

# DIRIGEANTS

EN PAYS D'AVIGNON  
POUR UNE GOUVERNANCE HUMAINE

2021  
XII<sup>e</sup>  
Édition





*Le Groupe IGS remercie toutes celles et ceux qui ont contribué au succès de cette édition.  
Particulièrement ses partenaires pour leur soutien :  
The Adecco Group, BDO, Talensoft, Adgency Experts, Epoka, Unipe*

*Mais également le comité d'organisation :  
Frédéric Ferrer, Jean-Michel Garrigues, Johnsy Grégoire, Jean-Pierre Hulot, Karine Leclerc-Grivot, Gilles Pouligny, Lionel Prud'homme, Thierry Teboul, Jacques Tephany, Ndioulé Sall et Frédéric Bruneau.*

*Ainsi qu'Odile Moser et Hervé Labrid pour le travail de synthèse de ces actes.  
[www.alpha-pictoris.org](http://www.alpha-pictoris.org)*

*Merci Matthieu Suprin pour les photos de cette édition 2021.*

*Crédits photos :  
Colloque DPA 2021 : © Matthieu Suprin  
Photo Stéphane Richard : © Nicolas Gouhier  
Photo Bruno Patino : © Paul Blind  
Photo Serge Trigano : © Fred Dufour AFP  
Photo David Lisnard ©[www.davidlisnard.fr](http://www.davidlisnard.fr)  
Photo Pierre Lescure : © O.Vigerie - FIF  
Photo Agnès Verdier Molinier : © DR*

# I. En attendant DPA...

**29 JANVIER – 17 JUIN 2021**

# II. La dictature du compromis

**LE PRÉ CATELAN – 7 ET 8 JUILLET 2021**

*Les textes qui suivent constituent un résumé synthétique de l'essentiel des interventions dans le cadre de la web série "En attendant DPA..." et durant les journées des 7 et 8 juillet du XIIe colloque DPA.*

*Les interventions dans leur intégralité sont accessibles au travers des QR Codes présents au fil de ces pages.*

*Organisateur du colloque DPA et éditeur de ce compte-rendu, le Groupe IGS assume l'entière responsabilité de la rédaction et des choix qui ont été faits.*

# Sommaire



## I. En attendant DPA 29 JANVIER - 17 JUIN 2021

### 8 OUVERTURE

QUELLE RENAISSANCE POURRIONS-NOUS CONNAÎTRE ?

Jean-Pierre Hulot, *directeur du colloque Dirigeants en Pays d'Avignon (DPA), administrateur du groupe IGS*

### 10 Acte 1. CIRCUITS COURTS ET COURTS CIRCUITS

MONDIALISATION ET LOCALISATION, TERMES INCONCILIABLES OU COMPLÉMENTAIRES ?

Stéphane Richard, *président-directeur général d'Orange*

### 11 Acte 2. LE CYBER CAFÉ DU COMMERCE

LES MÉDIAS TÉMOIGNENT-ILS DE L'OPINION OU LA FAÇONNENT-ILS ?

Bruno Patino, *président d'Arte GEIE et d'Arte France*

### 12 Acte 3. L'ENTREPRISE ET LES MANAGERS AUX RENDEZ-VOUS ?

Serge Trigano, *cofondateur du Mama Shelter et de Mama Works, ancien président du Club Med*

### 13 Acte 4. LA SANTÉ COÛTE QUE COÛTE

LA SANTÉ PUBLIQUE PEUT-ELLE, À ELLE SEULE, CONSTITUER UN PROJET POLITIQUE ?

David Lisnard, *maire de Cannes, porte-parole de l'Association des Maires de France*

### 14 Acte 5. LA PREMIÈRE SÉANCE À NOUS LA LIBERTÉ !

Pierre Lescure, *président du Festival de Cannes*

### 15 Acte 6. CETTE MONNAIE QU'ON DIT FIDUCIAIRE

Agnès Verdier-Molinié, *directrice de la fondation IFRAP*

## II. La dictature du compromis 7 ET 8 JUILLET 2021

### 16 7 JUILLET 2021

### 18 AVANT-PROPOS

UN THÈME D'UNE BRÛLANTE ACTUALITÉ !

Jean-Pierre Hulot, *directeur du colloque Dirigeants en Pays d'Avignon (DPA), administrateur du groupe IGS*

### 19 LA SOCIÉTÉ DE LA DÉFIANCE

Jacques Attali, *écrivain, chef d'entreprise, économiste, homme politique*

### 20 TURBULENCES SUR GOOGLELAND

Anne-Sophie Barthez *directrice générale de l'enseignement supérieur et de l'insertion professionnelle.*

Axelle Lemaire, *Global Head of Terra Numerata, cabinet Roland Berger, ancienne secrétaire d'État chargée de Numérique et de l'Innovation.*

Benoit Serre, *DRH de L'Oréal France, vice-président délégué de l'ANDRH*

### 22 CRIBLE

Jean-Stéphane Arcis, *CEO de TalenSoft.*

### 23 PLAIDOIRIES

François Zimeray, *avocat, diplomate, homme politique*

### 24 LES SHERPAS DE L'ÉCONOMIE BIENVEILLANTE

Clara Gaymard et Gonzague de Blighnières, *co-fondateurs de RAISE*

### 26 L'ENTREPRISE À L'ÉPREUVE DU COMPROMIS

Stéphane Richard, *président-directeur général d'Orange, président de la GSMA*

### 27 VOYAGE EN ÉGOCRATIE

Pierre-Henri Tavoillot, *philosophe, maître de conférences en philosophie à l'université Paris Sorbonne-Paris IV, président du Collège de philosophie*

## 28 LE CRÉPUSCULE DES MAGISTÈRES. CADRAGE

Jean-Daniel Lévy, *directeur délégué d'Harris Interactive, directeur France en charge des stratégies d'opinion*

## 27 LE CRÉPUSCULE DES MAGISTÈRES. DÉBAT

Jean-Christophe Fromantin, *maire de Neuilly-sur-Seine, vice-président de Paris-Ouest La Défense, conseiller métropolitain du Grand Paris, délégué général du Forum de l'Universel.*

Christian Rodriguez, *général des armées, directeur général de la Gendarmerie nationale.*  
Frédéric Abecassis, *directeur de ffollozz*

## 32 LA POLITIQUE "DU PILOTAGE AUX INSTRUMENTS"

Thierry Mandon, *directeur de la Cité du design de Saint-Étienne, ancien secrétaire d'État à la Réforme de l'État et à la Simplification, ancien secrétaire d'État chargé de l'Enseignement supérieur et de la Recherche*

## 33 EN DIRECT D'AVIGNON

Jacques Téphany, *administrateur de la Maison Jean Vilar, envoyé spécial de DPA en Avignon*

## 34 8 JUILLET 2021

## 36 RÉENCHANTER LES SOCIÉTÉS

Dominique Wolton, *directeur de recherche au CNRS, directeur de la revue internationale Hermès, président du Conseil de l'éthique publicitaire (CEP)*

## 37 MANAGEMENT : SUR-MESURE OU PRÊT-À-PORTER ?

Romain Zerbib, *enseignant-chercheur et responsable de l'innovation pédagogique à l'ICD Business School, chercheur associé à la chaire ESSEC Innovation managériale et Excellence opérationnelle*

## 38 EN MÊME TEMPS

Rémi Boyer, *directeur des Ressources Humaines & de la RSE du Groupe Korian*

Jacques Creyssel, *délégué général de la Fédération du commerce et de la distribution (FCD)*

Jean-Marie Marx, *ancien haut-commissaire aux compétences et à l'inclusion par l'emploi, haut fonctionnaire au ministère de l'Agriculture*

Arnaud Naudan, *président du directoire de BDO France*

## 40 AU CONFLUENT DES INFLUENCES

Philippe Diallo, *président de l'European Association of Sport Employers (EASE) et de CoSMoS, membre du comité exécutif de la Fédération Française de Football, directeur général de l'UCP.*

Mercedes Erra, *fondatrice et présidente de BETC Groupe, présidente de BETC Fullsix et d'Havas O4.*

Muriel Mayette, *directrice du théâtre national de Nice, ancienne directrice de la Villa Médicis, ancienne administratrice générale de la Comédie-Française*

## 42 LES PROMESSES DE L'AUBE

Michel Friedling, *général de division aérienne, commandant du Commandement de l'Espace*

## 44 LE MOT DE LA FIN

Jean-Pierre Hulot, *directeur du colloque Dirigeants en Pays d'Avignon (DPA), administrateur du Groupe IGS*

## 45 « NOUS ALLONS CONTINUER ! »

Roger Serre, *co-fondateur du Groupe IGS*

## 46 Intervenants

## 54 La dictature du compromis vue par...



Échanges animés par Frédéric Ferrer

# I. En attendant DPA...

QUELLE RENAISSANCE POURRIONS-NOUS CONNAÎTRE ?

**Jean-Pierre Hulot**, directeur du colloque *Dirigeants en Pays d'Avignon (DPA)* administrateur du Groupe IGS.

LA PANDÉMIE NOUS A PRIVÉS DE L'ÉDITION 2020 DE DIRIGEANTS EN PAYS D'AVIGNON (DPA). NOUS VOULIONS DONC CRÉER UN LIEN ENTRE L'ÉDITION 2019 ET CELLE DE JUILLET 2021. C'EST POURQUOI, NOUS AVONS CONÇU CETTE SÉRIE D'ENTRETIENS DIGITAUX SUR LE THÈME *EN ATTENDANT DPA...*

Ces entretiens numériques avec des dirigeants, des personnalités – Stéphane Richard (Orange), Bruno Patino (Arte), Serge Trigano (Mama Shelter), David Lisnard (Cannes), Pierre Lescure (Festival de Cannes), Agnès Verdier-Molinié (IFRAP) veulent d'abord éclairer l'époque que nous vivons.

Si nous avons imaginé la formule « Années 20, années folles », pour symboliser le télescopage des deux millésimes, c'est avec l'idée qu'après chaque période mortifère, il y a eu une période libératrice, créatrice, une thérapie du bonheur... Aux 75 millions de morts de la "peste noire", au milieu du XIVe siècle, succède la Renaissance. A la Première Guerre mondiale et ses 10 millions de morts succèdent le dadaïsme et le surréalisme, l'effervescence artistique et littéraire notamment à Montmartre et Montparnasse, le succès du jazz et du Music-Hall, le premier tour de France cycliste...

Après les 60 millions de morts du deuxième conflit mondial, on assiste au "baby-boom", à la libération des mœurs, à l'apparition de nouveaux courants de pensée, au succès de la psychanalyse, à une très large diffusion de la culture dans tous les milieux...

C'est pourquoi DPA se confronte aujourd'hui à la question : après la Covid 19, quelle renaissance pourrions-nous connaître ?

Dans cette série d'entretiens digitaux, nous tentons de susciter des réponses.

Nous espérons ainsi, "avant DPA", contribuer à sortir de cette rumination morbide sur la maladie – trop fréquente durant cette période difficile. Nous voulions tenter de tirer des leçons de la crise, valoriser les acquis de l'expérience. Un certain nombre de valeurs ont, en effet, émergé au cours de cette crise, des valeurs de proximité, de sympathie, de partage, etc. Il serait dommage de les perdre, une fois le péril passé.

