelle notre "base de bien-être". Quand j'évoque le bonheur danois, il s'agit donc d'un certain bien-être. Née au Danemark, j'ai fait le choix de vivre en France. On peut, bien évidemment, être très heureux dans un pays "malheureux" et malheureux dans un pays "heureux". Ce dont je vais vous parler aujourd'hui ne concerne pas les valeurs danoises, mais les valeurs humaines. Elles sont très développées au Danemark, mais ce sont les mêmes que dans le reste du monde.



Malene Rydahl : « Ce dont je vais vous parler aujourd'hui ne concerne pas les valeurs danoises mais les valeurs humaines. »



Malene Rydahl : « Au Danemark, quand vous vous réveillez le matin, il fait généralement un temps que l'on qualifierait ici d'épouvantable (...) et on y rencontre plus de cochons que de Danois ! »

Au Danemark, quand vous vous réveillez le matin, il fait généralement un temps que l'on qualifierait ici d'épouvantable ! Un paradis ! Une fois que vous avez travaillé toute l'année, vos impôts atteignent 41 à 60 % de votre salaire brut. Le Danemark est le pays du monde où les particuliers sont les plus imposés. Et il manque encore quelque chose pour être parfaitement heureux dans ce paradis : les amis. Mais on y rencontre plus de cochons que de Danois ! Pourtant, trois années de suite, une enquête conduite par les Nations Unies a démontré que le Danemark est le pays du monde où les habitants se disent les plus heureux. Vous allez me demander : « Et nous, les Français ? »

La France est classée 31^e ! Avec tous les atouts qu'elle possède ! Vous êtes classés après les Mexicains, après Israël — où plus de 1 100 attaques terroristes se sont produites au cours des 50 dernières années ... et même (c'est difficile pour vous à entendre), derrière les Anglais !

350 MILLIONS DE DÉPRESSIFS

Comment le "bonheur ressenti" est-il mesuré ? Les meilleurs économistes du monde s'y sont attelés à la demande des Nations Unies. Parmi les critères pris en compte figurent : le PIB, l'espérance de vie en bonne santé, la vie sociale — la question posée est : « Avez-vous quelqu'un dans votre entourage sur lequel vous pouvez compter ? » L'étude prend aussi en compte la liberté de choisir une vie qui nous ressemble, la générosité (« Avez-vous aidé quelqu'un au cours du mois précédent ? Avez-vous donné quelque chose ? »). Enfin, l'indice de perception de la corruption de l'environnement dans lequel on vit², c'est-à-dire le niveau de confiance dans les institutions. La seule question

relative au bonheur est : « Combien de fois avez-vous ressenti des émotions positives et négatives — méfiance, peur ou joie, confiance, bienveillance envers les autres ? » C'est sur cette base, complexe, que l'on évalue le niveau de bien-être perçu.

Pourquoi tant de gouvernements s'intéressent-ils à ces questions ? Parce qu'elles sont devenues cruciales. Plus de 350 millions de personnes à travers le monde souffrent de dépression. Seules 25 % d'entre elles sont soignées. Dans le monde du travail, 87 % de gens se disent "désengagés". Cela ne veut pas dire qu'ils ne font pas leur travail, mais qu'ils ne se sentent pas engagés. 24 %, en revanche, sont activement désengagés. Quand

on leur annonce une bonne nouvelle, une sixième semaine de vacances ou un bonus par exemple, ils disent : « Ce n'est pas assez » ... 48 % des Européens se déclarent malheureux au travail, tandis que 3 millions de Français sont proches du *burn out*, ressentent un épuisement de l'être.

QU'APPRENDRE DES DANOIS ?

Le Danemark représente 0,08 % de la population mondiale. C'est un tout petit pays. Pourquoi, dans ce contexte, s'intéresser à lui ?

45 % des Danois se disent très satisfaits d'aller travailler. La *Harvard Business Review*³ publie tous les ans une liste des meilleurs présidents d'entreprises dans le monde — attentivement suivie par tous les grands groupes. Depuis 2015, elle inclut de nouvelles valeurs dans ses critères d'évaluation : la responsabilité sociale et environnementale, la qualité de la gouvernance, le niveau d'éthique, etc., comptent désormais pour 20 % dans le classement.

Jeff Bezos, fondateur et patron d'Amazon, était

« La France est classée 31^e ! »

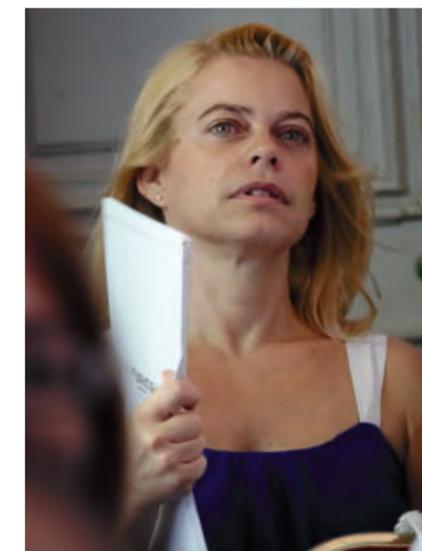
jusqu'alors toujours en tête de cette liste. Après l'incorporation des nouveaux critères, il est passé en 76^e position : il est toujours numéro 1 en finance, mais 719^e en comportement, responsabilité environnementale et sociale, gouvernance ...

Aujourd'hui, tout se voit et tout s'entend. Même si vous n'êtes pas le plus grand humaniste du monde, même si le bien-être de vos collaborateurs n'est pas votre premier souci, même si vous préférez les chiffres, vous ne pouvez ignorer que les choses ont changé. Si vous voulez attirer les plus grands talents, les jeunes qui sortent des grandes écoles, vous savez que ces aspects non financiers vont jouer pour eux un rôle important.

Il reste, que si on parle beaucoup de valeurs, de changement, les process sont longs et difficiles. Ce sont des petites graines que l'on plante et que nous devons arroser.

Que peut-on apprendre des Danois ? La confiance est l'un des piliers du bien-être au Danemark. Le taux de confiance y est de 78 %. C'est le plus élevé au monde. Quand ils vont au restaurant, les parents laissent leurs poussettes à l'extérieur. Si vous allez à l'Opéra, vous verrez que le public laisse ses vêtements dans un vestiaire non surveillé ... et qu'il les retrouve à la sortie. Quand vous lui faites confiance, vous regardez l'autre avec bienveillance, avec simplicité. Cela crée une autre relation, beaucoup plus simple, beaucoup plus positive.

Comment explique-t-on cela ? Voici un exemple. Notre Premier ministre avait acheté des costumes pour son activité publique ; il les a donc comptés en frais ... mais son comptable a oublié de les déclarer. Il y a eu deux lignes sur cet oubli dans la presse. Mais ce qui a fait scandale, c'est quand celle-ci a révélé que dans ces frais figuraient trois paires de slips à 10 €. « À qui va-t-il montrer ses slips ? », se sont étonnés les Danois ! Que l'on soit homme politique ou dirigeant d'un grand groupe, on doit incarner l'exemplarité. La corruption existe au Danemark, mais bien moins que partout ailleurs. Résultat : les Danois ont confiance.



« La confiance est l'un des piliers du bien-être au Danemark. »



Malene Rydahl : « Ce sont de petites graines que l'on plante et que nous devons arroser. »

En France, quand je parle de confiance, on me dit : « Ici, ça ne marche pas comme cela. » Pourtant, il existe des exemples de relations de confiance dans des pays très divers. Au Bangladesh, Muhammad Yunus a créé le microcrédit avec la Grameen Bank⁴. La banque a prêté de l'argent à des milliers de personnes, sans prendre de garanties. Or, le taux de remboursement est quasiment plus élevé que dans les banques traditionnelles : 95 % de ceux qui ont emprunté ont remboursé ... alors que le taux de confiance au Bangladesh est de 5 %.

FAIRE CE QU'ON DIT ET DIRE CE QU'ON FAIT

Mon taux de confiance en France a évolué. Je suis partie du Danemark sur une base de 80 % ... qui est tombée une fois sur place à 20 %. Aujourd'hui, il est bien au-delà de 80 %. Pourquoi ? J'ai décidé d'être quelqu'un à qui on peut faire confiance et de prendre le risque d'accorder ma confiance aux autres. Le 100 % n'existe pas. Etre acteur d'une société, d'une communauté, d'un groupe de confiance commence par cet engagement : « Je fais ce que je dis et je dis ce que je fais. » Si vous êtes dirigeant et que vous appliquez ce principe, vous créez de la confiance autour de vous. Ce n'est pas un concours de popularité. Dans ce cadre, vous avez la possibilité de vous mettre d'accord avec quelqu'un, mais aussi de changer d'avis et de le dire à la personne concernée avant d'aller en réunion ou devant le jury. Elle vous conservera sa confiance – peut-être vous en voudra-t-elle d'avoir changé d'avis, mais ceci est une autre histoire.

LES BÉNÉFICES DE LA CONFIANCE

J'ai 25 ans quand je prends mes fonctions chez Bang & Olufsen France. Je dois accompagner 80 revendeurs



Malene Rydahl : « Si vous traitez les adultes comme des enfants, vous aurez ce résultat ! »

pour leur marketing local. L'un d'eux m'appelle le lendemain de mon arrivée et me dit qu'il voudrait modifier une de nos publicités. Il aimerait ajouter des pois verts pour « mettre plus de couleur ». Je lui explique que ce n'est pas possible : nous avons une marque. Le revendeur m'assure qu'il abandonne son idée. Une semaine plus tard, *Ouest France* publie une page de publicité avec les pois verts ! Mon directeur m'appelle : « Ces pois verts n'étaient pas censés être sur la publicité ! – Je ne comprends pas, nous nous étions mis d'accord par téléphone. – As-tu reçu une confirmation par écrit ? – Nous nous étions mis d'accord ... Il m'avait assuré qu'il ne le ferait pas ... – Tu rêves ! Nous sommes en France ! Les revendeurs se comportent comme des enfants ! »

Si vous traitez les adultes comme des enfants, vous obtiendrez ce résultat. J'ai pris le train et j'ai rencontré tous les revendeurs. Je leur ai expliqué que je n'étais pas leur mère – j'avais 25 ans ! « Nous avons, leur ai-je dit, un projet commun que nous voulons bâtir ensemble. Je veux vous faire confiance. » Je n'ai plus jamais eu de pois verts ; je n'ai plus eu besoin de demander des confirmations, de passer mes journées à me méfier. J'ai placé les revendeurs face à leurs responsabilités ; j'ai créé avec eux un lien humain en leur disant : « Je vous fais confiance. » Si on fait ce choix, cela casse la méfiance et on en retire des bénéfices.

Autre exemple. En Belgique, au ministère de la Sécurité sociale, 70 % des salariés travaillent trois jours par semaine chez eux. Le temps de traitement des dossiers est passé de 18 à 4 mois et ½ ! Quand on donne aux collaborateurs la possibilité d'organiser leur travail, on les traite comme des adultes. Parce qu'on leur fait confiance, les bénéfices sont au rendez-vous. 25 % des travailleurs danois sont encouragés à choisir leurs horaires de travail. 18 % choisissent de travailler activement à la maison. La productivité ne baisse pas, au contraire. Ces travailleurs s'organisent, ont une vie plus équilibrée, sont en meilleure forme, donc plus efficaces.

GÉREZ COMME DES ADULTES !

Aux États-Unis, Netflix applique une politique de confiance : les vacances illimitées. Le message est le suivant : « Vous êtes des adultes responsables, vous avez compris vos missions. Si vous avez besoin de partir en vacances, faites-le. Mais gérez votre travail comme des adultes. » Ce modèle fonctionne à une condition : la direction doit l'incarner. Si la direction ne prend pas de vacances, personne n'en prendra. C'est vrai dans toutes les situations : si la direction n'incarne pas ce qu'elle prône, cela ne sera pas crédible.

« J'ai décidé d'être quelqu'un à qui on peut faire confiance. »

leur mère – j'avais 25 ans ! « Nous avons, leur ai-je dit, un projet commun que nous voulons bâtir ensemble. Je veux vous faire confiance. » Je n'ai plus jamais eu de pois verts ; je n'ai plus eu besoin de demander des confirmations, de passer mes journées à



Malene Rydahl : « Celui que l'on prend en compte pour ce qu'il est autant que pour ce qu'il fait s'engagera vraiment. »

Autre exemple : la politique en matière de cartes de crédit professionnelles. « Pour vos notes de frais, dit le manager à son équipe, faites comme si c'était votre argent, avec le même sens des responsabilités ». Si c'était mon argent, est-ce que je voyagerais en première classe ? Non ? Alors, je ne le fais pas avec l'argent de l'entreprise. Si c'était moi qui payais, est-ce que je prendrais la bouteille de vin à 250 € ? Non ? Donc, je ne le fais pas. Ce questionnement est un bon guide : c'est le bon sens et on parle à un adulte responsable.

Un modèle assez connu, testé auprès de 46 000 personnes dans 23 pays, montre que, dans un climat de confiance, la performance est multipliée par 6, l'innovation par 11, la prise de risque par 32 ... Évidemment, les chiffres qui nous attirent sont ceux qui promettent 6 fois plus de performances et 11 fois plus d'innovation.

« Accepter l'échec. »

En revanche, nous n'aimons pas que 32 fois plus de prise de risque ne promette pas 32 fois plus de performance. Pour obtenir les bénéfices de la confiance dans une entreprise, il faut pourtant accepter l'échec. Ce qui est en jeu, c'est votre capacité à réagir en disant à vos équipes : « We try again ! » C'est probablement le plus difficile, particulièrement en France. Nous n'avons pas appris à apprécier l'erreur, à prendre des initiatives avec l'objectif, à terme, d'obtenir 11 fois plus d'innovation et 6 fois plus de performances.

LA LIBERTÉ D'ÊTRE SOI

Le deuxième pilier de la confiance est la liberté d'être soi. Au Danemark, le premier but de l'éducation est de développer la personnalité de l'enfant. Il n'y a pas de hiérarchie entre les matières enseignées. On ne dira pas à un enfant de 7 ou 8 ans qu'il est nul parce qu'il n'est pas bon en mathématiques. Pour celui qui sait bien cuisiner, il y a l'école de cuisine ; pour ceux qui montrent du goût pour la menuiserie, la couture ou la musique, l'école de menuiserie, l'école de couture, le conservatoire. Notre enseignement ressemble à la société : nous valorisons les aptitudes de l'enfant, qu'il soit créatif, manuel ou intellectuel. C'est ce qu'on appelle le « syndrome de l'éboueur heureux » : il a choisi un rôle essentiel au bon fonctionnement de la société. Imaginez une société où l'on n'enlèverait pas les poubelles ... Autre facteur qui concourt au développement personnel : 75 % des jeunes Danois quittent le domicile familial à 18 ans. Les parents aiment leurs enfants, mais peuvent-ils s'empêcher, même un tout petit peu, de reporter sur eux leurs ambitions ? Au Danemark, l'enseignement est gratuit et les étudiants sont pris en charge matériellement pendant leurs études. Si, à 18 ans, alors que votre père est médecin, vous avez envie de faire des études d'Histoire, vous pouvez lui dire : « Merci beaucoup pour ton aide et tes conseils, mais je prends mon envol. » Notre gouvernement assure ainsi la mobilité sociale et la liberté pour chacun de choisir sa vie.



ÊTRE VU COMME UNE PERSONNE

Dans les entreprises, le système valorise celui qui est efficace dans son travail. À la fin de l'année il aura peut-être un bonus... Est-ce suffisant ? Le bonus n'est pas un vrai vecteur de motivation, il fait partie d'un système. Si on n'en a pas, on est déçu ; si on en reçoit un, on estime que c'est normal.

De fait, une étude réalisée en France montre que 47 % des gens ont l'impression de vivre à côté de leur vie. Le mot clé est l'empathie : se comprendre soi-même, prendre le temps de comprendre l'autre. Celui que l'on prend en compte pour ce qu'il est autant que pour ce qu'il fait s'engagera vraiment. De nombreuses personnes, enfin, disent ne jamais se sentir libres d'exprimer une émotion, quelle qu'elle soit. Imaginez l'énergie dépensée à dissimuler ses émotions ? C'est épuisant !

Un exemple pris dans le secteur de l'hôtellerie où j'ai travaillé neuf ans. Pour réaliser un *check in*, la procédure comprend 24 règles... Comment bien s'occuper d'un client s'il faut avoir en tête ces 24 points avant même de lui dire « *bonjour* » ! Au sein du groupe dans lequel je travaillais, nous nous sommes dit : et si nous faisons confiance aux collaborateurs ? Et si nous remplaçons ces 24 points par une seule règle ? Nous avons fait bondir le taux de satisfaction à 80 % dans la plupart des hôtels en donnant aux réceptionnistes une seule consigne : « *Regardez la personne qui est devant vous et recevez-la comme vous le feriez chez vous.* »

Chez 3M, la liberté d'innover donnée aux collaborateurs a donné naissance au Post-it ; 50 milliards de Post-it sont aujourd'hui produits tous les ans ! Chez Google, elle a été à l'origine de Gmail et de Google News.

« Le mot-clé est "empathie". »

S'INSCRIRE DANS UN PROJET COLLECTIF

7 Danois sur 10 se disent satisfaits de payer des impôts à un taux qui est le plus élevé au monde. Ils ne s'estiment pas victimes mais partie prenante du système : chacun paie des impôts parce que l'État providence facilite la mobilité sociale, offre la santé et l'éducation pour tous. Cela concerne chacun et c'est aussi "son" projet.

Voici quelques exemples de projets portés collectivement dans le monde de l'entreprise.

En 2010, *Noma*⁴ a été élu "meilleur restaurant du monde". René Redzepi — le chef — a décidé d'emmener avec lui toute l'équipe à Londres pour recevoir le prix. Il considérait que c'était un projet porté en commun qui avait permis cette réussite. Le plongeur, Ali Sonko, présent depuis les débuts du restaurant, n'a pas obtenu de visa. À Londres, toute l'équipe est montée sur scène avec un tee-shirt à l'effigie d'Ali Sonko. En 2016, ce dernier est devenu actionnaire du restaurant. Pour lui, cette reconnaissance signifie qu'il fait partie du projet collectif. Pour les autres, c'est la confirmation que tous les rôles sont essentiels dans ce projet commun.

« Qu'est-ce que le bonheur ? »

« Si le fait de guérir le diabète nous fait perdre nos principales sources de revenus, nous pourrions en être fiers », explique Lars Rebién Sørensen, le patron de Novo Nordisk⁶. Novo Nordisk est n°1 mondial de la production d'insuline, mais il considère que sa mission est d'abord de contribuer à guérir le diabète. Quand on collabore à ce type de projet, il est plus facile de se lever pour aller travailler. La rétribution que l'on reçoit est bien plus qu'un salaire. Les groupes et les sociétés qui font partager un projet qui a du sens attirent naturellement les talents.

Mon dernier exemple se situe dans le secteur de l'entretien, du ménage. Avec 28 000 collaborateurs, le groupe danois ISS est le plus grand employeur étranger en France. Dans ce métier, le taux de rotation est généralement élevé, de 35 % en moyenne. Chez ISS

France, il est de 12 %. L'absentéisme lié aux accidents du travail atteint les 40 % dans la profession. Il est de 20 % chez ISS. Les chiffres ne mentent pas. Un *turn-over* élevé coûte toujours cher : il faut rechercher des candidats, les recruter, les conserver, les former, ne pas bouleverser les habitudes du client... ISS France est dirigé par un Français, Antoine Namand. Tous les ans, il emmène le comité de direction avec lui pour faire le ménage sur un site de l'ISS. Il se lève plusieurs fois par mois à 5 heures du matin pour servir, sur leurs lieux de travail, le café aux équipes de ménage.

CONFIANCE, LIBERTÉ D'ÊTRE SOI, EMPATHIE

Que retenir de tout ceci ? L'importance des trois piliers que sont la confiance, la liberté d'être soi, l'empathie, pour créer de l'engagement. Et rien de tout cela ne fonctionne si le dirigeant ne l'incarne pas. Mais aucun président d'entreprise, aucun leader politique ne vous sauvera ! Le changement que nous attendons ne peut que venir de vous, de nous, tous ensemble.

Frédéric Ferrer. Malene prépare un nouvel ouvrage, à paraître chez Flammarion, *Le Bonheur sans illusion*.

Malene Rydahl. Notre société est esclave de cinq croyances : il est communément admis que la beauté, l'argent, le pouvoir, la célébrité et le sexe magnifient notre existence... Mon livre pose donc la question : est-ce qu'être plus beau, plus riche, plus puissant, plus célèbre, avoir plus de sexe, nous rendra vraiment plus heureux ? ■



Malene Rydahl : « Les groupes et les sociétés qui font partager un projet qui a du sens attirent naturellement les talents. »

Notes

1. *Heureux comme un Danois*, Grasset, 2014 ; J'ai lu, 2015.

2. Depuis 1995, l'ONG *Transparency International* publie chaque année un **indice de perception de la corruption** (CPI) qui classe les pays selon le degré de corruption perçue. L'indice 2016 porte sur les perceptions de corruption dans le secteur public pour 176 pays. Le Danemark et la Nouvelle-Zélande obtiennent les meilleurs résultats avec une note de 90, suivis de près par la Finlande (89) et la Suède (88).

3. *Harvard Business Review*, <https://hbr.org/2016/11/the-best-performing-ceos-in-the-world>

4. Économiste et entrepreneur au Bangladesh, **Muhammad Yunus** a fondé, en 1976, la première institution de microcrédit, la *Grameen Bank*. Pour cette initiative, le « banquier des pauvres » a reçu, en 2006, le prix Nobel de la paix. La *Grameen Bank* (« banque des villages ») compte environ 1 400 succursales et travaille dans plus de 50 000 villages. Depuis sa création, elle a déboursé 4,69 milliards de dollars de prêts et affiche des taux de remboursement de près de 96,54 %. Le 2 mars 2011, Muhammad Yunus a été limogé de la *Grameen Bank*, vraisemblablement à la suite de pressions exercées par le gouvernement du Bangladesh. Dans la même période, diverses polémiques et campagnes ont été organisées contre Muhammad Yunus pour mettre en cause son honnêteté et l'efficacité du micro-crédit dans la lutte contre la pauvreté.

5. Le classement des "meilleurs restaurants de la planète" (prix San Pellegrino) est établi chaque année par la revue britannique *Restaurant Magazine*. *Noma* (Copenhague) a figuré en tête de cette sélection quatre fois entre 2010 et 2014. À la surprise des professionnels et des gastronomes, le restaurant français le mieux placé (en n°9) était *Le Chateaubriand* (Paris) tandis que Pierre Gagnaire occupait la 16^e place, *L'Arpège* d'Alain Passard la 19^e, la *Maison Troisgros* la 44^e position et Alain Ducasse au *Plaza Athénée* la 45^e. Le *Guide Michelin* avait décerné 2 étoiles à *Noma* dans son édition 2008-2009. *Noma* a cessé son activité en décembre 2016.

6. En 2016, **Lars Rebién Sørensen** a été désigné comme "le CEO le plus performant du monde" par la *Harvard Business Review*. **Novo Nordisk** est le leader mondial du traitement du diabète. ■



3 cercles de conversation

Jean-Marc Daniel, économiste, professeur associé à ESCP Europe¹,
 Philippe Gabilliet, professeur associé à ESCP Europe, auteur, conférencier²,
 et Gaël Salomon, directeur général des solutions clients Groupe, The Adecco Group,
 Jacques Henno, journaliste, auteur, conférencier, spécialiste de l'internet⁴.

Jean-Pierre Hulot, administrateur de l'IGS, concepteur du colloque DPA :
 « Les "conversations" s'inscrivent dans une tradition de DPA. »

« L'occasion de partager
 les bonnes pratiques
 et les idées nouvelles ... »

UNE TRADITION DE DPA

Jean-Pierre Hulot. Les "conversations" s'inscrivent dans une tradition. Dès les premières éditions du colloque, nous avons mis en place des "ateliers" : les participants, réunis par groupes restreints autour d'un animateur, dialoguent sur des thèmes liés à l'actualité et à nos métiers. Ces ateliers sont l'occasion de partager des bonnes pratiques et des idées nouvelles.

Il y a deux ans, nous avons proposé des "disputes"... mais, au final, tout le monde s'est révélé peu ou prou d'accord sur l'essentiel !

Cette année, nous avons imaginé des "cercles de conversation" autour de Jean-Marc Daniel, Philippe Gabilliet et Gaël Salomon, Jacques Henno. Vous aurez ainsi tout loisir, selon le choix de votre "cercle," de les mettre sur le grill et d'essayer d'obtenir d'eux des réponses.

La restitution des travaux des trois cercles de conversation figure ci-après sous forme d'entretiens avec leurs animateurs.



« Un dialogue sur des thèmes liés à l'actualité et à nos métiers. »



1. Météorologie économique : vents portants ou vents contraires ?

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



2. Le temps des leaders optimistes est-il venu ?

Entretien avec **Philippe Gabilliet**, auteur, professeur associé à ESCP Europe².



OPTIMISTES, MAIS PRUDENTS ...

Jean-Marc Daniel. Quatre sujets nous ont mobilisés. Premier sujet : l'évolution du marché du travail. Avec une question fondamentale : peut-on réduire le chômage ? Est-il lié au ralentissement de l'économie, à une crise longue et durable ? À l'incapacité de nos dirigeants de réformer en profondeur le code du travail ? Deuxième sujet : allons-nous vers un nouveau choc fiscal ? L'État sera-t-il à la hauteur de sa mission pour faire baisser durablement les dépenses publiques ? Troisième sujet : la concurrence. On constate, singulièrement, un décalage entre la perception d'une Europe porteuse d'avenir, de croissance et l'impression qu'un certain nombre de pays de l'Union ne jouent pas le jeu, s'imposent sur notre marché de façon déloyale. Dernière question : sait-on mesurer la croissance ? La productivité ? La formation des salaires telle qu'on la perçoit, telle que la mesurent les services statistiques, reflète-t-elle véritablement la situation de l'économie, de la vie des entreprises ?

Notre conclusion a pris la forme d'une interrogation partagée – à laquelle tout le monde attend une réponse positive. Notre nouveau président de la République sera-t-il à la hauteur des espérances suscitées ? Nous sommes dans une phase de transition incarnée par un homme. Dans un contexte où la situation économique est un peu plus favorable, sans être particulièrement brillante, avec un taux de chômage encore très élevé, le porteur de l'espoir sera-t-il à la hauteur de ce que l'on attend de lui ? Incontestablement, tout le monde a envie d'y croire ...

– **Votre conclusion était donc optimiste ?**

J.-M. D. Notre groupe s'est montré plutôt optimiste, mais d'un optimisme prudent. ■

« Nous sommes dans une phase de transition incarnée par un homme. »



IMPOSE TA CHANCE, VA VERS TON RISQUE !²

Philippe Gabilliet. La conversation – que j'ai animée avec Gaël Salomon – avait pour sujet : « *Le temps des leaders optimistes est-il (enfin) venu ?* » Depuis quelques mois, en effet, l'optimisme est à nouveau "tendance" en France ! Dans l'univers politique, c'est une évidence. Quel est l'impact de ce contexte sur la vie des entreprises ? Comment faire de l'optimisme une autre façon de gouverner ? À quoi reconnaît-on un mode de fonctionnement optimiste, en particulier chez un leader ? Autant de questions que nous nous sommes posées et dont nous avons débattu.

– **À quoi reconnaît-on un leader optimiste ?**

Ph. G. Un leader optimiste fonctionne essentiellement en mode "création de confiance" et donne ainsi envie à ses collaborateurs de passer à l'acte. Quelle est sa méthode ? Il souligne les points forts — des situations comme des personnes. Il met en lumière les marges de manœuvre et envisage des solutions — même imparfaites, temporaires, ou partielles. Je répondrai à la seconde question en psychologue. Quand on me demande comment rendre un leader optimiste, je dis toujours : « *Y a-t-il une demande ?* » S'il n'y en a pas, on n'arrivera à rien ...

– **Quels ont été vos principaux débats et vos conclusions ?**

Ph. G. Nous avons beaucoup débattu du lien entre optimisme et gratitude, entre optimisme et ce que l'on appelle la pensée positive. Certains ont expliqué ne pas se vivre eux-mêmes comme des optimistes : comment, alors, être cohérent et efficace quand,

simultanément, on veut être un leader optimiste ? Nous sommes tombés presque tous d'accord sur le fait que l'optimisme en matière de leadership est d'abord une rhétorique que le chef destine à son entreprise, à toutes ses parties prenantes.



Le leader optimiste anime les réunions et les entretiens de façon à privilégier les points forts, à faire émerger les marges de manœuvre, dans le but de donner confiance et d'inciter les équipes à prendre des risques. Il faut inciter les collaborateurs à sortir de leur zone de confort, à entrer dans une *stretch zone* où l'on s'imposera davantage de vigilance parce qu'il y aura plus de tension. En résumé, le leader optimiste anticipe en permanence la possibilité du meilleur, des solutions possibles et donne à ses équipes l'envie d'agir. Nous sommes parvenus à deux conclusions de bon sens. La première est que l'optimisme est une énergie renouvelable, qui augmente au fur et à mesure qu'on la partage avec les autres — ce qui est formidable pour un patron. La seconde, le mot de la fin, relève du bon sens : « *Si vous ne pensez pas qu'un mode de leadership optimiste vous aidera à mieux piloter vos équipes, essayez le pessimisme ... Et nous en reparlerons !* » ■



3. Réseaux sociaux, intelligence artificielle, cybersécurité.

Entretien avec **Jacques Henno**, journaliste et auteur, spécialiste de l'internet et des nouveaux outils de communication⁴.

SEULS LES PARANOÏAQUES SURVIVENT !⁵

– Sur quels sujets s'est orienté votre débat ?

Jacques Henno. Un constat, en particulier, qui peut sembler paradoxal : l'intelligence artificielle a tellement renforcé la sécurité physique des systèmes informatiques que les pirates portent désormais surtout leurs efforts sur l'exploitation des failles humaines. À travers les réseaux sociaux, ils peuvent accéder à beaucoup d'informations sur les salariés d'une entreprise et leur adresser des propositions ciblées sur leurs centres d'intérêt pour mieux les piéger. Un exemple : vous surfez sur Facebook et soudain apparaît une publicité relative au tourisme en Italie, précisément au moment où vous préparez un voyage à Rome. Vous cliquez sur le lien proposé et vous vous retrouvez sur un site web qui a toutes les caractéristiques de celui d'un tour opérateur. Ce faisant, sans vous en rendre compte, vous installez parfois un logiciel malveillant sur votre ordinateur. Par propagation, ce *malware* contamine l'ensemble du réseau informatique de votre entreprise.

– Les pirates pénètrent donc dans l'espace professionnel par le chemin détourné de notre vie privée ?

J. H. C'est une démarche assez courante de ces nouveaux ennemis. L'intelligence artificielle protège très bien les systèmes informatiques ; les pirates cherchent donc des moyens de faire pression sur les hommes, les femmes, les salariés des entreprises. Soit en exploitant les informations trouvées sur l'internet soit en les faisant chanter. On parle parfois de "sextorsion".

Plusieurs personnes présentes au colloque nous ont dit être submergées de messages de jeunes femmes très aguichantes qui leur proposent leurs services. Si l'on tombe dans ce piège, on se retrouve en situation de subir un chantage, dont l'une des exigences peut être de donner accès au système informatique de l'entreprise.

« Les pirates ciblent souvent des personnes très averties, trop sûres d'elles-mêmes. »



– Faut-il dresser des murs infranchissables entre vie privée et vie professionnelle ? Est-ce possible ?

J. H. Cela a été l'objet de notre débat : que fait-on des données personnelles ? Comment se protéger ? Quelle est la parade ? Faut-il adopter une attitude totalement paranoïaque ? Je serais tenté de répondre : « Oui. » L'une des solutions est de rechercher de l'aide. Par exemple, en faisant appel à des entreprises qui testeront régulièrement la capacité des salariés à déjouer les pièges du *fishing*, à repérer les messages qui leur sont adressés sous forme soit de publicités, soit d'emails destinés à les conduire vers des sites piégés.

– Le médiéviste Michel Zink évoque un « art de parler aux simples » ... pour les manipuler. N'est-ce pas une nouvelle manière de nous mettre en scène, sur la toile, pour nous piéger ?

J. H. Je ne dirais pas cela. Au contraire, je crois que les pirates ciblent souvent des personnes très averties qui, de ce fait, sont trop certaines de savoir déjouer les pièges des pirates informatiques. Or, les études scientifiques sur le sujet montrent que ce sont justement ceux qui sont persuadés – du fait de leur formation, de leur carrière, de leurs responsabilités – d'être les mieux à même de déjouer les pièges ... qui sont les plus susceptibles d'y tomber. La seule bonne méthode est donc de tester ces collaborateurs, de leur montrer qu'ils sont en réalité faillibles. ■

« La seule bonne méthode est de tester ces collaborateurs, de leur montrer qu'ils sont, en réalité, faillibles. »

Notes

1. Cf. en page. 172 la biographie de **Jean-Marc Daniel**, ainsi que la note de la page 59.

2. Cf. en p. 173 la biographie de **Philippe Gabilliet**.

3. Nous empruntons ce titre à un poème de René Char : « *Impose ta chance, serre ton bonheur et va vers ton risque. À te regarder, ils s'habitueront.* » *Les Matinaux*, Gallimard, 1950, rééd. 1964.

4. Cf. en p. 173 la biographie de **Jacques Henno**.

5. *Seuls les paranoïaques survivent*, Village mondial, 2004. Nous empruntons ce titre à l'autobiographie d'Andy Grove, cofondateur d'Intel et professeur de stratégie à Stanford. Andy Grove y expose sa conception de l'adaptation au changement. La deuxième édition du livre contient un chapitre sur la gestion de carrière, où l'auteur développe la notion de "point d'inflexion de carrière". ■





Gouverner le monde à la baguette

Laurent Petitgirard, compositeur et chef d'orchestre, ancien président de la Sacem, secrétaire perpétuel de l'Académie des beaux-arts.

« Un facteur très spécifique complique ou facilite le leadership : le plaisir ... »

UN MANAGER ET UN CHEF D'ORCHESTRE

Frédéric Ferrer. Qu'elle soit agile ou flexible, la baguette est le prolongement de la main qui dirige. Laurent Petitgirard, c'est à vous !

Laurent Petitgirard. « Gouverner, c'est agir » ... Le directeur musical d'un orchestre – ce que je suis à l'Orchestre Colonne¹ et ce que j'ai été à l'Orchestre symphonique français² – est à la fois son responsable administratif et son chef d'orchestre. Il définit et organise la politique de l'orchestre : les solistes invités, les œuvres à jouer, les concours de recrutement, le mécénat, etc. Mais il est aussi le chef d'orchestre. Il dirige des spécialistes qui ont tous au moins l'équivalent d'un bac + 6, sont jeunes et très qualifiés. Un ensemble de personnes qui savaient déjà à l'âge de 10 ans ce qu'elles feraient dans la vie. Certains violonistes avaient peut-être imaginé devenir Heifetz³, mais la plupart, qu'ils soient clarinettes ou flûtistes, ont atteint leur but.



Laurent Petitgirard : « Le chef a au moins un quart de seconde d'avance sur les musiciens. »



Laurent Petitgirard : « Les musiciens évaluent ensuite si vous avez les moyens techniques de vos promesses ... »

« Il faut aussi gérer la disposition de l'espace. »

Vous dirigez donc une structure très particulière, issue de concours difficiles et sélectifs. Quand l'orchestre Colonne recrute une flûte solo, il reçoit 60 à 80 candidatures et en retient 40, puis trois, puis une. Quand c'est celui de Boston⁴, il réceptionne 6 000 dossiers pour un poste réservé exclusivement aux flûtes solos d'orchestre. Cette forte compétence, cette passion précoce, produisent des opinions et des visions du monde très tranchées. Quand vous dirigez une symphonie de Beethoven, vous ne pouvez pas ignorer que chacun des musiciens en a sa propre conception.

LE MAÎTRE-MOT : L'ANTICIPATION

Première exigence quand vous dirigez un orchestre : les musiciens doivent immédiatement sentir que vous possédez votre partition, que vous savez où vous les emmenez et que ce voyage les conduira plus loin. Ensuite, ils évaluent si vous avez les moyens techniques de vos promesses.

La position d'un chef invité est différente. Je l'ai été fréquemment dans le monde entier, dernièrement à la Philharmonie Slovaque⁵ que je n'avais jamais dirigée. Je suis arrivé le lundi ; le mardi, il y a eu deux répétitions de deux heures et demie chacune ; le mercredi, une répétition ; le jeudi matin, la générale ; le jeudi soir, c'était le concert et le vendredi, j'ai dit au revoir. Dans une séquence comme celle-ci, vous avez cinq minutes pour prendre le pouvoir. L'anticipation est le maître-mot de la direction d'orchestre. Dès votre premier geste, les musiciens ressentent si vous leur donnez exactement la pulsion. Si c'est clair, s'ils ont perçu la pulsion et donc le *tempo*, alors ça part.

Le chef a au moins un quart de seconde d'avance sur les musiciens. Les orchestres détestent les chefs qui parlent trop. Ils ont besoin d'être en confiance : même si votre conception de la partition ne leur convient pas du tout, ils joueront le jeu s'ils sentent que vous savez où vous les conduisez.

Comment définir le leadership d'un orchestre ? Si je suis chef d'orchestre, c'est parce que je voulais être sur le podium – personne ne m'y a forcé. Et si je veux être sur le podium, c'est pour entendre la musique comme je veux l'entendre. L'orchestre Colonne élit son chef. Je suis élu tous les trois ans pour conduire l'orchestre dans une direction que j'ai choisie.

IL FAUT S'ÉCOUTER

Dans beaucoup d'entreprises, on ne s'entend pas mutuellement. Quand je suis arrivé à la présidence de la Sacem⁶, j'ai été surpris de constater que même les systèmes informatiques ne communiquaient pas entre eux ! On y avait bâti des citadelles. Dans un orchestre, il existe certes des groupes, des familles d'instruments, mais leur interconnexion est indispensable. Un exemple : quand il y a une accélération, j'accélère progressivement avec l'orchestre. Mais les musiciens ne jouent pas toujours toutes les notes, il y a des relais et donc des passages pendant lesquels, bien que ne jouant pas, ils doivent continuer à accélérer mentalement dans le silence pour reprendre ensuite au même *tempo* que les autres. C'est beaucoup plus difficile. Il faut s'écouter.

Ensuite, il faut gérer la disposition de l'espace. Un orchestre ne tiendrait absolument pas dans une salle comme la nôtre. Il nous faudrait encore au moins cinq mètres à l'arrière et trois à quatre mètres de chaque côté. Cela vous donne une idée de la distance qui sépare le chef des musiciens. Elle est encore plus importante quand il y a un chœur. Quand, en 1980, j'ai dirigé *La Vie parisienne*⁷ au Châtelet dans la mise en scène d'Yves Robert, le chœur arrivait du fond des coulisses. Il était à 40 ou 45 mètres de moi. Il fallait anticiper en permanence, tout en sachant que la vitesse du son faisait déjà perdre plus d'un dixième de seconde.

QUI CONNAÎT UN CHORISTE HEUREUX ?

Un chœur d'opéra a quelque chose de terrifiant ! Les musiciens sont heureux de faire partie de l'orchestre. Dans un chœur, c'est autre chose : tous les chanteurs sont Pavarotti ou La Callas ... donc potentiellement frustrés. Je ne connais pas de choriste d'opéra heureux ! Un exemple : en 2000, nous étions dans la fosse avec l'orchestre de l'opéra de Nice. C'était mon premier opéra : *Joseph Merrick dit Elephant Man*⁸. Au deuxième acte, Elephant Man arrive dans l'hôpital où les malades chantent pour lui. C'est un passage beaucoup plus classique que le reste de l'opéra. Daniel Mesguich⁹ a eu l'idée formidable de donner à chacun des



Laurent Petitgirard : « Un chef ne peut pas être un témoin ! »

choristes une maladie différente, un rôle, une fonction. Il faut sans cesse motiver tous les chanteurs !

Vous pouvez avoir fait les plus belles répétitions du monde, une répétition générale extraordinaire, avoir ressenti un plaisir intense pendant tout ce travail, si le concert est raté, c'est comme si vous n'aviez rien fait. Il y a quelques années, j'invite un très éminent confrère à diriger mon orchestre. Les répétitions sont formidables. Je vais à la générale. Mon confrère s'y montre presque passif.

Cela me surprend et je lui en parle après le concert. « *Au moment du concert, me dit-il, je suis le témoin du travail fait en répétition.* » Un chef ne peut pas être un témoin ! Au moment du concert, on "arrache" quelque chose qui permet d'aller encore plus loin. Si votre orchestre est absolument sensationnel – comme j'ai eu le bonheur d'en diriger un certain nombre dans ma vie –, vous pouvez prendre des risques. Vous avez travaillé, vous avez bien assuré le *tempo*¹⁰ et, tout d'un coup, au moment du concert, vous lancez un *tempo* plus rapide. Vous bousculez les musiciens, parce qu'ils ont la capacité technique de le supporter et vous leur "arrachez" quelque chose au dernier moment. Si, en revanche, vous êtes avec un orchestre fragile, il faut faire l'inverse. Vous les mettez très légèrement en danger pendant la générale pour leur faire un peu peur et, au moment du concert, vous les sécurisez davantage pour que tout se passe bien.

« Au moment du concert, on "arrache" quelque chose qui permet d'aller encore plus loin. »



Laurent Petitgirard : « Dans un orchestre, il existe certes des groupes, des familles d'instruments, mais leur interconnexion est indispensable. »



Laurent Petitgirard : « Les personnalités des musiciens, dans une certaine mesure, peuvent être rattachées à leurs instruments. »

L'ENREGISTREMENT : UN AUTRE EXERCICE

L'enregistrement est un autre exercice. Ce que l'on enregistre est gravé pour toujours. Mais, en même temps, on peut recommencer si on se trompe. Sachez cependant que quand un orchestre entier est obligé de rejouer trois ou quatre fois un morceau à cause d'un musicien qui n'a pas compris ou qui ne s'est pas assez préparé, tout le monde passe un mauvais moment. La perception de l'erreur n'est pas du tout la même. 16 premiers violons, 14 seconds, 12 altos, 10 violoncelles, 8 contrebasses ... cela fait déjà 60 cordes ... avant même d'avoir parlé des autres. Et voilà que, tout d'un coup, surgit un son qui n'est pas tout à fait bien. Le chef dit : « Les violons, en intonation, ce n'est pas ça, on reprend. » Le violon qui n'a pas bien joué fait attention et on repart. Dans ce cas, je ne dis pas forcément : « C'est le cinquième violon qui ne va pas ! »



Laurent Petitgirard : « Il faut des interprètes qui soient techniquement très solides et qui, en même temps, n'hésitent pas à prendre des risques. »

Si l'on était en concert public, cela ne s'entendrait probablement même pas. Mais en cours d'enregistrement, le niveau d'exigence est très élevé. Si je dis : « La deuxième clarinette, c'est trop bas », j'interpelle un musicien devant tout l'orchestre. Je dis donc plutôt : « Attention, les clarinettes et les flûtes, on peut revoir ça, s'il vous plaît ? » J'ai alors un petit geste vers la deuxième clarinette, qui comprend tout de suite. Il y a une façon de faire pour essayer de ne pas vexer un musicien ... ce qui pourrait être très dangereux !

DE QUEL INSTRUMENT JOUEZ-VOUS ?

Les personnalités des musiciens, dans une certaine mesure, peuvent être rattachées à leurs instruments. Choissent-ils un instrument selon leur personnalité ou est-ce l'inverse ? Sans doute un peu des deux. Dans un orchestre, le flûtiste est l'élégant. Toujours. Il manifeste un léger sentiment de supériorité. Il est très intelligent, un peu casanier. L'hautboïste est un mystique. C'est l'angoissé de l'orchestre. Les clarinettes sont plutôt de bons vivants. Le hautbois donne le la, il est la référence, il prend l'air dans la tête. Il est très différent du clarinetiste, qui respire avec un bec. Les bassonistes sont de bons gars, mais ils sont pris dans un conflit entre le basson français et le basson allemand. Les cornistes sont souvent les plus angoissés. Vous imaginez : avec la même position des doigts, seize notes différentes peuvent sortir uniquement par la position des lèvres. Si, dans un concert, il y a eu un petit problème de justesse dans les violons, vous ne vous en rendez pas compte. Mais si, tout à coup, un cor fait un "couac", tout le monde l'entend.

En ce moment, une école américaine de jeunes cornistes "casse la baraque". On les retrouve dans de nombreux orchestres. Ils n'ont peur de rien ; ils ne ratent rien. Sauf qu'ils ne savent pas faire un *pianissimo*¹¹. Plus vous voulez être *pianissimo*, c'est-à-dire produire très peu de son, plus c'est dangereux. Il faut des interprètes qui soient techniquement très solides et qui, en même temps, n'hésitent pas à prendre des risques.

Le cor solo prend rapidement sa retraite : après 45 ans, les lèvres souffrent. Cette situation met le chef en danger. Dans un orchestre, entre un cor solo en titre plus âgé et un petit jeune, quel est le seul moyen pour le cor solo en titre de le rester ? C'est de coincer le chef d'orchestre. Le cor est un instrument transpositeur : quand il y a un *do*, on entend un cor en *fa*. Dans les œuvres de Wagner, chaque fois on ajoute un petit tuyau : cor en *ré*, cor en *mi*, cor en *sol* ... sur les partitions, on ne voit que des notes, mais ce n'est jamais la note que l'on lit qu'on peut entendre.

Si un corniste a une dent contre vous, il vous dira : « Maestro, excusez-moi, mais là, dans la deuxième partie, je ne comprends pas : parce que le deuxième cor est cor en *ré*, on est cor en *fa* et on passe cor en *sol*. Êtes-vous sûr qu'il faut jouer un *mi* bémol ? » Danger si vous ne répondez pas très vite !

Les trompettes, on les reconnaît dès la cour de l'école. Les trombones savent exactement l'emplacement de tous les bistrotts de la région. Le tuba est délégué syndical. Les percussionnistes sont des maniaques – n'allez jamais dans un restaurant chinois avec des percussionnistes, vous deviendrez fou ! Les timbales, c'est spécial. C'est un instrument qui peut être le deuxième chef d'orchestre ...

« Choissent-ils un instrument selon leur personnalité ? »



DES RISQUES ET DES LIMITES

Un exemple illustre la pression que peut subir un musicien. Nous sommes au début de la *Symphonie n°1* de Brahms¹². Cela commence par un *ostinato* de timbales¹³. C'est un moment où, pour le son – Karajan¹⁴ avait parfaitement compris cela –, l'œil est important. Ce que l'on voit peut aider à comprendre ce que l'on entend. Dans cette symphonie, j'insiste pour que le timbalier joue cette note répétée d'une seule main, dans un geste obsessionnel qui va capter l'attention du public. Il est essentiel que ce musicien comprenne immédiatement mon geste, car s'il part moins vite ou plus vite que ce que je souhaite, c'est toute l'introduction de la symphonie qui sera différente de ce que je veux. Quand vous poussez les musiciens à prendre des risques, vous les emmenez dans des zones qui impliquent une complicité avec eux. Quand vous dites à un clarinettiste : « *Je veux qu'on n'ait presque pas l'impression que vous êtes parti* », à ce moment-là il y a un risque que la note ne sorte pas et il faut qu'il sache que si la note ne sort pas, ce n'est pas grave. Ce serait beaucoup plus grave s'il n'avait pas essayé.

« *Il faut amener le musicien à prendre un risque.* »

En tant que chef d'orchestre et compositeur français, on me demande souvent de diriger de la musique française. Je dirigeais en Asie, dans une salle de 4 000 personnes, *Prélude à l'après-midi d'un faune* de Debussy – un chef-d'œuvre absolu. Au début, il y a un solo de flûte. Le flûtiste commence donc seul. Là, Debussy a beau avoir écrit *piano*, le flûtiste pousse *mezzo forte*¹⁵ pour que le son emplisse la salle. Ce qui veut dire que le musicien ne peut plus faire toute la phrase en une seule fois ; il la coupe pour respirer, ce qui n'est pas très joli. Dans cette situation, il faut amener le musicien à prendre un risque.

À chaque fois que je dirige *Prélude à l'après-midi d'un faune*, je demande donc au régisseur de prévenir le flûtiste que j'exige un



Laurent Petitgirard : « Quand le chef d'orchestre dirige des chanteurs, c'est encore une autre relation. Ce sont des pur-sang. »



Laurent Petitgirard : « Le jour où j'ai compris que j'étais devenu chef d'orchestre, c'est celui où je n'ai plus eu besoin d'y penser. »

seul souffle, que je ne veux absolument rien entre-temps. Évidemment, je mets une pression sur lui. Mais, quand on pousse un musicien dans ses limites, au bord du risque, cela peut produire un résultat exceptionnel.

Quand le chef d'orchestre dirige des chanteurs, c'est encore une autre relation. Les chanteurs s'expriment avec leur corps. Ce sont des pur-sang. Il faut à la fois lâcher la bride pour leur permettre de s'exprimer et en même temps leur fixer une limite.

Avec le public, nous avons fait quelques expériences amusantes. Par exemple, avec l'orchestre Colonne – que je dirige depuis 12 ans –, nous avons placé salle Wagram des spectateurs au milieu des musiciens pour la 6^e symphonie de Tchaïkovski. La place qu'il occupe par rapport à l'orchestre change le rapport du public avec la musique. Au milieu des musiciens, on est surpris par la puissance du son, sidéré par son impact. La deuxième surprise est de constater qu'on n'entend pas la même chose quand on se déplace dans l'orchestre.

« SHE'S AMERICAN ! »

Quand il s'agit de ma musique, ma direction passe encore à un autre stade. Si l'orchestre joue une symphonie de Brahms, des musiciens peuvent avoir un avis. Mais, si l'orchestre joue mon opéra, c'est une œuvre que j'ai pensée et cela change ma relation avec les musiciens. Il est logique que j'impose ma vision. Dans mon opéra, *Elephant Man*, la colorature¹⁶ ne chante que six minutes, mais elle vole la vedette à tout le monde. Dans l'histoire d'*Elephant Man*, une comédienne veut épouser Joseph Merrick pour faire un coup médiatique. À mes yeux, le vrai monstre c'est

elle. J'en ai fait une colorature avec un contre-sol, c'est-à-dire quatre lignes supplémentaires tout en haut de la clé de sol. J'ai auditionné des chanteuses. Mon ténor américain m'a dit : « *Une petite Américaine a une voix incroyable. Peut-elle envoyer une cassette ?* » Elle s'appelait Celena Nelson-Shafer. Il fallait encore la faire travailler, mais ce qu'elle m'avait envoyé était formidable. Elle est descendue de l'avion pour arriver pile avant l'enregistrement. J'ai été confronté à une merveilleuse inconsciente. Elle ne réalisait pas la difficulté du rôle, mais elle avait travaillé. Nous avons fait deux prises et c'était plié. C'était une fille étonnamment douée... Elle ne savait pas pourquoi ! Le violon solo de l'orchestre, Ronnie Patterson – qui est américain – se tournait vers nous et disait : « *She's american !* » Cet enregistrement a été primé. Celena Nelson-Shafer a été élue meilleure artiste lyrique de l'année aux États-Unis en même temps que José Carreras. Ce rôle a lancé sa carrière.

LA MUSIQUE EST LE SOUFFLE DE LA VIE

Le jour où j'ai compris que j'étais devenu chef d'orchestre, c'est celui où je n'ai plus eu besoin d'y penser, quand il n'y a plus eu de différence entre la vie et la musique. La musique n'est que la conséquence d'un souffle de la vie. Récemment, j'ai rencontré un jeune chef extrêmement "coincé". Il disait ne pas savoir comment lancer l'orchestre. Je l'ai fait marcher vers le podium et je lui ai dit : « *Pourquoi vous poser la question ? Pourquoi ne commencez-vous pas ?* » Alors, il a fait un geste, l'orchestre est parti. Je crois qu'il a compris quelque chose.



DIRIGER RESTE UN ART ...

J'ai présidé le conseil d'administration de la Sacem – 850 millions d'euros de droits d'auteurs perçus, plus 450 millions d'euros de mandats pour d'autres sociétés, 1 500 personnes, 170 000 sociétaires, etc. À un moment, comme tout président, j'ai lancé un audit. L'appel d'offres a été gagné par PwC et un formidable garçon, Paul Le Nail, l'un des associés, ne m'a plus lâché pendant six mois, m'alertant en particulier sur toutes les erreurs que contenaient nos tableaux Excel. J'étais épaté et, en même temps, je le "haïssais" (presque) ... J'ai donc décidé de l'inviter à une répétition de la *Symphonie n° 7* de Beethoven. J'avais demandé qu'on le place près de moi. Soudain – je vous promets qu'il n'était pas au courant – je lui ai remis la baguette et je l'ai invité à diriger l'orchestre : « *Un, deux, un, deux, un, deux...* » Il était stupéfait. Il ne s'y attendait pas mais comme c'est un garçon courageux, il s'est lancé ...

Toute la difficulté, dans la direction d'orchestre, c'est que l'énergie se déploie au départ. Si vous ne faites pas un bon départ, cela ne marche pas. Vous pensez « *un, deux* » et vous respirez ... mais il ne faut pas s'arrêter ! Evidemment, l'orchestre ne comprenait pas, ne suivait pas. J'ai expliqué à mon auditeur : « *Ce sont vos tableaux Excel qui ne sont pas au point, mais il y a une solution.* » Je lui ai montré le geste. Il a essayé à nouveau ... « *Vous êtes un garçon trop gentil. Vous dirigez de façon rapide, c'est sympa. Mais on ne doit ni attendre l'orchestre ni se faire attendre ... Essayez de lancer l'orchestre ! Vous surprenez les musiciens, vous ne respirez pas ! Maintenez que vous avez fait cela, pensez "un, deux" et n'arrêtez plus. Allez, on joue !* » C'était très difficile. Il a subi une sacrée pression ... Ceci étant dit, il a fait beaucoup de progrès après cette séquence : le mois précédent, il m'appelait « *Président* », mais ensuite « *Maître* ». Je préfère !

CE QUI COMPTE, C'EST LA PASSION !

Pour ce qui est du partage de l'énergie, de la décision, de la volonté, il y a, dans la direction d'orchestre, de nombreuses similitudes avec ce qui se passe dans d'autres entreprises. Mais dans la direction d'orchestre, un facteur très spécifique complique ou facilite le leadership : le plaisir. Quand vous réussissez à déclencher l'émotion et le plaisir dans l'orchestre, quand vous donnez la sensation que tout d'un coup cela fonctionne et que les musiciens en ressentent une vraie joie, quand on a l'impression que c'est pour cela même qu'ils sont là, que c'est cela qu'on cherchait, alors vous créez un lien très fort qui subsistera même à d'autres moments moins magiques. L'orchestre sait où il veut y aller, il est empreint d'un désir.

« *Vous créez un lien très fort qui subsistera.* »

Le chef est face à des musiciens qui sont capables de prendre des risques, qui sont de haut niveau. Mais plus l'orchestre est de qualité, plus les musiciens sont capables, y compris s'ils ont joué deux cents fois une symphonie, d'oublier tout ce qu'ils ont fait auparavant et de la jouer comme vous le leur demandez. Donc, ce qui compte le plus, c'est la souplesse, la curiosité, mais avant tout la passion ! ■

Notes

1. **L'Orchestre Colonne** est un orchestre symphonique français fondé en 1873 par le violoniste et chef d'orchestre Édouard Colonne sous le nom d'« Association artistique des Concerts Colonne ». Dès sa création, l'orchestre Colonne a mis en valeur la musique contemporaine de son époque et, en particulier, Saint-Saëns, Massenet, Charpentier, Fauré, d'Indy, Debussy, Ravel, Dukas, Chabrier mais aussi Wagner et Richard Strauss. L'orchestre Colonne est organisé sous la forme d'une société coopérative de production, qui réunit une centaine de musiciens professionnels sociétaires. Élu en 2004 au poste de directeur musical, Laurent Petitgirard, « *seul chef français directeur musical d'un orchestre parisien* » – comme cela avait été souligné à l'époque – est, depuis cette date, régulièrement réélu tous les trois ans. Cf. <http://www.orchestrecolonne.fr/>
2. Laurent Petitgirard a fondé en 1989 l'**Orchestre symphonique français** et l'a dirigé jusqu'en 1996.
3. **Jascha Heifetz** (1901-1987) est né à Vilnius (Lituanie) et mort à Los Angeles. Le nom de ce violoniste russe, naturalisé américain en 1925, est devenu synonyme de perfection violonistique. Enfant prodige, il enregistre ses premiers disques à 10 ans et donne son premier concert à Saint-Petersbourg devant 25 000 personnes. La révolution russe le conduit à rejoindre les États-Unis avec sa famille. Après un premier concert triomphal à Carnegie Hall (New York) en 1917, il commence une grande carrière internationale qu'il poursuivra jusqu'en 1972.
4. Le **Boston Symphony Orchestra** (BSO) compte parmi les orchestres symphoniques les plus prestigieux du monde. Fondé en 1881 par le mécène Henry Lee Higginson, il a rapidement des chefs célèbres : Arthur Nikisch, Atllard de Ridder et Pierre Monteux (1919-1924) – qui contribue à donner à l'orchestre son fameux « son français » – puis Serge Koussevitzky (1924-1949) avec lequel l'orchestre gagne une renommée mondiale. Après Charles Münch (1949-1962), le BSO est dirigé par Erich Leinsdorf, William Steinberg et, de 1973 à 2002, par Seiji Ozawa. Cf. <https://www.bso.org/>
5. Créé en 1949, l'**Orchestre philharmonique slovaque** est le plus important orchestre symphonique du pays.
6. Fondée en 1851, la **Sacem**, Société des auteurs, compositeurs et éditeurs de musique, est une société civile à but non lucratif détenue et gérée par ses membres. Elle représente plus de 161 000 membres et 118 millions d'œuvres du répertoire mondial. La Sacem collecte les droits d'auteur – partout où les œuvres sont diffusées – et les répartit aux auteurs, compositeurs et éditeurs de musique en France et dans le monde. En 2016, 298 000 auteurs, compositeurs et éditeurs de musique de France et du monde ont bénéficié de droits d'auteur. Cette année-là, la Sacem a soutenu 1 995 projets et consacré 25,2 millions d'euros à l'action culturelle. Cf. <https://www.sacem.fr/>
7. En 1980, pour sa réouverture, le théâtre du Chatelet présente **La Vie parisienne**, l'opéra bouffe de Jacques Offenbach (sur un livret de Henri Meilhac et Ludovic Halévy) créé au théâtre du Palais-Royal le 31 octobre 1866. La mise en scène d'Yves Robert s'accompagne d'une nouvelle orchestration de Laurent Petitgirard. Michel Caron, Michel Roux, Danielle Chlostawa, Renée Auphan, Jacques Tayles se partagent l'affiche.
8. **Joseph Merrick dit Elephant Man** est un opéra en quatre actes composé entre 1996 et 1998 par Laurent Petitgirard, sur un livret d'Eric Nonn et créé le 7 février 2002 à l'Opéra d'État de Prague. Il évoque la vie de Joseph Merrick surnommé *Elephant Man*.
9. **Daniel Mesguich** a mis en scène la création française de l'opéra *Joseph Merrick dit Elephant Man* à l'Opéra de Nice du 29 novembre au 3 décembre 2002.
10. **Tempo** : vitesse à laquelle le musicien va jouer la musique.
11. **Pianissimo** est le terme qui indique, sur une partition, les passages où l'interprète doit jouer très légèrement.
12. La **Symphonie n° 1 en ut mineur** de Johannes Brahms marque le retour à la grande symphonie classique. Elle est composée entre 1862 et 1876. Selon la légende, Brahms aborde ce genre, nouveau pour lui, après avoir trouvé une plume sur la tombe de Ludwig van Beethoven. Les critiques, très élogieuses, évoquent même une « *Dixième Symphonie* » de Beethoven.
13. L'**ostinato** est un procédé de composition musicale qui consiste à répéter obstinément une formule rythmique, mélodique ou harmonique. Elle accompagne de manière immuable les différents éléments thématiques.
14. Chef d'orchestre autrichien (1908-1989), **Herbert von Karajan** est un spécialiste du répertoire austro-germanique et d'Europe centrale ainsi que de l'opéra italien. En 1955, il est nommé à vie chef de l'Orchestre philharmonique de Berlin, considéré alors comme le plus prestigieux du monde. Il a laissé près de six cents enregistrements, ce qui en fait le chef le plus enregistré du XX^e siècle.
15. **Mezzo forte** : nuance intermédiaire entre *piano* [doucement] et *forte* [à renforcer].
16. **Colorature** : « virtuose qui pratique le chant d'opéra à grandes vocalises. "La colorature a généralement des cordes de la longueur de celles d'un soprano lyrique." – A. Wicart, Les Puissances vocales. *Le Chanteur, 1944* » – Cf. Cnrntl. ■



Gouverner, c'est agir... mais n'est-ce qu'agir ?

Hubert Védrine, conseiller diplomatique à l'Élysée sous la présidence de François Mitterrand, ministre des Affaires étrangères de 1997 à 2002, président de l'Institut François Mitterrand, vice-président de l'Institut de relations internationales et stratégiques (IRIS).

« Décider n'est plus chose simple.
Bien des choses
se substituent à la décision. »

QU'EST-CE QU'AGIR ?

Jean-Pierre Hulot. Nous avons le privilège d'accueillir Hubert Védrine, homme d'État, diplomate, stratège, penseur et, avant tout, citoyen du monde.

Hubert Védrine. Gouverner, c'est agir. Donc, décider. Or, décider n'est plus chose simple. La société démocratique est devenue connectée, individualiste. Bien des choses se substituent à la décision. Par exemple, les effets d'annonce. Annoncer, est-ce décider ? Pas vraiment. Prenons l'exemple des décisions qui engagent le long terme, comme la politique de l'énergie. Interpellés par le système médiatique, les dirigeants doivent sans cesse annoncer ... et annoncer encore – ce qui parfois ne conduit nulle part. La place prise par la communication est devenue quasi pathologique. On communique pour expliquer une décision, masquer l'absence de décision, calmer l'opinion quand la décision n'est pas prête.



Jean-Pierre Hulot : « Nous avons le privilège d'accueillir Hubert Védrine, homme d'État, diplomate, stratège, penseur et, avant tout, citoyen du monde. »



Hubert Védrine : « Bien des aspects de la vie politique n'ont plus rien à voir avec la prise de décision. »

Autrefois, on prenait une décision et on l'annonçait. On la communiquait. Désormais, une fonction a, peu à peu, dévoré l'autre.

La politique par l'image prend le pas sur l'annonce des décisions. Elle n'est pas apparue avec Barak Obama ou Emmanuel Macron, mais avec John Fitzgerald Kennedy, au début des années 60. Les gens lisent de moins en moins et consomment des images. La politique par l'image peut être une stratégie, du moins pendant un temps. Mais en quoi est-ce décider ? Bien des aspects de la vie politique n'ont plus rien à voir avec la prise de décision. C'est un constat et c'est le jeu démocratique.

QUEL EST LE MOMENT DE LA DÉCISION ?

Dans une période où se produisent des événements considérables, si on décide de faire telle ou telle réforme – ou au contraire de ne pas la faire –, quand a-t-on exactement pris cette décision ? Gilles de Robien a été ministre et le sait bien : parfois, la décision est claire et doit être prise en conseil des ministres. Le plus souvent, on fait face à des problèmes compliqués, qui demandent du temps. Alors, on prend des postures. Il devient difficile d'identifier le vrai moment de la prise de décision. Entre celui où on la prépare – parce qu'elle n'est pas mûre et qu'elle rencontrerait beaucoup d'oppositions – et celui où elle est prise, sans retour possible.

Gouverner n'est pas simplement agir, mais suppose en amont une analyse politique, une vision du contexte, qui conduiront, à un moment donné, à des décisions. Les décideurs doivent mesurer les implications profondes de leurs actes.

D'abord intervient la phase technocratique : la préparation de la décision, l'action des services, l'élaboration des projets, les réunions dans les ministères. Une fois la décision prise, vient le moment de l'annonce. D'excellentes décisions gouvernementales ont été réduites à néant parce que leur annonce était ratée. Le style compte aussi. Ceux-là mêmes qui proclament sans cesse qu'il faut privilégier le fond sont capables de s'opposer à une réforme parce qu'on en a manqué l'annonce. Notre société intègre une forme de théâtralisation – j'ai bien conscience qu'à la Maison Jean Vilar le terme est positif, mais ce n'est pas toujours le cas dans la vie sociale et politique ...

LA CONTESTATION PERMANENTE PÈSE SUR LA DÉCISION

Au moment de décider, il faut convaincre. C'est un point faible de la fonction politique aujourd'hui : la confiance est difficile à obtenir, difficile à garder. Nous ne sommes plus à l'époque de Richelieu ou de Clémenceau. Dans les pays démocratiques, nous vivons dans un climat de contestation grandissante de la démocratie représentative. Elle a été inventée il y a deux siècles, quand 90 % des Français étaient des paysans. Ils choisissaient un député qu'on envoyait à Paris, où il prenait des décisions. Si on en était satisfait, on le gardait quelques années. Il y avait peu de contrôle, les paysans étaient peu informés ; il fallait bien avoir un représentant ... Il n'y a que dans les petits cantons suisses qu'on règle les problèmes en s'assemblant sur la place de l'église !



Hubert Védrine : « Il devient difficile d'identifier le vrai moment de la prise de décision. » [sur la photo, au premier plan, Gilles de Robien, ancien ministre]



Hubert Védrine : « Les pays démocratiques vivent dans un climat de contestation grandissante de la démocratie représentative. »

Cette démocratie représentative a bien fonctionné un certain temps.

Aujourd'hui, tout le monde est très informé ... dans un chaos absolu. Les *fake news* n'ont pas été inventées par Trump ! Les citoyens aiment contester, ils n'ont pas confiance dans leurs élus. Ils veulent sans cesse qu'on leur redemande leur avis. Et, en particulier pour la réalisation des grands projets d'équipement et d'infrastructures. En Allemagne, il y a eu la célèbre affaire de la nouvelle gare de Stuttgart. Depuis 15 ans, des décisions prises démocratiquement par des élus étaient contestées par des manifestations et en justice. Les contestations ont été rejetées par les tribunaux et, en 2010, les travaux ont été lancés. Eh bien, il y a eu des gens pour dire que « ce n'était pas démocratique » : chacun voulait qu'on lui redemande son avis !

Cette contestation permanente pèse sur la décision politique. Et ce, alors que la "démocratie directe" est une vue de l'esprit. À partir du moment où tout le monde est équipé d'un téléphone portable, chacun pourrait être questionné chaque matin sur une multitude de sujets. Un crime atroce s'est produit avant-hier : est-ce que l'on rétablit la peine de mort ? Oui, je vote pour, parce que c'est un événement insupportable. Le lendemain, j'annule ma décision : en fait, je n'y suis pas vraiment favorable ... On installerait un audit permanent, une sorte de dictature sans tête. Un système anarcho-chaotico-libéralo-technologique se substituerait au bon vieux système politique. Les dirigeants pourraient exercer leurs fonctions deux jours, huit jours ... Ce serait le comité révolutionnaire aux moments les plus durs de 1793¹. La problématique « qu'est-ce qu'agir ? » disparaît alors totalement.

« Au moment de décider, il faut convaincre. »



Hubert Védrine : « Helmut Kohl n'est pas le père de la réunification allemande, mais c'est un grand homme d'État. Il a pris des décisions courageuses. »

QU'EST-CE QU'UNE GRANDE DÉCISION POLITIQUE ?

Pour illustrer plus concrètement la décision et l'action, je prendrai plusieurs exemples.

J'ai été invité par Emmanuel Macron pour un hommage à l'ancien chancelier Helmut Kohl². Une partie des discours prononcés à cette occasion à Strasbourg le présentaient comme le père de la réunification allemande. C'est inexact. C'est Mikhaïl Gorbatchev, pour sauver l'URSS, qui a pris en 1986-1987 une décision historique en décidant de ne plus maintenir par la force les régimes communistes d'Europe de l'Est³. Ce choix a rendu possible la réunification allemande. Les Allemands la souhaitaient, mais n'avaient pas le pouvoir de la décider. Quand elle est devenue possible, Helmut Kohl a pris des décisions d'homme d'État. La première a concerné la frontière Oder-Neisse⁴, créée entre l'ancienne Allemagne de l'Est et la Pologne après la chute du III^e Reich. Kohl savait qu'il était impossible de revenir en arrière, mais il avait peur de perdre les élections de mars 1990. Quand le ministre des Affaires étrangères allemand est venu à Paris, il a demandé à François Mitterrand d'aider Helmut Kohl à résister aux pressions d'une partie de l'opinion allemande.

Helmut Kohl n'est pas le père de la réunification allemande, mais c'est un grand homme d'État. Il a pris des décisions courageuses à deux autres reprises. La première, début 1990, en annonçant qu'un Mark de l'Est vaudrait désormais un Mark de l'Ouest. C'était une décision absurde et dangereuse pour

l'establishment économique, mais une grande décision politique.

La seconde, sur la monnaie unique. Depuis que la construction européenne avait été relancée par Kohl, Mitterrand et Delors, des comités *ad hoc* préparaient une union économique et monétaire. Mitterrand estimait que si on allait vers la réunification allemande, une monnaie unique serait indispensable : nous ne pouvions plus rester dépendants de la zone Mark – or, avant 1989, la France était de fait dans la zone Mark. Helmut Kohl

savait les Allemands très attachés au Mark et craignait d'être balayé aux élections. Une conférence sur la future monnaie unique a été programmée à Strasbourg. Nous ne connaissions que sa date d'ouverture. Elle aurait pu durer dix ans. Trois jours avant sa tenue, Kohl en a approuvé les modalités et la durée. De notre côté, nous avons accepté la création d'une banque centrale

indépendante. Mais il fallait aussi fixer des critères⁵ pour que les pays membres soient encadrés. Ces fameux critères, en particulier celui qui concerne les déficits supérieurs à 3 % du PIB, ont été inventés par Pierre Bérégovoy, alors ministre des Finances, et Jean-Claude Trichet, directeur du Trésor ! À l'époque, ils étaient considérés comme "confortables". Personne n'imaginait qu'il nous serait un jour difficile de les respecter... Or, aujourd'hui, une bonne partie de l'opinion française croit que la monnaie unique nous a été imposée par les Allemands !

Après avoir décidé, il faut donc convaincre. Ce pouvoir de conviction dépend de la crédibilité, des méthodes et de la force des autorités politiques.

« Le pouvoir de conviction dépend de la crédibilité, des méthodes, de la force des autorités politiques. »

LA PÉDAGOGIE EST ESSENTIELLE

En mars 1983, pendant le premier mandat de François Mitterrand, la France accusait des déficits. Il fallait choisir entre deux options : sortir du système monétaire européen pour « être libres » – ce que préconisent aujourd'hui encore certaines forces politiques – ou y rester, en essayant de se discipliner. Pendant dix jours, Mitterrand a testé les deux options. De grands industriels lui conseillaient de tenter l'aventure, mais certains membres du gouvernement hésitaient. Finalement, Mitterrand a décidé : c'est au sein de l'Europe que la France poursuivrait la démarche engagée en 1981. Une partie de la gauche – c'est encore le cas – récusait ce choix. Rester dans l'Europe, estimait-elle, limitait les marges de manœuvre du gouvernement et bridait la politique sociale, du fait de contraintes économiques. La décision de François Mitterrand était historiquement juste : sans elle, la France serait tombée sous la coupe du FMI. Mais elle n'a pas été suffisamment expliquée ni assumée, pour des raisons qui tiennent à notre histoire politique. Elle pèsera longtemps sur la gauche et c'est sans doute une des raisons de son affaiblissement actuel.

Autre exemple. Celui de la guerre du Golfe. Quand Saddam Hussein a envahi et annexé le Koweït, en 1990, les grands dirigeants politiques occidentaux sont tombés d'accord : « On ne peut pas laisser un membre des Nations Unies en faire disparaître un autre, sinon cela se reproduira. » Ont suivi des mois de préparation des opinions au fait que la guerre était inévitable et que la France, pour garder son influence, ne pourrait pas ne pas en être.



Hubert Védrine : « La décision de François Mitterrand était historiquement juste : sans elle, la France serait tombée sous la coupe du FMI. Mais elle n'a pas été suffisamment expliquée ni assumée. »

En août 1990, les trois quarts des Français étaient opposés à notre participation à une coalition contre l'Irak. Mais, en janvier 1991, la même proportion de Français l'approuvait. François Mitterrand avait fait un remarquable travail d'explication. Toute décision doit être préparée.

UNE DÉCISION JUSTE, LES LIMITES DE NOTRE INFLUENCE

J'évoquerai aussi Jacques Chirac et la guerre d'Irak. Après les attentats du 11 septembre 2001, les États-Unis, meurtris, veulent se venger. Dans l'équipe du président américain Georges W. Bush, certains souhaitaient déjà "régler son compte" à l'Irak. Ce n'était pas, comme on l'a dit, pour le pétrole : si les Américains avaient été



Hubert Védrine : « La France, écrit le philosophe Roger-Pol Droit, est un pays qui adore donner des leçons au monde entier, mais qui refuse d'en recevoir de qui que ce soit. »

intéressés par le pétrole irakien – ils n'en avaient pas besoin, ils avaient celui de l'Arabie Saoudite –, ils auraient négocié la levée des sanctions. Saddam Hussein en aurait été soulagé. Pourquoi ce désir de vengeance ? À cause de l'attentat contre Georges Bush père⁶ et parce que les États-Unis, depuis la chute de l'Union soviétique, se considéraient comme les maîtres du monde et étaient prêts à affronter les puissances qui les défiaient. Et puis, il y a eu le 11 septembre ...

Jacques Chirac prend la décision courageuse de ne pas aller en Irak. Dominique de Villepin fait un très beau discours devant les Nations Unies. La position française est juste : la France, membre permanent du conseil de sécurité, doit tenter d'empêcher une guerre absurde, qui est aujourd'hui un des éléments – ce n'est pas le seul – de la désagrégation du Moyen-Orient. Une décision juste, mais qui a montré les limites de notre influence. La France a beaucoup plus d'importance que ne le croient les Français, mais il existe beaucoup d'autres puissances dans le monde ...

SAURONS-NOUS AGIR POUR RÉFORMER ?

Tous les pays développés ont instauré un système de protection sociale pour sortir de l'enfer décrit par Zola au XIX^e siècle. Depuis l'installation de ces systèmes après la Seconde Guerre mondiale, l'espérance de vie a augmenté comme jamais dans l'histoire de l'humanité. Mais, le déséquilibre des finances publiques est devenu ingérable, avec une fiscalité asphyxiante, qui contribue à déséquilibrer les économies. Beaucoup de pays ont su sortir de ce cycle infernal. Le Canada, la Nouvelle-Zélande, par exemple, n'ont pas aboli la protection sociale, ils l'ont rendue finançable. En rognant, dans certains cas, sur les indemnités, en incitant les chômeurs à rechercher plus activement du travail, en mettant l'accent sur la formation ...