Ces six échanges numériques, sur les questions fondamentales de la culture, de la santé, de la nouvelle économie, de la solidarité... vous en trouverez les temps forts dans les pages qui suivent. Elles nous conduisent, presque naturellement, jusqu'à juillet 2021, jusqu'au 12e colloque DPA, qui fait l'objet de cette publication.

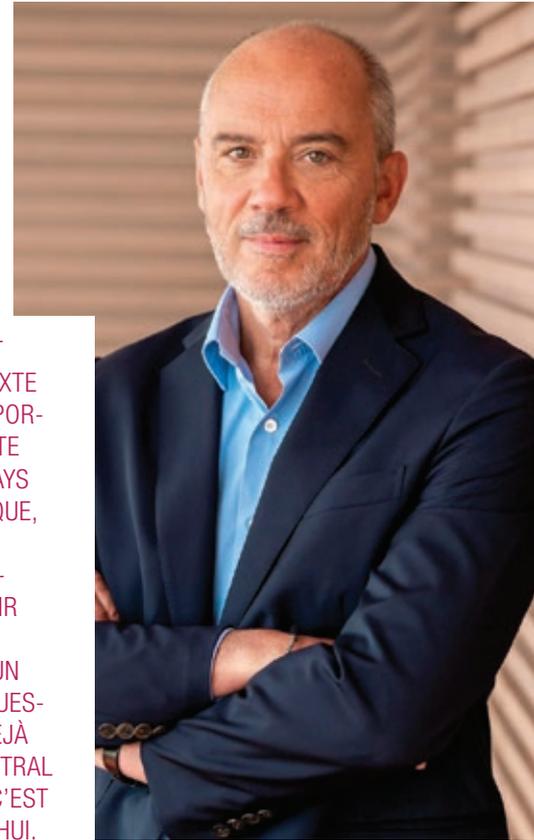




# Acte 1

MONDIALISATION ET LOCALISATION, TERMES INCONCILIABLES OU COMPLÉMENTAIRES ?

**Stéphane Richard**, président-directeur général d'Orange, président de la GSMA.



LA FRACTURE NUMÉRIQUE EST UNE RÉALITÉ. DANS LE CONTEXTE ACTUEL, ELLE DEVIENT INSUPPORTABLE. OR, ON NE LA CONSTATE PAS SEULEMENT DANS DES PAYS MOINS DÉVELOPPÉS, EN AFRIQUE, EN PARTICULIER. EN FRANCE, PLUS DE 10 MILLIONS DE PERSONNES DISENT NE PAS SAVOIR ÉCRIRE, ENVOYER OU OUVRIR UN MAIL. C'EST LOIN D'ÊTRE UN PHÉNOMÈNE MARGINAL. LA QUESTION DE L'INCLUSION ÉTAIT DÉJÀ POUR ORANGE UN THÈME CENTRAL AVANT LA CRISE SANITAIRE ; C'EST ENCORE PLUS VRAI AUJOURD'HUI.



EN QUELQUES JOURS, NOUS SOMMES PASSÉS, ASSEZ NATURELLEMENT, DE 40 % À 100 % DE COLLABORATEURS EN TÉLÉTRAVAIL, SOIT 100 000 PERSONNES. PARALLÈLEMENT, LA SATISFACTION DE NOS CLIENTS A FAIT UN BOND HISTORIQUE... C'EST ASSEZ BLUFFANT ! Y A-T-IL MEILLEURE DÉMONSTRATION DE NOTRE UTILITÉ ET DE NOTRE EFFICACITÉ ?



## Circuits courts et courts circuits

Il existe une sorte de paradoxe entre le besoin de proximité exprimé par les Français, leurs critiques récurrentes contre "l'État centralisateur" ou "l'entreprise qui décide tout à Paris", et leur frénésie, d'égalitarisme. Il est important que nous soyons présents dans les environnements de vie, de travail, pour "coller" à la réalité du terrain. Mais comment mieux répondre à cette demande ? D'abord, grâce à la technologie.

### UNE NÉCESSITÉ CROISSANTE DE TECHNOLOGIE

Le monde se digitalise à grande vitesse. Nous avons vécu, ces derniers mois, un développement de l'e-commerce, de l'éducation à distance, la télésanté, la télémedecine... avec la nécessité de réseaux toujours plus forts, de débits plus importants. Le besoin s'accroît de technologies – comme le chantier de la fibre optique – pour accompagner cette digitalisation du monde.

Ce matin, notre réunion "à distance" évite à 100 ou 200 personnes de prendre des transports pour se rendre dans un lieu qu'il aurait fallu chauffer et aménager. C'est une évidence : le bilan carbone d'une réunion digitale est infiniment meilleur que celui d'une réunion physique. Une étude de l'ADEME montre que celui d'une visioconférence permet une économie de 1 à 100. Alors, expliquer que la 5G est mauvaise pour la planète paraît quelque peu infondé...

### UNE PAROLE FORTE... MÊME POUR DIRE QU'ON NE SAIT PAS !

Quand règnent le stress et l'incertitude, la parole du leader – manager d'entreprise ou dirigeant politique – sa posture, les mots qu'il utilise, prennent encore plus d'importance. En témoignent les audiences des émissions où apparaît le président de la République !

Être PDG n'implique pas forcément une posture de sachant, d'autorité. Mais, en période de crise, il faut une parole ferme. Et le courage de le reconnaître quand on ne sait pas. Le reste du temps, conservons une posture d'humilité, d'écoute, de bienveillance !



SCANNEZ POUR RETROUVER L'INTÉGRALITÉ DE LA CONFÉRENCE

# Acte 2

LES MÉDIAS TÉMOIGNENT-ILS DE L'OPINION OU LA FAÇONNENT-ILS ?  
**Bruno Patino**, président d'Arte GEIE et d'Arte France.



ENTRE LE CAFÉ DU COMMERCE ET LES PLATEFORMES SOCIALES, LA DIFFÉRENCE EST-ELLE DE TECHNOLOGIE OU D'ÉCHELLE ? DE 1870 À 2006, NOUS AVONS CONNU UNE ÉPOQUE DE *MASS MEDIA*, PROFONDÉMENT LIÉE À LA STRUCTURATION INDUSTRIELLE DE LA SOCIÉTÉ. DANS QUEL MONDE VIVONS-NOUS AUJOURD'HUI, À L'ÈRE DE LA TECHNOLOGIE ?

## Le cyber café du commerce

Et l'espace et le temps ont été radicalement modifiés. L'absence de barrière industrielle fait cohabiter, dans les réseaux sociaux, la conversation, la croyance, l'influence, le réseautage, l'information, le savoir. Tout cela au même endroit, sans être soumis à la frontière d'un média ou d'un mode de production. Comme si, dans l'espace du café, il y avait eu un café, une salle de rédaction, l'Académie des Sciences, un parti politique, une secte, une salle de classe... En même temps. Avec, évidemment, des conséquences.

L'organisation des plateformes sociales n'est pas transparente. Elles ne se contentent pas d'accueillir tout le monde – comme on le pensait au début du numérique – et de donner à chacun sa chance. La structuration des réseaux sociaux et des espaces accélère certains messages et en ralentit d'autres.

L'algorithme privilégie ce qui, de son point de vue, est efficient économiquement, c'est-à-dire capte votre attention, en faisant appel le plus possible à votre émotion, à tout ce qui est d'ordre "viscéral".

## LE BUSINESS DE L'ATTENTION

Le résultat est une sorte de bistro du commerce déformant : tout le monde y cohabite, mais tout le monde n'a pas la même chance d'être "accélééré".

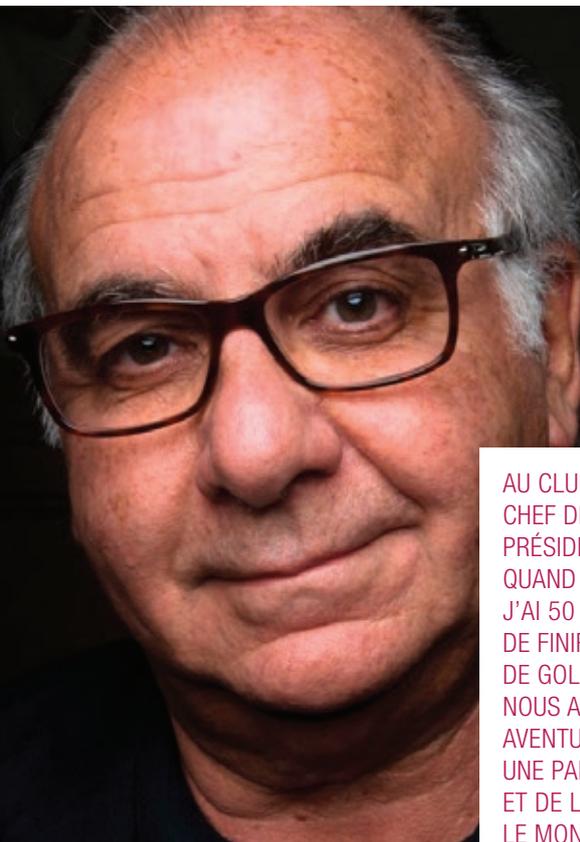
L'Europe y pense, la France y pense... Aux États-Unis, on entend de plus en plus parler d'*algorithmic accountability*, de responsabilité algorithmique. Cela consiste à regarder ex post les effets des algorithmes d'accélération des plateformes et à essayer de les en rendre responsables. Ce n'est pas la potion magique mais, à mon avis, c'est une piste extrêmement intéressante de régulation des grandes plateformes sociales, la deuxième piste étant une réflexion sur leur mode de gouvernance. C'est indispensable : on ne peut pas dire, d'un côté, que l'on est contre le fait que Facebook batte monnaie et s'arroge une souveraineté monétaire – j'ai souvent travaillé avec Facebook, je n'en fais pas le diable sur Terre – et, d'un autre côté, lui donner une forme de souveraineté judiciaire en lui demandant de réguler à notre place.

## LE TEMPS DU RÉCIT DANS UNE SOCIÉTÉ DE LA FATIGUE

Je crois très fortement que nous devons être au service des usages. Être un service public, c'est être au service du public, donc des usages du public. Arte n'est plus une chaîne de télévision, c'est un bouquet de propositions éditoriales, une chaîne de récits, qui s'efforce d'éloigner le public du choc permanent des opinions immédiates. En effet, nous vivons dans une société de la fatigue – fatigue de l'accélération générale, du choc des opinions permanentes – ce qui finit par nous donner mal à la tête. C'est pourquoi, chez Arte, nous essayons, très modestement, à notre petit niveau, de ralentir tout cela. De donner au public le temps du récit, parce que c'est aussi donner de l'espace pour l'imaginaire ou pour la réflexion, face à un bombardement de sollicitations immédiates.



SCANNEZ  
 POUR RETROUVER  
 L'INTEGRALITE  
 DE LA CONFERENCE



# Acte 3

**Serge Trigano<sup>1</sup>**, cofondateur du Mama Shelter et Mama Works, ancien président du Club Med.

AU CLUB MED, J'AI ÉTÉ GO,  
CHEF DE VILLAGE, DIRECTEUR,  
PRÉSIDENT... ET VIRÉ.  
QUAND JE SUIS VIRÉ DU CLUB,  
J'AI 50 ANS ET JE N'AI PAS ENVIE  
DE FINIR SUR DES TERRAINS  
DE GOLF. AVEC MAMA SHELTER,  
NOUS AVONS TENTÉ UNE NOUVELLE  
AVENTURE, EN ESSAYANT D'UTILISER  
UNE PARTIE DES VALEURS DU CLUB  
ET DE LES TRANSPOSER DANS  
LE MONDE DU XXI<sup>E</sup> SIÈCLE.

## L'entreprise et les managers aux rendez-vous ?

La belle idée du Mama Shelter, en dehors du design de Philippe Stark, de la restauration de Senderens et de Guy Savoy, a été de se dire : « *Un hôtel ne doit pas être fermé. Ouvrons les portes de l'hôtel aux habitants de la ville et faisons en sorte qu'ils se l'approprient.* » C'est une des clés du succès ; celle qui fait que les maires des villes nous déroulent le tapis rouge.

Il y a cinq ans, nous avons quatre Mama et ils marchaient bien. Nous pouvions continuer en famille avec quelques associés. Mais la notion d'hôtellerie *lifestyle* était en train d'exploser... Nous avons décidé de nous rapprocher d'un groupe, Accor, pour accélérer notre développement. Nous avons eu la chance de rencontrer Sébastien Bazin. Il a conservé l'équipe et a mis à notre disposition ses développeurs : 150 hommes et femmes, à travers le monde, dont le métier est d'aller séduire des investisseurs et de leur dire : « *Si vous voulez financer un hôtel économique, nous avons Ibis ; si vous voulez faire mieux, Mercure, Novotel ou Sofitel. Mais si vous voulez quelque chose de différent, nous avons maintenant Mama Shelter...* ». Cela s'est très bien passé et cela continue.

### LES HÔTELS ÉTAIENT DES HÔTELS, LES RESTAURANTS DES RESTAURANTS

Tout a débuté en 2008, à Paris, dans le 20<sup>e</sup> arrondissement... dans un lieu improbable, un vieux parking à l'abandon, rue de Bagnolet. Aucun touriste n'y passe. Nous avions naturellement sous-estimé les résistances. Par exemple, nous avons fait le pari de la restauration... dans un hôtel. Il y a une quinzaine d'années, les hôtels étaient des hôtels, les restaurants des restaurants. Nous avons dit au banquier : « *Nous voulons un lieu où les gens vont passer du temps, prendre un verre, où les clients de l'hôtel et les gens du quartier viendront dîner.* » Il a fini par accepter, en nous avertissant : « *Au mieux, vous ferez 40 couverts le samedi soir.* » Du jour où nous avons ouvert jusqu'au confinement, nous avons fait entre 700 et 800 couverts par jour.

Aujourd'hui il y a 13 Mama. Cette année, nous ouvrons à Rome, à Dubaï, à La Défense, à Lisbonne, à Bahreïn. Nous venons de signer à Dijon et Nice. Nous avons beaucoup de demandes. Les investisseurs s'aperçoivent que le *business model* du Mama est l'un de ceux qui correspondent le mieux aux attentes en termes de convivialité. Selon les dirigeants d'Accor, nous sommes l'un des *business model* qui marchent le mieux et qui rapportent le plus à la chambre... On nous propose même de reprendre des hôtels de luxe !

### MAMA, UN LIEU QUI N'EST PAS CLIVANT

Si vous allez un samedi soir au Mama, vous verrez des gens de presque tous les quartiers. Le gars venu à bicyclette avec sa copine à qui il offre une pizza à 12 euros croise celui qui laisse sa Porsche Cayenne au voiturier et fait un repas au champagne. C'est ce mélange qui me plaît.

Et qui plaît. Chez nous, si vous n'êtes pas des "beautiful people", on ne vous mettra pas au bout du restaurant, ou près des toilettes...

Dans l'industrie, ce qui compte c'est l'accomplissement de la tâche, la compétence technique.

Dans les services, c'est la façon de faire les choses. Quand vous donnez sa chambre à Frédéric, il faut qu'il ait le sentiment que vous lui donnez la plus belle ; si elle ne lui convient pas, il faut faire en sorte de la changer.

La réception doit voir si quelqu'un a besoin d'aide. Au restaurant, il faut avoir l'œil. J'explique à nos équipes que quand des gens sont seuls, il faut les installer au bar, échanger avec eux pour qu'ils se sentent bien. Beaucoup de femmes viennent au Mama parce qu'elles savent qu'elles vont être bien reçues, qu'elles ne seront pas ennuyées.

Pour réussir, il faut être disruptif. Si nous avons réussi, c'est peut-être parce que nous avons su casser les codes, laisser le Club derrière nous, partir vers un univers différent... en restant dans le même métier, qui est le seul que nous savons faire.



SCANNEZ  
POUR RETROUVER  
L'INTÉGRALITÉ  
DE LA CONFÉRENCE

<sup>1</sup> Trigano loves you (Albin Michel, 2011)



# Acte 4

LA SANTÉ PUBLIQUE PEUT-ELLE, À ELLE SEULE, CONSTITUER UN PROJET POLITIQUE ?

**David Lisnard<sup>2</sup>**, maire de Cannes, porte-parole de l'Association des maires de France.

LA RESPONSABILITÉ N'EXISTE QUE SI ON EST LIBRE, C'EST-À-DIRE EN MESURE DE PRENDRE UNE DÉCISION, D'ÊTRE RÉCOMPENSÉ OU SANCTIONNÉ. DEPUIS UN AN, NOUS AVONS VÉCU DANS UNE SPIRALE INFANTILISANTE. LE CIVISME ALIMENTE LA PRAXIS DÉMOCRATIQUE. IL SE FONDE SUR L'EXERCICE DE LA RESPONSABILITÉ DANS LE CHAMP PUBLIC. C'EST CE QUI CRÉE LE BIEN COMMUN.

## La santé coûte que coûte

Nous n'avons pas su poser, face à la pandémie, des hypothèses épidémiologiques, des critères rationnels de taux et d'évolution de l'incidence, des réponses en termes de capacité hospitalière, des *scenarii* adaptés pour susciter une responsabilité comportementale.

Si demain, du fait d'un variant, l'épidémie reprend, nous serons à nouveau confrontés à des restrictions de liberté, des couvre-feux, des fermetures d'établissements dits "non essentiels".

Que dans un premier temps, quand le virus est méconnu, qu'on ne connaît pas bien ses conditions de transmission et sa létalité, on se protège, on fasse un strict confinement, c'est rationnel. Il faut le faire. Mais on a très vite vu que le virus se transmettait par la voie aérienne. Et on disait, à l'époque : « *Non, le masque ne sert à rien.* » On ne pouvait pas aller se faire tester dans des établissements privés. Cela a révélé, je crois, les travers d'une société infantilisante.

## LE SERVICE PUBLIC, C'EST L'UNIVERSALITÉ

Il fallait, bien évidemment, soutenir les soignants, qui sont la fierté de la France. Mais, il y avait aussi d'autres personnels exposés, ceux dont on avait impérativement besoin sur le terrain : les policiers, les agents de la propreté urbaine... Il fallait une continuité du service public. L'histoire des grandes contaminations prouve qu'une mauvaise hygiène publique les amplifie. Le service public, c'est l'universalité : répondre aux besoins de chacun, quelle que soit sa condition, son origine. À Cannes, dès février, nous avons équipé les policiers, les agents, de masques FFP2.

Nous avons essayé de dire les choses, de protéger – sans infantiliser – et de motiver.

La décision n'est pas un acte théâtral. Elle impacte une population à laquelle nous appartenons. Donc, il faut se documenter, décider, ajuster et corriger, parce qu'on peut commettre des erreurs et qu'on n'a pas toutes les informations au début.

## LA CONFIANCE, CONDITION D'UNE BONNE DÉMOCRATIE

Cannes a atteint un taux de couverture vaccinale parmi les plus élevés de France : dès le premier mois, 97 % dans les Ehpad. La moyenne française était de moitié. Nous avons expliqué pourquoi nous prenions des décisions et sur la base de quelles informations. Cela crée une confiance qui est la condition de la démocratie et d'une bonne politique publique.

Un patron, un maire, donne des injonctions contradictoires raisonnables. J'ai mis en place des groupes de travail avec tous les agents. Je leur ai dit : « *Faites des propositions pour dépenser moins, faire plus et mieux de service public, être à l'aise au travail.* »

Les agents eux-mêmes ont estimé que nous n'étions pas obligés de remplacer tous ceux qui partaient à la retraite. Cela s'est traduit par des primes... et une baisse de la masse salariale. Chaque année, depuis sept ans, nous baissions les dépenses de fonctionnement et le service s'améliore...

La crise donne toute sa grandeur à la politique. C'est un état douloureux, éphémère... et un accélérateur de transition. Au moment d'une pandémie, comme quand il y a des attentats, des guerres, on agit pour protéger le groupe. Nous sommes capables de consentir un coût immédiat en vue d'une satisfaction supérieure future. Cette épidémie a remis la tragédie au cœur de la vie sociale.

Notre société abrite des forces centrifuges, dangereuses, multiples : les black blocks, l'extrême gauche, l'extrême droite, la frustration des déclassés, les racistes, la cancel culture... Nous devons retrouver le sens du commun. Quelle que soit notre origine, que l'on soit de gauche, de droite, riche, jeune, vieux ou pauvre, nous sommes les héritiers, les dépositaires, de cette culture.

Il faut que nos enfants, notamment ceux des populations les plus pauvres, ne s'enferment pas dans un élément identitaire, de sexe, de religion ou social... et se disent : « *J'ai des possibilités et je peux affronter le monde.* »



SCANNEZ  
POUR RETROUVER  
L'INTÉGRALITÉ  
DE LA CONFÉRENCE

<sup>2</sup> David Lisnard et Christophe Tardieu ont publié, en avril 2021, *La Culture nous sauvera* (éditions L'Observatoire).



# Acte 5

À NOUS LA LIBERTÉ !

**Pierre Lescure**, président du Festival de Cannes.

**CANNES 2021 MONTRE LA SANTÉ EXTRAORDINAIRE ET MAGNIFIQUE DU CINÉMA FRANÇAIS, DE SON SYSTÈME TRÈS PARTICULIER DE FINANCEMENT ET DE SA DYNAMIQUE.**

## La première séance

Nous avons pris la décision de proposer plus de films que d'habitude. "Un certain regard" et la sélection officielle présentent cinquante films chaque année ; il y en a, cette année, soixante-dix. Cette farandole est à l'image de la "libération" que l'on constate. Cette sélection – alors qu'une semaine après la réouverture des salles, on comptait près de quatre millions de spectateurs – est une merveille !

Il y a eu un avant et un après la pandémie. On n'avait jamais connu de "non-festival" comme en 2020. Pour le cinéma, la reprise confirme ce que les passionnés, tous les amoureux du cinéma, pensaient : le désir était là et rien ne l'éteindrait. « *Il va être difficile de reprendre parce que les plateformes...* », disent certains. C'est une folie : les Français ont envie de liberté, de retrouver leurs proches, leurs plaisirs, de sortir, d'aller au cinéma, au théâtre...