« Nous n'avons pas le choix. »



Hubert Védrine : « Les institutions que le général de Gaulle nous a léguées, Dieu merci, ont permis d'agir. »



Hubert Védrine : « L'intérêt général commande d'enclencher un processus qui redonne confiance à l'un des peuples les plus pessimistes au monde. »

L'OCDE, la Commission européenne, le FMI ont établi un diagnostic concordant sur la situation française. Mais une majorité de Français continue à dire que « ce n'est pas vrai », que le déficit « on s'en moque ». « La France, écrit le philosophe Roger-Pol Droit, est un pays qui adore donner des leçons au monde entier, mais qui refuse d'en recevoir de qui que ce soit. »

Hiver 1995 : Jacques Chirac, à peine élu président de la République « contre la fracture sociale », fait le constat que l'état des comptes publics est effrayant et que les réformes sont indispensables. Alain Juppé, Premier ministre, en est chargé ... Les grèves se multiplient. Jacques Chirac cède. Alain Juppé dira plus tard que si le président avait tenu trois semaines de plus, les réformes passaient. Depuis, qu'ils soient de gauche ou de droite, les dirigeants français ont accepté l'idée que la France est irréfutable. En 2017, Emmanuel Macron a été élu avec un programme réformateur. Les Européens espèrent que le nouveau président remettra en marche la capacité de la France à s'adapter au changement. Les décisions déjà annoncées, en particulier dans le domaine de l'école et sur le code du travail, en sont des signes importants.

La majorité des Français, *a priori* hostile aux réformes, acceptera-t-elle l'idée que l'intérêt général nécessite des aménagements bien pensés ? Nous n'avons pas le choix ou la France continuera à perdre du terrain, en particulier par rapport à l'Allemagne. L'intérêt général commande, non pas de faire toutes les réformes en même temps, mais d'enclencher un processus qui redonne confiance à l'un des peuples les plus pessimistes au monde – plus pessimiste que les Irakiens !

ET FRANÇOIS HOLLANDE ?

François Hollande a été confronté à l'insoluble. François Mitterrand avait construit une gauche rassemblée parce qu'il existait une espérance d'alternance,

parce qu'il possédait un génie stratégique, un charisme non transmissible. Puis, la gauche a perdu son leadership. Quand Hollande a été élu président – parce que les Français ne voulaient plus de Sarkozy –, il a été confronté à des socialistes désunis. Il n'avait plus le pouvoir d'arbitrer. N'était-il pas fait pour la fonction ? Était-ce mission impossible ? Dominique Strauss-Kahn lui-même aurait-il échoué ? Je l'ignore. En tous les cas, on n'avait jamais connu jusqu'alors de « frondeurs ». Pierre Joxe a récemment rappelé que, dans les années 80, si des députés contestaient une décision, ils étaient exclus du parti.

Quand François Hollande est arrivé au pouvoir – je ne sais pas si c'est du fait de sa personnalité ou du contexte –, ce n'était plus possible. Il a quand même su prendre des décisions. Les institutions que le général de Gaulle nous a léguées, Dieu merci, le lui ont permis. Face à la menace de Daesh, quand les dirigeants africains ont appelé au secours, le Conseil de sécurité de l'ONU a donné son accord pour une intervention et même les Russes et les Chinois n'ont pas opposé de veto. Il fallait agir et, en Afrique, seule la France avait la capacité militaire de le faire. De Gaulle avait rétabli un seuil de décision : si le Président le décide, on agit. François Hollande a décidé.



Hubert Védrine : « Nous vivons dans un monde global, semi-chaotique, que personne ne contrôle entièrement. »

NOTRE MONDE A-T-IL VRAIMENT CHANGÉ ?

Nous avons été effarés par l'élection de Trump, par le Brexit et il nous semble que notre monde change tout le temps. En réalité, il n'a pas tant changé que cela depuis la fin de la guerre froide. Nous vivons dans un monde global, semi-chaotique, que personne ne contrôle entièrement. Les États-Unis restent la première puissance mondiale mais ne contrôlent plus l'ensemble du système. La Chine continue de progresser, la Russie fait un retour limité. Les convulsions de l'islam – dont nous sommes les victimes collatérales – sont sans fin. Les peuples européens redoutent la formation d'une Europe puissante et leurs dirigeants ne savent pas comment l'interpréter.



Hubert Védrine : « L'Europe aura intérêt à vraiment se réformer, à réconcilier les peuples avec les modes de décision européens. »

Cela fait déjà un certain temps que les Américains, confrontés à un monde qui les inquiète, passent à chaque élection d'un extrême à l'autre. Clinton était brillant. Il aurait été réélu si cela avait été possible. Georges W. Bush, son opposé, lui a succédé. Puis, les Américains ont élu Obama. Après Obama, Trump ...

« Le malaise d'un pays qui ne se sent plus en sécurité. »

Ce mouvement de balancier traduit le malaise d'un pays qui ne se sent plus en sécurité. Hillary Clinton était rejetée comme l'incarnation d'un système détesté. Certains analystes politiques disaient depuis plusieurs mois que la victoire de Trump était impensable ... mais possible.

Les Européens, épouvantés, ont commenté durant des semaines l'élection de Trump au lieu de s'organiser. Les réactions sont venues plus tard, sur le climat.

Dans le monde entier, les dirigeants économiques et financiers ont pris le tournant de l'écologie parce qu'il est plus rentable d'investir dans les énergies non renouvelables. C'est un mouvement que Trump ne peut pas arrêter. En revanche, il peut mettre en péril l'accord sur le nucléaire iranien, ce qui serait dangereux. S'y ajoutent les risques de crises. Le président des États-Unis est à la tête de la première puissance militaire mondiale et de la moitié des budgets de défense du monde. En cas de crise aiguë, pourrait-il prendre des décisions dangereuses ? Je ne le pense pas, mais je ne peux pas le prouver. Cela dépendra de

son entourage. Lui-même est instable, impulsif. Il ne changera pas.

QATAR : CELA PEUT MAL TOURNER ...

L'intervention de l'Amérique en Irak a accéléré les crises au Moyen-Orient. Deux conflits y coexistent : l'Iran contre l'Arabie saoudite et les chiites contre les sunnites – sans compter les conflits entre sunnites. Depuis 30 ou 40 ans, l'Arabie saoudite a propagé le wahhabisme partout où vivaient des musulmans, y compris en Europe.

Le wahhabisme a nourri le fondamentalisme et, au final, le terrorisme – même si ce n'était pas l'objectif. Tous les pays de la région ont plus ou moins financé le fondamentalisme islamique à travers des réseaux distincts. Le Qatar est un petit pays, extrêmement riche. Il n'est pas menacé par le populisme : il n'y a pas de peuple au Qatar. Les Saoudiens ne supportent pas l'indépendance des Qataris. Ils s'appuient sur le soutien que Trump leur apporte, par détestation de l'Iran, à travers une sorte d'alliance inquiétante entre les États-Unis, l'Arabie Saoudite et le Likoud israélien. Les Saoudiens n'ont pas déclenché la guerre contre l'Iran, mais ils ont lancé le boycott contre le Qatar. Cela peut mal tourner ou durer. Au Moyen-Orient, aucune puissance régionale et aucune puissance extérieure n'est en mesure de contrôler la situation : ni l'Iran ni la Turquie ni l'Égypte ni Israël ni l'Arabie ni les États-Unis, même avec l'accord de Poutine et de Xi Jinping. Donc, le désordre devrait durer. Il faudrait que les Iraniens et les Saoudiens cessent de se battre par Yéménites ou Syriens interposés et décident de passer un accord, comme nous l'avons fait en Europe pour mettre fin aux guerres de Religion.

BREXIT : QUE VA-T-IL SE PASSER ?

Les classes populaires et moyennes européennes ont souffert de la mondialisation. Au sein de l'Union, on trouve encore beaucoup de pro-européens, mais aussi des sceptiques, des déçus des promesses non tenues, en particulier dans le domaine social, des allergiques à "la réglementation à outrance", des anti-immigration ... Le gouvernement anglais n'aurait jamais dû organiser de référendum ; la campagne a été absurde, mais efficace. En vérité, on ne sait pas où tout cela va nous mener. Il n'est pas exclu que, dans un an, les Anglais disent aux Européens : « Après le référendum, nous avons essayé de négocier, mais c'est insoluble, nous changeons d'avis. » Ou : « Nous sortons de l'Union mais nous ne le voulions pas vraiment. Nous allons négocier de façon plus souple. » Et il n'est pas non plus exclu que les Européens se montrent plus arrangeants dans la négociation. Mais si, dans deux ou trois ans, on s'apercevait que la Grande-Bretagne s'en sortait à peu près, l'Europe aurait intérêt à vraiment se réformer, à réconcilier les peuples avec les modes de décision européens.

LE COURAGE D'AGIR ET DE LE DIRE

Gilles de Robien. À propos des réformes par ordonnances : si elles sont la seule solution crédible, peut-on encore dire qu'on décide ?

Hubert Védrine. Reconnaître qu'on ne peut pas faire autrement et expliquer une décision est une marque de lucidité et de courage politique ! Dire : « Il faut agir et nous aurons recours aux ordonnances, parce que c'est constitutionnel et démocratique » relève du registre de la décision.

UNE POLITIQUE ÉTRANGÈRE DOIT-ELLE ÊTRE « MISSIONNAIRE » ?

Gilles de Robien. Concernant la Syrie : la politique étrangère de la France n'a-t-elle pas avant tout pour objet de garantir la sécurité des Français et leurs intérêts ? Sommes-nous porteurs de valeurs universelles et devons-nous, en toutes occasions, intervenir pour les défendre ?

Hubert Védrine. Ce n'est pas seulement un débat français. Le président Wilson⁷ disait : « Il faut faire du monde un lieu sûr pour la démocratie et rendre le monde sûr par la démocratie. » Certaines politiques étrangères sont "missionnaires", d'autres plus réalistes. Au début de la guerre civile en Syrie, Henry Kissinger⁸, de passage à Paris, m'a demandé : « En quoi est-ce important pour la France que la Syrie soit gouvernée par "X" plutôt que par "Y" ? » C'était le raisonnement froid d'un réaliste. Des terroristes nous font la guerre et Assad fait la guerre à son peuple. Mais, pas à nous. Cela pose un choix philosophique, politique, historique. Doit-on faire preuve de réalisme ou devons-nous tenter de convertir le monde à nos valeurs ? Nous avons bien fait alliance avec Staline contre Hitler ...

Quand a commencé la guerre civile en Syrie, les élites françaises avaient le sentiment d'avoir "raté le coche" en Tunisie, puis en Égypte. La majorité d'entre eux – c'était la ligne politique de

Brexit : « En vérité, on ne sait pas où tout cela va nous mener. »



Gilles de Robien, ancien ministre : « Sommes-nous porteurs de valeurs universelles et devons-nous, en toutes occasions, intervenir pour les défendre ? »



Hubert Védrine : « Les Occidentaux, héritiers d'une culture chrétienne, sont confrontés à cette question. »



Philippe Bilger, magistrat honoraire : « Les grands pays peuvent-ils avoir une politique étrangère à la fois inspirée par une vision et réaliste ? »

« Chaque décision se heurte à des intérêts. »



Xavier Monmarché, directeur commercial, Docapost BPO : « On a l'impression d'une absence de décision politique forte face aux nouveaux flux migratoires. »

Sarkozy, puis de Hollande et Fabius – disait : « C'est notre rôle. Nous allons mettre au pouvoir en Syrie des démocrates ... » Nous nous sommes engagés et nous avons reconnu des coalitions d'opposants ... qui n'avaient ni pouvoir ni autorité.

Obama était intelligent, cultivé, mais il n'était pas plus que Trump sur la "ligne Wilson". Aucun des deux ne croit que le rôle des États-Unis est d'imposer ses valeurs au monde. Obama avait dit : « De toutes les façons, même si on arrivait à installer au pouvoir les démocrates syriens, ils tiendraient trois semaines, puis les islamistes reprendraient la main. » Il avait fixé une ligne rouge : l'emploi de l'arme chimique. Or, quand le régime syrien a fait un bombardement chimique, il n'a pas bougé. À la fureur des Français. Les sondages montraient que le Congrès ne le soutiendrait pas. Trump, dans la même situation, a fait détruire une base aérienne en Syrie. Cela ne veut pas dire qu'il pensait ainsi imposer une solution politique en Syrie. Mais il a fait, en quelque sorte, ce qu'aurait dû décider Obama.

Les dirigeants français – comme beaucoup d'autres – n'ont pas compris que la Russie n'abandonnerait jamais le dernier régime de la région qui lui offre une ouverture sur l'extérieur. Nous n'avons pas non plus écouté les chrétiens libanais et syriens qui nous disaient qu'après ce régime, cruellement répressif, le suivant serait pire. L'idéologie qui a dominé la sphère publique en France pendant 30 ans est l'affirmation de notre "mission". Si cela avait été réaliste, j'en aurais été très heureux – j'y ai participé, j'assume les décisions prises sur le Kosovo, par exemple. Mais nous n'avons pas de baguette magique ni pour transformer la Chine ou la Russie en un vaste Danemark ni pour faire respecter les droits de l'homme par l'ensemble des Africains et des Arabes ... Ceux qui, dans les milieux culturels, médiatiques et politiques français, reprennent l'antienne des "droits de l'homme avant tout" n'ont pour objectif que d'être populaires. Ce n'est pas honnête. Il le serait davantage de dire : « Essayons de nous fixer des objectifs conformes à nos valeurs, mais que nous serons capables d'atteindre. »

Au final, ces postures sur la crise syrienne ont surtout démontré que la France n'était pas capable de faire partir Assad et nous ont mis hors jeu. C'est un échec aussi terrible que la crise de Suez⁹. Tenter de jouer un rôle en Syrie, aider demain les Syriens à coexister, suppose un minimum d'accord avec Poutine. Si nous continuons à le considérer comme le "démon absolu" auquel il ne faudra jamais parler, nous n'aurons plus d'action politique.

MIGRATIONS : COMMENT FAIRE FACE ENSEMBLE ?

Xavier Monmarché, directeur commercial, Docapost BPO. On a l'impression d'une absence de décision politique forte face à de nouveaux flux migratoires, mouvants et désespérants.

Hubert Védrine. Chaque décision dans ce domaine se heurte à des intérêts énormes. Partout sur la planète, les populations continueront d'aller là où elles pourraient vivre moins mal que chez elles. Les Européens s'estiment envahis par des flux migratoires non contrôlés, qui comptent très souvent des musulmans, parmi lesquels, imagine-t-on, un certain pourcentage de terroristes.



Les Européens ont le sentiment d'habiter une maison sans portes ni fenêtres ; le préchi-prêcha sur la misère les exaspère. Il faut reprendre langue avec l'opinion et expliquer les mesures de contrôle qui seront prises.

L'extrême droite a intérêt à tout mélanger ; l'extrême gauche, avec la gauche "généreuse" et la gauche catholique, crie qu'il faut accueillir tout le monde. Or, nous devons absolument distinguer les demandeurs d'asile des migrants économiques. Sinon, nous perdons la partie. Il faut pouvoir dire : le droit d'asile est confirmé, il est harmonisé. Mais cela suppose des décisions fortes, prises conjointement par les chefs d'État et les ministres de l'Intérieur. Il faut qu'une autorité européenne s'impose aux pays qui ne veulent pas d'une harmonisation. La convention de Dublin doit être remplacée : pour l'Italie et la Grèce, ce système est insupportable. Nous devons pouvoir répartir les réfugiés en Europe. Or, les pays de l'Europe de l'Est le refusent ; ils disent ne pas vouloir devenir des sociétés multiculturelles comme les nôtres.

Pour gérer les flux, la seule solution est une cogestion avec les pays de départ et de transit. Cela suppose une réunion annuelle, par exemple avec l'Afrique de l'Ouest et le Maghreb (qui n'en veulent pas), afin de fixer des quotas par métiers en fonction des besoins européens. Il faut empêcher les passeurs d'agir, contrôler la Libye. Cela veut dire aussi faire cesser l'activité des bateaux des ONG qui croient bien faire en récupérant des milliers de personnes et en les remettant à la marine italienne, laquelle est obligée de s'en occuper à cause de la convention de Dublin.

À chaque étape, il y a donc des décisions difficiles à prendre : nous ferons face au refus de certains États du Sud... et du Nord, comme à celui des extrémistes. Un sommet européen devra être programmé pour répondre à la question : *Comment faire face ensemble ?* ■

« À chaque étape, il y a des décisions difficiles à prendre. »



Hubert Védrine : « Il faut reprendre langue avec l'opinion. »

Notes

1. **1793**, année charnière de la Révolution française, connaît tout à la fois : des émeutes de subsistance dans tout le pays et la famine à Paris ; l'exécution du roi Louis XVI ; la création du tribunal révolutionnaire ; le commencement des guerres de Vendée ; la naissance de la conscription, puis la levée en masse de la population masculine pour combattre la coalition constituée contre la France (par les royaumes de Grande-Bretagne, de Sardaigne, d'Espagne, de Naples et de Sicile, de Prusse, de Bohême, de Hongrie, de Portugal, mais aussi le Saint-Empire et les Provinces-Unies) ; le soulèvement de Lyon contre la Convention ; la prise de pouvoir par les Montagnards – la "gauche" de la Convention – et l'ascension de Robespierre, l'instauration de la Terreur (environ 100 000 exécutions) ; la fermeture des églises ; la proclamation du système métrique, du suffrage universel et du calendrier républicain ...

Dans ce contexte, les majorités politiques se succèdent très rapidement dans les organes de direction de la Convention tandis que des comités révolutionnaires, initialement conçus pour assurer la continuité de l'État, accaparent progressivement le pouvoir :

- 18 comités législatifs (**Comités de guerre, des finances, d'instruction publique, de législation, de la marine et des colonies** ...) ont été créés en septembre 1792 ;

- un **Comité de défense générale** vient coordonner leur activité ;

- le **Comité de salut public**, initialement prévu pour un mois, afin de « *presser l'action des agents du pouvoir exécutif* » est installé pour faire face aux dangers, intérieurs et extérieurs, qui menacent la République.

Initialement inspiré par Danton puis par Robespierre, le Comité de salut public instaure la Terreur (1 285 condamnations à mort en cinq semaines). Elle prend fin le 9 thermidor – 27 juillet 1794 – avec un millier d'exécutions supplémentaires, dont d'abord celle de Robespierre.



2. Le Parlement européen a rendu le samedi 1er juillet 2017 à Strasbourg un hommage à l'ancien chancelier allemand **Helmut Kohl**, disparu le 16 juin. Plus de 40 délégations étrangères étaient présentes, parmi lesquelles le président français Emmanuel Macron et l'ancien président américain Bill Clinton. À la tête du gouvernement allemand pendant 16 ans, **Helmut Kohl était aux commandes pour passer le cap de la réunification après 1989**. Il a participé en 1992 à la signature du traité de Maastricht, créant l'Union économique et monétaire – on pourra lire sur le site de l'Institut François Mitterrand l'article publié par Hubert Védrine dans le *Frankfurter Allgemeine Zeitung* du 27 juin 2017 : « Kohl-Mitterrand : confiance mutuelle, créativité historique et vision commune », <http://www.mitterrand.org/Kohl-Mitterrand-confiance-mutuelle-creativite-historique-vision-commune.html>.

3. Le 11 mars 1985, **Mikhaïl Gorbatchev**, 54 ans, succède à Constantin Tchernenko, 73 ans, à la tête de l'Union soviétique. Il tente de mettre en œuvre une modernisation de l'économie et des institutions. La catastrophe nucléaire de Tchernobyl le 26 avril 1986, l'embourbement de l'Armée rouge en Afghanistan, l'affaire du *Cessna* sur la Place Rouge, le 28 mai 1987 (un Allemand de 19 ans, Mathias Rust, échappe aux garde-frontières et se pose sur la place aux commandes d'un modeste *Cessna*, ridiculisant l'Armée Rouge, déjà affectée par son échec en Afghanistan), révèlent les failles du régime. Quand surviennent les premières révoltes, Gorbatchev s'abstient sauf exception (à Vilnius) de faire tirer la troupe (cf. *herodote.net*, ainsi que l'article de Marie-Pierre Rey dans la lettre n°19 de l'Institut François Mitterrand du 12 mars 2007, <http://www.mitterrand.org/Gorbatchev-et-la-Maison-Commune.html>).

4. Après la capitulation de l'Allemagne hitlérienne, la **conférence de Potsdam**, du 17 juillet au 2 août 1945, organise le sort du pays et de l'Europe : réparations en nature, établissement de la frontière orientale de l'Allemagne sur la **ligne formée par la rivière Oder et son affluent la Neisse**, indépendance de l'Autriche, annexion par l'URSS des États baltes, de la Prusse orientale, de la Pologne orientale. La conférence détruit la grande Allemagne hitlérienne. Elle reconstitue une Autriche indépendante et neutre et reconnaît par ailleurs à la Pologne le droit d'administrer les provinces allemandes situées à l'est de la ligne Oder-Neisse, en attendant un plébiscite et un traité de paix (cf. *herodote.net*, 17 juillet 2017). La frontière Oder-Neisse a été au centre du débat sur les réfugiés (*Asylanten*). Au cours de l'année 1992, plus de 20 000 personnes ont été arrêtées qui tentaient de pénétrer illégalement en Allemagne (on pourra lire à ce propos : « Qu'est devenue la frontière Oder-Neisse ? », Jean-François Ebeling, *Revue des Sciences Sociales de la France de l'Est*, 1993).

5. Les quatre **critères de convergence** sont exposés dans l'article 121 paragraphe 1 du traité instituant la Communauté européenne (...):

■ **La stabilité des prix.** (...)

■ **La situation des finances publiques.** (...) "Le caractère soutenable de la situation des finances publiques (...) ressortira d'une situation budgétaire qui n'accuse pas de déficit public excessif ...". (...)

- **le déficit public annuel** : le rapport entre le déficit public annuel et le produit intérieur brut (PIB) ne doit pas dépasser 3 % à la fin du précédent exercice budgétaire. (...)

- **la dette publique** : le rapport entre la dette publique brute et le PIB ne doit pas dépasser 60 % à la fin du précédent exercice budgétaire. (...)

■ **Le taux de change.** (...)

■ **Les taux d'intérêt à long terme.** (...)

Ces critères sont le reflet du degré de convergence économique que les États membres doivent atteindre pour pouvoir introduire l'euro.

Cf. <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/?uri=LEGISSUM%3A125014>

Une fois entrés dans l'UE, les pays membres doivent continuer à respecter ces critères, sous peine d'avertissements puis de sanctions.

6. « A plusieurs reprises, écrit alors Libération, **Georges W. Bush a évoqué une tentative d'attentat contre son père, au Koweït, en avril 1993. Une voiture bourrée d'explosifs avait été interceptée par la police koweïtienne : elle était visiblement destinée à accueillir l'ancien président George Bush, sa femme Barbara, son fils Neil et sa bru Laura (la femme de l'actuel président), qui atterrirent à Koweït City. Selon l'enquête du FBI et de la CIA, le commanditaire de l'attentat était Saddam Hussein. "C'est un type qui a essayé de tuer mon papa !", a lancé en septembre dernier Bush junior, à l'adresse d'un parterre d'amis républicains texans. » Cf. http://www.liberation.fr/planete/2003/01/29/pourquoi-le-president-americain-veut-a-tout-prix-renverser-saddam_429305**

7. **Thomas Woodrow Wilson** (1856–1924) est le 28^e président des États-Unis. Il a été élu pour deux mandats consécutifs de 1913 à 1921. Le président Wilson a rompu avec le traditionnel isolationnisme américain pour initier une politique extérieure interventionniste qui, à ce jour, est restée celle des États-Unis. Dans son discours du 8 janvier 1918 devant le Congrès – connu comme « les quatorze points de Wilson » –, il esquisse un programme de paix pour mettre fin à la Première Guerre mondiale : « *Une association générale des nations doit être constituée sous des alliances spécifiques ayant pour objet d'offrir des garanties mutuelles d'indépendance politique et d'intégrité territoriale aux petits comme aux grands États* », déclare-t-il. La création de la Société des Nations (SDN) – que les États-Unis n'intégreront jamais – est un prolongement de ce programme.

8. **Henry Kissinger**, né en 1923 en Allemagne, politologue et diplomate américain, a été conseiller à la sécurité nationale puis secrétaire d'État des présidents Richard Nixon et Gerald Ford. Il a joué un rôle important dans la diplomatie américaine au cours de la Guerre froide de 1968 à 1977. Henry Kissinger est, en particulier, considéré comme l'un des artisans de la signature des accords de paix de Paris qui ont mis fin à la guerre du Vietnam, ainsi que l'inspirateur de la politique de la détente avec l'URSS et de rapprochement avec la Chine à partir de 1971.

9. La **crise du canal de Suez** est provoquée par la nationalisation du canal de Suez par l'Égypte le 26 juillet 1956. Elle suscite une guerre sur le territoire égyptien. Le conflit oppose l'Égypte et une alliance secrète qui réunit Israël, la France et le Royaume-Uni – ces deux derniers États étant les actionnaires principaux de la compagnie du canal de Suez. Les Égyptiens sont battus militairement par les corps expéditionnaires étrangers ; un cessez-le-feu est conclu le 7 novembre. Mais, sous la pression des États-Unis et de l'Union soviétique, les armées étrangères doivent se retirer d'Égypte. Une force d'urgence des Nations Unies y débarque le 27 novembre. La crise de Suez est considérée comme le signe de la perte d'influence dans la région des anciennes grandes puissances et de l'instauration d'une tutelle sur l'ordre mondial des deux « géants », les États-Unis et l'URSS. ■





Du rêve à l'action

Jean-Loup Chrétien, général de brigade aérienne, pilote, cosmonaute et astronaute.

« Nous sommes nés pour survivre,
nous battre contre l'ignorance,
nous rassembler ...
et nous sommes nés pour gagner ! »

PILOTE, COSMONAUTE, ASTRONAUTE

Frédéric Ferrer. Jean-Loup Chrétien, votre passion de l'espace a commencé avec Tintin... Ensuite, l'Armée, pilote de chasse et d'essai, le Centre national d'études spatiales (CNES) : est-ce le chemin classique ? Vous avez eu le privilège de travailler avec les Russes et avec les Américains puis vous avez été l'un des fondateurs de l'entreprise Tietronix à Houston ...

Jean-Loup Chrétien. J'avais 14 ou 15 ans quand ont été publiés *Objectif Lune* et *On a marché sur la Lune*. J'ai dévoré ces aventures de Tintin ! Mais ma passion de l'aéronautique est née plus tôt, avec les avions que je voyais passer au-dessus de chez nous pendant la guerre. Nous vivions – et nous vivons toujours – près d'une base aérienne en Bretagne, occupée à l'époque par la Luftwaffe.

Military pilot/astronaut background

Air Force Academy 1959
Fighter Pilot 1962-1989
Test Pilot 1970-1989
Air France Pilot 1991-1998
Cosmonaut 1980-1994
Astronaut 1984-1985 and
1994-2001
US Astronaut 1998-2001

Overview

My Spacelights
SOYOUZ T6, launched on June 24,
1982
SOYOUZ TM7, launched on
November 26, 1988
STS 86 September 25 to October 6, 1997



Jean-Loup Chrétien : « Le XXI^e siècle nous entraîne dans une nébuleuse turbulente où se mêlent et s'amplifient les heurs et malheurs des terriens. »

Mon parcours ? C'était alors un chemin assez traditionnel. Les administrations spatiales – à commencer par la NASA – recherchaient des pilotes pour ces drôles d'engins qu'on envoyait dans l'espace. D'abord pour quelques heures, puis pour quelques jours, quelques mois et ensuite pour des années.

Après l'École de l'Air, en 1959, j'ai été pilote de chasse, puis d'essai. Et, quand j'ai été atteint par la limite d'âge des pilotes militaires et du Centre d'essai en vol, tout en étant directeur des astronautes du CNES, j'ai été à mi-temps un pilote de ligne un peu particulier, à la célèbre Postale de Nuit !

De 1980 à 1994, j'ai été cosmonaute. Mon premier vol spatial, sur Soyouz T-6, a été lancé le 24 juin 1982. J'ai réalisé un vol de huit jours à bord de la station soviétique Saliout 7. Puis sur Soyouz TM-7.

Ma première expérience d'astronaute a eu lieu avec Patrick Baudry à Houston. Puis, je suis reparti en Russie. J'ai effectué une mission d'un mois à bord de la station Mir, agrémentée d'une sortie extravéhiculaire. Je suis revenu à Houston, d'abord en tant qu'astronaute français, puis comme astronaute américain.

À l'automne 1997, j'ai fait un vol américain, à nouveau vers la station Mir. C'était le début de la coopération entre Russes et Américains. Le directeur de la NASA m'a invité à le rejoindre pour l'aider à démarrer cette coopération – fructueuse et très pittoresque. Imaginez les premières arrivées à Houston de Russes qui, huit jours avant, étaient encore des Soviétiques – et le restaient toujours un peu –, pour coopérer avec les États-Unis ! Tietronix Software est née sous l'aile protectrice de la NASA. Beaucoup de nouvelles entreprises américaines dans ce secteur sont créées par des ingénieurs-chercheurs. Cela évite à la NASA d'embaucher des fonctionnaires. En s'appuyant sur ces jeunes entrepreneurs, elle lance

de nouveaux projets. Quand ils s'arrêtent, on leur dit : « Désolé, on n'a plus rien pour vous, débrouillez-vous. » Tietronix est née en 2000. J'étais astronaute américain quand j'ai rejoint cette petite équipe comme vice-président chargé de la Recherche & Développement. Actuellement, je suis vice-président R&D de Tietronix Software à Houston et CEO de Tietronix Europe.

L'AVENTURE SPATIALE AU SERVICE DE L'HOMME

Les télescopes, les sondes spatiales, élargissent notre horizon ; le rêve de l'humanité prend une nouvelle dimension. Nous devons accepter des limites qui ne nous étaient pas connues. Aller sur Mars deviendra sans doute une réalité dans deux décennies, mais il n'y aura pas de "prochaine étape". Le XXI^e siècle nous entraîne dans une nébuleuse turbulente où se mêlent et s'amplifient les heurs et malheurs de terriens qui, peu à peu, s'enferment sur une planète avec laquelle ils ne sont plus toujours en harmonie. L'avenir que nous avons créé nous conduit inexorablement vers l'asphyxie. D'aucuns se tournent vers le ciel pour y chercher une solution. Mais rien ne se fera sans une réelle volonté de transformation. On me demande souvent : pourquoi allez-vous là-haut ? À quoi cela sert-il ? L'homme possède dans ses gènes un besoin d'exploration dont le but est de faire face à son destin et de survivre le plus longtemps possible.

FAIRE FACE ET OSER GAGNER

Frédéric Ferrer. Comment met-on en scène les talents dans cette aventure commune qui a pour but d'aller toujours plus loin, d'agir et, surtout, de revenir ?

Jean-Loup Chrétien. Au sein d'une équipe spatiale, les tâches sont si complexes qu'il est impossible de toutes les maîtriser parfaitement. Il faut s'y être préparé, savoir identifier les problèmes et déléguer. C'est une leçon d'humilité. J'ai pu observer que mes collègues américains avaient très tôt intégré cette nécessité dans leur formation. Les Russes sont plus proches de nous, de notre culture latine, mais les épreuves qu'ils ont connues leur ont donné cette qualité : savoir reconnaître les moments où l'on n'est pas le meilleur et où il faut déléguer à d'autres.

En résumé, on doit privilégier la franchise, l'esprit d'équipe, la délégation d'autorité et, surtout, la rigueur. Mais aussi la capacité à "faire face" – notre devise, celle des pilotes de chasse et de Guynemer. Enfin, ne pas oublier que « *Qui ose, gagne !* »

« Le rêve de l'humanité prend une nouvelle dimension. »



Jean-Loup Chrétien : « Il faut privilégier la franchise, l'esprit d'équipe, la délégation d'autorité, avec beaucoup de rigueur. »

COSMONAUTE, ASTRONAUTE OU SPATIONAUTE ?

Jean-Luc Minard, vice-président RH AREVA NP. Vous avez évoqué votre passé de cosmonaute et d'astronaute. Quelle est la différence entre les deux missions ? Et celle de spationaute ?

Jean-Loup Chrétien. Les cosmonautes sont les hommes de l'espace formés en Russie, les astronautes aux États-Unis. Le terme de spationaute a été inventé en France en 1979. C'est un péché d'orgueil que j'ai d'ailleurs combattu. Pour les hommes de l'espace chinois, on parle aussi de "taïkonautes".

Frédéric Ferrer. Comment vos nouveaux collègues de la NASA vous ont-ils accueilli ?

Jean-Loup Chrétien. Je suis arrivé à Houston avec Patrick Baudry en 1985, en pleine "guerre froide". Formés pendant deux ans par les Soviétiques, nous avons débarqué comme deux transfuges dans le saint des saints de l'aéronautique américaine. Nous avons été accueillis plutôt froidement par les jeunes astronautes qui venaient d'être choisis pour le programme de la nouvelle navette. En revanche, les astronautes plus âgés, les "grands" de l'expérience américaine, étaient plus ouverts. Moins de dix ans plus tard, après la fin de la guerre froide, les budgets étaient fortement réduits et l'Amérique décidait de coopérer avec la Russie pour la suite de son projet spatial. La NASA avait besoin de nos conseils.

TOUJOURS PLUS LOIN ... MAIS EN EXPLORATEURS

Le graphique proposé un peu plus loin (page 111) décrit environ un siècle d'activité humaine dans la troisième dimension. Tout a commencé avec l'envol des premiers avions. Jusqu'au milieu du siècle, dans les années 60-70, on constate une montée en puissance et de nombreux records. La Seconde Guerre mondiale a donné un élan à cette ascension.

« Rigueur et capacité à faire face ! »



Jean-Luc Minard, Areva : « Quelles différences entre les cosmonautes, astronautes ou spationautes ? »

Ensuite, c'est la sortie de l'atmosphère. Les avions en frôlent les limites, suivis des premiers engins spatiaux. En 1961, Youri Gagarine est le premier homme à voyager dans l'espace. Huit ans plus tard, Neil Armstrong met le pied sur la Lune.

Après la Lune, nous aurions dû logiquement continuer vers Mars. La navette américaine a été une étape dans la conquête de l'espace, comme l'aventure du Concorde dans l'aéronautique. Ensuite, tout s'est arrêté. Nous vivons une forme de traversée du désert. Entre-temps, nous avons connu la fin de la guerre froide et la diminution drastique des budgets spatiaux. Nous avons aussi pris conscience que plus nous irons loin dans l'espace, plus nous devons accepter d'y planter le drapeau de la terre non plus en conquérants, mais en explorateurs. Il nous faut en partie oublier Mars, expliquer aux terriens qu'ils devront vivre en paix, travailler ensemble, parce qu'ils sont, avant tout, un peuple de la Terre. C'est ce que nous avons fait avec le programme de l'ISS (International Space Station)².

Cet immense Meccano a été créé de toutes pièces avec des équipes originaires d'une vingtaine de pays. L'ISS a su résoudre des problèmes de communication, de langue, de culture, dans le cadre d'une activité opérationnelle complexe, dangereuse et, dans les meilleures conditions de sécurité. Ces équipes travaillent ensemble depuis plus de 20 ans et leur réussite peut être mise en balance avec les tendances au repli national qu'on constate dans plusieurs pays. Dès que l'on touche aux aspects politiques de ces activités, instantanément se dressent des frontières (de pays, de chapelles, de clochers) ... alors que nous avons découvert qu'il existe à peu près un milliard de planètes assez semblables à la nôtre dans notre seule galaxie – et des milliards de galaxies dans l'univers.

Imaginez qu'un équipage se dirige un jour vers Mars, navigue loin du système solaire et se présente de cette façon en arrivant : « Je viens du petit point qui est là-bas, la Terre, plus exactement Saint-Paul-de-Léon où j'habite de l'autre côté de l'avenue... » Le rassemblement des terriens est indispensable, mais autour d'un objectif unique, d'une même volonté : non pas explorer l'espace, mais faire de notre Terre une maison pour tous, même si nos modes de vie varient selon les cultures. C'est au niveau politique que nous sommes restés à l'entrée de nos grottes.

LA LUMIÈRE MANQUERAIT-ELLE ?

Imaginons une machine dotée d'intelligence artificielle envoyée vers un objectif situé à 50 000 années-lumière – ce n'est pas si loin à l'échelle de l'univers, c'est à peu près 1/6^e de notre galaxie. Il lui faudrait 2 x 100 000 ans pour transmettre ses observations : elle mettrait

150 000 ans pour atteindre son objectif, en navigant à un tiers de la vitesse de la lumière. Son message mettrait 50 000 ans à nous revenir. 200 000 ans, c'est à peu près l'âge de notre civilisation (200-300 000 ans). Que dirions-nous si une image réfléchie par un miroir, envoyée par Léonard de Vinci, arrivait aujourd'hui sur la Lune ? Nous trouverions cela passionnant, mais nous l'enverrions au musée ! Et il s'agirait de quelques siècles, beaucoup moins que 50 000 ans !

Quel chemin du destin et quelles limites aux explorateurs de l'impossible ? Où en sommes-nous ? (Cf. les illustrations ci-contre.)

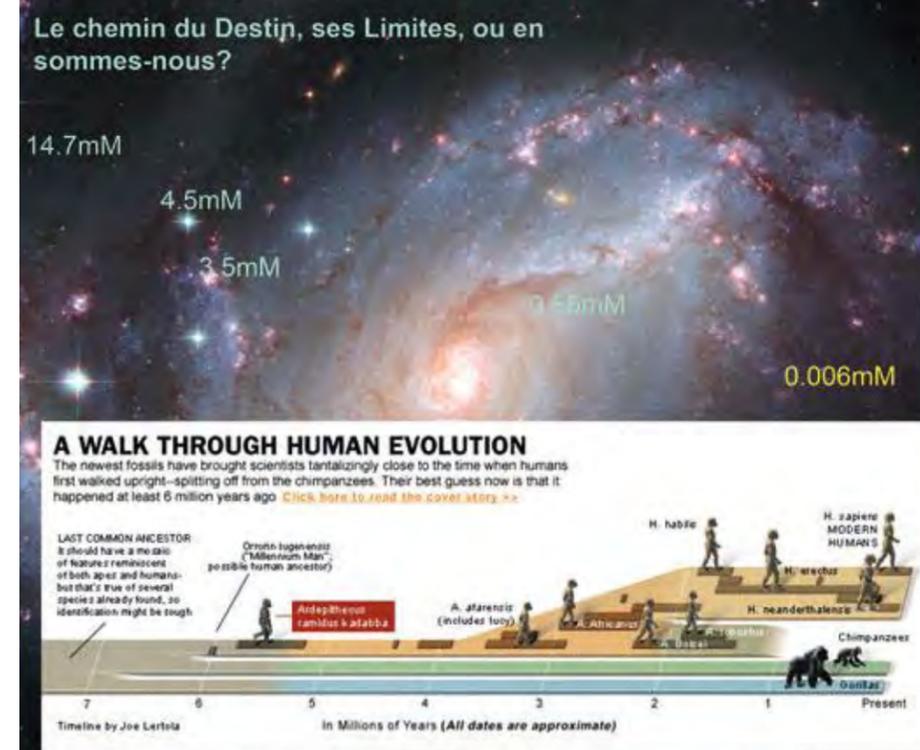
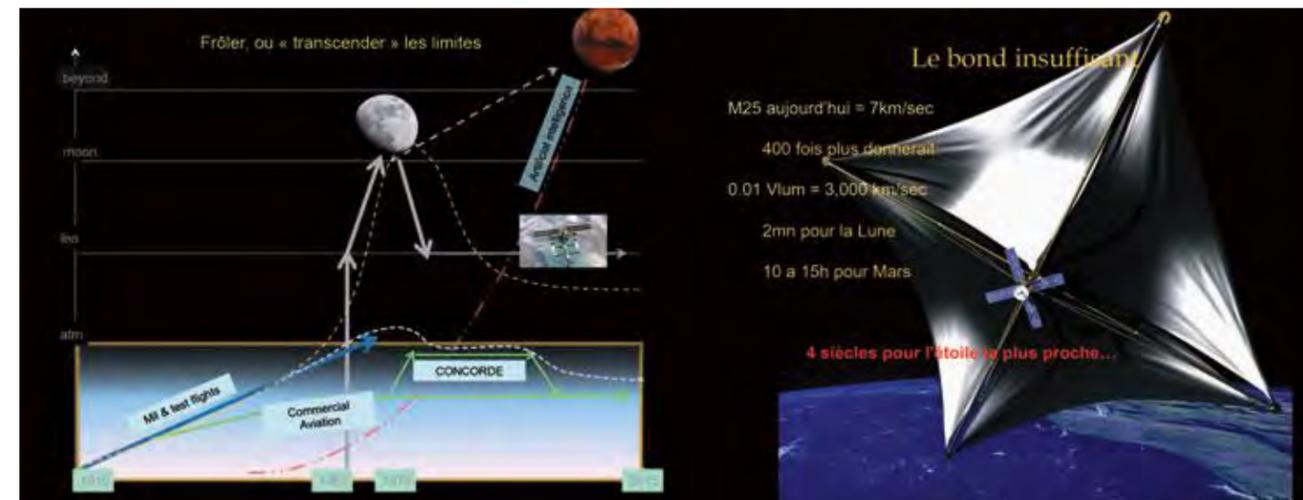


Jean-Loup Chrétien : « La navette américaine a été une étape dans la conquête de l'espace. Ensuite, tout s'est arrêté. Nous vivons une forme de traversée du désert. »

L'univers a environ 15 milliards d'années. Le système solaire, 5 milliards. La vie sur Terre est née il y a quelques 650 millions d'années. Puis, est apparue une vie plus organisée. Il y a 6 millions d'années, sur ce grand diagramme, ce n'est pas un homme, pas même notre ancêtre, mais le premier bipède. Au bout du schéma apparaissent des hommes, il y a 200-300 000 ans.

À l'échelle des 15 milliards d'années de l'univers, ils représentent une étincelle. Est-elle apparue pour allumer un grand incendie ou contribuera-t-elle à l'apparition d'une lumière universelle ? Sommes-nous

à la veille d'un grand bond, même limité ? C'est possible, car on peut aller encore plus vite. Aujourd'hui, notre vitesse est Mach 25, 7 km/s ; si on allait 400 fois plus vite (c'est beaucoup et ce ne sera pas demain), cela donnerait 1/100 de la vitesse de la lumière, c'est-à-dire 3 000 km/s : soit 2 mn pour aller sur la Lune, 10 à 15 heures pour aller sur Mars : le temps d'un voyage transatlantique. Et 4 siècles pour rejoindre l'étoile la plus proche. Mais l'homme ne vit pas assez longtemps pour cette aventure, notre étincelle est trop courte, il faut trouver autre chose ! Donc, il y a un voyage impossible et la découverte d'un milliard d'exo-planètes. Nous voulons savoir si nous sommes seuls.



« La lumière est notre muraille. »

Sommes-nous seuls?
Ecouter pour rencontrer
Le voyage impossible

Près de 1mM exoplanètes

Conditions arbitrairement définies:
1 seule galaxie
1m civilisations/galaxie
ΔT signal = 10m ans
T₀ = 10mM années
Diam galaxie = 300m ans

Probabilité de réception d'un signal, les chiffres:
i/- 300m/10mM ≤ 0.3% émissions « présentes »
(si T₀ > 300m, le signal est sorti de la galaxie)
ii/- synchronisation: 10m/300m ≤ 3%

Il reste 9/100,000 chances de recevoir un signal à T donné

Les changements qui nous attendent

- Retour à l'exploration lointaine
- Equipages partis pour plusieurs années
- Contacts avec la Terre décalés dans le temps
- Gestion des risques totalement nouvelle
- Imprévu présent à chaque instant

L'exceptionnel sera le pain quotidien de cette nouvelle génération d'astronautes et cosmonautes:

« La probabilité d'une présence d'autres formes de vie ailleurs que sur la Terre est devenue très forte. »

Nous avons installé de grandes antennes. Le radiotélescope d'Arecibo⁴ permet ainsi, depuis des années, l'observation d'objets stellaires.

Nous avons choisi des conditions arbitraires : une seule galaxie, la nôtre ; 1 000 civilisations par galaxie capables d'émettre un signal pendant 10 000 ans. Il faudrait 300 000 ans pour traverser notre galaxie. Nous avons 10 chances sur 100 000, donc une chance sur 10 000, de recevoir un signal !

Conclusion : nous sommes nés pour survivre, pour nous battre contre l'ignorance, pour nous rassembler ... et nous sommes nés pour gagner !

RUSSES OU AMÉRICAINS ?

Lucille Desjonquères, présidente France d'International Women's Forum (IWF). Avez-vous préféré travailler avec les Américains ou avec les Russes ?

Jean-Loup Chrétien. Les Russes sont plus proches des Latins. Il est très agréable de travailler avec eux. Ils se donnent beaucoup dans ce qu'ils font. Les Américains sont des Anglo-Saxons : ils sont très agréables, mais pendant les heures de travail, on "bosse", on ne rigole pas. On reproche souvent aux Américains d'être superficiels ; j'en ai connu beaucoup qui l'étaient bien moins que nous, étaient capables de s'engager et de respecter leurs engagements. Donc, j'aurai une réponse de Normand : c'est formidable avec les deux, mais pas dans les mêmes domaines.

SOMMES-NOUS SEULS ?

Lucille Desjonquères. Que pensez-vous des OVNI ?

Jean-Loup Chrétien. Jusqu'à présent, on a observé soit des phénomènes difficilement explicables mais naturels, soit des montages assez faciles à réaliser avec un matériel informatique moderne. En revanche, la probabilité d'une présence d'autres formes de vie, même embryonnaires, ailleurs que sur la Terre est devenue très forte. Peut-être ont-elles existé il y a des millions d'années, puis disparu. Les chances de le savoir sont extrêmement faibles.

Imaginons que Tietronix réalise un modèle numérisé en 2D du disque de notre galaxie. Nous avons évoqué tout à l'heure le postulat de l'émission d'un signal pendant 10 000 ans. Nous aurions à la surface du disque des sources d'émission de signaux de 10 000 ans chacune, mais aléatoires et étalées sur 10 milliards d'années. Ces anneaux se déplaceraient à la vitesse de la lumière, l'épaisseur de l'anneau correspondant aux 10 000 ans du temps d'émission. Et puis, nous aurions un point, le nôtre, très étroit à l'échelle de la galaxie. Le but de l'exercice serait de vérifier si l'un de ces anneaux peut passer sur le point quand il est allumé – concrètement le temps d'une étincelle. Sur la diapositive, on verrait des anneaux qui traversent l'espace pendant environ une minute, puis une étincelle qui s'allume, en espérant que l'un de ces anneaux passe au-dessus de l'étincelle avant qu'elle ne s'éteigne. La probabilité, on l'a vu, est de 1 sur 10 000 !



Marc Castagnet, administrateur du Groupe IGS : « Sera-t-il possible dans 10 ou 20 ans de gagner en vitesse ? »

Frédéric Ferrer. En général, ce sont les politiques qui signent le bon de transport vers Mars. Hubert Védrine évoquait hier une volonté des États-Unis de réaffirmer leur puissance depuis l'élection de Trump. Les grands projets sont-ils de retour ?

VERS DES PARTENARIATS PUBLIC-PRIVÉ

Jean-Loup Chrétien. Le premier président Bush avait annoncé la mise en place d'un programme pour Mars, mais un peu vite et sans suffisamment s'entourer de spécialistes. Son fils a évité d'aborder le sujet. Barack Obama en a reparlé, mais avec prudence. Trump annonce beaucoup de choses, mais je ne pense pas que ses conseillers lui soufflent de dire qu'on ira sur Mars dans dix ans. Ce serait possible, mais il faudrait dépenser une fortune, comme du temps des missions Apollo. Je ne crois pas qu'il y soit prêt. Pour autant, l'aventure spatiale, l'exploration, sont dans nos gènes. On n'empêchera pas des hommes d'aller sur Mars. Cela se fera peut-être à travers des partenariats public-privé, par exemple avec des dotations publiques à hauteur de 10 ou 20 % du budget total.

POURRONS-NOUS DÉPASSER UN JOUR LA VITESSE DE LA LUMIÈRE ?

Marc Castagnet, administrateur du Groupe IGS. Pensez-vous qu'il sera possible dans les 10 ou 20 prochaines années de résoudre les problèmes techniques qui nous empêchent de gagner en vitesse ?

Jean-Loup Chrétien. En principe et selon les prévisions d'Albert Einstein, la vitesse de la lumière ne peut pas être dépassée ... mais cela reste vrai dans l'état actuel de nos connaissances actuelles et de nos informations. Tant que ce sera le cas, nos capacités d'explorations lointaines seront très limitées. De magnifiques films montrent des éruptions solaires et des éjections de particules à des vitesses proches de celle de la lumière. Cela nous donne une idée, à l'échelle des systèmes solaires, de ce que pourrait être

un voyage à la vitesse de la lumière. Un voyageur qui aurait la chance de passer près du soleil à la vitesse de la lumière constaterait, de fait, qu'elle n'est pas aussi rapide que cela. Elle nous paraît quasi infinie, mais elle est proportionnellement très faible.

FRÔLER LA MORT CHANGE-T-IL LA VIE ?

Bruno Wierzbicki, pilote de chasse, DRH d'ACMN Vie. Mon Général, vous avez dû frôler la mort, en tant que pilote de chasse comme dans l'espace. Cela a-t-il changé votre rapport à la vie ?

Jean-Loup Chrétien. Quand on est confronté à un problème grave, inattendu, on réagit surtout très vite. Dans l'espace, lorsque nous sommes revenus de notre sortie extravéhiculaire, mon heaume s'était couvert d'une buée qui s'est progressivement changée en eau. Quand nous sommes rentrés dans le sas – très exigu – nous n'avions plus beaucoup d'autonomie. Le cosmonaute russe me tournait le dos. Il était chargé de la remise en pression du sas et de l'ouverture de la porte de la station. Je devais moi-même fermer la porte sur l'extérieur. Je possédais les outils nécessaires mais, comme je ne voyais plus rien, je ne pouvais pas suivre les procédures. J'ai fait l'opération "au jugé", une première fois sans succès, puis une seconde ... ce qui a fonctionné, mais sans que je puisse le voir. Assez miraculeusement, la deuxième procédure a été la bonne. La porte a pu être refermée et nous sommes rentrés sains et saufs, au lieu de partir pour l'éternité dans notre petit sas sans pouvoir le repressuriser. Quand de tels événements arrivent, on réagit calmement, normalement. On y pense surtout ensuite, au moment où on le raconte.

Je me suis "crashé" un jour avec Patrick Baudry dans un prototype de TB20. Cela s'est passé très vite. Pas une seconde, nous n'avons pensé que cela se terminerait mal, même s'il est assez miraculeux que nous nous en soyons sortis.



Bruno Wierzbicki, pilote de chasse, DRH d'ACMN Vie : « Le fait de frôler la mort a-t-il changé votre rapport à la vie ? »



Lucille Desjonquères : « Que pensez-vous des OVNI ? »

« Les chances de le savoir sont extrêmement faibles. »



Philippe Bilger, magistrat honoraire :
« L'appréhension scientifique de l'univers et de l'infini renvoie-t-elle à des interrogations philosophiques sur la condition humaine ? »

LE HASARD OU LA NÉCESSITÉ ?

Philippe Bilger, magistrat honoraire. Mon Général, l'appréhension scientifique de l'univers et de l'infini renvoie-t-elle à des interrogations philosophiques sur la condition humaine ? Avez-vous des lumières, à l'appui de votre formidable expérience, sur la nature de l'étincelle qui nous "tient le crayon" ?

Jean-Loup Chrétien. Le fait d'aller dans l'espace ne permet pas de prétendre en savoir davantage que d'autres sur ce sujet. C'est une question très philosophique. Nous voudrions tous surtout savoir ce qu'il y avait avant. On devine le Big Bang, le moment de l'étincelle initiale. Le grand bond scientifique, celui de la connaissance, aura lieu le jour où l'on saura décrire l'avant-événement. Mais nous n'avons aucune donnée sur ce point, nous pouvons tous avoir des avis différents. Personnellement, je suis convaincu que dès lors qu'une première particule a existé, elle n'est pas arrivée là seule, du fait du hasard.

PREMIER ENNEMI : LA MONOTONIE

Xavier Moulins, DRH, Groupe Eurotunnel. Sur votre diapositive, j'ai lu un titre évocateur : *Nos ennemis*. Qui sont-ils ?

Jean-Loup Chrétien. Nous avons effectivement beaucoup d'ennemis. Dans les missions lointaines, le principal d'entre eux est la monotonie ; elle peut entraîner un équipage entier vers l'abandon. Si on demande à une assemblée de 1 000 personnes combien d'entre elles seraient volontaires pour partir demain matin vers Mars, on en trouverait peut-être beaucoup. Mais une fois partis, la monotonie du voyage, les incidents, le fait de ne plus avoir aucun contact réel avec la vie sur terre, sa famille, seraient de redoutables ennemis.

Xavier Moulins. Et les ennemis de l'extérieur, les astéroïdes ?

Jean-Loup Chrétien. Les probabilités de catastrophes restent faibles. Nous n'en avons jamais connu. En sortie extravéhiculaire, par exemple, le moindre gravillon spatial qui frapperait la combinaison d'un astronaute ferait l'effet d'une balle de pistolet tirée à bout portant. Ce n'est jamais arrivé.

EN FRANCE, C'EST PLUS DIFFICILE ...

Frédéric Ferrer. Vous évoquez votre travail à Houston et les collaborations que développe la NASA avec les ingénieurs-chercheurs. Que proposez-vous aux entreprises françaises ?

Jean-Loup Chrétien. Les entreprises françaises sont les plus difficiles à fréquenter. Il y a une dizaine d'années, nous avons créé une première antenne de Tietronix en Bretagne autour d'applications d'optique dont j'avais acquis les brevets lorsque j'étais encore à la NASA. Nous avons pensé proposer des applications intéressantes pour les activités de

défense. Mais nous nous sommes très vite heurtés aux grands groupes industriels. Même des clients comme le ministère de l'Intérieur, le laboratoire de la police française, qui s'intéressaient beaucoup aux technologies que nous développions, ont vite disparu de nos écrans : les contrats étaient repris par les grands groupes industriels français. Aux États-Unis existe la *Small Disadvantaged Business*. L'administration américaine, la NASA, mais d'autres aussi, savent utiliser une loi qui impose aux groupes dépassant un certain chiffre d'affaires de reverser, sous forme de sous-traitance, 25 % de leurs contrats à de petites entreprises. Nous en profitons, là-bas, puisque nous sommes *Disadvantaged Business Company*. Dans les

programmes que nous développons avec la NASA, beaucoup sont, de fait, gérés par Boeing, Lockheed, etc., et cela fonctionne très bien.

Le président Sarkozy a essayé de mettre en oeuvre ce système en France. Il y a eu une levée de bou-

cliers instantanée et il a retiré le projet. Thalès le premier, je crois, puis la Sagem, avaient aussitôt dit : « Si vous faites cela, nous réduirons de 25 % nos effectifs. »

« Les probabilités de catastrophes restent faibles. »



Notes

1. La devise « **Qui ose gagne** » est restée celle du 1^{er} régiment de parachutistes d'infanterie de marine (1^{er} RPIMa) qui maintient ainsi la tradition des unités de parachutistes SAS de la France libre et d'Indochine. La devise « *Qui ose gagne* » est traduite de la devise des SAS britanniques « *Who Dares Wins* ».

2. La **Station spatiale internationale (ISS International Space Station)**, placée en orbite terrestre basse, est occupée par un équipage international qui se consacre à la recherche scientifique dans l'environnement spatial. Ce programme, lancé et piloté par la NASA, est développé conjointement avec l'agence spatiale fédérale russe (FKA), avec la participation des agences spatiales européenne, japonaise et canadienne. Plus gros objet artificiel en orbite terrestre, avec 110 mètres de longueur et une masse de 400 tonnes, l'ISS fonctionne grâce à longue collaboration internationale. Jean-Loup Chrétien a été directeur-adjoint du groupe ISS Expedition Corp.

3. Le **radiotélescope d'Arecibo** est situé sur la côte nord de l'île de Porto Rico. Il a été, jusqu'en 2016, le plus grand radiotélescope simple jamais construit. Il est exploité par l'université Cornell avec un accord de coopération avec la National Science Foundation. Principalement utilisé pour l'observation d'objets stellaires, il collecte des données radioastronomiques, d'aéronomie terrestre et des données radar planétaires. ■



Nos ennemis

Avant la mission:

- Manque de vision long terme (influence politique)
- Leadership en défaut
- Changements incompatibles avec la stratégie long terme
- Refus de délégation d'autorité

Pendant la mission (cas d'une mission lointaine):

- Anomalies graves
- Doute et lassitude
- Monotonie
- Absence de liaisons réelles avec le sol
- Objectifs partiellement atteints

Après la mission:

- Mauvaise exploitation
- Absence de conviction
- Changement leadership

Jean-Loup Chrétien : « Un fois partis, la monotonie du voyage, les incidents, le fait de ne plus avoir aucun contact réel avec la vie sur terre, sa famille, seraient de redoutables ennemis. »



À l'assaut du plafond de verre

Lucille Desjonquères, présidente d'International Women's Forum France.
Claire Léost, directrice générale de l'univers Grand Public de Lagardère.
Benoît Serre, DGA, DRH du Groupe Macif, vice-président délégué de l'ANDRH.

« Ne limitons pas le sujet
aux seules questions
des femmes et de la famille ! »

JE NE PENSais PAS QUE CE SERAIT SI DIFFICILE !

Frédéric Ferrer. Lucille, tu es présidente d'International Women's Forum France : quelle est votre vocation ?

Lucille Desjonquères. Notre cabinet de chasseur de têtes aide les entreprises à féminiser leur conseil d'administration et leur comex. Je ne pensais pas que ce serait si difficile ! La société est restée très masculine. Dans le monde entier, entreprises et politiques continuent en 2017 à gouverner avec 50 % de la population. En France, depuis 2011, la loi Copé-Zimmermann impose 40 % de femmes dans les conseils d'administration des sociétés cotées et non cotées, à l'exception des SAS. La loi est désormais en vigueur. Dans le SBF 120, il manque encore une centaine de femmes, mais on note d'importants progrès. 680 sociétés cotées n'ont encore que 24 % de femmes dans leurs conseils d'administration. Le nouveau président de la République est très engagé dans le respect de la parité. Les sanctions tomberont !



Lucille Desjonquères, présidente d'IWF France : « Entreprises et politiques continuent, en 2017, à gouverner avec 50 % de la population. »



Claire Léost, directrice et éditrice chez Lagardère Active : « Une succession de petits renoncements, parfois inconscients, fait que les filles prennent du retard sur les garçons. »

« Trois ans plus tard, les quatre plus grands magasins étaient dirigés par des femmes ... »



Benoît Serre, DRH du Groupe Macif : « Il faut engager des actions au plus près du terrain. »

Frédéric Ferrer. Claire, tu es directrice générale de la presse magazine de Lagardère Active et tu as publié, en 2013 chez Fayard, *Le Rêve brisé des working girls : Comment éviter les pièges ...*

Claire Léost. Diplômée de HEC en 1999, j'appartenais à une promotion composée à parts égales de filles et garçons. À un anniversaire de ma promotion, j'ai eu un choc : la moitié des filles étaient sorties du système. Certaines travaillaient encore, mais n'occupaient pas les postes auxquels elles auraient pu prétendre. D'autres avaient des fonctions importantes dans des entreprises, mais étaient payées en moyenne 30 % de moins que les garçons. J'ai essayé de comprendre ce qui s'était passé depuis le moment où nous étions sorties de l'école, ambitieuses et pleines d'espoir. J'ai interrogé toutes les filles de ma promotion.

IL FALLAIT ABSOLUMENT TRANSMETTRE CE CONSTAT

Si la responsabilité de cette situation n'avait été que le fait des entreprises et des hommes, j'aurais été fataliste. Or, j'ai compris que nous, les femmes, pouvions agir sur beaucoup de ses causes. J'ai voulu transmettre ce constat et proposer quelques clés pour l'action, en particulier à l'attention des jeunes générations. De fait, j'ai compris que c'est une succession de petits renoncements, parfois inconscients, qui fait que les filles prennent du retard sur les garçons dès la sortie de l'école et ne le rattrapent plus. J'ai été frappée de constater que, dans les comités exécutifs, les femmes sont généralement nommées à des postes fonctionnels : direction de la communication, DRH, directrice juridique, etc. Lorsqu'elles veulent accéder aux postes exécutifs, elles doivent se battre et démontrer qu'elles en sont capables.

NOUS AVONS RECRUTÉ SUR LES COMPÉTENCES

Frédéric Ferrer. Benoît, tu as sur ce sujet un double regard : celui de directeur général adjoint de la Macif en charge des ressources humaines et celui de vice-président de l'ANDRH.

Benoît Serre. La Macif emploie environ 60 % de femmes. Elle s'est engagée depuis longtemps sur les questions de diversité. Nous avons reçu le "Label Diversité". Pourtant, la situation n'y est pas parfaite, même si elle a beaucoup progressé.

Une autre expérience professionnelle me donne à penser que le sujet est complexe. J'ai été pendant près de six ans DRH de Leroy Merlin en Russie. Ce secteur d'activité n'est pas particulièrement féminin. En France, Leroy Merlin compte à peu près 20 000 salariés, dont environ 60 % d'hommes. On retrouve cette proportion chez les dirigeants.

Nous nous sommes implantés en Russie en 2006 en partant de zéro : Leroy Merlin n'y était pas présent et il n'existait pas d'entreprises de grande distribution dans le pays. Donc, sur le marché du travail, on ne trouvait pas de personnes formées pour ce métier. Entre 2006 et 2012, l'entreprise est passée de 200 salariés, dont 70 expatriés, à 9 000. Nous avons ouvert des magasins sur l'ensemble du territoire. Trois ans plus tard, les quatre plus grands magasins de Leroy Merlin en Russie – qui sont aussi les plus importants du monde dans les secteurs de l'aménagement et du bricolage, toutes

enseignes confondues – étaient dirigés par des femmes ! C'est aussi une femme qui dirige la logistique du Groupe – or, en Russie, notre logistique représente 5 wagons du Transsibérien chaque jour !

Pourtant, la Russie n'est pas particulièrement réputée pour briller en matière d'égalité hommes-femmes. Et, notre entreprise russe est structurée sur le même modèle qu'en France, en Espagne ou au Brésil ... Mais nous sommes partis de zéro, en recrutant sur la seule base des compétences et des personnalités. Comment se fait-il, alors, qu'en partant de ces seuls critères les principaux postes de direction aient été attribués à des femmes ?

Lucille Desjonquères. Cela prouve que quand on fait confiance aux femmes, elles ne déçoivent pas !

Claire Léost. On cite souvent des réussites individuelles. Il faudrait disposer d'une vision macro-économique et vérifier dans chaque pays les écarts de salaires et le nombre de femmes nommées dans les comités exécutifs.

Benoît Serre. Je connais moins bien le sujet que vous, mais Leroy Merlin emploie aujourd'hui près de 15 000 salariés en Russie pour 6 Md€ et le taux de femmes dans les postes de direction y est à peu près le même que dans toute l'entreprise. Or, il n'existe pas une, mais dix conditions de la femme en Russie. À la limite de la Mongolie, au sud de la Sibérie, le pouvoir appartient aux femmes. De l'autre côté, vers Krasnodar ou Sotchi, vous êtes plus près d'Athènes que de Moscou. Quand vous prenez le métro à Moscou ou que vous en sortez, une voix masculine vous annonce les stations ; quand vous entrez dans la capitale, c'est une voix féminine : aller à l'extérieur, c'est aller à l'usine ; aller à l'intérieur, c'est revenir à la maison. Quand on part de zéro, sans marché du travail ni

a priori culturel, on recrute sur le critère de l'aptitude. Les entreprises françaises sont en retard et même si les lois essaient de limiter le déséquilibre hommes-femmes, elles le rattrapent difficilement. Il faut engager des actions au plus près du terrain, jour après jour.



Lucille Desjonquères : « Pendant la guerre, lorsque les hommes n'étaient pas là, qui s'occupait des enfants, du job de Monsieur, des belles-mères ? »

Lucille Desjonquères. On inclut dans la RSE les seniors, les handicapés ... et les femmes. Très bien. J'ai assisté récemment à une conférence sur le thème de l'entreprise libérée. Le coach conseillait aux présidents de lâcher du pouvoir pour faire appel à l'intelligence collective. À la pause, je lui ai demandé : « Et les femmes ? » Il m'a répondu : « On en est encore à l'âge de pierre dans l'inconscient collectif. »

« On inclut dans la RSE les seniors, les handicapés ... et les femmes. »

J'ai partagé cette réflexion avec une dirigeante. Elle m'a dit : « Pendant la guerre, lorsque les hommes n'étaient pas là, qui s'occupait des enfants, du job de Monsieur, des belles-mères, avec l'ennemi aux portes du jardin ? Les femmes. Alors, il faudrait évoluer ! »



« Les couples rencontrent un problème de double carrière. »

L'ENTREPRISE, UN MONDE MÉRITOCRATIQUE ?

Frédéric Ferrer. Claire, tu as évoqué une somme de petits renoncements qui sont le fait des femmes elles-mêmes ...

Claire Léost. À la sortie de HEC, l'écart de salaire est déjà de 15 % entre hommes et femmes. Environ 30 % des filles sont recrutées en CDD, mais aucun garçon.

Souvent, les femmes sont si contentes qu'on leur propose un job qu'elles ne négocient pas leur salaire. Le retard qu'elles prennent alors s'accroît ensuite. Les filles sont dans une culture méritocratique. Sauf que l'entreprise n'est pas un monde méritocratique : si vous restez dans votre coin en attendant qu'on vous récompense, il ne se passera jamais rien. Pendant ce temps, d'autres sont en train d'aller voir leur chef, de se mettre en avant. Pour les filles, négocier, parler d'argent, couper la parole, c'est plus compliqué.

Le temps qu'elles comprennent qu'il faut se battre, elles ont déjà pris du retard sur leurs collègues masculins. Ensuite, d'autres facteurs interviennent et cet écart s'accroît.

Frédéric Ferrer. Benoît, une réaction ?

Benoît Serre. À la Macif, nous essayons de rattraper le temps perdu. Certaines structures sont pilotées par un responsable et un adjoint. Depuis trois ans, nous avons fixé pour règle de garantir la parité sur l'un de ces deux postes. Les responsables ne sont pas systématiquement des hommes et les adjointes des femmes, même si nous avons choisi de ne pas pratiquer de discrimination positive. L'an dernier, pour la première fois depuis 15 ans, plus de femmes que d'hommes ont été promues. Nous privilégions des actions de terrain et peu à peu les courbes se croisent. Le processus est plus long, mais plus solide.

LE CHOIX DU CONJOINT

Claire Léost. Si je propose une promotion à un garçon, en général, il me répond : « Combien me donnes-tu ? » Une fille dira spontanément : « Crois-tu que j'en suis capable ? » Nous, managers, avons un rôle à jouer pour aider les filles à surmonter un manque de confiance en elles qui leur est naturel, y compris quand elles sont surdiplômées. C'est toute une éducation qu'il faut repenser et cela commence très tôt. Une autre chose m'a frappée : l'impact du choix du conjoint sur la carrière des femmes. Parmi les filles que j'ai rencontrées, celles qui s'en sortaient le mieux (au sens professionnel du terme) avaient des maris qui n'étaient pas des dirigeants mais, par exemple, professeurs ou artistes. Les couples rencontrent un problème de double carrière. Le jour où les enfants arrivent, il faut en général que l'un des deux se mette en retrait. Comme les femmes gagnent, dès le départ, moins d'argent que les hommes, dans 99 % des cas ce sont elles qui s'arrêtent de travailler. Une étude de l'Université de Chicago confirme cette corrélation entre la carrière des femmes et le salaire du conjoint. Dans un couple où le mari gagne de l'argent, il aura tendance à dire, à un moment ou à un autre : « Avons-nous vraiment besoin de ton salaire ? Prends du recul, tu recommenceras à travailler plus tard ... » Au final, celles dont le conjoint gagne moins d'argent font une meilleure carrière.

7 000 FEMMES DANS 40 PAYS, SUR 6 CONTINENTS

Frédéric Ferrer. Lucille, comment fonctionne votre réseau ?

Lucille Desjonquères. L'IWF fédère 7 000 femmes dans 40 pays, sur 6 continents. Son ADN est d'incarner le leadership au féminin. Nous avons des outils informatiques performants. Aujourd'hui, certains clients veulent des administratrices françaises. Avant d'être présidente d'IWF, j'avais parfois du mal à trouver des profils internationaux. Désormais, si une société décide de s'implanter en Asie ou aux États-Unis et a besoin d'une administratrice qui connaît le pays, j'appuie sur un bouton et j'ai la *shortlist* idéale.

Le réseau, ce sont 7 000 femmes qui rayonnent dans les plus hautes instances des entreprises, mais aussi des écrivains, des philosophes, des chercheurs, et même des pilotes de chasse ! Avec notre casquette de chasseurs de têtes, nous pouvons aller au devant des dirigeants, analyser leurs besoins et y répondre très vite.



Benoît Serre : « Les choix que les femmes et les hommes font dans leur vie privée et leurs implications sur la carrière professionnelle ne relèvent pas de l'entreprise – même si elle en est la cause et peut contribuer à y répondre. »

FAITES DES ENFANTS OU N'EN FAITES PAS : DE TOUTES FAÇONS, CE SERA DIFFICILE !

Claire Léost. J'ai étudié la situation des femmes qui n'ont pas d'enfants pour vérifier si elles s'en sortent mieux. En fait, pas du tout. En Allemagne, par exemple, une femme sur trois ne fait pas d'enfants – en France, c'est une sur dix – et les statistiques ne sont pas meilleures. Il faut donc relativiser. Du point de vue de l'entreprise, il est très bien que les femmes n'aient pas d'enfants entre 30 et 40 ans : vous êtes un bon petit soldat, vous pouvez prendre l'avion, rentrer tard, etc. Après 40 ans, quand vous commencez à être dans des postes de comité exécutif, on vous dit : « Tu as tout consacré à ton travail, il te manque une dimension humaine ... » Vous devenez une sorte de monstre et ce qui était une qualité se retourne contre vous. Donc, mon conseil : faites des enfants ou n'en faites pas, ce n'est pas un critère pour votre carrière. De toutes façons, ce sera difficile !

« Le fait de laisser les gens s'organiser profite à tous. »



Claire Léost. « En Allemagne, une femme sur trois ne fait pas d'enfants et les statistiques ne sont pas meilleures. »

Lucille Desjonquères. Les 1 000 femmes que nous avons rencontrées en France ont toutes, en moyenne, entre deux et trois enfants et cela n'a pas nui à leur carrière.

Frédéric Ferrer. Claire, tu évoques aussi une forme de sexisme bienveillant ...

Claire Léost. Dans l'entreprise, quand vous êtes enceinte, des gens qui ne vous adressaient pas la parole viennent vous dire : « *C'est formidable ! Quand est-ce que tu t'arrêtes ?* » Pour moi, c'est un sujet d'ordre privé et je n'avais pas spécialement envie d'en parler au bureau. Comme il y a une compétition pour les postes intéressants, si vos collègues masculins peuvent vous écarter de façon bienveillante, ils ne se gêneront pas pour le faire. Il ne faut pas être naïve, rester lucide.

Benoît Serre. Je ne doute pas un instant des exemples que vous citez, mais j'ai rarement connu de tels comportements ! Effectivement, les choix que les femmes et les hommes font dans leur vie privée et leurs implications sur la carrière professionnelle ne relèvent pas de l'entreprise – même si elle peut contribuer à y répondre, par exemple avec d'autres modes d'organisation du travail. Mon équipe compte beaucoup de femmes. Le fait de laisser les gens mieux s'organiser profite à tous. La personne qui travaille en permanence avec moi a trois enfants, dont des jumeaux de 2 ans. Elle habite à côté du bureau et a mis en place une organisation extraordinaire : le mardi, elle fait venir une baby-sitter, le mercredi c'est son mari qui est de service, le jeudi ... Parfois, j'entends les trois enfants dans le bureau voisin.

« *Je ne conseille pas du tout le travail à temps partiel !* »

On peut profiter des opportunités qu'offre la transformation digitale pour permettre aux couples qui ont des enfants, mais aussi aux hommes et aux femmes qui le souhaitent pour d'autres raisons, de s'organiser différemment à certains moments de leur vie.

UNE CHAMBRE À SOI !

Claire Léost. Lorsque des femmes passent à temps partiel, cela veut dire un salaire plus faible. Comme c'est quand même la source du pouvoir dans le couple, ce n'est pas forcément une solution. Et, pour l'employeur, c'est un coup de tampon sur le front : vous êtes à temps partiel, moins disponible, moins présente, et donc moins bien placée pour les promotions et les augmentations... Comme les femmes sont perfectionnistes, elles continuent à travailler autant, chez elles, mais pour un salaire moindre et avec une perception plus négative de la situation par le patron. Je ne conseille donc pas du tout aux femmes le temps partiel.

Il y a eu une mode de ce qu'on appelle les "mumpreneuses", les entrepreneuses qui travaillent à la maison. Quand je discute avec elles et que nous faisons le bilan, elles me disent souvent que c'est encore plus compliqué que le salariat. Vis-à-vis du

conjoint, même si vous travaillez, vous êtes responsable de tout : les factures, les courses, les enfants. Si vous travaillez chez vous, il faut avoir *une chambre à soi*, où on est déconnectée de toutes les problématiques du foyer. Il faut s'imposer des horaires, un cadre de travail. Sinon, cela ne fonctionne pas.



Claire Léost : « Si vous travaillez chez vous, il faut que vous ayez un endroit à vous, où vous êtes déconnectée de toutes les problématiques du foyer. »



Claire Léost : « Vous apprenez beaucoup dans les réseaux d'hommes. Vous pouvez observer leurs techniques, par exemple la façon dont ils se coupent la parole, dont ils parlent pour ne rien dire ... »

LES HOMMES : UN SUJET D'OBSERVATION

Frédéric Ferrer. Les réseaux sont-ils importants ? La solitude de la femme de pouvoir ...

Claire Léost. Quand vous brisez le plafond de verre, les autres femmes ont disparu. Vos collègues font des choses ensemble, du golf ... De votre côté, vous vous dépêchez pour ne pas rentrer trop tard, vous ne faites pas de déjeuner ni de politique interne ou externe, etc. Or, à partir d'un certain niveau de responsabilités, ce qui compte n'est pas tant que vous soyez compétente – si vous êtes arrivée là, c'est que vous l'êtes –, mais le réseau que vous construisez. Les femmes n'en ont pas le temps ; ce n'est pas naturel pour elles, alors que c'est très important. Donc, effectivement, il y a cette question des réseaux.

Je ne recommande pas les réseaux féminins. Je les ai tous essayés pour comprendre comment ils fonctionnent. Comme ce sont plutôt les hommes qui ont le pouvoir, je vous conseille les réseaux d'hommes. Les réseaux de femmes vont vous parler des problèmes de conciliation entre vie privée et vie professionnelle, du bien-être en entreprise, d'un tas de choses passionnantes ... Mais, si vous voulez progresser dans votre domaine d'activité, ce n'est pas là que cela se passe. Je fais partie du groupe HEC Médias. Pour moi, c'est très utile. Dans ce réseau, il y a les patrons de chaînes, de radios, de presse. Des hommes, en l'occurrence. Cela me permet d'être visible auprès de gens qui m'intéressent davantage qu'un groupe de femmes avec lesquelles je n'ai rien en commun, à part le fait d'être une femme.