On a fêté récemment les cent ans de la radio, la première émission, le premier texte déclamé, la première pièce de théâtre lue sur les ondes. Commentaires de la presse de l'époque : « *C'est la fin du théâtre !* » – et, il était alors bien plus important que le cinéma. Je ne crois pas du tout à ce cauchemar. Les arts et les bonheurs de culture ne s'annulent pas les uns les autres, ils s'additionnent. Heureusement !

Netflix a des offres magnifiques, multiples, de documentaires, de séries. Mais, la télévision ne peut pas être Molière tous les jours – et tant mieux. Le quotidien est le contraire de l'exceptionnel, mais on y est heureux. Penser que cela tuera le cinéma est un non-sens que toute l'histoire des arts et de la création dément. Les plateformes continueront de se développer, mais le cinéma restera un acte unique. C'est une expérience : on va dans une salle, ensemble...

---

**LES ARTS ET LES BONHEURS DE CULTURE NE S'ANNULENT PAS LES UNS LES AUTRES, ILS S'ADDITIONNENT ET HEUREUSEMENT !**

---



SCANNEZ  
POUR RETROUVER  
L'INTÉGRALITÉ  
DE LA CONFÉRENCE

## LA RUMEUR CANNOISE FAIT D'UN FILM UN ACTIF

La résonance, la rumeur cannoise restent indispensables, irremplaçables. Quand une rumeur est positive à Cannes, le monde entier sait que le film concerné est d'ores et déjà un actif ; il va devenir une référence qui rayonnera. Donc, tout le monde a intérêt à sortir un film en salle à un moment ou à un autre.

On disait : il n'y a plus de salles ! Le circuit de l'AMC, que l'on déclarait mort il y a quelques mois, vient d'en racheter. La Chine continue d'en ouvrir. Hélas, tous les pays européens n'ont pas rouvert les leurs avec la même gourmandise ! C'est dommage pour l'Espagne et pour l'Italie qui en ont trop fermé. En France, un système politique, économique et créatif intelligent a permis de les maintenir : c'est le pays au monde où rapporté au nombre d'habitants il y en a le plus.

Pour la famille du cinéma, en tous les cas pour les métiers du cinéma, le gouvernement a réalisé un travail phénoménal. Les grands groupes d'exploitants sont toujours là ; les petites salles n'ont pas été rachetées "à la casse" par les grands groupes. Le CNC a aussi contribué à ce que tout le monde soit accompagné et à ce que les tournages reprennent ; le ministère de la Culture, à travers toutes les décisions prises sous l'impulsion du président de la République avec le feu vert de Bercy, a largement accompagné les intermittents. Ce qui se passe depuis dix jours incite tout le monde à repartir ! C'est exubérant et vivant.



# Acte 6

Agnès Verdier-Molinié<sup>3</sup>, directrice de la fondation IFRAP.

COMMENT REDONNER L'ENVIE DE RETOURNER AU TRAVAIL, DE SE LANCER DANS LA BATAILLE DE LA PRODUCTION DE LA VALEUR AJOUTÉE ? ON NE PEUT PAS REDISTRIBUER L'ARGENT PUBLIC S'IL N'Y A PAS DE CRÉATION DE VALEUR DANS LE SECTEUR PRIVÉ. LA SÉCURITÉ SOCIALE, LA SANTÉ, LA RETRAITE, TOUT CELA N'EXISTE QUE GRÂCE AUX ENTREPRISES QUI CRÉENT DE LA VALEUR, QUI EMPLOIENT. LA RICHESSE PRODUITE PAR HABITANT A TENDANCE À STAGNER EN FRANCE. IL VA FALLOIR TRAVAILLER PLUS, PLUS LONGTEMPS ET SE LANCER DANS CETTE BATAILLE DE LA RECONSTRUCTION.

## Cette monnaie qu'on dit fiduciaire

En France, le Parlement ne joue pas son rôle : contrôler le travail de l'exécutif. La puissance des démocraties anglo-saxonnes et des pays du nord de l'Europe tient à l'existence de parlements très puissants, volontaires, qui évaluent en permanence les politiques publiques avec leurs propres moyens. Ils sont indépendants. Chez nous, toutes les données, fiscales et budgétaires, dépendent de Bercy !

### LA FRANCE S'ENDETTE POUR FONCTIONNER, PAS POUR INVESTIR

2023 sera l'année de tous les dangers : la BCE réduira ses rachats de dettes publiques. Or, en 2023, 180 milliards de dettes anciennes arrivent à échéance. On ne rembourse pas la dette, on la roule : tous les ans, des monceaux de dettes arrivent à échéance. Il faut refinancer et réemprunter. En 2023, nous aurons un déficit de 115 milliards selon les prévisions du gouvernement. Cela fera

presque 300 milliards à emprunter, du fait d'un retour de l'inflation.

Depuis 1995, nous nous sommes endettés : pour fonctionner (900 milliards) et pour investir (moins de 700 milliards). On ne s'endette donc pas pour de bonnes raisons.

Notre déficit structurel permanent n'a pas lieu d'être. Nous dépensons plus que les autres pays, pour rémunérer des acteurs publics qui s'occupent des mêmes sujets avec moins d'efficacité.

Et, qui nous prête ? La BCE environ pour moitié. Le reste a été acheté par des acheteurs étrangers qui possèdent 70 % de notre dette. Au Royaume-Uni, aux États-Unis, en Italie, 30 % seulement de la dette nationale est détenu par des acteurs extérieurs. Nos principaux prêteurs sont des investisseurs ou des établissements publics chinois... Par comparaison, la Chine détient 1 000 milliards de dettes américaines, c'est-à-dire très peu, sur un total de presque 25 000 milliards.

## LA FISCALITÉ S'EST AGGRAVÉE

Les Français n'ont pas reçu de "cadeaux fiscaux" depuis le début du quinquennat. On a augmenté leurs impôts. Ils étaient au total de 250 milliards en 2017 et atteignaient 275 milliards en 2019. Nous sommes passés de 18 % à 18,7 % de taxes et impôts directs sur les revenus disponibles bruts des ménages. Ils n'ont donc pas bénéficié de baisse d'impôts et les plus riches ont même vu leur fiscalité s'alourdir, notamment à cause de l'augmentation de la CSG. Les ménages français sont déjà imposés au maximum de ce qui est acceptable. Les entreprises françaises payaient, en 2019, 150 milliards d'impôts de plus en moyenne que celles de la zone euro.

La réforme des retraites est indispensable. Les Hollandais et les Allemands nous permettent aujourd'hui d'emprunter à taux faibles voire négatifs parce qu'ils ont repoussé l'âge de départ à la retraite. Ils se sont désendettés tous les ans, pendant que nous continuions à nous endetter. Il faut donc repousser l'âge de départ à la retraite, mettre de l'ordre dans les aides sociales, exiger que les chômeurs indemnisés acceptent les emplois qu'on leur propose, permettre à des entreprises privées qui ont une délégation de service public de gérer des services publics, embaucher sous contrat et non plus sous statut, mettre davantage de concurrence dans le système pour faire baisser les coûts de fonctionnement, surveiller l'absentéisme, augmenter le temps de travail ...

Pourquoi n'aborde-t-on pas ces sujets avec les Français ? Pourquoi ne leur dit-on pas que soit on repousse l'âge de départ à la retraite soit on ne pourra pas revaloriser et même maintenir le niveau des pensions. Que soit on fait baisser la dette soit on risque de ne plus pouvoir payer sa charge et d'être contraints de baisser les salaires et les retraites des agents.

Si nos partenaires européens ne nous ont donné que 40 milliards sur les 750 milliards du plan de relance européen, c'est parce qu'ils pensent que nous allons surtout les consacrer à des dépenses de fonctionnement et non pas à des investissements. Et que nous ne ferons pas les réformes nécessaires.



SCANNEZ  
POUR RETROUVER  
L'INTÉGRALITÉ  
DE LA CONFÉRENCE

<sup>3</sup> Agnès Verdier-Molinié a publié, en janvier 2021, La France peut-elle encore tenir longtemps ? (Albin Michel).

# II. La dictature du compromis

LE PRÉ CA TELAN  
7 ET 8 JUILLET 2021

7 JUILLET



# Avant- propos

"LA DICTATURE DU COMPROMIS" :  
LE COMITÉ D'ORGANISATION  
A ARRÊTÉ CE THÈME IL Y A  
MAINTENANT DEUX ANS... ET NOUS  
POUVONS CONSTATER QU'IL N'A PAS  
PRIS UNE RIDE, QU'IL RESTE D'UNE  
BRÛLANTE ACTUALITÉ.

« **NOUS ALLONS POUVOIR RETROUVER  
NOS BONS TRAVERS : NOUS  
DISPUTER, DÉBATTRE COMME  
AUTREFOIS SUR LE ZINC, AVEC UN  
PETIT "NOIR" LE MATIN ET UN PETIT  
"BLANC" LE SOIR !** »

Que nous dit-il ? Qu'aujourd'hui, il est difficile de prendre une décision collective, quelle qu'elle soit, sans passer par l'interpellation de dizaines de parties prenantes qui, toutes, veulent faire valoir leurs intérêts. Avec, nécessairement, pour résultat, des décisions au caractère toujours plus négocié, davantage consensuel mais parfois aussi teinté d'un peu d'eau tiède... Ce qui le rend moins mobilisateur qu'on aurait pu l'espérer.

Merci à tous d'être présents avec nous ce matin pour en débattre. Nous allons ensemble célébrer la joie, le plaisir, de nous retrouver après tous ces temps où nous étions sevrés de convivialité et de proximité.

Merci, bien sûr, aux fidèles qui nous accompagnent aujourd'hui encore pour ces échanges. Merci, également, à tous ceux qui nous rejoignent pour la première fois et que j'espère évidemment retrouver parmi nous à l'occasion des prochaines éditions de DPA. Nous renouerons alors, soyez-en certains, avec nos habitudes avignonnaises !

Je tiens, naturellement, à remercier tout particulièrement les partenaires de Dirigeants en Pays d'Avignon : Adecco, BDO, Talent Soft, AdAgency Expert, l'association Jean Vilar, Epoka, Unipe. Sans leur soutien actif, cette manifestation ne pourrait ni exister ni se pérenniser...

## PEUT-ÊTRE FAUDRAIT-IL REMETTRE LES CHOSES À L'ENDROIT !

Une "dictature du compromis ?" La France, il est vrai, a découvert, au cours de ces derniers

mois, qu'elle abritait près d'une cinquantaine de millions d'épidémiologistes, de toxicologues, pharmacologues auto-proclamés. Ils nous éclairaient tous avec beaucoup d'autorité sur ce qui était en train de nous arriver. C'était parfois un peu perturbant. Mais nous possédons aussi 50 millions d'experts du climat, de sélectionneurs de l'équipe de France de football...

Donc, à un moment donné, peut-être faudrait-il remettre les choses à l'endroit.

Du moins, pouvons-nous nous féliciter aujourd'hui que les cafés du commerce aient rouvert. Nous allons pouvoir retrouver nos bons travers : nous disputer, débattre comme autrefois sur le zinc, avec un petit "noir" le matin et un petit "blanc" le soir. Ce seront pour nous des moments extraordinaires et revigorants !

Nous disposons d'environ un jour et demi pour essayer de faire ensemble à peu près la même chose ici... Raison pour laquelle je vous (nous) souhaite à tous un excellent travail !

**Jean-Pierre Hulot,**  
*directeur du colloque Dirigeants  
en Pays d'Avignon (DPA),  
administrateur du Groupe IGS.*



SCANNEZ  
POUR RETROUVER  
L'INTÉGRALITÉ  
DE LA CONFÉRENCE

# La société de la défiance

Jacques Attali<sup>4</sup>, écrivain, chef d'entreprise, économiste, homme politique.



UNE DICTATURE DU COMPROMIS ?  
MAIS C'EST UN OXYMORE ! LA DICTATURE  
N'EST PAS LE SYMBOLE DU COMPROMIS.  
DANS LA CRISE QUE NOUS AVONS VÉCUE  
ET VIVONS ENCORE, BEAUCOUP ONT  
ESSAYÉ EN FRANCE DE TROUVER DES  
COMPROMIS... MAIS NOUS MANQUONS  
TOUJOURS D'UNE PRISE DE CONSCIENCE  
COLLECTIVE DES VÉRITABLES ENJEUX  
D'AVENIR DE NOTRE ÉCONOMIE.

## Un projet magnifique : L'ÉCONOMIE DE LA VIE.

Le compromis est nécessaire, utile, quand il s'inscrit dans une stratégie globale, appuyée sur une vision à long terme de l'avenir. Un tel projet est forcément collectif. Il est toujours audacieux. Donc transgressif.

En France, en Europe, notre agriculture est performante, notre industrie relativement puissante. Nous possédons des territoires magnifiques, une extraordinaire présence maritime. Mais nous sommes encore trop peu actifs dans les secteurs clés de l'économie de la vie : la santé, le matériel médical, l'hygiène, l'agriculture et l'alimentation saines, l'éducation, la recherche, le digital, la distribution, la logistique, la sécurité, la démocratie, les médias... Tout ce qui leur permet de fonctionner – la finance spéculative, les assurances – n'atteint que les 40 % du PIB.

Nous avons donc devant nous un projet magnifique : celui de réorienter notre activité vers l'économie de la vie.

Les collaborateurs des entreprises qui agissent dans l'économie de la vie sont fiers de leur métier, heureux d'y travailler. Dans le cas contraire on assiste, comme aux États-Unis et déjà chez nous dans certains secteurs, à une *great resiliation* des talents. Mais dans l'entreprise comme dans la collectivité nationale, l'action doit s'inscrire dans

une vision cohérente de l'avenir. Le leader doit être capable de la proposer, de la faire partager et d'en déduire des plans à cinq ans, appuyés

---

**LE COMPROMIS DOIT S'INSCRIRE  
DANS UN PROJET GLOBAL,  
À LONG TERME. AUDACIEUX. DONC  
TRANSGRESSIF.**

---

sur des budgets annuels.

**UN PROGRAMME PRÉSIDENTIEL  
À L'INTENTION DE TOUS LES CANDIDATS.**

En France, plus particulièrement, les débats politiques portent toujours davantage sur des personnes que sur des projets économiques et sociétaux. J'ai donc décidé – comme je l'ai déjà fait à plusieurs reprises avant des élections – de préparer avec un groupe transpartisan d'experts de haut niveau un programme présidentiel à l'intention de tous les candidats sur le thème des réformes nécessaires à la construction de notre avenir. Ce rapport s'appuie sur l'audition de personnalités publiques, privées, issues de la société civile, d'entreprises.



DU CÔTÉ DES MÉDIAS, UNE MUTATION GIGANTESQUE EST EN COURS. ILS DEVIENNENT NUMÉRIQUES, VIDÉOS ET SONORES, PARFOIS ÉGALEMENT INSPIRÉS DES JEUX VIDÉO. SI NOUS NOUS REVOYONS DANS DIX ANS, JE SERAI PEUT-ÊTRE AVEC VOUS SOUS FORME D'HOLOGRAMME... J'AI D'AILLEURS DONNÉ LA SEMAINE DERNIÈRE UNE CONFÉRENCE EN HOLOGRAMME À SÉOUL DEPUIS PARIS. CETTE ÉVOLUTION POSERA AUSSI LA QUESTION DU RAPPORT À LA VÉRITÉ, MAIS C'EST UN AUTRE DÉBAT... QUANT AUX RÉSEAUX SOCIAUX, IL FAUDRA LES GÉRER EN TANT QUE SERVICES PUBLICS, C'EST-À-DIRE LEUR IMPOSER DES RÈGLES, COMME AUX GAFAM – QUI LES ANIMENT POUR L'ESSENTIEL.



SCANNEZ  
POUR RETROUVER  
L'INTEGRALITE  
DE LA CONFÉRENCE

<sup>4</sup> Auteur de très nombreux ouvrages, Jacques Attali a publié récemment : L'Économie de la vie. Se préparer à ce qui vient (Fayard, 2020), Histoires des médias. Des signaux de fumée aux réseaux sociaux (Fayard, 2021).

# Turbulences sur Googleland

**Anne-Sophie Barthez**, directrice générale de l'enseignement supérieur et de l'insertion professionnelle.

**Axelle Lemaire**, Global Head of Terra Numerata, cabinet Roland Berger, ancienne secrétaire d'État chargée du Numérique et de l'Innovation.

**Benoit Serre**, DRH de L'Oréal France, vice-président délégué de l'ANDRH.

LA CRISE DE LA COVID19 A MIS L'ACCENT SUR UNE CONFRONTATION D'ÉQUILIBRES. ELLE A ACCÉLÉRÉ DES MUTATIONS – ET DONC DES COMPROMIS – ENTRE VALEURS, TRADITIONS, ET NOUVEAUX BESOINS. PRIVÉS ET PUBLICS. MAIS FACE À LA CONSTANTE TRANSFORMATION DES TECHNOLOGIES, NOTRE CAPACITÉ À CONSTRUIRE ENSEMBLE DES NORMES SOCIALES, DES RÈGLES D'ÉTHIQUE, ET À LES IMPOSER AUX ORGANISATIONS EST UN ENJEU ESSENTIEL.

## Compromis = intelligence collective.

LES "INFRA" NUMÉRIQUES AU CŒUR DE L'ENJEU.

**Axelle Lemaire.** Je ne rapprocherai pas "dictature" de "compromis". Le compromis est une méthode d'intelligence collective face aux bouleversements structurels que nous fait vivre le numérique.

Nous avons enfin compris l'importance – économique, sociale et sociétale – des réseaux sociaux. Le basculement vers de nouveaux usages est radical. À l'horizon 2025, 100 % des Français seront connectés. Cela favorisera la déconcentration urbaine. Mais pour accueillir "l'économie de la vie", il faudra être solide en "infra" numériques. Nous le sommes en France. Il faudra, pour autant, être capables d'accompagner 13 millions de personnes éloignées des outils de recherche d'emploi, de consultation médicale, de démarche administrative, de lien social, d'e-commerce...

### DES PARTENARIATS AVEC LES GÉANTS TECHNOLOGIQUES... SOUS CONDITIONS...

Nous sommes tous schizophrènes. Dirigeants comme citoyens. Nous voulons le moteur Google sans la publicité et retrouver des amis sur Facebook sans transmettre de données. Nous devons être partenaires des géants technologiques, tout en leur imposant des conditions – commerciales, techniques, humaines, financières – qui nous placent sur un pied d'égalité avec eux.

C'est indispensable pour protéger les consommateurs, empêcher l'innovation d'avaloir les startups, les talents et d'installer des positions dominantes.

Comment, donc, gouverner des technologies en permanente mutation ? Comment, concrètement, d'un point de vue technique, imposer une éthique dans le domaine de l'intelligence artificielle ? La loi reste la contrainte ultime pour faire évoluer les organisations, mais notre capacité à construire des normes sociales qui s'appliquent, en

### C'EST LA SOCIÉTÉ ELLE-MÊME QUI A MUTÉ.



particulier, aux entreprises, est notre véritable enjeu.

### UNE CONFRONTATION D'ÉQUILIBRES.

**Benoit Serre.** La crise a mis l'accent sur la confrontation d'équilibres. Nous avons réfléchi à l'organisation du travail... mais c'est la société elle-même qui a muté. Les réseaux sociaux, les techniques de marketing à distance, l'intelligence artificielle, nous font vivre dans un monde de plus en plus individualisé, alors que l'entreprise a une approche transversale, collective.

Nous devons trouver un compromis entre liberté d'organisation du travail et contraintes collectives. Le professionnel envahit le privé... qui envahit le professionnel. Les salariés ne veulent plus de fracture entre des jours en flex ou à distance et d'autres sur site, avec un management plus traditionnel.

Il faudra donner une vraie raison aux salariés de travailler ensemble. Cela ne peut plus être la contrainte du lieu ou du temps, mais un partage du sens de l'action commune... et un partage de la valeur.



SCANNEZ POUR RETROUVER L'INTÉGRALITÉ DE LA CONFÉRENCE



**Anne-Sophie Barthez.** Les choses ont beaucoup changé en cinq ans. Chez nous, le compromis a la forme d'une régulation. C'est un co-pilotage, mené avec des établissements autonomes. Nous sommes en permanence à la recherche de solutions – qui sont très débattues. Les établissements co-construisent avec nous de nouvelles méthodes et le terrain se les approprie. Nous avons connu plusieurs étapes au cours de la crise.

Au printemps 2020, nous vivions une forme de panique, mais aussi d'effervescence. Nous voulions montrer que nous étions capables d'accompagner le terrain : dans les universités, les écoles, au ministère, dans l'administration. À la rentrée 2020, nous étions à la fois en présentiel et en distanciel. Nous avons communiqué ensemble sur d'inévitables transformations, mais la plupart des responsables d'établissements n'évoquaient pas encore de nouveaux usages pour les cinq ans à venir.

« CHEZ NOUS, LE COMPROMIS A LA FORME D'UNE RÉGULATION, D'UN CO-PILOTAGE AVEC DES ÉTABLISSEMENTS AUTONOMES.

## D'INTÉRESSANTS COMPROMIS ENTRE NOS VALEURS, NOS TRADITIONS ET NOS NOUVEAUX BESOINS.

Pour la rentrée 2021, nous croyons à du 100 % en présentiel. Pour autant, beaucoup d'équipes nous disent avoir changé leurs pratiques. Le numérique ne se substitue pas aux méthodes d'enseignement classique. Il les complète. Il y a eu, pendant le confinement, des cours de sport en ligne, un accès à la culture, une vie associative... Aujourd'hui, les étudiants confirment que leur rapport à l'université ou l'école, à l'enseignement, a changé. Ils ont conscience qu'ils feront plus tard plusieurs métiers et devront faire preuve d'agilité. Grâce au numérique, notamment, ils veulent pouvoir jouer sur le contenu de leur formation. Ceux qui ont besoin d'un parcours particulier (sportifs de haut niveau, handicapés, etc.) veulent de la modularité dans l'accès au cours. La vie étudiante, les liens sociaux, se placent désormais en "haut de pile". Tout cela résulte d'intéressants compromis entre nos valeurs, nos traditions, et nos nouveaux besoins.