« *Il faut bien choisir ses réseaux.* »

Lucille Desjonquères. Il faut fréquenter les deux et bien choisir ses réseaux féminins. Certains sont plus performants que d'autres, mais une solidarité féminine y existe et nous sommes là aussi pour faire du business ensemble.

Claire Léost. Ce sont des ghettos de souffrance.

Lucille Desjonquères. Pas seulement ! Notre réseau a fait venir des startupeuses, dont une ancienne journaliste qui est repartie avec 55 000 €. Les médias sont également très importants pour la promotion de nos actions. *Le Point* s'engage à nos côtés en supporter actif et nous tournons actuellement un reportage qui sera diffusé sur TF1 au JT de 20 heures. La recette est aussi de nous entourer d'hommes bienveillants.



Lucille Desjonquères : « La bonne recette est aussi de nous entourer d'hommes bienveillants. »



Claire Léost : « J'ai été frappée par les obstacles que rencontrent les femmes qui ont fait de grandes écoles. Vu ces difficultés, on peut imaginer la situation des femmes qui ont eu moins de chance dans la vie. »

« Même si nous avons fait nos preuves, nous devons encore démontrer que nous ne sommes pas des adjointes. »

Claire Léost. Dans les réseaux dits mixtes, qui sont en réalité masculins, comme il y a peu de femmes, vous vous faites repérer assez vite. Vous apprenez beaucoup des réseaux d'hommes : vous pouvez observer les techniques des hommes, par exemple la façon dont ils se coupent la parole, parlent pour ne rien dire ... Cela vous donne énormément d'astuces que vous pouvez utiliser (ou non) dans l'entreprise.

Je n'ai pas été éduquée comme cela et je n'ai pas changé mon comportement parce que j'ai observé les hommes. Simplement, je suis lucide. Un jour, dans mon comité exécutif, est arrivé un homme qui ne connaissait rien à la presse. Il a compris que son périmètre était étroit et il est venu me dire : « Claire, on va s'associer et tu seras mon adjointe. » J'étais ultra-compétente sur mon sujet, que je connaissais depuis des années. Je lui ai répondu : « Pourquoi ne serait-ce pas l'inverse ? » Il y a eu un blanc. Je crois qu'il ne pouvait pas l'imaginer ! Donc, nous, les femmes, même si nous avons fait nos preuves, nous devons encore démontrer que nous ne sommes pas des adjointes.

Frédéric Ferrer. L'homme dans tout cela, Benoît ?

Benoît Serre. Le management a le devoir de sanctionner ces comportements. Réseaux d'hommes, de femmes, je ne sais pas ... Quand sa femme était candidate au Sénat de New York, Bill Clinton avait dit : « J'adhérerai à l'association des femmes de sénateurs ! » En revanche et plus sérieusement, la discrimination positive est-elle équitable ? Pour certains postes, on vous dit : « Le conseil demande d'augmenter le nombre de femmes au comex ... » Très bien, il faut rattraper le temps perdu, mais en résolvant une inégalité, on crée une inéquité. Je me méfie des approches trop institutionnelles. Le "Label Diversité" a l'avantage de nous forcer à travailler à tous les niveaux de l'entreprise.

Je n'ai jamais entendu un conseil d'administration ou un comex parler des non-cadres. Ce qui m'intéresserait, c'est qu'ils fassent pression pour réduire les inégalités salariales qui touchent des personnes qu'on a recrutées à des échelons moins élevés, qui ont eu un enfant, un retard de carrière lié à un congé maternité et auxquelles personne ne s'intéresse.

IL NE FAUT RIEN LÂCHER !

Claire Léost. Sur la question des "élites" : j'ai été frappée par les obstacles que rencontrent les femmes qui ont fait de grandes écoles et qui croient que leurs diplômes les protègent. Vu ces difficultés, on imagine la situation des femmes qui ont eu moins de chance dans la vie. Mais j'ai retrouvé les mêmes sujets, liés au salaire, au rôle du conjoint, etc., chez toutes les femmes que j'ai rencontrées. Je dirai, en conclusion, que l'essentiel est de ne pas être naïve. Il faut identifier les moments où on peut tomber dans des pièges, parfois sans même s'en rendre compte et développer des stratégies pour les contourner. Ce n'est pas du tout un message de désespoir. On peut réussir une carrière, avoir des enfants, écrire des livres, mener des activités différentes et être très épanouie. Simplement, il faut être rigoureuse et se faire confiance, ne pas écouter des conseils qui peuvent être plus ou moins bienveillants.

Lucille Desjonquères. Il ne faut pas lâcher ! Nous ne sommes pas des guerrières, mais des femmes engagées qui veulent travailler dans la mixité, croiser les hommes et les femmes dans une dynamique performante.

Benoît Serre. Je souscris à une logique de complémentarité et de confiance. Je suis optimiste, non seulement du fait des nouvelles lois, mais surtout parce que j'ai l'impression que les nouvelles générations raisonnent différemment. Quand j'aborde ces sujets avec des étudiants, filles et garçons me regardent avec des yeux étonnés. Ensuite, nous devons laisser le plus possible nos collaborateurs libres d'organiser leur vie.

DÉPASSER PRÉJUGÉS ET FAUSSES ÉVIDENCES

Bénédicte Ravache, secrétaire générale de l'ANDRH. L'égalité professionnelle est, depuis des années, un sujet d'expertise et d'action pour l'ANDRH. Nous avons contribué à la création des labels Diversité et Égalité professionnelle. Nous avons aussi lancé des études et organisé des tables rondes de retour d'expérience dans le but de dépasser représentations, préjugés et fausses évidences, sur ce sujet sociétal comme sur d'autres – telle la gestion du fait religieux, par exemple.

Je vous invite à participer le 27 octobre au 28^e congrès de l'European Association For People Management¹ que nous organisons au CESE avec l'ensemble des associations européennes, en particulier les réseaux de femmes, sur la façon dont l'Europe s'est saisie du sujet de l'égalité professionnelle à tous les niveaux des organisations.

S'ATTAQUER AU MANQUE DE CONFIANCE DES FILLES

Jean-Michel Estrade, SVP HR, Global digitalisation & Services, Atos. Je connaissais les grilles de salaires à l'embauche selon le diplôme. J'ignorais que les filles pouvaient être moins favorisées. J'avoue que cela me surprend, surtout pour les diplômées des grandes écoles. Je rejoins Benoît sur un autre point : en observant l'échantillon non représentatif que constituent mes filles de 28 et 30 ans, je constate que la construction des relations de couple a évolué



Bénédicte Ravache, secrétaire générale de l'ANDRH : « L'égalité professionnelle est, depuis des années, un sujet d'expertise et d'action pour nous. »



Jean-Michel Estrade, Atos : « N'importe quelle jeune femme, quel que soit son niveau de sur-compétence, vous challenge sur la raison pour laquelle vous lui proposez un poste. »

depuis mon époque, où effectivement il y avait le “bread winner” (soutien de famille) et parfois un arbitrage sur le temps disponible... Aujourd’hui, quand j’observe mon gendre, je constate qu’il passe autant de temps à des tâches domestiques que son épouse. En revanche, Claire, il est vrai que n’importe quel garçon auquel on propose un poste, quel que soit son niveau d’incompétence, le prend avec le salaire qui va avec. Alors que n’importe quelle jeune femme, quel que soit son niveau de sur-compétence, nous challenge sur la raison pour laquelle on le lui propose. C’est une situation à laquelle managers et réseaux de femmes doivent s’atteler.

LE RÔLE DE LA FAMILLE EST ESSENTIEL

Yves Réale, conseiller stratégique de l’IGS-RH. Lorsque j’étais directeur général de l’EM Lyon, nous avons voulu savoir ce que devenaient nos jeunes diplômées. Nous avons lancé une étude qui a montré que 50 % d’entre elles ne travaillaient plus dix ans après leur diplôme. Quel gâchis ! Comme celle de Claire Léost, notre étude a mis en lumière le rôle de l’époux. Si ce n’est que les jeunes femmes qui avaient épousé un titulaire du même diplôme qu’elles (30 %) avaient beaucoup plus de chances de travailler que si elles avaient épousé un médecin ou un ingénieur.

Alors que je dirigeais une université d’entreprise, nous avons organisé des séminaires sur la gestion des carrières pour des cadres de trois à cinq ans d’expérience professionnelle, essentiellement des ingénieurs. La plupart d’entre eux avaient des réticences, en particulier les femmes, à progresser et devenir des “hauts potentiels”. Nous les avons donc fait dialoguer avec deux hauts potentiels, un garçon et une fille de dix ans d’expérience qui faisaient une très belle carrière internationale. Le rôle de la famille et en particulier des grands-parents est apparu comme essentiel pour que les jeunes femmes puissent réussir leur carrière professionnelle.

LE DIABLE S’HABILLE EN ARMANI

Philippe Gabilliet, professeur-associé à ESCP Europe. Je vais aller à l’encontre du *mainstream* et contrarier beaucoup de mes amis ! À ESCP Europe, nous avons créé il y a six ans un diplôme homologué de niveau 1 qui comportait, pour celles que cela intéresse, un programme de 12 jours intitulé “Femmes et dirigeantes”, avec pour sous-titre : “Ou comment réapprendre à prendre le pouvoir dans des environnements gérés par les hommes”. Les hommes n’y étaient pas admis. J’étais co-directeur scientifique en tant que membre du corps professoral, mais il était dirigé par une femme. Claire a évoqué tout à l’heure les réseaux féminins comme des lieux de partage de souffrances. Ce n’est pas totalement faux. Ce cursus était réservé à des dirigeantes. Elles pouvaient échanger entre elles un certain nombre de constats sur la façon dont elles continuaient d’être traitées... Même les fortes personnalités ont besoin à certains moments de leur vie d’une forme d’échange “initiatique” !

Je voudrais dire aux femmes qui sont ici que le gagnant-gagnant, la complémentarité, le “*on est fait pour s’entendre, un jour on s’aimera tous*”... c’est bien, mais qu’elles sont encore dans un rapport de forces, parce que le *mainstream* culturel des entreprises

reste fondamentalement masculin. Il y a trois façons de s’en sortir. La loi : c’est formidable. Le choix de certains dirigeants, à un moment donné, de dire : « *J’en ai assez, à partir de maintenant, on prend les choses en main.* » Et, enfin, la capacité des femmes à s’entraîner mentalement et, entre elles, à reconnaître leurs qualités, à arrêter de douter, etc.

N’oubliez jamais que la plus grande preuve d’intelligence du diable a été de nous faire croire qu’il n’existe pas. Notre plus grande intelligence en tant qu’hommes est d’essayer de vous faire croire que le rapport de forces n’existe plus ou n’existera plus demain. Ne nous croyez pas !

NE LIMITONS PAS LE SUJET AUX FEMMES

Catherine Tripou, Fondation Agir contre l’exclusion (FACE). Je souscris à tout ce qui a été dit. Il n’existe pas une seule, mais plusieurs méthodes. Les réseaux de femmes jouent un rôle important. Par ailleurs, comme l’explique Claire, à un moment donné, il faut savoir se placer dans une logique de leadership, s’imposer. Enfin, les actions qu’a mises en place Benoît sont également essentielles, par exemple la création de binômes paritaires et d’un vivier intermédiaire de managers de proximité. La gestion des temps de vie est un enjeu crucial, plus encore que celle du temps de travail : les jeunes papas aussi veulent faire carrière et s’occuper de leurs enfants. En revanche, au sein des comex, un haut potentiel masculin qui demande un 4/5^e ou un congé parental partiel est encore moins bien accepté qu’une femme.

La gestion des temps de vie concerne d’ailleurs et de plus en plus, bien d’autres choix : investissements dans des projets associatifs ou culturels, expériences politiques, etc. Ne limitons pas le sujet aux seules questions des femmes et de la famille !

LA FORMATION ET L’ORIENTATION : DEUX ENJEUX MAJEURS

Gilles de Robien, ancien ministre de l’Éducation nationale. Une fois n’est pas coutume, les politiques ont plutôt été cités en exemple. Il y a plus de 23 ans, j’ai moi-même déposé une proposition de loi pour favoriser l’accession des femmes aux listes régionales et européennes. Elle n’a pas été adoptée, mais l’idée a été reprise et les choses sont, au final, allées plus vite en politique que dans le monde de l’entreprise.



Gilles de Robien, ancien ministre de l’Éducation nationale. « Les systèmes de formation et d’orientation en France ne conduisent pas forcément les femmes à postuler dans les postes de direction des entreprises. »

Je crois qu’il faut beaucoup travailler, au niveau de l’Éducation nationale comme de l’enseignement supérieur, dans les domaines de la formation et surtout de l’orientation des jeunes. Les systèmes de formation et d’orientation en France, en particulier dans le supérieur, ne conduisent pas forcément les femmes à postuler dans les postes de direction des entreprises. C’est un enjeu majeur. ■



Yves Réale, IGS : « Les jeunes femmes qui avaient épousé un titulaire du même diplôme qu’elles avaient beaucoup plus de chances de travailler que si elles avaient épousé un médecin ou un ingénieur. »



Philippe Gabilliet, professeur à ESCP Europe : « Je voudrais dire aux femmes qu’elles sont encore dans un rapport de force, parce que le *mainstream* culturel des entreprises reste fondamentalement masculin. »



Note

1. L’Association européenne pour la gestion des personnes (AEDP) a été fondée en 1962. Elle regroupe des organisations nationales qui représentent les professionnels des RH. Organisation d’échange d’expériences, elle est indépendante des employeurs, syndicats ou instances politiques. Cf. <http://www.eapm.org/> ■



Du bon usage du droit à l'échec

Emmanuelle Barbara, avocat au barreau de Paris, associé-gérant du cabinet August Debouzy.
Carole Couvert, vice-présidente du CESE (Conseil économique, social et environnemental),
présidente d'honneur de la CFE-CGC.

« Prenons le meilleur de chacun,
c'est ce qui permettra
de garder des gens de qualité
pour faire tourner la machine
dans les entreprises ! »

UN CONCEPT INTROUVABLE ?

Frédéric Ferrer. Emmanuelle, le droit à l'échec, est-ce un état de fait ?

Emmanuelle Barbara. C'est une notion introuvable. À quelle aune mesurons-nous un échec ? Au résultat ou à l'action elle-même ? Auquel cas, est-ce une erreur et a-t-elle été commise de bonne foi, par négligence ou par incompétence ? Est-ce une faute ? C'est aussi une notion introuvable d'un point de vue culturel. Parlons-nous de la France, de sa culture du "zéro défaut", de l'excellence à l'école, de l'infailibilité du chef – auquel cas, il n'y a de place ni pour l'erreur ni pour la faute.

C'est une notion incompatible avec notre représentation archétypale de l'entreprise où il n'en est jamais question : du sol au plafond, le système y exclut toute idée d'échec.



Emmanuelle Barbara, avocate : « C'est une notion incompatible avec notre représentation archétypale de l'entreprise, où il n'en est jamais question. »

Enfin, c'est une notion introuvable parce que si c'était un "droit", il serait possible de revendiquer une irresponsabilité en cas d'échec. J'en vois déjà quelques-uns bondir dans la salle ... J'ai une preuve ! J'ai déniché un arrêt du 1^{er} juin 2017 de la cour d'appel de Pau, qui dit : « *Attendu que le salarié fait valoir des principes managériaux du droit à l'erreur, et qu'il s'en prévaut vainement, et par conséquent s'agissant d'un professionnel qui aurait dû savoir comment agir, etc.* » ... Il a été débouté et son licenciement justifié. Dans ma vie professionnelle, à ce jour, je n'ai jamais rencontré de droit à l'erreur ou à l'échec. Je n'ai encore jamais eu avec un client, d'échange comme celui qui suit :

– « *Maître Barbara, un de nos salariés nous met dedans. Ça nous a coûté 10 M€. Il est chef de projet, on ne veut plus le voir. Il va falloir s'en séparer.*
– *Cher Ami, et le droit à l'échec ? Allons ! Le droit à l'échec !*

Ceci étant dit, la notion de tolérance à l'erreur progresse *de facto* – le mot "droit" n'est pas adapté. Nous y reviendrons, car je la crois adossée à l'histoire contemporaine de notre économie, en particulier au surgissement de ce nouveau personnage archétypal du XXI^e siècle qu'est le travailleur indépendant sur plateforme.

« PHASE DE TEST » : CES MOTS RÉSUMENT MA CARRIÈRE

Frédéric Ferrer. Carole, anti-syndicaliste à l'origine, tu as été, dans les 70 dernières années, la première femme à présider une confédération syndicale. Quel est le sens de ton engagement ?

Carole Couvert. L'engagement est le propre de tout dirigeant. Si on a des convictions, on veut agir et ne pas subir. J'étais une anti-syndicaliste primaire. Cela peut surprendre pour la présidente d'une confédération syndicale. J'avais l'image de syndicats qui bloquent, empêchent la société d'évoluer ... Toutes les organisations syndicales étaient venues me démarcher, sauf une. Sans succès. Au bout de sept ans, des représentants de la CFE-CGC sont venus me présenter leur organisation à un moment où, dans ma fonction de manager, je me posais la question de ma plus-value au quotidien.

Frédéric Ferrer. Tu avais commencé ta carrière en Bourgogne, dans un plateau d'appels téléphoniques ...

Carole Couvert. Ce plateau, personne n'en voulait. Il était classé 97^e sur 102 dans les "enquêtes mystère". Le défi m'intéressait. J'avais 25 ans et j'ignorais qu'on attendait un manager expérimenté. Quand on m'a vue arriver, j'ai subi une période de test. Jusqu'à aujourd'hui, je n'ai d'ailleurs connu qu'une succession de phases de test, puisque j'ai été la femme des créations de postes ou des entités à redresser. C'est devenu une marque de fabrique, mais c'est aussi le propre du dirigeant. Dans ma fonction de présidente confédérale, j'ai en plus été la première femme en 70 ans d'histoire de la CFE-CGC et la première dirigeante de 40 ans. Quand on m'a présenté la CFE-CGC, je n'avais plus d'espace d'autonomie, de capacité à créer. Or, un dirigeant a besoin de cet espace. Je l'ai retrouvé au sein de l'organisation syndicale. On m'a dit : « *Avec nous, tu n'auras pas à prendre la carte d'un parti. Tu pourras agir, proposer, innover.* »



Emmanuelle Barbara : « Du point de vue juridique, cela s'est traduit par le surgissement d'une nouveauté technique. »

Pendant six mois, j'ai observé. Puis, je me suis engagée. En 13 ans, je suis passée d'adhérente de base à présidente confédérale. À chaque nouvelle responsabilité, j'ai fait un "stage commando".

UN CHOC DE CULTURES

Frédéric Ferrer. Emmanuelle, en France, stigmatise-t-on trop souvent l'échec ?

Emmanuelle Barbara. Pourquoi soudain, ce matin, en 2017, se demande-t-on : « *Quid du droit à l'échec ?* » À ceux qui animent des entreprises depuis longtemps, on aurait envie de dire : « *Tout cela ne devrait-il pas être dans le "kit mains libres" de la gestion des ressources humaines ?* » Si nous nous posons cette question, c'est parce que l'histoire économique récente, par obligation ou par cynisme, nous a conduits à nous interroger sur l'effectivité ou l'efficacité de libérer les énergies. Selon le terme utilisé par Maurice Lévy, des entreprises ont "ubérisé" des structures classiques. Le système de ces entreprises dites numériques ou collaboratives, américaines ou françaises, est adossé à la figure de l'expérimentation : « *Si je crée une start-up, je réussis, etc.* » La possibilité de l'échec n'est plus proscrite. C'est très important. Des entreprises comme Facebook ou BlaBlaCar ont chacune une sorte de devise sur ce thème : *On tombe, on se relève* ou *Il faut tomber, se relever*. On s'est rendu compte que c'était parfois efficace. Dans l'économie des start-ups, on tombe souvent.

Pendant que les entreprises "modernes" fonctionnent – ou disent fonctionner – sur ce mode, les entreprises

"à l'ancienne" vérifient si candidat n'a pas trop bougé dans sa carrière, ce qui signifierait qu'il (ou elle) a connu d'éventuels échecs ...

On a donc un choc des cultures. Du point de vue juridique, cela s'est traduit par le surgissement d'une nouveauté technique. Une loi "molle" (*soft law*), à travers une délibération sociale de 2012, reprise dans un accord national interprofessionnel au titre de la qualité de vie au travail, évoque un "droit à l'erreur". Ce texte demande aux entreprises d'avoir l'obligance de négocier sur beaucoup de sujets, reliés en particulier à la qualité de vie au travail, avec l'objectif que les collaborateurs s'y investissent davantage. Au passage, on demande aux entreprises de reconnaître un "droit à l'erreur". Depuis 2013, un nombre assez important d'entre elles essaient de débattre autour de cette notion.

Une partie d'entre elles s'est contentée d'en parler sans expliciter la notion – or Dieu sait que c'est important.

« *La possibilité de l'échec n'est plus proscrite.* »

On parle généralement d'"erreur". Attention ! L'échec n'est nulle part. On ne discute pas d'un "échec". En revanche, à partir d'une "erreur", une action déviante par rapport à celle qui aurait dû être conduite, on peut

aboutir à un succès. Tout le monde connaît les exemples de la tarte Tatin, du Post-it ou du Viagra – qui est né d'une recherche pour soigner les angines. Donc, des entreprises ont tenté d'aller dans cette voie. D'autres se sont dirigées vers quelque chose de plus tangible : par exemple, on ne va pas licencier les gens pour "incompétence", mais plutôt pour "inadéquation au poste", en particulier quand ils changent de job. Chez Orange, par exemple, on a décidé que les managers intègreraient dans "l'animation" des équipes –

« À chaque nouvelle responsabilité, j'ai fait un "stage commando". »



Carole Couvert, vice-présidente du CESE : « Si on a des convictions, on veut agir et ne pas subir. »



Emmanuelle Barbara : « On parle généralement d' "erreur". Attention ! L' "échec" n'est nulle part. »

c'est le mot utilisé – la prise en compte des erreurs commises. On voit bien où l'on commence à aller. En tout état de causes, l' "erreur" entre en ligne de compte. Et, pas uniquement à cause de l'accord national interprofessionnel de 2013, mais parce que, culturellement, la France a un bond à faire. Admettre qu'on n'est pas excellent tous les jours est beaucoup plus simple dans le monde anglo-saxon.

« Je me suis retrouvée dans la situation d'un intermittent du spectacle. »

l'énergie, ne voulait plus que je me représente – alors que 95 % de la structure me soutenait. Je me suis retrouvée dans la situation d'un intermittent du spectacle : il faut que le spectacle continue. Les adhérents m'avaient choisie pour trois ans, il fallait faire le job, aller voir les médias, pour que les idées continuent à progresser. Et ce, tout en réalisant un travail de deuil. Partout où j'allais, on me disait : « *C'est quand même dommage que tu ne puisses pas continuer, avec tout ce que tu as fait ...* » Pendant neuf mois, j'ai eu l'impression d'entendre mon oraison funèbre. C'était une situation d'une violence incroyable.

Comment réagit-on ? J'avais donné 15 ans de ma vie. Le syndicalisme est un sacerdoce. Quand tout s'arrête, on retrouve le plaisir des week-ends sans travailler et, donc, on retrouve du temps, ce qui est un luxe incroyable ... J'ai fait du saut en parachute, du pilotage sur circuit. J'avais besoin de sensations en sortant de cet univers tourbillonnant.

J'ai eu une chance incroyable : un mois après mon élimination, le Conseil économique, social et environnemental a créé deux nouvelles vice-présidences. J'ai été élue. Le CESE est la troisième assemblée de France, après l'Assemblée nationale et le Sénat. C'est le seul endroit où la société civile organisée est représentée.

Bien utilisé, pour un gouvernement, c'est le thermomètre de la réforme.

QUAND LE TÉLÉPHONE NE SONNE PLUS

Frédéric Ferrer. Carole, tu avais réalisé un énorme travail de crédibilisation du syndicat, d'animation des adhérents. Soudain, le téléphone s'est arrêté de sonner ... Comment rebondit-on ?

Carole Couvert. Il faut imaginer une organisation de 160 000 adhérents, l'équivalent d'un conseil d'administration. J'avais mis en place une gouvernance partagée, œuvré pour replacer l'organisation dans les "radars" des médias. J'avais été élue avec 60 % des voix, ce qui voulait dire que je n'étais pas attendue à bras ouverts par 40 %. Mon défi était donc de rassembler. Pendant quatre années, nous avons progressé de 17 % – nous étions la seule organisation syndicale à progresser –, nous sommes devenus numéro 1 dans de nombreuses entreprises ... À chaque fois qu'on me disait : « *C'est compliqué, n'y vas pas, tu vas recevoir des tomates !* », c'était l'endroit où j'allais en premier.

Dans ce type de fonctions, on est connecté 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7. Le jour où on est poussé vers la sortie, le téléphone arrête instantanément de sonner. J'ai eu neuf mois pour m'y préparer psychologiquement, puisque ma fédération d'origine, celle de



Carole Couvert, vice-présidente du CESE : « Bien utilisé, pour un gouvernement, le CESE est le thermomètre de la réforme. »



Emmanuelle Barbara : « Au-delà même de leur capacité à innover, les entreprises doivent faire vivre quelque chose de capital et de très difficile à réussir : la coopération. »

EN FRANCE, ON NE COMMET PAS D'ERREUR, ON EST L'ERREUR !

Frédéric Ferrer. Emmanuelle, dans le monde de l'entreprise, dire que l'on "rebondit" quand on échoue ou trébuche, n'est-ce pas de l'ordre du seul discours ?

Emmanuelle Barbara. En France, dès l'école, on est noté et classé. On enveloppe tout cela dans un discours moralisateur, complaisant, faussement compassionnel qui traverse toute la société. Or, les entreprises classiques doivent faire face à la globalisation et à la révolution numérique. Les data sont un univers arachnide et horizontal qui vient heurter de manière orthogonale l'organisation verticale, fordiste, de l'usine classique.

Troisième élément à prendre en compte : l'aspiration – très forte chez les jeunes générations – à développer des ambitions individuelles, à construire sa vie. Ce n'est pas réservé aux startupers à barbiche ! L'entreprise doit répondre à cette demande : il y a des talents à découvrir.

Nos organisations sont donc appelées à bouger. Le droit à l'erreur est un droit à innover, à être autonome. Avec un corollaire : on ne peut pas dire : « *Libérons la créativité !* » sans lâcher la bride. On cherche la bonne recette, l'adossement réussi. Il y a là de vrais challenges pour les entreprises. Au-delà même de leur capacité à innover, elles doivent faire vivre une chose capitale et très difficile à réussir : la coopération.

Le "coopératif", le "participatif" ne nous est pas naturel. À l'école, chacun est responsable de sa note et on n'a pas le droit de copier. Sans aller jusque là, nous aurions peut-être intérêt à demander : « *Que penses-tu, toi, de la question posée ?* » Dans l'entreprise, cela s'appelle la confiance. C'est quand je peux dire : « *Concernant cette décision, qu'en penses-tu ?* » sans qu'on en déduise que "je" suis l'erreur. En France, on ne commet pas une erreur, on est l'erreur !

« Il y a là de vrais challenges pour les entreprises. »



Emmanuelle Barbara : « Je n'aime pas le terme de "droit à l'erreur". Je préfère celui de "droit à l'expérimentation", plus positif, qui n'appelle pas de jugements de valeur. »



Carole Couvert : « Ménagez-vous du temps, pour vous. »

« *Tenter, c'est agir !* »

Un mot sur la souffrance au travail, le harcèlement moral ... Souvent, vous avez créé un avatar de vous-même, meilleur que vous. Il est tout le temps jovial, il accepte des objectifs improbables. D'où, une forte fatigue psychique. À l'origine de ce qu'on a appelé les RPS¹, on retrouve ce : « *Toujours plus !* » En 2000-2001, au moment de la "financiarisation de l'économie", on a commencé à assigner aux managers des objectifs individuels. L'équipe n'avait pas intérêt à moufter. Or, vous ne pouvez dire à la fois : « *Je vous individualise : voici l'objectif sur lequel je vous attends, avec + 10 % l'année prochaine* » et en même temps : « *Confiance, les enfants !* » J'en constate les effets au tribunal.

CE QUI NE ME TUE PAS ME REND PLUS FORT

Frédéric Ferrer. Carole, cela interpelle sur le leadership ...

Carole Couvert. Un leader doit être optimiste. Notre rôle est de donner du sens, des perspectives, de donner envie. Il doit aussi avoir une posture d'humilité : peut-être, dans mon équipe, quelqu'un est-il meilleur(e), a-t-il de meilleures idées ? Il faut l'accepter et entendre les retours sur les projets qu'on a lancés pour les faire évoluer. Cela m'est arrivé. J'ai voulu changer le nom de mon organisation et quelqu'un – de mal intentionné – a appuyé sur le bouton "presse" pour dévoiler les sept noms sur lesquels on travaillait. Et ce, sans aucune explication. Le projet a été tué dans l'œuf. J'y tenais, mais j'ai entendu les oppositions et je suis passée à autre chose. Cela a permis de ressouder l'organisation et de retourner à des questions de fond. Je crois à l'exemplarité, mais il faut aussi avoir une posture d'ouverture, recruter des gens différents de nous. Cela complique le management, mais permet de disposer d'équipes tous terrains, capables de sortir des sentiers battus. Toute difficulté est l'occasion d'apprendre. « *Tout ce qui ne me tue pas me rend plus fort* », a écrit Nietzsche².

POUR LE DROIT D'EXPÉRIMENTER

Frédéric Ferrer. Emmanuelle, le droit à l'échec, c'est un peu le droit à la subjectivité ?

Emmanuelle Barbara. Nous devons réinvestir notre humanité, notre droit à la subjectivité. Cela fait 20 ans que j'entends au tribunal : « *Je vous jure, M. le Président, c'est objectif !* » Tout est objectif ! Les licenciements, les bonus ... Il n'y a pas de note au faciès : je ne les regarde pas, je ne les vois pas ! Comment cela, un harcèlement ? Je les traite comme des robots. C'est objectif !

Réintégrons les sentiments dans les relations, avec un peu d'erreurs, parce que nul n'est parfait. Prenons le meilleur de chacun : « *Fais au mieux, on fera le point ensemble. Après.* » C'est ce qui permettra de garder des gens de qualité pour faire tourner la machine dans les entreprises.

Je n'aime pas le terme de "droit à l'erreur". Je préfère celui de "droit à l'expérimentation", plus positif, qui n'appelle pas de jugements de valeur. Il devrait permettre, en France, de sortir de « *parler, c'est agir* » pour entrer dans « *gouverner, c'est agir* », c'est-à-dire « *tenter, c'est agir* » !



Frédéric Ferrer. Carole, pour conclure ?

Carole Couvert. Si j'avais un seul message à faire passer, ce serait : ménagez-vous du temps, pour vous.

Frédéric Ferrer. Gilles de Robien, un commentaire ?

Gilles de Robien. Pour compléter ce qui a été dit sur l'école : la problématique de l'Éducation nationale aujourd'hui, ce sont les programmes, les méthodes et la formation des professeurs. Depuis 25 ou 30 ans, toute une génération de professeurs ne sait pas suffisamment délivrer, transmettre, convaincre et faire partager. J'ai osé prendre quelques initiatives dans ce domaine. Deux mois après, un président de la République les a supprimées pour faire plaisir aux syndicats. L'une d'entre elles vous intéressera : elle consistait à obliger les futurs enseignants à faire un stage en entreprise de trois semaines. Trois semaines ! Ce n'était pourtant pas grand-chose ! ■

Notes

¹ Les **risques psychosociaux (RPS)** correspondent à des situations de travail où sont présents, combinés ou non :
- du stress : déséquilibre entre la perception qu'une personne a des contraintes de son environnement de travail et la perception qu'elle a de ses propres ressources pour y faire face ;
- des violences internes commises au sein de l'entreprise par des salariés : harcèlement moral ou sexuel, conflits exacerbés entre des personnes ou entre des équipes ;
- des violences externes commises sur des salariés par des personnes externes à l'entreprise (insultes, menaces, agressions ...).
Ce sont des risques qui peuvent être induits par l'activité elle-même ou générés par l'organisation et les relations de travail.
Cf. <http://www.inrs.fr/risques/psychosociaux/ce-qu-il-faut-retenir.html>

² « *Tout ce qui ne me tue pas me rend plus fort* », in *Crépuscule des idoles* ou *Comment on philosophe avec un marteau*, Friedrich Nietzsche, 1888 ; essais Folio, 1988. ■



Futurs contraints, futurs choisis

Mathieu Baudin, directeur de l'Institut des Futurs souhaitables.
Hubert Cotté, head of cloud de SAP France.

« C'est le combat à mener
dans les médias,
dans les entreprises,
dans le monde politique :
demain sera ce que nous en ferons. »

DEMAIN EST À NOUS !

Frédéric Ferrer. Hubert Cotté, patron du *cloud* chez SAP France et Mathieu Baudin, directeur de l'Institut des Futurs souhaitables, nous ouvrent les portes du futur. Ce futur, Mathieu, que sera-t-il ?

Mathieu Baudin. Les futurs souhaitables sont ceux que l'on souhaite voir advenir. Ils offrent une vision pour agir. « *La prospective est une "indiscipline intellectuelle"* », a écrit Pierre Massé¹. Quatre scénarios, au moins, sont envisageables. Les médias chérissent le plus sombre : le scénario catastrophe ! Le scénario tendanciel – souvent assez noir, également – part de l'existant et l'extrapole. Le scénario de rupture, prisé par les entreprises, s'appuie sur des signaux faibles qui changeraient tout s'ils étaient mis à l'échelle. Le scénario souhaitable nous projette dans un horizon où l'on peut imaginer le souhaitable et faire du *backcasting*² pour analyser les variables qui le feraient advenir.



Mathieu Baudin : « Le scénario souhaitable nous projette dans un horizon où l'on peut imaginer le souhaitable et analyser les variables qui le feraient advenir. »



Hubert Cotté : « Les jeunes générations ont une approche très individuelle du savoir. »

« À 25 ans, ils se posent la question du sens de leur vie. »



Mathieu Baudin : « Les Américains prédisent un monde transhumain ... pourquoi pas la "trèshumanie", la volonté de revenir à ce qui fait notre singularité d'humains ? »

Frédéric Ferrer. Pourquoi cette tendance à privilégier le scénario le plus négatif ?

Mathieu Baudin. Il active la partie reptilienne du cerveau, en mode survie ! Quand un pessimiste se trompe, on est content qu'il se soit trompé. Quand un optimiste se trompe, il détruit en nous quelque chose de fragile. Le dégoût est plus facile à gérer que l'espoir. Mais demain sera ce que nous en ferons. Ceux qui disent le contraire veulent vous vendre quelque chose ou vous manipuler.

CŒURS DE QUADRAS

Frédéric Ferrer. Hubert, dans l'industrie du logiciel, l'échelle du temps évolue aussi ...

Hubert Cotté. On vous propose tous les jours de gérer les risques d'un futur que vous ne maîtrisez plus. Mais si tenter de générer de l'anxiété est vu par certains éditeurs comme un moyen de faire du commerce, ce n'est certainement pas celui d'aborder convenablement un sujet.

Il est intéressant de constater de quelle manière la sociologie impacte les organisations, en particulier la culture managériale. Par exemple, la question, galvaudée mais bien réelle, de l'impact de la génération Y sur le management. Comment attirer des talents, fidéliser des collaborateurs, par définition volatiles, qui font leur crise de la quarantaine à 20 ans ? À 25 ans, ils se posent déjà la question du sens de leur vie. Nous-mêmes, à 40 ans, nous nous disions : « Je suis à la moitié de ma vie, j'ai donné beaucoup. Je ne comprends pas toujours ce que j'ai récolté. Je vais essayer, dans les 20 ans qui viennent, de mettre un peu de sens dans ce que je fais. » C'est ce qu'on appelle la "maturité" ou la "crise de la quarantaine" ... cela dépend si vous êtes en forme !

Nous sommes confronté à une génération qui nous dit : « Oubliez vos schémas et vos "patterns" de gestion de carrière. Je viens dans votre entreprise pour trouver du sens à ce que je fais. » Les jeunes générations, grâce à leur accès à l'information, ont dans certains domaines une maturité incroyable ... Et font parfois preuve d'un narcissisme incroyable ! Elles ont une approche très individuelle de l'acquisition du savoir : leurs connaissances, leurs compétences, doivent d'abord leur profiter. Elles ne s'inscrivent pas dans une approche collective. Or, un manager sait que le succès n'est jamais individuel.

Nous sommes donc confrontés à une génération plutôt plus compétente que nous, mais nous nous demandons comment conserver ces compétences – qui sont une richesse pour l'entreprise –, alors que les nouvelles recrues annoncent, dès qu'elles arrivent, qu'elles feront un autre métier ou partiront dans deux ans. Le seul moyen de les retenir est de proposer des valeurs, de la temporalité à des personnes qui ne misent pas toujours sur la durée.

TRANSHUMANIE OU TRÈSHUMANIE ?

Frédéric Ferrer. Le futur n'est-il pas devenu difficile à prévoir ? Comment passer d'une position de leader à un métier où l'on est challengé ?

Hubert Cotté. C'est au moment où vous n'avez plus rien à perdre que naissent les idées. Ces dix dernières années, avec la transformation

digitale, des leaders historiques ont disparu parce qu'ils n'ont pas su dénicher les nouveaux leviers de croissance. Quand on se trouve confronté à autant de risques, autant en prendre un maximum.