## La solidarité en question.

### OÙ S'ARRÊTE LA RESPONSABILITÉ DE L'ENTREPRISE ?

**Benoit Serre.** Les métiers se transforment. La compétition pour recruter des talents conduit certains d'entre eux à choisir d'être prestataires. Les collaborateurs des entreprises ont acquis l'habitude, l'envie, les moyens, de participer à sa stratégie... Ce qui pose la question du partage des bénéfices. C'est à cette condition, d'ailleurs, qu'ils accepteront des échecs. En novembre, le gouvernement a publié un décret qui renforce l'actionnariat salarié. La question de la solidarité se pose donc inévitablement...

Et comment recréer de la solidarité si les conditions de travail, de vie, de reconnaissance, de rémunération, sont différentes ?

À quel moment – et où – s'arrête la responsabilité de l'entreprise ? Cela fait trente ans que l'État lui transfère des responsabilités : en matière de

santé, de protection, de prévention, de retraite... Il faudra que les trois acteurs qui font la loi ou font fonctionner l'économie travaillent à la recherche de compromis ensemble : l'État, qui est aussi législateur, les entreprises et les partenaires sociaux...

### NOS ÉCHANGES RÉPONDENT BIEN À LA QUESTION POSÉE !

... Nous allons enfin trouver le compromis entre nouvelles technologies et présence de l'humain dans l'entreprise. En 2020, les entreprises ont découvert, brutalement et dans l'agilité, que malgré *Googleland*, on remplace difficilement l'interaction physique entre deux personnes !

### JEAN-STÉPHANE ARCIS.

LA CRISE A ACCÉLÉRÉ L'EXPLOSION DES USAGES DU NUMÉRIQUE... ET DES COMPROMIS ! NOUS DEVONS SANS CESSÉ APPRENDRE À APPRENDRE, CONJUGUER VISION À LONG TERME ET AGILITÉ D'ÉCOUTE, CHANGER DE CAP... LE "MANAGER COACH" SE RÉINVENTE ET COMMUNIQUE PERSONNELLEMENT AVEC SES ÉQUIPES, EN LIEN AVEC LA DRH.

« IL FAUDRA QUE LES TROIS ACTEURS QUI FONT LA LOI OU FONT FONCTIONNER L'ÉCONOMIE TRAVAILLENT ENSEMBLE À LA RECHERCHE DE COMPROMIS.



# Crible

Jean-Stéphane Arcis, CEO de TalenSoft.



NOS DÉBATS ÉTAIENT TRÈS RICHES. IL EST VRAI QUE LA PEINTURE N'EST PAS ENCORE SÈCHE... QUELS COMPROMIS RÉINVENTER POUR ACCOMPAGNER LA TRANSFORMATION DE NOS INTERACTIONS, Y COMPRIS AU SEIN DE NOS ENTREPRISES ? COMMENT TRAVAILLER EN ÉQUIPE ? ORGANISER UN FEEDBACK À DISTANCE ? FAUT-IL DEMANDER À NOS COLLABORATEURS D'ÊTRE PRÉSENTS ? LE RÔLE DU MANAGER EST DE "FAIRE GRANDIR" SON ÉQUIPE, À DISTANCE COMME EN PRÉSENTIEL. NOUS DEVRONS RÉINVENTER NOS RITUELS.

## Une évolution très positive : DES CHAMPIONS, DES FONDS, DES TALENTS !

L'évocation par Benoit Serre d'un possible retour du privé dans l'entreprise est très intéressante. Tout comme celle, par Axelle Lemaire, de l'importance des infrastructures numériques pour que les "activités économiques de la vie" puissent gagner en France. Et faire gagner la France.

Du côté des écoles et de l'université, nous apprend Anne-Sophie Barthez, les lignes ont changé, changent beaucoup. Les enseignants n'ont plus le même rapport avec le numérique. On constate partout la volonté et l'émergence de davantage de modularité dans les pratiques, l'accès et les contenus universitaires.

## NOUS AVONS LES MOYENS D'UNE SOUVERAINETÉ TECHNOLOGIQUE.

J'ajouterai qu'au vu des chiffres, des succès obtenus, des talents attirés par la Tech, l'évolution du digital est extrêmement positive depuis cinq ans en France.

Nous avons aujourd'hui les moyens d'une souveraineté technologique. Nous possédons des champions, des talents, des fonds et des moyens que nous n'avions pas il y a cinq ans. Nous pouvons bien parler d'une économie de la vie, très positive pour notre pays !





François Zimeray<sup>5</sup>, avocat, diplomate, homme politique.

# Plaidoiries

LE COMPROMIS : LE THÈME DU COLLOQUE M'A INTERPELLÉ. JE VOUDRAIS L'ILLUSTRER D'ÉLÉMENTS INSPIRÉS DE MA VIE ; EN TANT QUE DIPLOMATE, MAIS AUSSI PRATICIEN DU DROIT. ON CONSTATE, CHEZ NOUS FRANÇAIS, UNE INAPTITUDE AU COMPROMIS. LE MOT LUI-MÊME PEUT PARAÎTRE ÉQUIVOQUE, PROCHE DE "COMPROMISSION"... POURTANT, J'AIMERAIS VOUS CONVAINCRE QUE C'EST CE QUE NOUS POUVONS RÉALISER DE PLUS HAUT !

## Au nom du droit et de la civilisation.

POUR UNE GOUVERNANCE HUMAINE.

Sur le thème du compromis, la première image que je partagerai avec vous est celle d'un événement qui a lieu tous les ans sur une île danoise : une université de tous les partis, syndicats et organismes professionnels. On y circule de débat en débat dans une atmosphère bon enfant. Ce qui ne veut pas dire que dans ce pays – qui porte la marque du compromis – il n'y a pas une vie politique animée.

### DANS CHAQUE DÉBAT, EN FRANCE, IL Y A UNE BASTILLE A PRENDRE !

Je suis convaincu que ce sens du compromis s'enracine dès l'école. Au Danemark, on enseigne aussi l'empathie, le courage, la bienveillance. De génération en génération, on acquiert une capacité à vivre et décider ensemble. C'est vrai au niveau de l'entreprise, de la famille et de l'État. Chez nous, l'école a été conçue pour créer une élite républicaine. Si vous faites partie des 95 % du bas, vous devez donc résister à un sentiment de frustration. J'ajouterai une fascination pour la radicalité dans notre culture, notre littérature, notre éducation, notre façon de raconter l'Histoire... Je suis républicain et je ne suis pas historien, mais je constate que la face sombre de la Révolution n'est pas enseignée en France et que ses leçons n'ont pas été tirées. Dans chaque débat, en France, il y a une Bastille à prendre !

<sup>5</sup> François Zimeray a publié dans la Revue des Deux Mondes en 2018 : *Les Droits de l'homme peuvent-ils être une diplomatie ? J'ai vu partout le même visage* (Plon, 2016 – Gyldendal-Danemark, 2015), qui a reçu le prix Pierre-Simon-Thérèse Delpech.

Dans la pratique quotidienne du droit, nous sommes devenus une société du grief. Aux États-Unis, les avocats peuvent être rémunérés au résultat. En France, c'est interdit. Mais la motivation des plaignants aux États-Unis est l'indemnisation financière. Chez nous, c'est la réparation par la souffrance.

Nous sommes fascinés par la damnation éternelle, dans un registre moral bien plus que celui du compromis, de la réalité dans toute son imperfection. C'est une tendance qu'il nous faut

« DANS LA PRATIQUE QUOTIDIENNE DU DROIT, NOUS SOMMES DEVENUS UNE SOCIÉTÉ DU GRIEF ... »

combattre.

Une mesure est passée inaperçue à la fin du septennat de François Hollande : le doublement des délais de prescription. Dans certains cas – violences sexuelles sur mineurs, etc. – c'était légitime. Mais tous, sauf pour les délits de presse, ont été doublés. Or, soit on n'y touchait pas – car cela fait partie de ce qui nous constitue, du Code civil – soit on prenait acte du fait que le monde s'accélère et cela aurait fait sens.

### MORALE CONTRE MORALE, AUCUN COMPROMIS N'EST POSSIBLE.

Quand on parle de "droits de l'Homme" on entend souvent "morale". Or, il s'agit de droits, de traités, de risques, d'institutions, de juridictions, de victimes, d'accusés... De compromis. Nécessairement imparfaits.

Au fond, que peut faire l'être humain de mieux que de "compromettre" ? Prenez les grands débats de société : morale contre morale, aucun compromis n'est possible.

C'est vrai dans une société comme en droit international : c'est sur le terrain du compromis que le droit et la civilisation avancent.

Nous devons avoir une approche modeste, humaine, du droit... Et, je me dis souvent que le métier d'avocat n'est rien d'autre qu'aider les gens à vivre leur vie. C'est notre mission. Je n'en connais pas de plus haute.



SCANNEZ POUR RETROUVER L'INTEGRALITE DE LA CONFERENCE

# Les sherpas de l'économie bienveillante

**Clara Gaymard et Gonzague de Blignières<sup>6</sup>,**  
co-fondateurs de RAISE.

RAISE A ÉTÉ FONDÉE EN 2013 « À PARTIR DE ZÉRO »,  
SA RAISON D'ÊTRE : LE SENS, LE DON, LA PARITÉ, L'INNOVATION.  
LA FINANCE NE CESSE D'INNOVER, DE SE TRANSFORMER. RAISE  
EN PROPOSE UN AUTRE MODÈLE, AU CŒUR D'UN ÉCOSYSTÈME  
UTILE, BIENVEILLANT. ET RENTABLE. LE FONDS DE DOTATION  
RAISESHERPAS EST LE PREMIER ACCÉLÉRATEUR PHILANTHROPIQUE  
DÉDIÉ AUX STARTUPS FRANÇAISES.

## Un écosystème bienveillant et philanthrope :

### LA RAISON D'ÊTRE DE RAISE.

**Clara Gaymard.** En 2012, une tribune dans Libération avait pour titre : « *Jeunes de France, votre salut est ailleurs : barrez-vous !* » J'avais été présidente de l'Agence française pour les investissements internationaux. Gonzague était l'un des papes du private equity et de la philanthropie entrepreneuriale. Nous nous sommes dit que la France était un pays merveilleux, généreux. Nous avons décidé de créer une société d'investissement sur un autre modèle. Cinquante-huit actionnaires nous ont rejoints pour investir dans de belles PME. Cela nous a permis de développer de nouvelles activités – tout en donnant 50 % des gains de nos équipes à une fondation qui finance l'accompagnement de startups.

**Gonzague de Blignières.** Nous avons débuté en 2013 avec presque rien. Aujourd'hui, nous avons levé 1,4 milliard d'euros de fonds. Nos actionnaires, parmi lesquels de grands groupes – dont Orange – nous ont fait le crédit de considérer que nous faisons de bons investissements. Nous avons ainsi pu agir dans de très nombreux secteurs et domaines d'activité.

**C.G.** Nous avons construit un écosystème qui a nourri la croissance de RAISE. Au départ, nous avons fait du *private equity* classique, puis du venture. Notre fonds d'impact nous permet d'accompagner des entreprises qui changent la donne : en matière de transformation énergétique, environnementale, d'économie circulaire ou de social.

### LE CLIENT APPRÉCIE LE PRODUIT, LE SALARIÉ SE SENT UTILE, ET LA SOCIÉTÉ S'Y RETROUVE.

**G.de B.** En 2018, nous avons créé, également sur un "coup de cœur", le Mouvement pour une économie bienveillante (MEB). Le principe en était simple : l'entrepreneur donne systématiquement une partie de son bénéfice, de son chiffre d'affaires ou de son temps, à une cause, une association, une fondation, dans son métier. Et, il implique ses salariés. Le client apprécie le produit, le salarié se sent utile, la société s'y retrouve. Nous avons eu 4 700 signataires. Dans le monde de l'entrepreneuriat, les choix sont trop souvent des compromis. Mais une décision vaut en réalité pour ce qu'elle apporte au commun, pas pour ce qu'on y gagne. C'est la raison d'être de RAISE.

### UNE CONNEXION INTELLIGENTE CRÉE DU BUSINESS ET DU LIEN.

**C.G.** L'argent est une énergie que l'on transmet à d'autres. Quand ManoMano s'appelait MonEchelle.com, ses dirigeants nous ont demandé de les aider à se développer en Allemagne. Nous leur avons prêté 100 k€. Quand Meero, alors une petite startup, est venue nous voir, nous lui avons prêté 100 k€. Comme à Selency, anciennement Brocante Lab.

Tous ne reçoivent pas de financement immédiatement, mais tous sont accompagnés. Nous en avons accueilli plus de 4 500 et nous en accompagnons 400 (+ de 1 500 jours offerts). Nos actionnaires sont leurs clients. Nous organisons d'ailleurs le 9 novembre un événement, créé avec Brain & Company en 2015, auquel nous vous convions : le prix David avec Goliath récompense la plus belle alliance entre une grande entreprise et une startup – devant 600 décideurs, dirigeants de grands groupes, fondateurs de startups et acteurs de l'écosystème. Une connexion intelligente crée du business et du lien.

**G.de B.** De nombreuses initiatives nous ont suivis. GENE0 donne 30 % de son *carried interest* à une fondation pour l'emploi. La plupart des investisseurs demandent la raison d'être d'un projet : avez-vous une fondation ? Comment mesurer votre impact ?

En 2015, la fondation Bill et Melinda Gates nous a demandé une présentation de notre écosystème. Bill Gates est venu dîner chez nous. Il s'est dit impressionné par notre travail !

<sup>6</sup> RAISE, « écosystème performant, bienveillant et citoyen. » - [www.raise.co](http://www.raise.co)



CE N'EST PAS À L'ENTREPRISE  
D'APPORTER DU BONHEUR,  
MAIS QUAND ON EST HEUREUX  
AU TRAVAIL, LA PERFORMANCE  
QUI EN RÉSULTE EST TRÈS VISIBLE

## Gouvernance à deux :

DÉBAT TOUJOURS, COMPROMIS JAMAIS.

**G.de B.** Comme nous gouvernons à deux, nous avons dû nous fixer des règles. Premièrement, nous ne décidons jamais l'un sans l'autre. Deuxièmement, nous n'acceptons pas de décision qui nous déplaît. En résulte un équilibre naturel : toute décision est approfondie avant d'être prise.

**C. G.** Toutes nos équipes sont en binôme, dans une parité totale. Dans le private equity classique, il y a très peu de femmes. Nous avons trouvé les meilleures... Il n'est pas si facile, il est vrai, de résister dans ce milieu !

Nous nous entourons d'experts et surtout de gens curieux, de femmes et d'hommes qui ont de l'intérêt pour l'autre. Nous avons besoin qu'ils aient un esprit entrepreneurial. Ils captent les meilleurs deals... Nous avons grandi de plus de 30 % par an, construit tous les dix-huit mois un nouveau véhicule financier ! Tout le monde a envie de bâtir du nouveau autour de cette raison d'être, du moteur de notre croissance, de notre stratégie. Comment recrutons-nous ? Nous demandons, en particulier, à nos collaborateurs d'écrire une lettre d'amour à RAISE. Nous avons reçu des lettres magnifiques, des gâteaux d'amour, des chansons d'amour...



### AMOUR ET COMPÉTENCE

**G.de B.** Un jour, nous hésitions entre deux candidats, l'un et l'autre polytechniciens et évidemment très sérieux. L'un d'eux a composé pendant la nuit avec sa compagne une parodie de la chanson « Je l'aime à mourir » de Francis Cabrel. Il nous a complètement conquis. Et nous ne regrettons pas de l'avoir recruté, car c'est une véritable star !

**C.G.** Nous sommes partis de zéro. De plus, nous sommes une petite organisation. On se connaît tous et on s'appelle par notre prénom. Il est sûr qu'il est beaucoup plus compliqué de collaborer dans de plus grandes structures, où il y a forcément une déperdition d'énergie considérable. Les entreprises n'existent que par les hommes et les femmes qui les composent, quels que soient leur technicité, leur cœur de métier. Alors, comment donner l'envie et le désir d'une réussite à la fois collective et personnelle ? En communiquant le désir du partage.

**G.de B.** Nous avons fait le pari d'installer la fondation RAISESHERPAS dans nos murs. Quand ses dix collaborateurs font des prêts d'honneur, des prêts expansion, les équipes de RAISE Investissement, RAISE Impact, RAISE Ventures, participent aux choix. De son côté, la fondation nous propose des contenus intéressants pour réaliser un pitch quand nous sommes en compétition sur des projets.

Si on n'a pas le sentiment que l'on peut se réinventer, on disparaît ou on s'ennuie. Nous avons créé deux autres entités :

- RaiseLab, joint-venture entre RAISE et Schoolab, se positionne en acteur dédié à la collaboration entre grandes entreprises et startups. Un immeuble de 2500 m<sup>2</sup> près de la place de la République propose 250 postes de travail à l'année et une dizaine de chambres. Nous voulons en faire une "Villa Médicis des entrepreneurs". De grands groupes peuvent s'y retrouver dans un lieu unique avec des startups.
- Et RAISE La Plume...

**C.G.** Nous sommes tombés amoureux d'un site de neuf hectares dans le parc naturel régional des Préalpes d'Azur, sur les hauteurs, sur la route Napoléon, au cœur d'une ferme de permaculture : La Plume. Nous y ouvrirons le 1<sup>er</sup> novembre 2021 un lieu inédit de résidence et d'inspiration pour les dirigeants, entrepreneurs, particuliers. Si l'on veut transformer le monde, il faut se changer soi-même. Et si nous pouvons aider les dirigeants à se réinventer en s'immergeant dans la nature, nous aurons réussi quelque chose !

**G.de B.** Quand nous réfléchissons en équipe à ce que nous ferons demain, notre seul souci est de conserver notre raison d'être et de faire grandir la fondation en étant utile au bien commun. Si nous pouvions encore davantage en donner l'envie à d'autres, nous en serions heureux. C'est le sens de l'Histoire dans le monde de l'investissement !



SI NOUS POUVONS AIDER  
LES DIRIGEANTS À SE RÉINVENTER  
EN S'IMMERGEANT DANS  
LA NATURE, NOUS AURONS RÉUSSI  
QUELQUE CHOSE !



SCANNEZ  
POUR RETROUVER  
L'INTEGRALITE  
DE LA CONFÉRENCE

# L'entreprise à l'épreuve du compromis

**Stéphane Richard**, président-directeur général d'Orange,  
président de la GSMA.

"COMPROMIS" A SES LETTRES DE NOBLESSE. C'EST UN MARQUEUR POLITIQUE, SOCIAL, SYNDICAL. MAIS IL PEUT SIGNIFIER RENONCER, MARQUER UNE OPPOSITION ENTRE DES CONVICTIONS, UNE AMBITION, ET LA NÉCESSITÉ D'UN COMPROMIS. LE MOT "ÉQUILIBRE", ASSEZ PROCHE, CORRESPOND MIEUX AUX RESPONSABILITÉS QUE J'EXERCE CHEZ ORANGE DEPUIS ONZE ANS.



SCANNEZ  
POUR RETROUVER  
L'INTÉGRALITÉ  
DE LA CONFÉRENCE

## Un art de l'équilibre ENTRE DES ENJEUX MULTIPLES.

Orange est une entreprise privée, cotée en bourse, qui fournit un service d'une valeur sociétale. L'Europe a choisi le modèle du prix le plus bas possible pour le consommateur, ce qui a démocratisé l'accès à la téléphonie mobile. En revanche, cet impératif social est déconnecté des fondements économiques de l'entreprise et des gigantesques investissements qu'elle réalise pour y répondre.

La France, avec vingt-cinq millions de foyers raccordés à la fibre optique, fait figure de leader en Europe. Dans deux ans, elle comptera parmi les trois premiers pays au monde pour l'accessibilité au très haut débit via la fibre optique.

### PENDANT LA CRISE, NOUS AVONS ÉTÉ PARTOUT EN PREMIÈRE LIGNE.

Pendant la crise, nous avons dû trouver des équilibres, répondre aux besoins de l'État, des collectivités locales, des entreprises, des clients. Le trafic des data a augmenté de 30 à 40 %. Il a fallu tripler notre capacité de transport des câbles sous-marins transatlantiques, en particulier à cause des plateformes de streaming. Des acteurs comme Orange ont été partout en première ligne, y compris auprès des hôpitaux. Nous gérons aussi des réseaux physiques, comme la panne des numéros d'urgence l'a – hélas – montré. Mais nous avons été très mobilisés avec, pendant le premier confinement, plus d'un

million d'interventions physiques sur les réseaux. Nous avons doublé en quelques jours les capacités des numéros d'urgence ; nous avons multiplié par sept le nombre de personnes en télétravail l'an dernier.

### UN ÉQUILIBRE ENTRE PROGRÈS ET SOUVERAINETÉ.

Après le premier confinement, nos boutiques ont été un réel lieu de socialisation. C'était très important : personne ne pouvait se passer de son téléphone. Nous en sommes fiers... même si cela ne change pas notre modèle économique.

### RAYONNEMENT À L'INTERNATIONAL ET SERVICES INCLUSIFS EN AFRIQUE.

Orange réalise aujourd'hui 44 milliards d'euros de chiffre d'affaires – dont 40 % en France. Nous exploitons des réseaux grand public dans vingt-six pays d'Europe, d'Afrique et du Moyen-Orient. Nos réseaux d'entreprises couvrent près de deux cents pays et territoires. En Afrique, Orange Money a permis à des millions de personnes de faire des transactions sur leur mobile. Nous avons lancé en Côte d'Ivoire Orange Bank Africa, solution de microcrédit et épargne sur mobile. Djoliba, premier backbone panafricain, s'appuie sur un réseau à très haut débit de fibres optiques. Il offre une connectivité sécurisée vers l'international depuis l'Afrique de l'Ouest.

### NOUS AVONS DÉVELOPPÉ LA COMMUNICATION INTERNE ET LANCÉ UN RÉSEAU SOCIAL D'ENTREPRISE.

Orange compte 140 000 salariés dont environ 30 000 fonctionnaires sous statut. À trois ans de la retraite, les salariés sont éligibles à un temps partiel à 50 % rémunéré à 80 %. Un système plébiscité.