Mathieu Baudin. Chaque génération a la sensation que tout s'accélère, que le futur sera nécessairement meilleur... ou plus terrible. À l'Institut des Futurs souhaitables, tous les six mois, nous faisons des voyages vers l'horizon 2040. C'est un voyage immobile. On change de posture. Tous les six mois, 25 personnes sont choisies pour leur biodiversité culturelle – c'est l'une des clés du succès : être rassemblés sans se ressembler. 150 "experts-explorateurs" leur apportent des nouvelles du nouveau monde qui, ici et maintenant, est en train de germer. Dans l'agriculture, les océans, les entreprises, l'éducation ... La forêt qui pousse fait moins de bruit que l'arbre qui tombe : il n'y a pas de révolution, nous sommes dans un processus d'évolution un peu partout sur la planète.

Notre métier de prospectivistes est de montrer que cette nouvelle réalité est déjà là. Pour entendre la complexité, il faut se donner le temps d'appréhender le monde qui vient.

Dans l'éducation, par exemple, il existe déjà des modèles alternatifs. Depuis 1993, au Danemark, on donne des cours d'empathie dans les écoles primaires. En Finlande, l'université Aalto (UAA), créée le 1^{er} janvier 2010, est issue de la fusion de l'université technologique avec l'école supérieure de commerce, l'école supérieure d'art, de design et d'architecture, créant des passerelles entre les spécialités qui permettent aux apprenants d'élargir leurs compétences ou de changer d'orientation³.



Hubert Cotté : « Aujourd'hui, les jeunes générations choisissent leur entreprise pour les valeurs qu'elle véhicule, mais évaluent aussi sa capacité à incarner ces valeurs. »

Les Américains prédisent un monde transhumain ... pourquoi pas la "trèshumanie", la volonté de revenir à ce qui fait notre singularité d'humains : l'amour du beau, l'empathie, le souci de l'autre ? Ce sera sans doute, dans le futur, le *nec plus ultra* pour se distinguer de la machine.

« Notre métier de prospectivistes est de montrer que cette réalité est déjà là. »

CULTURE + TECHNOLOGIE

Hubert Cotté. Il y a quelques années, dans mon industrie, on choisissait de rejoindre une entreprise parce qu'elle avait une avance technologique. Aujourd'hui, les jeunes générations choisissent leur entreprise pour les valeurs qu'elle véhicule, mais évaluent ensuite sa capacité à incarner ces valeurs. Il ne suffit pas d'afficher une volonté de faire de la diversité, de l'*entrepreneurship*, il faut montrer comment cela s'inscrit dans les gènes de l'entreprise. En tant que fournisseurs de technologies, nous disons souvent que





Hubert Cotté : « Vous êtes efficace lorsque vous incarnez la bonne façon de faire sans avoir besoin de la formaliser en dogme. »

« Où allons nous ?
D'abord à la rencontre
de nous-mêmes,
puis des autres. »

l'engagement avec un collaborateur ou avec des clients, c'est "culture + technologie". La culture est le plus important. Nous passons beaucoup de temps avec nos clients pour comprendre la culture ou l'échelle de valeurs qu'ils souhaitent incarner et comment elles se retrouveront dans nos technologies.

Frédéric Ferrer. Comment "embarquer" les collaborateurs et les managers de première ligne ?

Hubert Cotté. Des managers très compétents ne sont pas toujours performants dans la conduite des équipes. On constate les meilleures réussites, en termes de chiffres, d'objectifs, mais aussi de performance globale des managers, quand on rassemble des gens qui partagent les mêmes valeurs. Le succès collectif n'est pas la somme des talents individuels, mais la capacité à partager la même manière de travailler. Tous sont collaboratifs parce qu'ils ont envie de l'être : pour eux-mêmes et pour les autres.

Vous êtes efficace lorsque vous incarnez la bonne façon de faire sans avoir besoin de la formaliser en dogme. L'évolution de notre société impacte les méthodes de management. Au final, il faut surtout faire preuve de beaucoup de bon sens et d'écoute. Le bon manager de demain sera capable de détecter les signaux faibles.

Mathieu Baudin. La congruence – la capacité d'ajustement – est une valeur forte du présent et du futur. Mettre en accord ce qu'on fait et ce qu'on est devient indispensable, dans l'entreprise comme en politique. La congruence est la seule façon de dépasser, de façon positive, la schizophrénie ... sinon, c'est le *burn out*, qui est une autre manière de sortir de cette dichotomie.

"POURQUOI ?" EST LA BONNE QUESTION

Frédéric Ferrer. Mathieu, combien de temps pour ce voyage vers 2040 ?

Mathieu Baudin. Nous partons à 50 pour 16 jours répartis sur 6 mois. Notre caravelle est chargée d'hommes, de femmes, de représentants de la génération Y, des "Trente Glorieuses" ... La moitié vient du CAC 40. Nous avons réservé deux places pour l'État, deux pour les collectivités territoriales, trois pour des ONG. Cinq entrepreneurs, dont deux entrepreneurs sociaux, cinq chômeurs en changement de vie – qui vivent individuellement l'évolution de la société au niveau macro-économique. Un artiste et un journaliste sont présents pour chroniquer l'aventure, comme les naturalistes le faisaient dans les goélettes qui allaient en *terra incognita*.

Je ne suis que le chef d'expédition, je donne des caps, des étapes. Où allons-nous ? D'abord à la rencontre de nous-mêmes, puis d'autres. Certains viennent donner de l'inspiration, de la controverse. Ils annoncent : « Voilà ce qui pourrait être ... et la bonne nouvelle est que cela existe déjà ! »

Un des secrets de réussite de l'aventure est que nous avons annoncé nos désaccords dès le début. Partager nos contradictions est déjà une forme d'empathie. Cela permet à notre ami de Greenpeace et à notre ami de Total de passer six mois ensemble. Tout le monde peut partager une bonne question et cela ne va pas



Mathieu Baudin : « Une bonne question nous interroge sur le "pourquoi ?" et éventuellement le "comment ?" »

de soi. On perd beaucoup de temps en en posant de mauvaises ! Une bonne question nous interroge sur le "pourquoi ?". Et éventuellement le "comment ?".

Frédéric Ferrer. Cela peut-il s'appliquer aux controverses sur le réchauffement climatique ?

Mathieu Baudin. Même les "climato-réalistes" – on ne dit plus climato-sceptiques – sont conscients qu'il y a un réchauffement. Ils déplacent la question vers la cause anthropique ... Nous sommes dans une phase de résilience, d'adaptation par rapport à une crise. La question du climat n'en est que le début. Nous hypothéquons déjà les solutions à des problèmes futurs. Nous devons donc être positifs, en résilience, composer avec la situation et cela tous ensemble. Ceux qui ont été dans l'espace en ont une conscience plus aigüe. Jean-Loup Chrétien n'a pas évoqué l'*overview effect*⁴ – quand on l'a vécu, c'est difficile à raconter. L'*overview effect* est le sentiment "extatique" qui saisit les astronautes lorsqu'ils quittent la Terre et voient l'unité de notre planète. Le prince Sultan ben Salmane ben Abdelaziz Al Saoud⁵ en parle très bien. Le premier jour, il voit son pays ; le deuxième jour, son continent ; le troisième jour, la Terre seule. Quand ils reviennent sur Terre, les astronautes ont le "mal de Terre". Comment être soviétique en Union Soviétique ou américain aux États-Unis quand on a compris l'unicité de la Terre ?

INVENTER UN NOUVEAU CONTRAT

Frédéric Ferrer. La performance n'est plus jaugée uniquement à travers la performance financière ...

Hubert Cotté. C'est ce qui rend le sujet passionnant. Notre modèle est obsolète, parfois à risques. Il faut inventer un nouveau contrat. La qualité suprême, pour un manager, c'est l'humilité.



Hubert Cotté : « La qualité suprême, pour un manager, c'est l'humilité. »

« Notre modèle d'organisation est obsolète. »

Sans quoi, comment écouter les signaux faibles et les transformer en opportunités ? Nous sommes en train de réinventer, de manière plus participative, un modèle d'organisation. Il y a là l'opportunité de trouver ensemble des solutions, en s'affranchissant de modèles hiérarchiques dépassés, de changer radicalement les rôles et responsabilités, sans que cela affecte pour autant le leadership. Aujourd'hui, en tant que patrons de business, managers – ou en tant que parents –, nous nous battons dans un contexte parfois violent. C'est aussi pour nous l'opportunité d'en sortir plus forts.

RÉHABILITER LE TEMPS LONG

Frédéric Ferrer. Mathieu, comment participe-t-on à vos voyages ?

Mathieu Baudin. Vous pouvez nous envoyer une lettre de candidature. Vous nous y parlerez de vous : pourquoi voulez-vous voyager, prendre le temps de la complexité, à un moment de l'histoire de l'humanité où on n'a jamais autant eu besoin de se réinventer ? En politique, comme en entreprise, il faudrait réhabiliter le temps long dans les décisions. En politique, par exemple, il faudrait pouvoir se projeter vers ce qui pourrait advenir et se donner les moyens d'y aller.

Nous faisons de l'uchronie. L'uchronie est au temps ce que l'utopie est aux lieux : un temps qui n'est pas encore. Fin septembre, nous irons à Delphes, là où la Pythie rendait ses oracles, dans le théâtre antique. 30 speakers se projeteront en 2040 et raconteront ce qui s'est passé entre 2017 et 2040. Ils parleront du futur à l'imparfait, pour donner envie d'y aller. Quand on peint le futur en noir, on n'a pas envie d'y aller. C'est le combat à mener dans les médias, dans les entreprises, dans le monde politique : demain est ce que nous en ferons !



NE PAS SUBIR

Frédéric Ferrer. Nous y allons, Hubert ?

Hubert Cotté. Nous n'avons pas le choix ! Même dans un futur qu'on décide, des contraintes existent. En revanche, il faut refuser un futur subi. Le meilleur moyen d'être heureux dans la vie est d'avoir l'impression d'avoir eu le choix, y compris quand on traverse des périodes difficiles. Partager le sentiment d'avoir un impact sur le futur qu'on dessine est très exaltant. C'est une opportunité que je ne pensais pas rencontrer dans ma vie. Il faut la saisir ! ■



« Le meilleur moyen d'être heureux dans la vie est d'avoir l'impression d'avoir eu le choix. »

Notes

1. Polytechnicien et normalien, économiste et haut fonctionnaire, **Pierre Massé** (1898-1987) a été nommé par le président Charles de Gaulle commissaire général au Plan (1959-1966). Président du conseil d'administration d'Électricité de France (1965-1969) – où, jeune ingénieur des Ponts et chaussées, il avait commencé sa carrière et dont il avait été directeur général adjoint en 1948 –, professeur associé à la faculté de droit de Paris (1965-1967), il a été administrateur du Crédit foncier de France, de Peugeot, de la Banque Louis Dreyfus.

"Économiste de la décision", ses travaux ont porté, en particulier, sur les théories de l'amortissement économique, de la programmation dynamique et de la productivité globale des facteurs. Il a exercé une influence considérable sur des générations d'étudiants et d'économistes : son ouvrage *Le Choix des investissements, critères et méthodes* (1959) a inspiré l'école française du calcul économique.

Homme d'action, il avait pour devise : « Comprendre, construire, convaincre ». Il est l'un des meilleurs représentants de la génération de grands serviteurs de l'État qui a conduit la reconstruction de la France et favorisé l'expansion pendant les « Trente Glorieuses ».

Parmi ses ouvrages : *Les Réserves et la Régulation de l'avenir dans la vie économique* (1946), *Le Plan, ou l'Anti-hasard* (1965, 1991), *Les Dividendes du progrès* (1969), *La Crise du développement* (1973).

2. L'exercice de **backcasting** (ou analyse rétrospective normative) consiste à se fixer un objectif de développement durable, à moyen ou long terme, et à imaginer un ou plusieurs scénarios de transition entre la situation réelle de départ et la situation imaginaire d'arrivée. « Cette approche, explique David Waldron, du Blekinge Institute of Technology (Suède), consiste à imaginer les réussites futures et, à partir de cette vision, guider les décisions qui doivent être prises aujourd'hui. Elle se distingue de la méthode prospective (forecasting), plus couramment employée, qui consiste à projeter dans l'avenir les tendances du passé pour essayer d'en "corriger" les problèmes. »

Cf. www.bth.se/tmslm ; http://forlearn.jrc.ec.europa.eu/guide/4_methodology/meth_backcasting.htm

3. **Université Alvar Aalto.** « L'UAA est la seule université finlandaise permettant à un étudiant de devenir à la fois designer, chimiste (pour connaître et tester les matériaux) et chef d'entreprise, puisqu'elle donne la possibilité de passer sans heurts, ou simultanément, d'une de ces formations aux autres. L'UAA permettra également à ses membres de s'intégrer dans les cursus universitaires d'autres super-universités et grandes écoles internationales, en dehors de la Finlande, pour les chercheurs et les enseignants, ce que les anglo-saxons appellent "tenure track". »

Cf. <https://finland.fi/fr/vie-amp-societe/luniversite-alvar-aalto-vers-un-nouvel-humanisme-technologique/>

« Aalto est exactement ce dont le monde du business a besoin, expliquait en 2011 Bruno Lanvin, directeur du « e-lab » de l'INSEAD. Personne n'attend des développeurs toujours plus compétents, par exemple ... mais plutôt des personnes capables de travailler dans des équipes multidisciplinaires, et de dépasser la mentalité en silo qui cloisonne encore trop souvent les esprits dans les entreprises. » Cf. <https://www.masteretudes.fr/universites/Finlande/Aalto/>

4. L'**overview effect** (effet de la vue d'ensemble) est un choc cognitif, que subissent certains astronautes lors d'un vol spatial. Il se produit par la mise en perspective directe de la situation de la terre dans l'espace, perçue comme une petite et fragile, « un point bleu pâle suspendu dans le vide ». L'**overview effect** a été décrit par Frank White dans son livre *The Overview Effect - Space Exploration and Human Evolution* (1987). Cf. <https://www.space.com/2708-space-tourism-face-time-earth.html>

5. **Sultan ben Salmane ben Abdelaziz Al Saoud**, né en 1956, fils du roi Salmane et petit-fils du fondateur du royaume d'Arabie saoudite, est le premier astronaute saoudien. Titulaire d'un master en sciences politiques et sociales de l'Université de Syracuse (États-Unis) et d'un brevet de pilote, colonel de l'armée de l'air saoudienne, il a participé, en 1985, en tant que spécialiste de charge utile, à la mission Discovery STS-51-G. ■



Conclusions

Jean-Marc Daniel, économiste, professeur associé à ESCP Europe.
Philippe Gabilliet, professeur associé à ESCP Europe, auteur, conférencier.
Éric Ruf, administrateur général de la Comédie-Française, président de l'Association Jean Vilar.

« *“Gouverner, c’est agir”...
 mais pas n’importe comment,
 n’importe quand,
 n’importe où,
 avec n’importe qui !* »

Frédéric Ferrer. Philippe Gabilliet, Jean-Marc Daniel et Éric Ruf nous présentent une conclusion à trois voix.

AU BOUT DU RÊVE

Philippe Gabilliet. “Gouverner, c’est agir” ... mais pas n’importe comment, n’importe quand, n’importe où, avec n’importe qui ! Ces deux jours nous ont offert une extraordinaire leçon sur ce qu’on appelait autrefois le discernement. Pour presque tous nos intervenants, on n’agit jamais dans l’absolu. Agir, c’est se rendre maître d’un environnement : l’espace, le monde du conseil, le Paris – Dakar, le désert. Nous avons suivi un magnifique programme d’écosystèmes ! Et, on agit rarement seul. C’est l’autre qui nous fait bouger, souvent malgré lui et malgré son regard – qui n’est pas toujours bienveillant. Enfin, agir, c’est se transformer, aller au bout de ses rêves.



Philippe Gabilliet : « Nous avons suivi un magnifique programme d’écosystèmes ! »



Philippe Gabilliet : « Préparer une décision, la prendre et la mettre en œuvre, est un luxe qui se dissout dans les vapeurs de l'histoire. »

LEÇON DE RYTHME

Six leçons nous ont été données au cours de ces journées.

- Première leçon : agir est d'abord une question de rythme, de *tempo*, de "moment" – ce que les Grecs appelaient le *kairos*, l'instant favorable. À des moments particuliers, explique Laurent Petitgirard, on peut transmettre certaines choses à l'orchestre. Quand le moment de passer à l'assaut est venu, précise Jean-Michel Fauvergue, il faut être dans le bon rythme. Et que l'on s'appelle BlaBlaCar ou le Compte-Nickel, il faut savoir saisir le moment du projet, puis trouver le bon rythme. Ces deux jours ont d'abord été une leçon de rythme.

QU'EST-CE QU'UNE BONNE DÉCISION ?

- Deuxième leçon – Hubert Védrine en a parlé hier : pour agir, il faut savoir décider. Qu'est-ce qu'une bonne décision ? Pendant des années, les élèves des écoles d'ingénieurs et de commerce ont appris qu'une bonne décision se pèse et se prépare en amont. Or, préparer une décision, la prendre et la mettre en œuvre, est un luxe qui se dissout dans les vapeurs de l'Histoire. Quand on ne dispose pas de temps, quand le monde est instable, quand on n'a pas toutes les informations, on entre dans ce qu'on appelle la "décision inversée". Une bonne décision est la décision que je prends. Je me demanderai ensuite comment la rendre bonne. Dans un environnement moderne, la qualité d'une décision se construit après l'action. Il n'y a ni erreur ni échec, mais de bonnes décisions prises trop tôt ou sans suffisamment de moyens. Une bonne décision est aussi une décision que l'on saura faire évoluer.

SUIVRE SA PENTE, MAIS EN MONTANT

- Troisième leçon : on peut changer de cap dans la mesure où ce qui compte avant tout est l'intention, le désir, le

fait d'être porté par un rêve, quitte à changer un jour d'objectif. Hubert Auriol s'arrête au milieu du désert et décide un pont aérien pour continuer l'aventure ; il ne renonce pas à son rêve. Pour atteindre l'objectif, il faut agir autrement. Lorsque les objectifs et les projets deviennent trop ambitieux, il faut apprendre à les changer.

- Quatrième leçon : si on agit, c'est pour aller plus haut, plus loin, dans l'espace, dans le temps ! « *Il est bon de suivre sa pente*, a écrit André Gide, *pourvu que ce soit en montant.*¹ » Montons, et allons explorer ! Malene Rydahl quitte son Danemark natal pour explorer les méandres de l'esprit français, Jean-Loup Chrétien voyage dans l'espace, Frédérique Bedos explore le plus beau versant de la nature humaine. Sur-tout, Jean-Loup Chrétien comme Mathieu Baudin, nous l'ont redit ce matin : il faut parfois savoir redescendre, s'arrêter, paradoxalement, pour reprendre de la hauteur.

AGIR : UN SAUT D'OBSTACLES

- Cinquième enseignement : aucune action déterminante ne se fait sans désobéissance à des règles établies par d'autres. Elles peuvent être écrites, non écrites, sociales : il faut savoir les transgresser, aller là où les autres ne sont pas allés. Certains s'attaqueront au plafond, d'autres aux cloisons, d'autres encore au plancher, mais toujours au-delà des limites.

- Dernier enseignement : on agit la plupart du temps envers et contre tous ou envers et contre tout. Michel Léger nous l'a dit, Frédérique, Carole et Emmanuelle aussi : le spectacle de ma liberté déclenche parfois chez l'autre un déni de liberté. La vie est aussi faite de rapports de forces et on peut les vivre positivement. C'est l'un des fils directeurs de ces deux jours de débats : l'action génère souvent l'obstacle qui lui donne tout son sens. Et lorsque le théâtre grec se fait revisiter par le théâtre Nô, il peut se produire des miracles.

« Une bonne décision est la décision que je prends. Je me demanderai ensuite comment la rendre bonne. »

AIMER, C'EST AGIR

Nous avons parlé de rationalité, de réflexion, mais aussi d'amour. Je citerai donc pour conclure cette magnifique phrase d'Anatole France : « *Ah ! c'est que le monde du sentiment est le monde de l'action, c'est qu'aimer c'est agir.*² »

AGIR OU RÉAGIR ?

Jean-Marc Daniel. Je ne sais pas si j'aurai gouverné au cours de cette table ronde, mais je n'aurai pas agi. À présent, je ne ferai rien, car l'art de ne rien faire n'est pas non plus absent de la façon dont on doit gérer sa vie et celle des entreprises. Combien d'entreprises ont été ruinées par des gens qui ont pris des décisions, par des initiatives malheureuses ! Hubert Védrine nous a parlé d'Henri Queuille, que j'ai moi-même cité, entré dans l'Histoire parce qu'il n'a rien fait. Donc, l'art de ne rien faire se cultive trop peu.

Philippe Gabilliet a rappelé qu'agir veut désormais souvent dire réagir. Beaucoup agissent peu, mais ont le talent de réagir. Gouverner, n'est-ce donc pas davantage réagir qu'agir ? Une fois encore, la bonne réaction est, le plus souvent, de ne rien faire.

Un exemple. J'enseigne l'économie aux élèves-ingénieurs du corps des Mines. Je fais aussi intervenir des décideurs, parmi lesquels Jean-Claude Trichet³. Récemment ce dernier dit à mes étudiants : « *Nous sommes parvenus à une forme d'équilibre sur la politique monétaire : toutes les banques centrales se coordonnent. Nous sommes capables de répondre aux événements, d'agir sur l'activité économique, par une combinaison à la fois de réflexions et de pratiques. Nous avons trouvé la bonne politique monétaire.* »

Un étudiant lève la main et lui demande : « *Faites-vous tous la même chose parce que c'est la bonne politique monétaire ou de façon purement grégaire, parce que si cela ne marche pas vous direz que vous étiez tous arrivés à la même conclusion et qu'un événement extérieur s'est abattu sur vous ?* » Jean-Claude Trichet³ paraît surpris... Nous partons ensemble vers le boulevard Saint-Michel et il me dit : « *Qui est cet impertinent ?* » Je lui réponds : « *C'est le major de l'X.* » Il ajoute : « *C'est quand même un impertinent !* » Je rétorque : « *Pas du tout, c'est un sage ! En politique monétaire comme en médecine, primum non nocere, l'essentiel est de ne pas nuire. Si les banques centrales n'avaient rien fait, nous nous serions mieux portés que depuis qu'elles agissent pour tenter d'améliorer notre vie au quotidien !* »

Dès mon retour à mon bureau, mon assistante me passe Jean-Claude Trichet au téléphone : « *Pouvons-nous nous voir demain ?* » À la sortie du déjeuner, il me dit : « *Hélas ! Un major de l'X ne peut pas*



Jean-Marc Daniel : « Combien d'entreprises ont été ruinées par des gens qui ont pris des décisions, par des initiatives malheureuses ! »

« L'art de ne rien faire se cultive trop peu. »



Jean-Marc Daniel : « Il faut, de temps en temps, avoir l'humilité et la prudence de ne rien faire. »



avoir tort ! » Donc, de Jean-Claude Trichet au major de l'X, la bonne réponse reste : *primum non nocere*, savoir ne rien faire ! Dans toutes les instances, à tous les niveaux de l'entreprise et de sa gouvernance, c'est la meilleure chose que l'on puisse faire.

GOUVERNER : SE RECOMPOSER

En revanche, agir est-ce gouverner ? Aux yeux de beaucoup d'intervenants, agir est une façon de gouverner en reprenant le pouvoir sur soi-même et la réalité de sa vie. En résumé, agir c'est gouverner au sens de se recomposer, de se reprendre en mains. Gouverner, c'est réagir ; agir c'est gouverner ... Et il faut, de temps en temps, avoir l'humilité et la prudence de savoir ne rien faire. J'ai commencé mes interventions par une citation latine. Je le ferai aussi en conclusion : *ut biberent quoniam esse nollent*⁴. Un consul romain consulte les augures. Nous l'avons vu hier dans la pièce de Sophocle : les dieux s'expriment au travers des oiseaux. S'ils veulent la bataille, les oiseaux se précipitent sur le grain. Donc, on apporte les oiseaux sacrés et comme ils ne mangent pas, le consul les jette dans le lac et dit : « *Ils ne veulent pas manger, au moins vont-ils boire, car personne ne peut refuser de boire.* » Et il décide d'engager la bataille contre Hannibal. Si vous vous souvenez des guerres puniques⁵, cela se passe mal pour l'armée romaine. C'est la seule bataille dans laquelle les deux consuls sont morts. Tout cela, parce qu'on avait décidé d'agir ! J'insiste sur ce point : sachez ne rien faire !

« *Composer avec une multitude d'éléments.* »

NAVIGUER À L'ESTIME

Éric Ruf. Par nature et par philosophie, je me méfie du volontarisme. Pour moi, agir c'est composer avec le temps, l'épouser ou le contraindre. J'utiliserai une métaphore maritime. J'aime beaucoup le terme de navigation : naviguer à l'estime. Il ne s'agit pas d'estime de soi ou des autres – encore que cela puisse être une clé assez fondamentale –, mais de prendre en compte la marée, le jusant, les brisants au loin, le temps qu'il nous reste, le vent qui soufflera jusqu'à la pétrole⁶, pour décider de passer le cap ou d'attendre avant de repartir. Ce qui veut dire aussi : savoir rester humble vis-à-vis de ce que l'on peut faire ou ne pas faire, en composant avec une multitude d'éléments.

ÉCOUTER, VOIR ENSEMBLE

Au Français, le directeur général des services réalise des tâches concrètes, efficaces. Mon propre travail, d'une certaine manière, est autant de construire une maison *ex nihilo* que de faire de la pêche à la carpe ! À quel moment la carpe vient-elle ? Comment l'appâte-t-on ou pas ? Doit-on la relâcher ou non ?

Pour autant, j'ai la chance, dans l'exercice de mon métier (c'est peut-être pour cela que j'ai été nommé), d'avoir été acteur, de l'être toujours un peu, d'être aussi metteur en scène et surtout scénographe. Ces différentes expériences me permettent d'agir sur plusieurs plans au sein du théâtre que j'ai la chance de diriger. Cela m'aide énormément. Avec les personnels qui sont sous mon autorité, j'ai, comme tout un chacun, un rapport un peu "brutal" avec les instances représentatives du personnel. Vous connaissez tous cela. C'est une forme de jeu de rôles avec des gens que je côtoie depuis 25 ans et qui, tout d'un coup, me regardent différemment. Je leur réponds aussi différemment. Je suis sur un siège qui a des accoudoirs ; ils sont en face, sur un siège sans accoudoirs. Tout cela est très connu. Mais, dans nos négociations, j'ai de temps en temps, de façon récurrente, la chance de me retrouver côte à côte avec eux parce que nous sommes en train de regarder un autre objet, comme le détail d'un décor, d'une moulure, d'une patine. Le diable est dans les détails ! J'ai soudain une discussion avec le technicien qui s'en occupe et cela remet incroyablement du lien. J'ai la chance de disposer ainsi d'une géométrie variable !

Je ne sais pas si cela vous est arrivé : on rencontre des couples au restaurant, dont certains dînent l'un en face de l'autre et d'autres côte à côte. Notre premier réflexe est de penser que les seconds n'ont plus rien à se dire ; mais en regardant les couples qui se font face, on a parfois l'impression que le silence est plus grand encore. Ceux qui, côte à côte, regardent un autre paysage, ont, de façon tacite, appris à regarder, à écouter ensemble, à avoir un point de vue qu'ils ont envie de partager ou pas, mais dans un assez bel équilibre. C'est ce dont je peux bénéficier dans la Maison que j'ai la chance de diriger et c'est ce qui m'intéresse le plus.

« *Mon métier est autant de construire un maison ex nihilo que de faire de la pêche à la carpe.* »



Éric Ruf : « Pour moi, agir c'est composer avec le temps, l'épouser ou le contraindre. »



Éric Ruf : « Ceux qui regardent de temps en temps un autre paysage, ont, d'une façon tacite, appris à regarder, à écouter ensemble, à avoir un point de vue qu'ils ont envie de partager ou pas, mais dans un assez bel équilibre. »



Éric Ruf : « Il faut pouvoir s'estimer assez pour aborder les vérités sans qu'elles soient "heurtantes" et régater autour des bouées sans les toucher. »

« La manière dont les acteurs grandissent dans l'entreprise, il n'y a aucun algorithme pour le décrire. »

QU'EST-CE QU'UN BON ACTEUR ?

Dernier point : à la Comédie-Française, on entre sans diplômes. La manière dont les acteurs grandissent dans l'entreprise, il n'y a aucun algorithme pour le décrire. J'entends donc avec plaisir celles et ceux qui disent qu'il faut remettre un peu de défaillance humaine dans nos décisions, car nous pouvons travailler qu'ainsi. Tout n'est que subjectif : il n'y a pas de faute grave chez un acteur, et pas d'objectif défini non plus.

Qu'est-ce qu'être un bon acteur ? C'est un questionnement que je regarde parfois avec un peu de souffrance.

Au début de mon mandat, je me suis dit que j'allais agir après les célèbres "comités de décembre" : les sociétaires nommés par leurs camarades ou élus se réunissent et décident d'un départ éventuel ou de cooptations parmi les pensionnaires, etc. Ces comités sont évidemment suivis avec une angoisse extrême par l'ensemble de la troupe, car des décisions graves et importantes y sont prises. J'entends tout, évidemment. Et, je propose à chaque fois : « Si vous voulez un rendu de vos comités venez me voir ; je ne vous dirai pas qui a dit quoi, mais je vous dresserai un portrait chinois, qu'on peut laisser flotter comme un ballon de baudruche après un anniversaire, dans un angle de la pièce, et oublier. Mais, de temps en temps, on peut le regarder en se souvenant que, malgré son caractère subjectif, il est constitué de ce que vos camarades pensent de votre travail. C'est quelque chose qui existe. Vous pouvez estimer cette chose-là. »

La première année, il y a eu beaucoup de participants à mes rendez-vous ; la deuxième année un peu moins et, cette année, encore moins. Je vais peut-être arrêter de les faire. Alors que c'était un exercice très honnête : essayer, non pas de dire la vérité, car il n'y a pas de vérité dans ces choses-là, mais de donner des éléments de lecture des décisions.

Je me suis aperçu finalement, qu'il était sans doute moins doulou-

reux de ne pas savoir. Quand j'essaie d'énoncer une vérité, comme nous nous estimons les uns les autres – et ils estiment, je crois, ma capacité à analyser leur métier parce que c'est le mien aussi –, ils sont encombrés par cette sorte de vérité peu préhensible et pour laquelle ils n'ont pas d'outils, si ce n'est : « Donne-moi le grand rôle avec lequel je pourrai prouver le contraire ! » Évidemment, je ne peux pas répondre à cela. C'est donc une interrogation douloureuse, mais on finit quand même par réussir à se parler, à se dire les choses, dans des éléments de langage totalement invraisemblables, qui ne sont pas "heurtants" mais laissent filtrer des vérités. Dans ce vis-à-vis, nous essayons de nous estimer les uns les autres – j'en reviens à la navigation à l'estime –, parce que nous partageons le même métier et regardons parfois l'un à côté de l'autre le même objet : la réussite du théâtre, son rayonnement, la qualité collective. Il faut pouvoir, de temps en temps, s'estimer assez pour aborder les vérités sans qu'elles soient "heurtantes" et régater autour des bouées sans les toucher ... ce qui est une difficulté.

HONNEUR À JACQUES ET NATHALIE !

Pour conclure, vous connaissez tous Jacques Téphany, votre hôte depuis six ans. Jacques quitte la direction exécutive de l'Association Jean Vilar que j'ai le plaisir de présider. Je crois constater chez lui un grand bonheur de ne plus gouverner, si ce n'est son bateau véritable. Nous connaissons tous le caractère généreux et formidablement présent de Jacques, nous sommes amenés à le croiser longtemps.

Nathalie Cabrera le remplace ; c'est une femme formidable, choisie sur une *short list* à l'unanimité par le jury sur la qualité de son dossier. Elle est chargée d'inscrire cette Maison dans son temps – ce que Jacques a fait magnifiquement. Je pense qu'elle aura à cœur de vous accueillir encore de longues années. Je le dis sans vous flatter : nous avons l'impression d'accueillir des amis qui viennent en vacances chaque année dans une maison de villégiature et avec lesquels on peut échanger. Bienvenue à Nathalie Cabrera ! ■



« Dans ce vis-à-vis, nous essayons de nous estimer les uns les autres – j'en reviens à la navigation à l'estime. »



Notes

1. André Gide, **Les Faux-Monnayeurs**, Gallimard, NRF, 1925 (chapitre XIV, 3^e partie) : « - (...) Vous ne pouvez trouver ce conseil qu'en vous-même, ni apprendre comment vous devez vivre qu'en vivant. - Et si je vis mal, en attendant d'avoir décidé comment vivre ? - Ceci même vous instruira. Il est bon de suivre sa pente, pourvu que ce soit en montant. »
2. **Œuvres complètes illustrées d'Anatole France**, volume 24, Calmann-Lévy, 1925-1930 ; Gallimard, La Pléiade, 1994) : « Ah ! c'est que le monde du sentiment est le monde de l'action, c'est qu'aimer c'est agir. »
3. Gouverneur honoraire de la Banque de France, **Jean-Claude Trichet** a été directeur du Trésor de 1987 à 1993, gouverneur de la Banque de France de 1993 à 2003 et président de la Banque centrale européenne de 2003 à 2011.
4. **Ut biberent quoniam esse nollent**. Œuvres complètes de Cicéron, tome IV, *De natura deorum*, Entretiens sur la nature des dieux (traduction de M. Nisard, de l'Académie française, Firmin-Didot) : « Quoi ! ne serions-nous pas émus de ce qui arriva dans la première guerre punique à Claudius, qui, voyant que les poulets qu'on avait tirés de leur cage ne mangeaient pas, les fit plonger dans l'eau, et dit avec un ris moqueur : Qu'ils boivent donc, puisqu'ils ne veulent pas manger. Plaisanterie qui coûta cher au peuple Romain, et que Gandins paya de ses larmes, quand il vit ses vaisseaux en déroute. »
5. Les **guerres puniques** ont opposé les Romains aux Carthaginois (Puniques) alliés aux Numides, de 264 à 241 av. J.-C., puis de 218 à 201 av. J.-C. et, enfin, de 148 à 146 av. J.-C., pour la domination de la Méditerranée occidentale. Rome triompha de Carthage, s'empara de la Sicile et de l'Espagne, détruisit Carthage et devint la plus grande puissance de la Méditerranée occidentale.
6. Quand il n'y pas d'air ni de vent, les marins disent qu'il y a "pétrole". ■



Critiques croisées

Daniel Mesguich, metteur en scène, comédien, professeur d'art dramatique et directeur de théâtre.

Jacques Téphany, cofondateur et ancien directeur délégué de l'Association Jean Vilar.

« Le théâtre antique nous dit :
écoutez l'indicible,
écoutez l'inaudible,
entendez l'imaginable. »

Jacques Téphany. Hier soir, comme la plupart d'entre vous, Daniel Mesguich et moi-même avons assisté à la représentation d'*Antigone* de Sophocle dans une mise en scène de Satoshi Miyagi. Nous avons la lourde responsabilité de faire la critique dramatique d'une œuvre et d'un travail qui appartiennent à un festival ami et confrère. Ce n'est donc pas à la critique de cette œuvre que nous allons nous essayer. Nous tenterons, en tous les cas, de dépasser le débat « j'aime / je n'aime pas ».

ANTIGONE : "L'ANTI-ACTE"

"Gouverner, c'est agir" était, cette année, le thème de notre colloque... Un "anti-agir" se jouait hier dans la Cour d'honneur : *Antigone* est "l'anti-acte". Le mot grec *agone*, l'action, a donné par dérivation "l'agonie", l'action définitive. *L'agone* est davantage l'émulation que la guerre.



Jacques Téphany : « Pour Barthes, de tous les genres littéraires, la tragédie est celui qui marque le plus une époque ou un siècle. »

Au cours de ces deux jours, il s'est souvent dit qu'il n'y a pas de hasard. Or, il y a quelque temps, je m'apprêtais à jeter une série de livres de la petite collection « Les écrivains de toujours » des éditions du Seuil. Il y avait parmi eux un *Homère*. J'ai trouvé à l'intérieur un texte de Barthes de 1942 que j'avais découpé en 1986 : « Culture et tragédie »¹. Il n'y a pas de hasard, mais des coïncidences, dotées d'une puissance politique extraordinaire.

Pour Barthes, de tous les genres littéraires, la tragédie est celui qui marque le plus une époque, qui lui donne dignité et profondeur. Les époques flamboyantes sont les plus tragiques : le V^e siècle athénien, le siècle élisabéthain, les siècles classiques français. Ce sont des siècles de culture. Barthes appuie cette analyse sur *La Naissance de la tragédie*² de Nietzsche et sur ses propres recherches.

LA VIE TELLE QU'ON LA RÊVE

La culture, nous dit Barthes, n'est pas une accumulation de connaissances, mais un accès à l'essentiel³. L'énigme de l'Homme y apparaît dans sa maigreur essentielle. On retrouve ce principe chez Vilar : ne pas montrer un style, mais affirmer une morale. Le spectacle que nous avons vu hier affirmait-il une morale ou un style ?

Pour Barthes, il s'agit « d'introduire un style là où la vie ne présente que richesses confuses ». Autrement dit, il s'agit de choisir « car la tragédie apprend davantage à dépouiller qu'à construire, davantage à mériter le drame humain qu'à le subir ». « Le sentiment tragique de la vie, que nous avons tous rencontré dans nos Humanités avec *Unamuno*, conduit à un théâtre qui ne représente pas seulement la vie, mais la dépasse. » Hier soir, pendant la représentation d'*Antigone*, il était écrit sur le mur de la Cour d'honneur : « Rien n'est plus étonnant que l'Homme. »



Tchekhov, l'un des plus grands auteurs tragiques, était mécontent de la première représentation de *La Cerisaie*, en 1904, parce que Stanislavski avait voulu faire du réalisme. Les comédiens imitaient les bruits de la nuit, les criquets, les chiens qui aboient, les enfants qui naissent... « Je ne présente pas la vie telle qu'elle est, je la présente telle qu'on la rêve ! », a protesté Tchekhov.

UNE CLARTÉ PROFONDE

« Pour mériter la tragédie, selon Nietzsche cité par Barthes, il faut que le peuple [le public au théâtre] ait atteint ce degré de culture qui n'est pas savoir mais style. Si le public ne fait que subir son destin, il reste dans le drame et, au-delà, dans le mélodrame, qui est un débordement d'égoïsme, qui permet de s'apitoyer sur les petites misères de la vie. » Hugo aimait le mélodrame. À la fin de sa vie, il se rendait tous les samedis au « boulevard du Crime »⁴.

La tragédie selon Barthes s'oppose au drame en ceci qu'elle propose une haute compréhension de l'univers, « une clarté profonde », également appelée de ses vœux par Antigone dans ses derniers mots : « Quand pourrons-nous ouvrir nos yeux à ta clarté, sagesse ? »

Barthes la relie à un art aristocratique (le XVII^e siècle français) ou à une culture originale (les Grecs du V^e siècle). On pourrait citer aussi la vingtaine d'années du grand « théâtre populaire » français et, bien sûr, le théâtre de Brecht.

Antigone est une pièce courte, qui pose des questions simples et d'une grande complexité : le pouvoir pour Créon, l'amour pour Antigone. La pièce réduit la souffrance humaine à son essence irréductible, présentée dans une nudité que seul l'art peut atteindre. Barthes s'étonne : le public se passionne pour une action, dont il connaît tout à l'avance. À chaque représentation, il approfondit la complexité de cette *agone* à laquelle Antigone, la bien nommée, s'oppose. Ce n'est pas l'issue de l'action qui nous intéresse, mais son pourquoi. Le temps n'est pas seulement suspendu, il est aliéné : nous sommes dans l'espace de ce qui s'appelle la tragédie.

Dans un grand moment tragique, la Révolution française, il ne s'est rien passé pour le théâtre. La Révolution française n'a inventé que des paradigmes. Sauf, ensuite, avec Hugo bien sûr.

La tragédie n'est pas un genre qui se perfectionne, évolue au cours des siècles. Elle surgit au V^e siècle athénien et disparaît. Elle renaît au siècle élisabéthain et disparaît. Elle revient avec le théâtre classique et s'en va – la tragédie voltairienne n'a pas marqué notre temps.

Oedipe contemple et médite sa douleur sans chercher à s'en détacher. Antigone se transfigure et rayonne d'un éclat quasi-divin.

« Ne pas montrer un style, mais affirmer une morale. »



Jacques Téphany : « Un acteur lit le texte, un autre en fait la pantomime, projetée sur le mur en ombre chinoise, accompagnée de sous-titres et d'une musique qui m'a fait penser à Philip Glass. »

L'homme est un demi-dieu : il s'élève au-dessus de la médiocrité. C'est cela, l'espace de la tragédie. Ce dépouillement était-il à l'œuvre hier soir ? Sans doute par le style japonais, en particulier cette blancheur qui, au Japon, est le signe du deuil. 2 000 personnes ont écouté et regardé, en silence pendant deux heures le spectacle. Et il y avait beaucoup de jeunes dans le public... C'est un pari d'Olivier Py⁵ !

L'ILLUSTRE ACHARNEMENT DE N'ÊTRE PAS VAINCU

Le spectacle d'hier permet plusieurs niveaux de lecture.

Le style japonais, d'abord, de Satoshi Miyagi : un acteur lit le texte, un autre en fait la pantomime, projetée sur le mur en ombre chinoise, accompagnée de sous-titres et d'une musique qui m'a fait penser à Philip Glass⁶. C'est un essai de scansion du vers iam-bique⁷. La langue grecque allie des voyelles brèves et longues ; elles jouent un rôle très important. La musique que nous avons entendue est sans doute un essai de psalmodie – que l'on ne peut plus faire aujourd'hui. Vilar disait que la langue française n'est pas commode pour « parler en chœur ». La langue anglaise, la langue allemande, la langue italienne, s'y prêtent davantage. La traduction de la tragédie grecque est une question passionnante.

La simplicité que Vilar recherchait, il l'a trouvée dans son *Antigone*. Mais, il vivait dans une époque susceptible de faire naître la tragédie. Il y avait alors un moment de « cristallisation »⁸. L'accès à la tragédie est ce moment de cristallisation entre un inconscient collectif, un peuple et l'art de l'exigence. Le drame est constant, la tragédie est rare : elle n'existe pas à l'état spontané. Elle se crée avec de la souffrance et de l'art. « Le propre du héros tragique, c'est qu'il maintient en lui l'illustre acharnement de n'être pas vaincu. » Cette magnifique phrase de Victor Hugo, je la dédie à Frédérique Bedos. L'illustre acharnement de n'être pas vaincu, c'est exactement ce qu'ont illustré ses parents.

« Cette blancheur qui, au Japon, est le signe du deuil. »



Jacques Téphany : « 2013, Cour d'honneur : un spectacle écrit par des spectateurs et monté sous la direction de Jérôme Bel. »

Barthes ne l'évoque pas, mais l'opéra est une tentative tragique au sens barthésien. Theodor Adorno éclaire cette problématique en évoquant le dialogue d'un peuple, la bourgeoisie, avec la Rome Antique⁹. L'aventure de l'opéra commence avec les grands théâtres. C'est celle d'une société triomphante et souffrante, qui trouve dans de petits destins – la Tosca est une courtisane –, par les accents d'une musique révolutionnaire, une élévation jusqu'à l'aristocratie de son temps. Puccini est à mes yeux un grand auteur tragique. La pureté y est recherchée au niveau le plus élevé possible. On pense, évidemment, à Maria Callas dans *La Tosca* ou *Madame Butterfly*.

JE ME SUIS RETOURNÉE VERS ELLE

2013, Cour d'honneur : un spectacle écrit par des spectateurs et monté sous la direction de Jérôme Bel. J'en extrais ce très beau texte.

« Je m'appelle Jacqueline Micoud, j'ai 70 ans. Toute ma vie j'ai enseigné les arts plastiques. Aujourd'hui, je passe ma retraite à quelques kilomètres d'Avignon. Petite fille, j'habitais Saint-Siméon-de-Bressieux, petit village de l'Isère à mi-chemin entre Grenoble et Lyon. C'était la campagne, avec une usine Peugeot qui fabriquait des chaînes de vélo. Une institutrice du village créa un groupe de théâtre amateur. Des ouvriers, des paysans, ma famille, la suivirent avec beaucoup d'enthousiasme dans son projet. Un jour, elle leur proposa de se rendre en Avignon pour assister à un beau spectacle. Ils pratiquaient le théâtre amateur et, en même temps, pour eux, aller au théâtre, ils considéraient que ce n'était pas leur affaire. Méfiants, réservés, ils se regardèrent : "Qu'est-ce qu'on fait ?"

Elle a repris la parole et leur a expliqué que Jean Vilar, naturellement, s'occupait de ce qui se passait sur la scène mais également de ce qui se passait dans la salle ... Qu'il n'y aurait pas de places réservées pour les notables, pas de pourboires.

Alors, tout a changé. Comme j'étais trop petite, je n'ai pas fait partie du voyage. À leur retour, ils étaient euphoriques, ils en parlaient tous les jours et moi, j'écoutais. Si les textes de Shakespeare étaient un peu difficiles, transportés par le site, les couleurs, les costumes, la musique, ils avaient suivi avec passion, si bien que se rendre en Avignon devint une habitude. Puis, un nouvel auteur monta sur scène, Bertolt Brecht, ce fut un vrai virage. Ils ne connaissaient pas plus Bertolt Brecht que Sophocle ou Shakespeare, mais ce monde-là leur était plus familier. Rien que les titres leur parlaient : Mère courage leur a laissé une forte impression, car il en faut du courage quand on a des salaires d'ouvriers pour vivre !

En 1960, j'ai 17 ans, c'est mon tour. Ni mon frère, ni le groupe de théâtre amateur n'ont prévu de se rendre en Avignon. Pourtant, c'est mon tour. J'ignore tout de ce que je vais voir. Une chose est sûre : ce sera Vilar et les siens. La pièce qui m'attend a pour titre Antigone. Antigone, pour moi, c'est une jeune fille fragile, d'une fragilité de porcelaine, qui ose dire "non" en jetant une poignée de terre sur le corps de son frère. Elle lève son bras contre la loi. Ce qu'il ne faut pas oublier, c'est que le prix à payer est sa propre mort. Un tel geste n'est pas à la portée de tout le monde.

L'année qui vient, c'est l'année de mon bac, ça bouillonne dans ma tête : l'inquiétude pour l'examen, la philo. Je réalise qu'Antigone vient d'entrer dans ma vie et je lui parle secrètement, chaque jour, pour retrouver des forces pour avancer dans la vie.

Bien des années plus tard, ce sont des difficultés d'une autre nature qu'il me faut affronter. Je lui emprunte son sang-froid, sa détermination, pour diriger ma vie. Plus tard encore, lorsque mes enfants arrivent au bac, c'est ce texte que je leur offre, comme je l'offre aujourd'hui à mes petits-enfants.

Une nouvelle fois, je m'adresse à Antigone. J'ai encore besoin de force pour parler dans cette Cour d'honneur, ce qui n'était pas prévu pour moi. Nous voici en 2013 ; 53 ans ont passé. Chaque fois qu'une épreuve de la vie m'a parue au-dessus de mes forces, je me suis retournée vers elle. Faire le meilleur choix, même si c'est le plus difficile. Ma dernière épreuve, c'est ma mort naturelle, dans ma vie ordinaire. Je ne me vois pas franchir cette étape ultime sans sa présence. »

C'est magnifique !

L'ILLUSION COMIQUE

Daniel Mesguich. Hier, nous avons assisté à ce qu'on appelle une "tragédie". "Tragédie", de *tragos*, bouc, et *oïdé*, chant : la tragédie était-elle le beau chant qui accompagnait le sacrifice rituel d'un bouc aux fêtes de Dionysos, ou le chant atroce de ce bouc au moment où l'arme le transperçait ?

Dans la Bible, Abraham ne sacrifie pas son fils, Isaac, et l'enfant est remplacé par une bête cornue. N'essayons pas d'imaginer les pensées d'Isaac quand il rentre à la maison au côté d'un père qui avait songé à le tuer. Le théâtre, lui, joue avec tout cela. Imaginons le pseudo sacrifice d'Isaac au théâtre : à la fin de la représentation, tous les acteurs, même le bouc, se relèveraient et salueraient. C'est l'immense différence entre la tragédie de la vie et celle du théâtre.

Jacques a opposé la "morale" au "style" (« *Ne pas affirmer un style, mais montrer une morale* »). Mais existe-t-il une "morale" qui ne dépende pas d'un "style" ? Car la loi ne peut pas ne pas dépendre d'une écriture. La "Justice" (j'aime mieux dire "justice" que morale), même son sentiment, dépend de la langue (j'aime mieux dire "langue" que "style"). Et toute loi commence par être hors-la-loi, par n'être d'abord qu'une usurpation, une imposture : toute loi naît hors-la-loi. Lorsque Jefferson écrit pour la première fois : « *Nous, peuple d'Amérique ...* », comme le rappelle le philosophe Jacques Derrida, pendant le temps qu'il écrit cela, il est un imposteur : il n'a aucune légitimité à parler au nom du peuple d'Amérique. Mais à peine signé, ce texte devient la constitution américaine, et prend effet, devient loi. C'est qu'il y a toujours déjà "quelque chose" qu'on pourrait appeler théâtre avant toute autre chose. Un théâtre d'avant le théâtre, un théâtre premier, une scène qui s'ouvre avant que quoi que ce soit n'existe. La réalité, ce que nous nous accordons à nommer comme telle, n'est qu'une projection, une construction. Pas plus, pas moins que ce que nous appelons théâtre.

Il existe deux sortes de théâtres : un théâtre où l'on croit à la "réalité" : la vie entière d'une personne, par exemple, y est réduite, résumée, en, mettons, une heure et demie, et on y ajoute parfois quelque "morale", un "message" ... c'est celui que l'on voit 99 fois sur 100 quand on va au théâtre.

Il existe un autre théâtre, minoritaire, il est vrai, qui dit : « *Ce que vous appelez "la réalité" n'est qu'une construction comme une autre. Nulle "réalité" ne précède le théâtre, mais il y a en nous des éclats, des points sans dimension, sans durée, qui nous constituent – ils nous sont invisibles, parce que nous sommes aveuglés par les projecteurs de la vie quotidienne – et l'art du théâtre doit les grossir pour mieux les travailler.* »

Ce théâtre prélève alors un de ces "points" et l'ouvre, le déploie en une heure et demie. C'est ce théâtre qui s'apparente à ce qu'on appelle la tragédie (tragédie qui peut d'ailleurs être très drôle). La comédie, généralement, prend pour objet une ou plusieurs personne(s) de la "réalité", et se rit d'elle(s). La tragédie, elle, se saisit d'un point, qu'elle imagine être fondamental et elle l'ouvre ; non pas résume, resserre quelque "durée" qui existerait à l'extérieur, mais grossit (donne une durée à une intériorité qui n'en a pas) à la loupe du théâtre. C'est une différence énorme.

« C'est l'immense différence entre la tragédie de la vie et celle du théâtre. »



Daniel Mesguich : « Ce que vous appelez "la réalité" n'est qu'une construction comme une autre. Nulle "réalité" ne précède le théâtre. »

... Sur une carte du monde, vous constaterez que ce qu'on appelle "théâtre" est absent de certaines régions. Dans certains pays arabes, ou d'Afrique, celui qui ferait du théâtre ne serait qu'un menteur : les mots qu'il dirait ne viennent pas de lui, il essaierait de faire croire qu'il est un autre ! Les endroits du monde qui ne connaissent pas de théâtre, qui n'en entendent pas même le concept, sont ceux où l'on croit le plus en la réincarnation : inutile pour eux, sans doute, d'aller au théâtre, puisque si nous y allons, c'est toujours, à la fin, pour voir *des morts vivre*, pour voir des spectres. Cela a évidemment un rapport très étroit, n'est-ce pas, avec *Antigone*.

DE L'OPÉRA PLUS QUE DU THÉÂTRE

Le spectacle auquel nous avons assisté hier était joué en japonais, langue que peu d'entre nous comprennent. Le seul texte que nous ayons pu comprendre n'était qu'un sur-titrage sommaire, un résumé projeté en français sur le mur. Il aurait dû, pourtant, être la colonne vertébrale du spectacle, puisque tout, au théâtre, vient de la lettre, du signifiant ... Le parti pris de dissocier pour chaque rôle le corps du texte lui ôte beaucoup de possibilités. Antigone, par exemple, dit à Polynice : « *En mourant, tu m'as tuée.* » Cette phrase vient du fin fond du gouffre. Il aurait fallu qu'elle nous parvienne ouverte, avec mille nuances, mille arrière-plans, laissant sourdre tous ses trésors ; or, elle était hurlée par un des acteurs, et mimée par un autre ! ... Jacques a aussi parlé d'opéra ... La différence fondamentale entre l'opéra et le théâtre est le rapport au temps : au théâtre, le temps est immanent, il vient librement de la scène ; à l'opéra, il est hors scène,



Daniel Mesguich : « C'est que le cinéma dit : "Ce que vous voyez a eu lieu." Le théâtre dit : "Ce que vous voyez n'a pas lieu." »

transcendant (c'est la baguette du chef d'orchestre dans la fosse, ou la partition du compositeur qui le dicte), et la scène obéit à ce temps qui la dirige à distance.

Si nous allions voir *Antigone* au cinéma, une chaise y serait une chaise, n'est-ce pas ; au cinéma, s'il pleut, il pleut. Et l'on y "croit". Pourtant il n'y a, au cinéma, que deux dimensions (même quand il est en 3D), il n'y a pas d'acteurs, seulement de la lumière projetée sur un mur. Au théâtre, au contraire, il y a trois dimensions, comme dans la vie, des acteurs devant nous vraiment, et pourtant cette chaise n'est pas une chaise ; elle est le *désir* de chaise, le *manque* de chaise, l'*espoir*, le *besoin* de chaise, mais pas la chaise ; s'il pleut, ce n'est pas de la pluie, c'est un *désir* de pluie, un *espoir* de pluie etc., et on n'y "croit" pas. C'est que le cinéma dit : « *Ce que vous voyez a eu lieu* », quand le théâtre dit : « *Ce que vous voyez n'a pas lieu.* »



Daniel Mesguich : « Peut-être plus proche, oui, de l'opéra que du théâtre. »

Dans *Hamlet*, Polonius est tué par Hamlet dans la chambre de la reine. Vous savez bien que personne n'a été réellement assassiné, sinon vous appelleriez la police, le SAMU, que sais-je ? Mais imaginez que l'acteur qui le joue se mette à éternuer, ou à rire, vous diriez : « *Ah non, là, je ne peux plus y croire !* » C'est qu'on ne regarde jamais *directement* un spectacle ; on regarde et on écoute l'enfant *en nous*, ou l'idiot, qui, lui, y croit. L'adulte sait, il n'appellera pas la police ; l'enfant croit, il ne veut pas qu'on éternue ou qu'on rie.

Antigone, me semble-t-il, devrait montrer ce vertige, ce clignement de la croyance ; ce n'était pas, je crois, le cas hier. J'ai plutôt lu une thèse pleine, nette, sans inconscient, sans arrière-plan, et peut-être plus proche, oui, de l'opéra que du théâtre. Les dédoublements que nous avons vus hier séparaient, donc, la profération du texte et l'expression du corps. Or, l'acteur est un corps que du texte traverse, et c'est précisément cela qui le meut, qui l'émeut, nous émeut ! Ce partage en deux de chaque rôle ne m'est donc pas apparu se faire au bon endroit : on aurait pu, plutôt, avec, pourquoi pas, deux acteurs pour un seul "personnage", voir l'un des acteurs rire quand l'autre pleurait, l'un courir quand l'autre serait resté immobile etc., de façon à ouvrir le "personnage" sur de l'indécidable, et qu'on ne sache plus où était le "vrai" : avec ces deux Antigone, la "véritable", alors, n'aurait sans doute été ni celle qui pleure à la cour, ni celle qui rit au jardin, mais une troisième : celle, invisible (comme dans *Le Petit Prince* de Saint-Exupéry, où le plus beau des moutons est celui qu'on ne voit pas), qui aurait été leur *différence*, l'écart entre elles, leur trait de séparation (ou d'union).

« *L'acteur est un corps que du texte traverse, et c'est cela qui le meut, qui l'émeut, nous émeut !* »

QUE PEUT UN TEXTE ?

Levinas a dit un jour devant ses étudiants médusés : « *Il ne faut jamais se demander ce que veut dire un texte*¹⁰ », ajoutant malicieusement : « *Il faut se demander ce que peut dire un texte.* » C'est nous, devant le texte, qui pouvons dire quelque chose grâce à lui, à travers lui. Et si nous pouvons le dire, c'est qu'il le dit.



Daniel Mesguich : « On regarde et on écoute l'enfant *en nous*, ou l'idiot, qui, lui, y croit. »

« Au théâtre,
les idées
sont des images. »

Je ne choisis que des acteurs qui ont de grandes oreilles de chauve-souris. Capables d'entendre le plus loin possible les résonnances d'un texte, de pousser la petite porte dérobée qu'il y a dans chaque phrase, et s'en aller arpenter des territoires de sens jusqu'alors inconnus. D'entendre, à partir de la lettre, quelque chose d'autre, et d'autre encore. Je donne deux exemples, tirés du *Dom Juan* de Molière. Au début de la pièce, Don Juan fait, en une grande tirade, l'apologie, devant son valet Sganarelle, de la liberté en amour, déclarant que dès qu'on a séduit une femme, il faut chercher à en séduire une autre et il termine en lui disant : « *Qu'as-tu à dire là-dessus ?* » Et Sganarelle répond : « *Ma foi... j'ai à dire ... je ne sais que dire ...* » etc. C'est toujours joué comme ça : « *Ma foi... j'ai à dire ...* », hésitation, balbutiements, embarras du valet. Mais que lit-on littéralement ? Qu'à la tirade de Don Juan qui prône la liberté en amour, Sganarelle répond : « *Ma foi j'ai à dire* » Ce qui peut aussi signifier : « *Ma foi, j'ai à dire. À tout ce que vous venez de dire, moi je vous oppose : ma foi. Ce que j'ai à vous dire ? Ma foi.* »

Autre exemple, toujours dans *Don Juan* : Elvire, la femme éconduite, revient voir Don Juan et lui déclare, vous savez, que ce n'est pas pour elle mais pour lui qu'elle revient, qu'elle ne veut que le mettre en garde, qu'il faut qu'il ait une conduite plus vertueuse devant le ciel, et elle est très émouvante. Don Juan dit alors à Sganarelle : « *Tu pleures, je pense.* » La phrase est toujours jouée de manière plutôt cynique : « *Sentimental comme je te connais, tu dois être en train de pleurnicher !* » Mais moi, lecteur, moi, metteur en scène, acteur, je peux entendre : « *Tu pleures. Je pense.* » Comme une constatation et un partage du monde. Etc. Ce spectacle, le spectacle d'un acteur en lecture, en lecture active, aux prises avec le signifiant du texte, est pour moi beaucoup plus "le théâtre" que la réduction romancée, racontée en dialogues avec de belles images, de telle ou telle "tranche de vie" fictive.

Le théâtre, je le pense, se doit de montrer le plus possible ces sens minoritaires et, par des idées (au théâtre, les idées sont des images) "inattendues", réveiller notre esprit, nous faire reconnaître quelque chose qu'on n'a pourtant *jamaï connu*. C'est là l'art même du théâtre.

LE THÉÂTRE CHANGE LE MONDE

Jean-Pierre Hulot. Qui veut intervenir ?

Lionel Prud'homme, directeur du Laboratoire Lispe et de la filière RH, ISG-RH. Godard a dit, à propos d'un film de Wim Wenders, qu'on ne peut pas faire du cinéma avec des bons sentiments ... Est-ce sous-jacent dans votre critique du spectacle d'hier ? Faut-il en revenir au texte ? Est-ce le fait de créer des émotions à travers des images, dans un défilé d'images avec du son, qui vous dérange ?

Daniel Mesguich. Pas du tout... La phrase de Godard me rappelle une lettre de Wagner à Liszt. Celui-ci lui avait écrit : « *Mon cher Richard, je m'apprete à mettre en musique La Divine Comédie, je vais donc travailler sur L'Enfer, Le Purgatoire et Le Paradis.* », et Wagner lui avait alors répondu : « *Mon cher Franz, ne compose que L'Enfer, le reste n'a aucun intérêt !* »



Jacques Téphany : « Brecht dit aussi que le théâtre doit changer le monde ... »

Je ne vois pas de différence fondamentale entre le théâtre et toute autre activité intellectuelle, même la plus intense. À l'issue d'une de ses conférences sur le théâtre épique, Brecht s'était vu apostrophé par une dame : « *Monsieur Brecht, tout cela est bien compliqué ; et le plaisir dans tout ça ?* » Brecht lui avait répondu à peu près : « *Madame, il y a deux sortes de plaisirs : les plaisirs simples et les plaisirs complexes...* » Et il avait ajouté en souriant : « *... Et les plaisirs complexes, vous savez, c'est bien plus agréable que les plaisirs simples !* »¹¹

Jacques Téphany. Brecht dit aussi que le théâtre doit changer le monde. C'est un art difficile, aride, inconfortable, mais il y a de grands moments. Un film a changé mon regard sur le monde, a représenté pour moi un moment de tragédie : *Voyage au bout de l'enfer*¹². On n'avait rien compris à l'histoire du Vietnam ... ni peut-être même à l'histoire du monde ...

Pour Barthes, l'époque qui permet d'entrer dans l'espace tragique est un moment de compréhension de la tragédie et du destin de l'homme. Ce n'est pas forcément une période révolutionnaire, mais de flambée artistique, de naissance d'un style et qui raconte ce que vous avez appelé "l'espace tragique", un mot qu'on peut emprunter à Barthes.

ÉCOUTEZ L'INDICIBLE ...

Jean-Pierre Hulot. Une autre lecture du spectacle ?

Jean-Michel Estrade, ATOS. L'*Antigone* que nous avons vue est une pièce classique du répertoire européen transposée pour un public japonais. Cette volonté de rendre accessible notre monde à un autre public ne joue-t-elle pas un rôle dans votre ressenti ? N'y avez-

pas recherché ce que vous-mêmes y mettez ?

Daniel Mesguich. Je ne crois pas être dans la méconnaissance du théâtre traditionnel chinois – je suis allé une dizaine de fois travailler à Pékin et Shanghaï. Je connais aussi les théâtres japonais (j'ai travaillé à Tokyo) et coréens (j'ai travaillé à Séoul ...). Je tiens que ce spectacle n'a rien à voir avec les traditions de ces pays. Je ne suis pas un occidental qui dirait, devant un objet oriental : « *Ce n'est pas le théâtre que je connais !* », c'est plutôt l'inverse : ce spectacle est un spectacle "oriental" pour occidentaux. D'autre part, c'est *universellement* que la matrice d'*Antigone* ne se résume pas à l'intrigue d'une femme qui veut absolument enterrer son frère, c'est *universellement* que la loi est souvent un obstacle et que quelque chose est parfois plus fort qu'elle.



Jean-Michel Estrade, ATOS : « La volonté de rendre accessible notre monde à un autre public ne joue-t-elle pas un rôle dans votre ressenti ? »



Lionel Prud'homme, ISG : « Peut-on faire du cinéma avec des bons sentiments ? »



Mais je dis qu'il faudrait montrer de quelle écriture cette loi est constituée. Et ce ne serait plus "une histoire", mais un pan de votre histoire, de notre histoire. ... Qu'est-ce que "les classiques" français ? On nous apprend à l'école la règle des trois unités : temps, lieu, action. Mais qu'est-ce que cela veut dire ? Dans *Bérénice*, par exemple, quelle est l'action ? Une jeune femme demande à un jeune homme : « Est-ce que tu m'aimes ? Veux-tu m'épouser ? » Et, lui, répond : « Je ne sais pas ... heu, finalement non. » Et elle s'en va. C'est tout. On ne peut pas faire plus simple, n'est-ce pas, c'est même indigent. Mais ces 1 500 vers sont tout simplement sublimes. Eh bien "les classiques", c'est ça : une nouvelle

« Hier,
ce sont d'autres sens
qui ont apprécié
le spectacle. »

façon d'écrire. Le minimum d'intrigue, de fiction, mais le maximum d'*aventures de la langue*. Pourquoi l'unité de temps ? Parce qu'il n'y a qu'un temps *réel*, celui pendant lequel a lieu la représentation. Pourquoi l'unité de lieu ? Parce qu'il n'y a qu'un lieu *réel*, celui où a lieu la représentation. C'est cela, une pièce classique ; c'est merveilleux. Sophocle n'en est pas très loin. Le théâtre antique, lui aussi, nous dit : « *Écoutez l'indicible, écoutez l'inaudible, entendez l'inimaginable.* »

Jacques Delsault, conseiller du président d'Adecco. J'ai apprécié le spectacle d'hier. Vous avez, Daniel, utilisé le mot qui convenait : c'est plutôt un opéra, une pièce de peinture impressionniste. J'ai vu beaucoup de spectacles, quelques uns dans cette Cour d'honneur. Cet *Antigone* est certainement l'un de ceux qui m'ont le plus marqué, intrigué. J'ai en tête cette mise en scène extraordinaire, ces personnages, cette Cour d'honneur qui trouve là un moyen extraordinaire d'exister. Je ne me suis pas embarrassé du texte – d'ailleurs, en général, on entend mal dans la Cour d'honneur. Hier, ce sont d'autres sens qui ont apprécié ce spectacle.

Charles-Henry Besseyre des Horts, professeur émérite, HEC Paris. Bravo ! Je ne suis pas un spécialiste mais j'étais la veille à Aix. C'est vrai, cet *Antigone* ressemblait à un opéra. Vous avez très peu parlé de la musique ...



Jacques Delsault, conseiller du président d'Adecco : « Un opéra, une pièce de peinture impressionniste. »



Daniel Mesguich. L'acte théâtral de Miyagi et de ses acteurs n'appelle de ma part aucune critique négative. Au contraire, j'ai même dit que je les respectais, pour leur travail... C'est le rapport entre ce que je crois être l'art théâtral et ce texte magnifique, lui-même matrice de l'art théâtral, qui m'interroge. Le spectacle, malgré mes réserves, j'en suis solidaire. Heu ... Les acteurs, les images, oui ; la musique, non. Là, je serai plus tranchant..

Jean-Pierre Hulot. Laurent Petitgirard a dit : « *Je connais tellement de superbes musiques japonaises que je regrette l'impression que cela a pu laisser hier soir au public ...* » Il a ajouté, à propos des opéras qu'il a lui-même créés, qu'il s'était efforcé d'écrire essentiellement en mono ou en bi-syllabes afin que le chœur puisse travailler sous sa direction. Beaucoup de choses se rejoignent dans ce que vous avez dit. ■



Charles-Henry Besseyre des Horts, professeur émérite, HEC Paris : « C'est vrai, cet *Antigone* ressemblait à un opéra. »

Notes

1. Roland Barthes, « Culture et tragédie » [1942], in *Les Cahiers de l'étudiant*, Essais sur la culture. Repris dans *Œuvres complètes*, tome I, p. 29-32 (Paris 2002, Éditions du Seuil). Il s'agit du premier texte publié par R. Barthes. Voir également R. Barthes. *Essais critiques* ; Seuil, 1991.
2. *La Naissance de la tragédie à partir de l'esprit de la musique* (*Die Geburt der Tragödie aus dem Geiste der Musik*) 1872, rééditée en 1886, sous le titre *La Naissance de la tragédie, ou Hellénisme et Pessimisme* (*Die Geburt der Tragödie, oder Griechentum und Pessimismus*). Folio Gallimard, 1989. *Œuvres complètes*, tome 1, La Pléiade, Gallimard, 2000.
3. « Mais ici, il nous faut définir la culture non pas comme l'effort d'acquisition d'un plus grand savoir, ni même comme l'entretien fervent d'un patrimoine spirituel, mais avant tout, selon Nietzsche, comme "l'unité du style artistique dans toutes les manifestations vitales d'un peuple" (...) Ce qui implique un dépouillement toujours plus rigoureux de l'accessoire, la recherche d'une unité de style. » R. Barthes, *Le Monde*, 4 avril 1986.
4. Au XIX^e siècle, "boulevard du Crime" est le nom familièrement donné au boulevard du Temple à Paris. Il abritait de nombreux cafés-concerts et théâtres proposant des mélodrames (souvent agrémentés de crimes), comme le Théâtre-Lyrique, le théâtre de l'Ambigu, le Cirque-Olympique, les Folies-Dramatiques, la Gaîté, les Funambules, les Délassements-Comiques, le théâtre des Associés, le théâtre des Pygmées, le Petit-Lazari ... Presque tous ont été détruits en 1862 à l'occasion de la rénovation urbanistique de Paris entreprise par le baron Haussmann. Le boulevard du crime est le décor et un des acteurs principaux du film *Les Enfants du paradis* (1945) réalisé par Marcel Carné d'après un scénario de Jacques Prévert.
5. Olivier Py : dramaturge, metteur en scène, comédien, écrivain, traducteur et réalisateur de cinéma, il est directeur du festival d'Avignon depuis septembre 2013.
6. Compositeur et musicien américain, Philip Glass, né en 1937, formé en particulier par Darius Milhaud et Nadia Boulanger, est l'un des compositeurs les plus influents de la fin du XX^e siècle. On le considère comme l'un des représentants les plus éminents de la musique minimaliste et de l'école répétitive. Il a aussi collaboré avec des artistes "de variétés" comme David Bowie, Paul Simon ou Linda Ronstadt et écrit des musiques de films (notamment pour Martin Scorsese). Parmi ses œuvres les plus célèbres, les opéras *Einstein on the Beach*, *Satyagraha*, *Akhnaten*, *The Voyage*.
7. Le vers iambique est très usité dans la prosodie antique « L'iambe, composé d'une brève et d'une longue, le trochée, composé d'une longue et d'une brève, sont le rythme des pieds humains foulant le sol (Combarieu, *Mus.*, 1910, p. 145). Par extension, « vers dont le second, le quatrième et le sixième pied sont ordinairement des iambes » (Littré) et primitivement utilisé dans la poésie satirique. Cf. *cnrtl.fr*
8. Stendhal, *De l'amour*, Gallimard, Folio, 1980, chapitre 2, *De la naissance de l'amour* : « Aux mines de sel de Salzbourg, on jette dans les profondeurs abandonnées de la mine un rameau d'arbre effeuillé par l'hiver ; deux ou trois mois après, on le retire couvert de cristallisations brillantes (...) Ce que j'appelle cristallisation, c'est l'opération de l'esprit, qui tire de tout ce qui se présente la découverte que l'objet aimé a de nouvelles perfections. »
9. Theodor W. Adorno, *Introduction à la sociologie de la musique* (1962), Contrechamps, 1994.
10. Cité par Daniel Mesguich dans son livre *Estuaires* (Gallimard, 2017) comme un propos du philosophe, écrivain et rabbin Marc-Alain Ouaknin concernant l'Écriture sainte et reprenant une phrase de *L'au-delà du verset : Lectures et discours talmudiques* d'Emmanuel Levinas (Minuit, 1982).
11. « Brecht déjà disait qu'il y avait, au théâtre, des plaisirs simples et des plaisirs complexes, avant d'ajouter malicieusement que les plaisirs complexes, c'était encore meilleur que les plaisirs simples ... » D. Mesguich, lettre à Fabienne Pascaud, directrice de la rédaction, *Télérama*, 24/07/2015.
12. *Voyage au bout de l'enfer* (*The Deer Hunter*), film de Michael Cimino, 1978. ■



Clôture du colloque

Roger Serre, délégué général du Groupe IGS.

« Cette pédagogie de l'action
pour penser un monde nouveau,
les jeunes l'imagineront
avec nous. »

NOUS SOMMES EN ACTION !

Roger Serre. En cette rentrée 2017, 3 500 étudiants intègrent les 27 écoles du Groupe IGS. Avec eux et avec les enseignants, nous inventerons les futurs qui étaient cette année au cœur des débats de DPA.

Cette pédagogie de l'action pour penser un monde nouveau, les jeunes l'imagineront avec nous.

Nous sommes en action ! Un exemple : avec la Comédie-Française – Éric Ruf l'a évoqué – nous avons créé un Centre de Formation d'Apprentis où l'on apprend le management, avec des étudiants qui sont aussi des apprentis acteurs à la Comédie-Française. Peu de gens le savent ; c'est une initiative sans précédent. Nous poursuivons et développons cette expérience.

Avec vous, nous voulons relever un autre défi. L'entrepreneuriat, le professionnalisme, il est facile d'en parler, beaucoup plus difficile de l'enseigner. Plus difficile encore d'en faire la pédagogie. Ces valeurs, nous devons les incarner. Merci à nos "anciens", aujourd'hui DRH et DG, d'être présents à nos côtés et de nous aider à construire cette pédagogie nouvelle. C'est indispensable : plus les écoles grandissent plus elles ont la tentation de s'institutionnaliser. Il nous faut donc toujours aller plus loin, plus avant. C'est pourquoi, en particulier, nous créons un tronc commun d'humanités pour lequel notre ami Jacques Téphany nous apportera son concours.

L'IGS est un monde à part. C'est une fédération. Autour de notre "école phare" en Ressources Humaines et de notre école du Management et de la Finance, nous avons créé des établissements spécialisés pour l'immobilier, la communication, le journalisme, les métiers tertiaires, les industries de la santé, l'informatique ... Nous sommes fiers de former, avec beaucoup d'entre vous, 7 000 apprentis, 3 500 alternants, en pratiquant une pédagogie d'encouragement.

Avec toutes ces initiatives et celles qui vont venir, nous voulons répondre aux attentes des nouvelles générations pour inventer le monde nouveau qu'elles espèrent. Elles ont le goût du partage et elles nous inspirent. Pour nous stimuler, nous avons aussi besoin de vous tous. Rien n'est plus utile que votre témoignage et celui de vos entreprises. Notre pédagogie se nourrit de vos bonnes pratiques.

L'année dernière, nous nous étions quittés sur des mots d'amour. Je vous avais dit : « *Nous vous aimons.* » Et c'est vrai. 4 500 tuteurs, issus de vos entreprises, accompagnent les étudiants et le font avec amour. Notre communauté académique est fondée sur l'amour du beau geste, du métier, de la société.

Je ne sais pas si aimer c'est agir, ou si agir c'est aimer. Dans les écoles du Groupe IGS, nous essayons de faire une pédagogie de l'action : avec vous, pour vous, pour ce monde nouveau qui advient.

DPA 2018 DEVRA ÊTRE INOUBLIABLE !

Jean-Pierre Hulot. Rendez-vous l'année prochaine, en 2018, pour la dixième édition de Dirigeants en Pays d'Avignon ! Dès maintenant, œuvrons tous pour faire du dixième anniversaire de DPA un événement inoubliable ! ■

« L'IGS est un monde
à part.
C'est une fédération. »



Jean-Pierre Hulot : « Dès maintenant, œuvrons tous pour faire de DPA 2018 un événement inoubliable ! »



Entretiens : retour vers le futur

Frédérique Bedos, *Le Projet Imagine*, **Charles-Henri Besseyre des Horts**, professeur émérite, HEC, **Hubert Cotté**, head of cloud, SAP France, **Caroline End**, directrice de l'école IGS-RH et du Pôle formation continue (Région AURA), **Jean-Michel Estrade**, HSVP HR, Global digitalisation & Services, Atos, **Claire Léost**, éditrice, directrice générale de l'univers grand public de Lagardère Active, **Eugénie Nijhuis**, co-founder and managing partner, Intys, **Gilles Pouligny**, directeur général adjoint en charge de la formation continue et des partenariats, Groupe IGS.

YEUX GRANDS OUVERTS ... ET BRILLANTS

Eugénie Nijhuis. La leçon stratégique de cette édition 2017 de DPA pour moi ? Gouverner, c'est agir ? J'y crois très fort ! Si Google, Facebook n'inventaient rien, demain, ils seraient dépassés par des concurrents : il faut garder l'esprit ouvert, regarder autour de soi, rester optimiste, aller toujours plus loin.

C'est aussi un message essentiel à l'intention des étudiants : osez rêver, innover, repartir de zéro s'il le faut. Vous réussirez !

Jean-Michel Estrade. "Gouverner, c'est agir"... donc connaître son environnement, pour repérer les signaux faibles et, surtout, de nouveaux entrants qui seront demain nos challengers et remettront en question les "rentes" de l'économie traditionnelle. Nous devons nous inscrire dans un écosystème, anticiper, rester en mouvement, positifs, pour délivrer du sens et répondre aux attentes – parfois non exprimées – du public.

LE TEMPS D'AGIR : DEMAIN EST LÀ

Hubert Cotté. Pour moi, l'un des fils rouges du colloque est la prise de conscience qu'il faut redonner du temps à la gouvernance et à l'action : comment, dans une époque où il faut aller vite, où s'impose une dynamique d'immédiateté, prendre le temps de la décision et de l'action ? J'ai particulièrement apprécié la conclusion de Jean-Marc Daniel : « Parfois, gouverner, c'est ne rien faire. » J'entends qu'il faut savoir prendre du recul, car gouverner c'est décider et c'est définir son futur. Nous ne savons pas de quoi l'avenir sera fait, mais nous bénéficions d'une occasion unique de peser sur notre futur.

AU RISQUE D'ÊTRE HEUREUX

DPA 2017 confirme que nous sommes déjà en train de gouverner et d'agir différemment, bien davantage par la quête de sens et l'incarnation de valeurs.

À mes enfants, je dis : « Choisissez votre bonheur, c'est le meilleur moyen de l'atteindre. » Nous ne savons pas de quoi l'avenir sera fait, c'est pourquoi – et je rejoins ici plusieurs des intervenants – mon message est : « Décide ce que tu as envie de vivre et invente ta vie. »

GAGNER SI C'EST ENSEMBLE, MÊME PAR D'AUTRES CHEMINS

Charles-Henri Besseyre des Horts. Je retiens de nos débats qu'aujourd'hui un dirigeant doit accepter que son action soit le résultat d'une initiative collective. La collaboration, renforcée par le digital, est déterminante. L'action ne peut être que partagée, ce qui remet en cause les fondements de l'autorité traditionnelle des gouvernants.

Nous avons également entendu qu'« agir, c'est aussi désobéir ». Cette capacité à désobéir, le *corporate hacking*, sert les intérêts de l'entreprise. La réussite du dirigeant de demain sera, en particulier, fondée sur sa capacité à accepter que certains de ses collaborateurs, quel que soit leur statut dans l'entreprise, ne suivent pas toujours les règles et, parfois, imaginent, en suivant un autre chemin, des solutions innovantes.

Les théories managériales traditionnelles proposaient des modèles *top down* ; aujourd'hui, le modèle est l'inverse du *command and control*.

L'UNION FAIT L'ACTION

Gilles Pouligny. Je retiens une idée qui fait son chemin : aujourd'hui, on réussit mieux et plus vite à plusieurs. BDO, un réseau d'expertise comptable et d'audit, l'un de nos partenaires à ce colloque, veut s'investir dans le conseil en ressources humaines. Il a choisi l'IGS RH, la filière ressources humaines du groupe IGS, pour développer une offre de services aux entreprises dans le domaine RH. Il s'appuie donc sur notre cœur de métier, la formation. Nous avons organisé des matinales co-brandées BDO-Groupe IGS sur l'actualité RH et sociale et créé, avec notre partenaire, une chaire académique sur le lien entre les RH et la RSE. C'est un exemple de partenariat qui agit directement sur la stratégie du partenaire.

LE COURAGE D'ÊTRE HUMBLE

Frédérique Bedos. "Gouverner, c'est agir" ? Mais, quel sens pour l'action ? Certains choix engagent une vie. Ma réflexion se fonde sur cette interrogation : que signifie donner un cap à sa vie, prendre des décisions ? Comment leur donner chair ? Décider n'est jamais simple : choisir, c'est également renoncer. Il faut d'abord creuser en soi. DPA 2017 confirme, enfin, que gouverner, c'est aussi savoir rester humble.

« DPA 2017 confirme que nous sommes déjà en train de gouverner et d'agir différemment. »

« Garder l'esprit ouvert, regarder autour de soi, rester optimiste, aller toujours plus loin ! »

« On réussit mieux et plus vite à plusieurs. »

« Il faut d'abord creuser en soi. »

LES OUTILS DE LA LIBERTÉ

Caroline End. Beaucoup des témoignages exprimés cette année nous confortent notre démarche : au sein des écoles du Groupe IGS, nous nous efforçons de porter des valeurs d'humanisme, de professionnalisme et d'entrepreneuriat ; nous préparons nos apprenants à faire vivre ces valeurs dans les entreprises. Nous pratiquons une pédagogie de l'encouragement. Nous leur disons : « *Ici, vous n'êtes pas dans une école, mais dans votre laboratoire d'entreprise. Osez pour réussir ! Vous allez peut-être échouer et ce n'est pas grave. Nous vous aiderons à vous relever.* »

Le message, très stratégique, de DPA et du Groupe IGS aux entreprises, est de laisser une place, une liberté d'action aux apprenants qui arrivent en stage ou en alternance. Ils ont besoin de se sentir libres d'oser, responsables des missions confiées. À ceux qui ont l'envie de porter une mission, un projet, laissez-leur la chance de le faire !

Jean-Michel Estrade. Gouverner, c'est agir : c'est aussi un signal d'optimisme envoyé aux apprenants pour qu'ils maîtrisent leur propre destinée. S'ils ont parfois le sentiment d'être enfermés dans des process contraignants, l'apprentissage de moyens d'action leur permettra de mieux gouverner leur devenir et d'améliorer la gestion du collectif. L'action devient alors un "risque positif" qu'il faut savoir cultiver et développer.

Charles-Henri Besseyre des Horts. L'une des conclusions du colloque a été : « *Agir, c'est gouverner, et gouverner, c'est réagir.* » Je crois très important, lorsqu'on est en situation pédagogique, de permettre aux apprenants d'être des acteurs de leur propre formation. Le digital donne aux apprenants "la main" sur l'apprentissage de certaines compétences, y compris les *soft skills*. L'utilisation des outils de *gaming* ou de simulation leur permet de décider et donc d'agir. Bien entendu, pour l'enseignant, c'est plus compliqué à gérer ! Leur rôle sera d'abord de mettre en perspective les connaissances de leurs étudiants.

Gilles Pouligny. Aujourd'hui, les apprenants ont accès à la connaissance sur des outils digitaux disponibles pour tous. La pédagogie descendante ne fonctionne plus. Nos formateurs, nos professeurs doivent le prendre en compte, se remettre en cause. Il faut former les formateurs ... et susciter une nouvelle génération de formateurs. Nous constatons que, dans ce domaine, l'attente de nos apprenants, jeunes ou moins jeunes, qu'ils soient en formation initiale ou continue, est très forte.

LES FILLES AUSSI

Claire Léost. Au cours de DPA 2017, nous avons évoqué les stratégies utiles pour briser le "plafond de verre", ce qui n'intéresse pas seulement les femmes, mais aussi les entreprises qui les emploient. Des conseils ont été partagés : bien négocier son salaire, considérer le premier emploi comme un moment stratégique, ne pas se dire qu'on prend le job et qu'on verra bien ensuite ... Si "gouverner, c'est agir", il faut négocier pied à pied avec son conjoint la répartition des tâches ménagères. Et, pour faire carrière, travailler avec

un patron qui vous aidera à progresser. Si ce n'est pas le cas, cherchez ailleurs ! Aux jeunes femmes, Je conseille d'essayer de tout mener de front. Si vous restez performante dans l'entreprise tout en progressant, dans la période de la trentaine, vous accéderez à des postes plus importants, vous aurez plus d'autonomie, plus d'argent et ce sera alors plus facile de gérer votre emploi du temps.

DEMAIN DPA !

Charles-Henri Besseyre des Horts. La force de DPA est d'inciter à réfléchir. Il faut conserver le niveau des interventions qui sont la charpente du colloque. C'est le bon. Les intervenants apportent aux participants des grilles de lecture plutôt que des outils.

Cette année, en particulier, les intervenants ont évoqué la nécessité (parfois) de désobéir, la capacité (souvent) d'agir différemment, de donner (largement) aux acteurs de terrain la liberté de remettre en cause certains principes d'action managériaux et de décider eux-mêmes. C'est très intéressant !

Eugénie Nijhuis. Ce colloque était foisonnant d'idées ; il m'en a donné beaucoup. Pour moi, c'est une bouffée d'oxygène avant de repartir dans mon quotidien pour "gouverner et agir". Ici, je prends beaucoup : l'optimisme, le bonheur, l'esprit ouvert, la curiosité de regarder autour de soi. C'est un excellent apprentissage.

Jean-Michel Estrade. Dans le cadre somptueux de la Maison Jean Vilar, par l'ambiance qu'il crée, DPA est propre à des échanges non conventionnels et on y entend des intervenants de très grande qualité. Nous avons eu aussi cette année de forts moments d'émotion : Frédérique Bedos nous a donné une leçon de vie. Elle nous a dit aussi : « *Qu'attendez-vous pour agir ?* » Ce que l'on peut souhaiter à DPA, c'est de conserver cet état d'esprit, la diversité des intervenants et la relation de confiance mutuelle qui s'est créée ici.

Frédérique Bedos. J'ai été émerveillée par la richesse des prises de parole, mais aussi par les éclairages très divers, très variés que nous ont apporté les intervenants. Chacun, dans son domaine, est un expert, ce qui garantit une grande qualité des débats et des échanges. De Laurent Petitgirard, maître de la musique – c'est un bonheur et un privilège de l'écouter – à Jean-Loup Chrétien, pilote de chasse, astronaute, cosmonaute, qui nous emmène dans d'autres univers : c'est le génie humain qui est mis en valeur. DPA nous accompagnera longtemps. Des réflexions, des clés de compréhension mûrissent en nous. Des espoirs, qui se réaliseront au fur et à mesure. De tels moments de partage sont très précieux.

Gilles Pouligny. La 9^e édition de DPA est une étape. L'année prochaine, nous fêterons son 10^e anniversaire. Ce colloque se situe dans une continuité, dans une ambiance "intime" que tous apprécient, malgré le nombre croissant de participants. Nous attendons avec impatience DPA 2018 ! ■

« *Des grilles de lecture plus que des outils.* »

« *Une ambiance "intime" que tous apprécient.* »

Ce texte est extrait d'entretiens filmés, réalisés pendant le colloque DPA 2017.



Présentation des intervenants

Xavier d'Aumale est, depuis 2015, vice-président ressources humaines de BlaBlaCar (plus de 500 salariés dont 350 en France). À ce poste, il est notamment responsable de l'acquisition des talents, des ressources humaines et de la communication interne. Diplômé du cycle Moyen-Orient/Méditerranée et du Master Finance et Stratégie de Sciences Po Paris, il débute sa carrière chez Rothschild & Co en 2011 à Londres comme analyste M&A, avant rejoindre, de 2011 à 2015, le bureau de Paris de Russell Reynolds Associates. En 2015, il contribue notamment à l'ouverture du bureau de Dubaï avant d'être coopté en novembre 2015 par Frédéric Mazzella, fondateur de BlaBlaCar.

Hubert Auriol, pilote, entrepreneur, organisateur d'événements majeurs, auteur, est une figure emblématique du monde sportif – en particulier du rallye-raid. Après des études en sciences économiques, il débute sa carrière dans le textile avant de se lancer, avec Thierry Sabine, dans une première compétition sportive. Il commence sur deux-roues et emporte en 1981 son premier Paris-Dakar. Il obtient encore la première place en 1983, puis en 1992 (cette fois en tant que pilote officiel de Mitsubishi). En 1995, il est appelé par Jean-Claude Killy à la direction de TSO (Thierry Sabine Organisation) pour organiser le Paris-Dakar. Il reprend la compétition automobile en 2006 et lance la même année la première édition de *La légende des héros*, un raid Paris-Dakar à moto, puis, en 2008, l'*Africa race*. Hubert Auriol organise de nombreux événements, dont le *China Grand Rally*. Très engagé dans l'action humanitaire, il est depuis 2013 ambassadeur de la Chaîne de l'Espoir.

Emmanuelle Barbara est avocate au barreau de Paris depuis 1993. Associé-gérant du cabinet d'avocats August Debouzy depuis 2001, elle y a créé le pôle social (plus d'une trentaine d'avocats dont huit associés) qui intervient dans tous les domaines du droit du travail et de l'élaboration des stratégies RH. Elle a reçu en 2012 le prix « Lawyer of the year » de la revue *Best Lawyer*. Emmanuelle Barbara enseigne en Master II à l'École de droit de Sciences-Po Paris et à l'Université Paris I-Sorbonne. Elle participe activement aux

réflexions sur l'évolution du droit social en France auprès du MEDEF et de nombreux *think tanks*, parmi lesquels le Club des Juristes, l'Institut de l'Entreprise. Elle est membre du comité directeur de l'Institut Montaigne et du conseil d'administration de l'Agence Centrale des Organismes de Sécurité Sociale (ACOSS).

Mathieu Baudin est, depuis 2012, co-fondateur et directeur de l'Institut des Futurs souhaitables, « école de la réinvention dont la vocation est de réhabiliter le temps long dans les décisions présentes et d'inspirer le débat public de futurs souhaitables ». Historien et prospectiviste de formation, il travaille sur le développement durable depuis plus de 17 ans et l'enseigne depuis 14 ans (Cnam, École Centrale, IAE d'Aix-en-Provence). D'abord chercheur, puis directeur-associé de Pro Idea (formation), et "idéateur" au Relais, il est ensuite responsable du programme développement durable de l'École Centrale de Paris et directeur pédagogique du Collège des Hautes Etudes de l'Environnement et du Développement Durable. Mathieu Baudin est l'auteur de *Développement durable, nouvelle idéologie du XXI^e siècle ?* (L'Harmattan, 2009).

Frédérique Bedos est productrice et réalisatrice. Elle a créé, en 2010, Le Projet Imagine, une ONG d'information dont le but est « d'inspirer pour agir ». Le Projet Imagine produit des films qui mettent en lumière « ces femmes et ces hommes, ces héros anonymes qui vont à la conquête de territoires inconnus, et font prendre conscience que tout est possible ». Après des études d'histoire de l'art à la Sorbonne et à l'École du Louvre, Frédérique Bedos débute sa carrière comme reporter culturel à New York, sur la chaîne *Fashion and Design TV*, avant de s'installer à Londres où elle travaille pour MTV Europe – et, enfin, de revenir en France à la télévision et à la radio (*France 2, M6, MCM, W9, Canal +, NRJ, Europe 2*). Le Projet Imagine s'inspire de l'histoire personnelle de Frédérique Bedos : son adoption par des parents exceptionnels avec une vingtaine d'autres enfants jugés "inadoptables" et venant du monde entier. Frédérique Bedos a raconté cette enfance dans *La Petite Fille à la balançoire* (Les Arènes, 2013 ; J'ai Lu, 2015). Depuis avril 2017, l'ONG Projet Imagine dispose d'un statut consultatif spécial auprès du Conseil économique et social des Nations Unies.

Nathalie Cabrera est, depuis mars 2017, directrice déléguée de l'Association Jean Vilar. Titulaire d'un DESS de gestion des institutions culturelles de l'université Paris-Dauphine, elle débute sa carrière comme administratrice de la compagnie Les Macloma, avant d'être conseillère Théâtre et Danse auprès du conseil régional du Centre, puis chargée de mission Théâtre

auprès de l'ARCADE (Agences des Arts et du Spectacle de la région Provence-Alpes-Côte d'Azur). Elle est ensuite chargée de mission Spectacle Vivant au conseil général des Bouches-du-Rhône, responsable des Actions de Participation Citoyenne dans le cadre de Marseille-Provence 2013 capitale européenne de la culture. Elle a été, de décembre 2014 à décembre 2015, conseillère pour la culture auprès de Michel Vauzelle, président du conseil de la région Provence-Alpes-Côte d'Azur.

Jean-Loup Chrétien est général de brigade aérienne, titulaire d'une maîtrise en génie aéronautique et ingénieur de l'École de l'Air. Pilote de chasse, d'essais et de ligne, il est, en 1982, le premier Français et le premier Européen de l'Ouest à voyager dans l'espace. Il réalise en orbite plusieurs vols dédiés à des expériences scientifiques. Membre du conseil des directeurs du CNES, il rejoint la NASA en 1999. Il participe au groupe de travail sur la Station Spatiale Internationale, et occupe le poste de directeur-adjoint du groupe ISS Expedition Corp. Jean-Loup Chrétien est vice-président de *Tietronix Software Inc*. Il est membre de l'Académie de l'air et de l'espace, de l'association des explorateurs de l'espace, de l'association des astronautes européens, de l'*American Institute of Aeronautics and Astronautics* et de l'*International Academy of Aeronautics*. Il a été en 2010 président d'honneur de 3i3s (*International Independent Institut for Space Satellite Solutions*). Il est l'auteur de nombreux ouvrages, parmi lesquels *Rêves d'étoiles* (avec Catherine Alric, Alphée, 2009), *Sonate au clair de terre : Itinéraire d'un Français dans l'espace* (Denoël, 1994), *Mission Mir : Journal de bord* (Michel Lafon, 1998).

Carole Couvert est vice-présidente du Conseil économique, social et environnemental (CESE), au titre de la vie économique et du dialogue social. Elle est présidente d'honneur de la CFE-CGC. Diplômée de l'École supérieure de management (ESM), elle entre chez EDF GDF en 1994 et devient responsable clientèle, puis hyperviseur pour le centre de Côte d'Or. Elle est vice-présidente, puis présidente en 2001 du syndicat CFE-CGC IEG de Côte-d'Or et déléguée régionale Bourgogne Franche-Comté en 2002. En 2003, elle est déléguée nationale de la CFE-CGC, chargée de l'égalité professionnelle, de la conciliation des temps de vie et de famille. Éluë, en 2006, secrétaire générale de la CFE-CGC, elle devient, en 2013, le neuvième président de la confédération et la première femme à exercer cette fonction. Au sein de la CFE-CGC, Carole Couvert a créé le Réseau Équilibre qui regroupe de nombreux militants et militantes sur le thème de l'égalité professionnelle et la conciliation des temps de vie.

Hubert Cotté est, depuis 2016, *head of cloud* (chargé du développement des ventes des solutions cloud sur le marché français) et membre du comité exécutif de SAP France.

Diplômé de l'IAE Gustave Eiffel, il débute sa carrière comme ingénieur commercial et ingénieur d'affaires chez Business Objects, Informix, BroadVision et PeopleSoft. Il intègre, en 2006, Microsoft, puis Hyperion Solutions et Oracle (qui en fait l'acquisition en 2007), où il est directeur commercial France BI (*Business Intelligence* ou informatique décisionnelle). Il rejoint, en 2010, Keyrus comme responsable des alliances stratégiques avec les grands acteurs du secteur, puis Luma technologies en tant que *Managing Director France*. En 2014, il est vice-président de Salesforce, en charge du sud de l'Europe (France, Espagne, Italie, Moyen-Orient) avant de prendre la responsabilité chez SAP du développement des solutions cloud en France.

Jean-Marc Daniel est économiste, professeur associé à ESCP Europe, chargé de cours aux ingénieurs du Corps des mines. Il est directeur de la revue *Sociétal* et, notamment, chroniqueur aux *Echos* et sur *BFM Business*. Il est administrateur de la Société d'économie politique et membre du comité de rédaction de *l'Année des professions financières*.

Diplômé de l'École Polytechnique et de l'ENSAE, il alterne des responsabilités dans l'administration (INSEE, direction du Budget, régime de sécurité sociale des mineurs, ministère des Affaires étrangères), des cabinets ministériels et comme économiste et enseignant. On lui doit de nombreux articles et ouvrages, parmi lesquels : *Le Gâchis français : histoire de quarante ans de mensonges économiques* (2015) ; *Valls, Macron : le socialisme de l'excellence à la française* (2016), *Les Impôts. Histoire d'une folie française. Soixante ans de matraquage fiscal* (2017).

Lucille Desjonquères est, depuis 2014, directrice générale et présidente-fondatrice du cabinet Leyders Associates, où elle pilote des missions de chasse (santé, biotechnologies, cosmétique, luxe, retail, web et consulting). Elle a créé et dirige "Femmes au Cœur des Conseils", pôle dont la vocation est d'aider les entreprises à enrichir leurs conseils d'administration et de surveillance grâce une offre globale (audits de *boards*, préconisations des meilleurs profils de candidates, recherche de capitaux pour des projets).

Diplômée de l'ICD (Groupe IGS), Lucille Desjonquères occupe d'abord des responsabilités dans l'industrie pharmaceutique, en tant que directrice du marketing chez Carilène. Directrice associée chez Euro Consulting Partners, elle mène après 2001 des missions de chasse dans les secteurs de la santé et des biotechnologies, du retail et des nouvelles technologies. Elle est, depuis mai 2016, présidente de *l'International Women's Forum France*.

Frédéric Ferrer, animateur de « Dirigeants en Pays d'Avignon », est journaliste, consultant et enseignant.

Diplômé et titulaire du mastère Informations et médias d'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 *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* – « Absolutement 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 de conférences et colloques.

Jean-Michel Fauvergue est député (LREM) de la 8^e circonscription de Seine-et-Marne.

Commissaire général de la police nationale, à la tête du RAID de mai 2013 à mars 2017, il commande au cours des deux dernières années les assauts marquants du groupe d'élite de la Police nationale (Hyper Cacher, *Bataclan*, Saint-Denis, Magnanville, Nice, Saint-Étienne-du-Rouvray).

Diplômé de l'école des officiers de Paix de Nice et de l'École nationale supérieure de police de Saint-Cyr-au-Mont-d'Or, il est responsable d'une brigade de lutte contre les stupéfiants. Il deviendra ensuite notamment commandant des GIPN à Paris, directeur départemental de la sécurité publique en Guyane Française, attaché de sécurité intérieure à l'ambassade de France à Bamako, puis à Libreville, responsable de la lutte contre la traite des êtres humains et le trafic des migrants, avant de rejoindre la direction centrale de la police aux frontières.

Jean-Michel Fauvergue a été chargé d'enseignement à l'Université d'Auvergne. Il est intervenu à l'ENA, Sciences Po Paris, HEC, ainsi qu'à Paris Business School.

Philippe Gabilliet est professeur de psychologie et de management à ESCP Europe et chargé de cours à l'ESA de Beyrouth, conférencier et coach.

Docteur en sciences de gestion, diplômé de Sciences-Po Bordeaux, il co-fonde une société de conseil en accompagnement stratégique puis dirige le service de l'action commerciale de CNP Assurances avant d'opter pour une carrière académique. Philippe Gabilliet est vice-président et porte-parole de la « Ligue des Optimistes de France », président honoraire de l'association internationale « Optimistes sans frontières » (ASBL), vice-président de l'Académie Francophone des Auteurs et Conférenciers d'Entreprises (AFACE). Expert APM (Progrès du Management) et conférencier, il consacre son activité de recherche aux techniques de développement du leadership positif et aux stratégies mentales de la réussite.

Jacques Henno est journaliste, auteur et conférencier. Utilisateur passionné de l'internet et des réseaux sociaux, il observe depuis plusieurs années la fascination que les nouvelles technologies exercent sur les enfants et les conséquences qui en découlent sur leur éducation. Il analyse les implications de ces outils intrusifs sur notre vie privée. Diplômé de l'EDHEC, passé par Stanford University (SPPC, Publishing), il débute sa carrière dans les ressources humaines et le recrutement chez PA Consulting Group, avant de rejoindre le groupe Prisma Presse comme chef de service (*Capital*) et rédacteur en chef adjoint (*Web Magazine*). Depuis 2003, il est journaliste indépendant, auteur et conférencier. Il a publié, en particulier : *Les 90 questions que tous les parents se posent : internet, téléphone mobile, jeux vidéo ... : Guide pratique* (Télémaque, 2008) ; *Silicon Valley/Prédateurs Vallée ? Comment Apple, Facebook, Google et les autres s'emparent de nos données ; Facebook et vos enfants* (Télémaque, 2012). www.henno.com

Jean-Pierre Hulot est administrateur de l'Institut de Gestion sociale (IGS), concepteur et directeur éditorial de DPA, président de l'Unipe, 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, Lefebure, président des cabinets Europraxis et CES / Communications Économiques et Sociales, membre fondateur et président d'European Communication Partners Global. Jean-Pierre Hulot a été l'un des promoteurs du bilan social en France et préside plusieurs instances dédiées à la RSE, la gouvernance, la formation et l'apprentissage.

Hugues Le Bret a co-fondé en 2011 et dirige le Compte-Nickel. Diplômé de l'ISG, il débute sa carrière au *Journal des Finances*, avant de rejoindre Publicis comme directeur du développement de Média Finances. Il crée en 1994 l'agence ABW qui fusionne en 1996 avec Euro RSCG Finances. Il est, à la fin de 1999, directeur de la communication et membre du comité exécutif de la Société Générale, puis président-directeur général de Boursorama. Il quitte la banque après l'affaire Kerviel et se lance dans le conseil avant de créer le Compte-Nickel avec Ryad Boulanoua, spécialiste des terminaux de paiement électronique.

Hugues Le Bret est l'auteur de plusieurs ouvrages : *La Semaine où Jérôme Kerviel a failli faire sauter le système financier mondial* (Les Arènes, 2010), *No Bank* (Les Arènes, 2013) et *L'Espoir économique, la Révolution tranquille du capitalisme français* (Presses du Management, 1998).

Michel Léger est président du conseil d'administration de BDO France et représentant du *board* européen de BDO international. Expert-Comptable, commissaire aux comptes, membre de l'APEI (Association professionnelle des experts indépendants), il a été membre du comité exécutif d'Andersen et d'Ernst & Young. Il débute sa carrière au cabinet Frinault Fiduciaire (devenu Arthur Andersen). Il a créé Léger & Associés (BDO France à la fin 2007). Membre fondateur et président du *think tank* Institut Messine, 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).

Claire Léost est directrice générale de l'univers Grand Public de Lagardère et éditrice au sein de Lagardère Active (*TV Activities*) - *Publisher, Version Femina, Télé 7 jours, Première*.

Diplômée d'HEC et Sciences Po Paris, elle débute sa carrière en 2001 comme consultante chez McKinsey & Co, avant de rejoindre en 2003 Lagardère Active - *TV Activities* en tant que directrice déléguée (*Auto Moto, Onze Mondial, Parents*), puis éditrice.

Constatant que ses camarades de promotion n'ont pas toutes fait la carrière qu'elles méritaient, elle décide de « *mettre en lumière la difficulté pour ces femmes talentueuses, plus diplômées que les garçons, de parvenir aux postes de pouvoir, ainsi que les principaux pièges qui les attendent et à éviter au cours de leur carrière* » (*Le Rêve brisé des working girls, comment éviter les pièges*, Fayard, 2013). Elle y évoque toutes les aspects et ambiguïtés des discours sur le leadership au féminin.

Soumia Malinbaum est directrice *Business Development de Keyrus*. Elle a fondé en 2007 l'AFMD (Association Française des Managers de la Diversité) dont elle est aujourd'hui présidente d'honneur. Juriste de formation, elle débute sa carrière chez IBL (*International Brokerage Leasing*), puis intègre HTI (Hommes et techniques de l'informatique), avant de fonder Specimen, société d'ingénierie et de conseil dans les NTIC qu'elle préside jusqu'en 2006. Elle rejoint Keyrus en 2006 en tant que directrice associée, tout en s'impliquant en faveur de la sensibilisation des entreprises à la diversité. Au sein de l'AFMD, « *elle accompagne depuis sa création les adhérents face à la transformation organisationnelle et culturelle de leurs modèles* ».

Elle est membre depuis 2007 du conseil d'établissement des Gobelins et préside la Société des Amis de l'Institut du Monde Arabe (SAIMA).

Daniel Mesguich est professeur d'art dramatique, metteur en scène, directeur de théâtre et acteur. Il était présent au festival d'Avignon 2017 avec *Au bout du monde*, d'après l'oeuvre d'Olivier Rolin. Du 21 juillet au 19 août 2017, aux Fêtes nocturnes de Grignan, il a mis en scène *Lorenzaccio* d'Alfred de Musset (avec Marie-Claude Pietragalla et Julien Derouault).

Après des études de théâtre et de philosophie, il est admis au Conservatoire national supérieur d'art dramatique (CNSAD). Il anime le théâtre-école du Miroir, puis dirige deux centres dramatiques nationaux, le Théâtre Gérard Philipe à Saint Denis et le Théâtre de la Métaphore à Lille. Professeur au CNSAD de 1983 à 2014, il en est le directeur de 2007 à 2013. Daniel Mesguich a réalisé plus d'une centaine de mises en scène pour le théâtre et une quinzaine pour l'opéra sur les plus grandes scènes françaises et étrangères. Il a joué dans une quarantaine de films. Il a publié de nombreux articles théoriques, essais, livres d'entretiens, ainsi qu'une pièce de théâtre, un roman, et plusieurs traductions.

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 et centres de

formation du Groupe IGS : le CFA (centre de formation d'Apprentis) et l'IGS-RH en 1985, le CIEFA (Centre de Formation en Alternance) en 1986, l'IMIS (Institut de management des industries de la santé) en 1987, le CBIO (centre de bilan de compétences) en 1989, l'ISCPA (Institut supérieur de la communication, de la presse et de l'audiovisuel) en 1998, l'ESAM (École 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, le club des dirigeants des entreprises partenaires du Groupe IGS.

Laurent Petigirard est compositeur de musique symphonique et lyrique. On lui doit plus d'une vingtaine d'oeuvres, dont deux opéras, mais aussi près de 150 musiques créées pour le cinéma et la télévision. C'est un chef d'orchestre invité dans le monde entier. Il fonde en 1989 et dirige jusqu'en 1996 l'Orchestre symphonique français de Paris, puis de 2013 à 2016 le nouveau cursus de Composition de musique à l'image du Conservatoire national supérieur de musique et de danse de Paris. Il est depuis 2004 directeur musical de l'Orchestre Colonne. Laurent Petitgirard a présidé huit fois le conseil d'administration de la SACEM entre 2006 et 2016. Il est lauréat du Grand Prix lycéen des compositeurs 2000, ainsi que des Prix Musique, en 2001, et Opéra, en 2003, de la SACD. Élu à l'Académie des beaux-arts (Institut de France) au fauteuil de Marcel Landowski en 2000, il en est président en 2011 et secrétaire perpétuel depuis le 1^{er} février 2017.

Éric 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. Il 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 Frydman, Claire Devers, Olivier Pancho, Josée Dayan, Éric Forestier ... Prix Gérard Philipe de la Ville de Paris, Éric Ruf a reçu, en 2007, les Molières du décorateur et du second rôle masculin pour *Cyrano de Bergerac*.

Malene Rydahl est auteur et conférencière spécialisée en bonheur et bien-être.

Diplômée de la Niels Brock Business School de Copenhague en *international business strategy*, elle est d'abord manager, puis directrice de la communication chez Bang & Olufsen en France, avant de rejoindre l'agence Les Ouvriers du Paradis (groupe WPP) où elle est chargée du budget Le Bon Marché. Elle intègre jusqu'en 2015 le groupe Hyatt Hotels Corporation en tant que directrice de la communication institutionnelle pour les régions Europe, Afrique et Moyen-Orient. Son premier livre, *Heureux comme un Danois* (Grasset, 2014 ; rééd. chez J'ai Lu en 2015) a été traduit en 12 langues et a reçu le Prix du Livre Optimiste 2014. En parallèle, Malene Rydahl intervient pour des groupes internationaux et des institutions sur les thématiques du bonheur et du bien-être. Elle est, depuis 2014, « *Goodwill Ambassador* » de la ville de Copenhague.

Benoît Serre est, depuis 2012, directeur général adjoint et directeur des ressources humaines du Groupe Macif. Il est également vice-président délégué de l'ANDRH.

Diplômé universitaire de Droit et de Sciences Politiques à Paris, il intègre, en 1995, Ernst & Young Group, où il dirige la Maison des collectivités locales (filiales de formation et conseil dans le secteur public). Il est, de 1998 à 2003, directeur du Groupe Institut de gestion sociale (IGS) en charge du conseil et de la formation continue. Il rejoint, en 2003, Leroy Merlin France (Groupe Adeo), où il dirige l'université d'entreprise jusqu'en 2006, avant de prendre la direction des ressources humaines de Leroy Merlin en Russie jusqu'en 2012.

Roger Serre, délégué général du Groupe IGS, a dédié sa carrière aux relations écoles-entreprises. Etudiant à l'ESSEC, il y fonde la première Junior Entreprise et le premier forum étudiants-entreprises. Après un an au sein du Groupe Publicis, il dirige les relations extérieures de l'ESSEC, avant de prendre la direction du développement du groupe.

Roger Serre co-fonde, en 1975, l'Institut de Gestion Sociale (IGS), centre de formation aux ressources humaines et à la gestion prévisionnelle de l'emploi des entreprises. Le Groupe IGS est créé trois ans plus tard. Fédération d'associations à but non lucratif et de structures de conseil, il est pionnier dans le domaine de l'apprentissage et constitue un maillon original dans la liaison formation-emploi.

Le Groupe IGS a appuyé son développement sur des valeurs d'humanisme, de professionnalisme et un engagement constant en faveur de la formation professionnelle au long de la vie. Soucieux d'intégrer l'art et la culture dans ses cursus professionnels, il se veut « *accompagnateur de réussite* ».

Jacques Téphany est co-fondateur et directeur délégué, jusqu'en 2017, 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. Jacques Téphany a dirigé la rédaction des *Cahiers de l'Herne* consacrés à Jean Vilar (Éditions de

L'Herne, 1995) et des *Cahiers Jean Vilar* édités par l'Association du même nom.

Au cours des cinq dernières années, il a accueilli, dans les salles et les jardins de la Maison Jean Vilar, les travaux du colloque DPA (Dirigeants en Pays d'Avignon).

Bertrand Thamin est, depuis 2010, président du CMB, service interentreprises de santé au travail chargé, en particulier, des secteurs du spectacle, des intermittents, des pigistes, des mannequins mais aussi des métiers de la Bourse et professions financières, de l'hôtellerie et de la restauration, du Livre et des industries graphiques, des professions judiciaires... Depuis 2007, il codirige aussi le Théâtre Montparnasse à Paris. Après des études de lettres classiques et d'expertise comptable, Bertrand Thamin est, pendant dix ans, administrateur général du Théâtre de la Madeleine (alors dirigé par Simone Valère et Jean Desailly). Parallèlement, il conduit des opérations de promotion culturelle de la mairie de Paris (« 18h/18 francs », « Prenez une place / venez à deux », « Paris-sur-Scène »). Plus tard, il élaborera le régime fiscal de la « Mission pour la Célébration de l'An 2000 ». En 1997, il rejoint le Théâtre Montparnasse, dirigé par Myriam Feune de Colombi, dont il devient en 2007 codirecteur. Outre la présidence du CMB, il exerce au cours des dernières années des activités d'enseignement (Université Paris-Dauphine, Greta...) et plusieurs mandats au service du théâtre : vice-président

du Syndicat national du théâtre privé, trésorier-adjoint de l'Association pour le soutien du théâtre privé...

Hubert Védrine est président de l'Institut François Mitterrand, vice-président et membre du conseil d'administration de l'Institut de relations internationales et stratégiques (IRIS), administrateur indépendant de LVMH.

Diplômé de Sciences Po, d'une licence d'histoire et de l'ENA, il commence sa carrière aux Affaires étrangères. En 1981, François Mitterrand le choisit comme conseiller diplomatique, puis porte-parole et secrétaire général de la présidence de la République. De 1997 à 2002, il est ministre des Affaires étrangères. En 2003, il crée une société de conseil en stratégie géopolitique, Hubert Védrine Conseil. En 2007, à la demande de Nicolas Sarkozy, il rédige un *Rapport au Président de la République sur la France et la mondialisation*. En 2012, il remet au président Hollande un *Rapport sur les conséquences du retour de la France dans l'OTAN, sur la relation transatlantique et sur l'Europe de la Défense*. Parmi les ouvrages publiés par Hubert Védrine : *Les Mondes de François Mitterrand - À l'Élysée de 1981 à 1995* (Fayard, 1996) ; *François Mitterrand, un dessein, un destin* (Gallimard, 2006) ; *La France au défi* (Fayard, 2014), *Le Monde au défi* (Fayard, 2016) et *Sauver l'Europe* (Liana Levi, 2016). ■



Directeur éditorial : **Jean-Pierre Hulot**, administrateur du Groupe IGS
Conception, rédaction, réalisation : **Nomm'oh / Ophicius** (*maquette* : **Sabine Eichler**)
Photos : **Emile Zeizig**
Impression : , septembre 2017.

Merci à **L'Echo des planches** – 100.1 FM et www.lechodesplanches.info – dont le concours à la prise de son nous a été précieux.

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 plus de 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



GROUPE IGS

PARIS - LYON - TOULOUSE - SHANGHAI - DUBLIN - CASABLANCA



www.groupe-igs.fr