Pour recruter de jeunes talents, nous avons construit des programmes d'intégration sur cinq ans, avec une expérience à l'international. Nous faisons du mentoring, du coaching, de la formation.

Nous ouvrons aussi des espaces de coworking. Une partie de notre nouveau siège à Issy-les-Moulineaux sera dédié à l'accueil de "salariés nomades."

Nous avons développé la communication interne et lancé un réseau social d'entreprise pour les salariés. Je m'y exprime régulièrement.

Cette crise a été, pour tous, un moment incroyable. Personne n'y était préparé. Les entreprises en sont plutôt sorties renforcées ; l'objectif premier était de protéger les salariés, les clients, de "faire le job" et d'être présent pour des actions de solidarité. Cela faisait aussi partie de notre responsabilité.



# Voyage en Egocratie

Pierre-Henri Tavoillot, philosophe, maître de conférences en philosophie à l'université Paris Sorbonne-Paris IV, président du Collège de philosophie.



SCANNEZ  
POUR RETROUVER  
L'INTÉGRALITÉ  
DE LA CONFÉRENCE

COMPROMIS, DU LATIN *COMPROMISSUM*, EST DÉRIVÉ DE *COMPROMITTERE*, "PROMETTRE EN MÊME TEMPS". IL PEUT SIGNIFIER LA "COMPROMISSION", LE SACRIFICE DE L'IDÉAL AU RÉEL. OU SON CONTRAIRE : LE SACRIFICE DU RÉEL AUX PRINCIPES. LE BON COMPROMIS EST UNE SYNTHÈSE, QUI S'APPELLE "LE POSSIBLE". CE POSSIBLE PERMET L'ACTION.

## Entre *dèmos* et *kratos* : UN COMPROMIS COLLECTIF POUR DÉCIDER ET AGIR.

J'interrogerai "dictature du compromis" et "démocratie". Pour le meilleur et pour le pire. La démocratie est un état d'esprit, une vision... Certes, souvent déceptifs et incompréhensibles. Invertissons la charge de la preuve. Dans démocratie, il y a *dèmos* et *kratos*. « *Gouvernement du peuple par le peuple pour le peuple* », disait Lincoln. Belle définition, intégrée à notre constitution. Mais qu'est-ce qu'un gouvernement volontaire ? En latin, *obedire*, veut dire "prêter l'oreille". Pour Rousseau : « *Un peuple libre obéit, mais il ne sert pas ; il a des chefs et non des maîtres ; il obéit aux lois, mais il n'obéit pas aux hommes.* »

Nous sommes Français. On râle, mais on obéit. Pendant la crise, le lien social a été perçu de façon tragique, mais en est sorti renforcé. Ce pessimisme me rend optimiste... Qui est *dèmos*, le peuple ? Décider qui est "le peuple" peut générer des associations d'egos en pure détestation de l'autre ou dans un concept flou ; une forme de terrorisme ou de totalitarisme.

Nos régimes sont fondés sur trois peuples. La société. On vit ensemble et on tisse des liens. L'État, *status*, "tenir debout" ensemble dans le partage d'une Histoire, d'un présent, de projets. L'opinion, l'espace public. Ces trois peuples ne fonctionnent pas très harmonieusement ensemble.



« NOUS AUTRES, CITOYENS, PLUTÔT QUE D'EXIGER D'ÊTRE MIEUX GOUVERNÉS, NOUS DEVRIONS APPRENDRE À ÊTRE GOUVERNÉS. »

## « NOUS SOMMES FRANÇAIS. ON RALE, MAIS ON OBÉIT... »

Si l'État s'affirme dans l'espace public, cela s'appelle la propagande ; dans l'espace privé, le totalitarisme. Le peuple "société" envahit le peuple "opinion" ; l'espace public n'est plus un espace d'information, de décision, mais de divertissement. Il peut vouloir transformer l'État en réceptacle d'intérêts particuliers ou d'émotions. Nous découvrons avec les réseaux sociaux que le peuple "opinion" envahit à la fois la société, le privé – par notre faute – et l'État, dans une logique de transparence qui n'est pas un idéal. Tout se joue sur la place publique.

## ÉLECTIONS, DÉLIBÉRATION, DÉCISION, REDDITION DE COMPTES.

Plus de *dèmos*, et moins de *kratos* ? Mais si le peuple ne participe pas dans la durée, qui le fera ? Les militants ou ceux qui ont le temps. Moins de *dèmos* et plus de *kratos* ? L'efficacité, avec moins de liberté. Le populisme ? Cela ne fonctionne pas. L'idéal est donc : du *dèmos*, mais pas trop ; du *kratos*, mais pas trop... et non aux innovations qui génèrent une contre-démocratie. La démocratie est une méthode collective pour décider et agir. Avec quatre moments : élections, délibération, décision, reddition de comptes. S'il en manque un, on n'est pas en démocratie. L'Iran est une république. Il n'y a pas de délibération. En Russie, il n'y a pas de reddition de compte. Xi Jinping est président à vie. En France, nous avons des élections, des délibérations, la reddition des comptes. Notre démocratie n'est pas formidablement opérationnelle, mais elle existe. Ces arts politiques sont complexes, contradictoires, et nous autres, citoyens, plutôt que d'exiger d'être mieux gouvernés, nous devrions apprendre à être gouvernés. Quid du sens ? Mais on n'a jamais exigé autant de missions, de perspective !

Nous sommes une civilisation de la démocratie : la majorité est la norme, la minorité l'exception ; tous les humains sont grands et peuvent grandir. La République a aboli l'esclavage, considère que la femme est adulte et que nous pouvons grandir ensemble, grâce à des institutions qui ne sont pas la marque d'une Egocratie, mais d'une vraie culture de la démocratie.

# Le crépuscule des magistrètes

CADRAGE

**Jean-Daniel Lévy**, directeur délégué d'Harris Interactive, directeur France en charge des stratégies d'opinion.

"CONFIANCE" ? DEUX SONDAGES RÉALISÉS EN 2013 ET 2019 DISTINGUENT TROIS MOTS : FRANCHISE, HONNÊTE ET SINCÉRITÉ. LES FRANÇAIS, GLOBALEMENT, APPRÉCIENT CELLES ET CEUX QUI DÉFENDENT LE BIEN COMMUN ; MAIS AUSSI SONT PROCHES D'EUX, EN STATUT, LA RÉGION, LES PRÉOCCUPATIONS À NIVEAU LOCAL, LE NIVEAU ET CHOIX DE CONFIANCE DIFFÈRENT SELON L'ÂGE ET LE VOTE



## La confiance ne se décrète pas.

**ELLE SE GAGNE.**

Les Français dans l'ensemble, accordent d'abord leur confiance à celles et ceux qui travaillent pour le commun, portent une mission et des valeurs avec conviction : pompiers, infirmiers, médecins, scientifiques, militaires, agriculteurs, enseignants, policiers, etc.

D'une manière ou d'une autre, on préfère en France les "petits" aux "grands" et on est rassuré par ceux qui sont proches de soi – socialement, culturellement ou localement. Les maires, donc, avant les ministres.

**LES FRANÇAIS SEMBLENT AVOIR CONSERVÉ, EN DÉFINITIVE, UN ATTACHEMENT À UNE FORME DE "MONARCHIE RÉPUBLICAINE"**

La majorité des Français font moins confiance désormais aux religieux (en particulier aux imams), mais aussi aux syndicalistes, aux politiques et – ce qui est assez préoccupant – se défient de plus en plus des journalistes.

Dans l'ensemble, les personnes de 65 ans et plus se disent plus confiantes envers les autres acteurs sociaux que les 18-24 ans. Ces derniers, en revanche, sont davantage intéressés par les juges, les intellectuels, les avocats, les banquiers, les élus ...

Aux extrêmes de la carte politique, à droite comme à gauche la confiance dans les acteurs publics et sociaux chute.

Du côté des personnalités, le symbole de sagesse et de désintéressement qu'est le Dalai-lama,

mais aussi un chroniqueur et vulgarisateur de la santé comme Michel Cymes, sortent du lot. D'autres acteurs publics sont jugés plus "clivants" et éloignés de l'intérêt général, par exemple le polémiste Éric Zemmour ou le syndicaliste Philippe Martinez.

Les Français semblent avoir conservé, en définitive, un attachement à une forme de "monarchie républicaine". Toute personne dotée d'une vision claire, capable de prendre des risques, habitée par des convictions, rassure les citoyens. C'est vrai en politique, comme dans l'entreprise et pour l'ensemble des acteurs de l'espace public.





## DÉBAT

**Jean-Christophe Fromantin**, maire de Neuilly-sur-Seine, vice-président de Paris-Ouest-La Défense, conseiller métropolitain du Grand Paris, délégué général du Forum de l'Universel.

**Christian Rodriguez**, général des armées, directeur général de la Gendarmerie nationale.

**Frédéric Abecassis**, directeur de ffollozz.

**Jean-Christophe Fromantin.** Les compromis se font en politique à l'aune d'une perte de liberté. Depuis 2008, je suis élu sans étiquette. Je tiens à cette relation avec des électeurs qui votent pour des convictions, des projets, un bilan.

J'ai relu récemment *Note sur la suppression générale des partis politiques, Idées essentielles pour une nouvelle Constitution* de Simone Weil. Les partis politiques naissent de grands enjeux, puis, au fur et à mesure, « (leur) unique fin est (leur) propre croissance ».

## Le choix de la confiance :

### UN COMPROMIS GAGNANT.

**Christian Rodriguez.** La gendarmerie est une force de police militaire de 700 ans d'existence – un héritage de Napoléon. 100 000 femmes et hommes veillent sur la sécurité d'un peu plus d'un Français sur deux. Le gendarme vit au cœur du territoire sur lequel il veille.

La crise sanitaire a encore fragilisé les zones rurales et périurbaines, la "France des ronds-points". Pendant le premier confinement, nous avons monté l'opération "Répondre au présent" : j'ai demandé aux gendarmes de se rapprocher des personnes en difficulté : nous avons raccompagné, parfois nourri des soignants, aidé les élus, apporté des médicaments à des personnes âgées, des cours à des enfants. Nous avons, pour cela, reçu une Marianne d'Or des élus et acteurs des territoires !

Nous expérimentons avec les maires le partage de nos constats de terrain. Nous le généraliserons



cette année.

Nous travaillons avec des algorithmes. Le premier, construit sur les interventions des cinq dernières années, permet de décider l'envoi de patrouilles selon les lieux et les moments, donc d'être plus nombreux le jour, de mieux tenir le terrain. Le deuxième nous aide à être présents au bon endroit au bon moment. Les caméras permettent d'anticiper, d'éviter les problèmes, mais aussi de capter des éléments utiles aux enquêtes.

Pour répondre en interne à la crise, nous avons misé sur la confiance. Je me souviens de la première "visio" avec des gendarmes pour certains en larmes, voulant protéger la population, mais aussi leurs familles.

J'ai répondu : « Depuis Paris, ce n'est pas moi qui vous dirai le mieux ce que vous devez faire. Tout ce qui n'est pas interdit est autorisé. Faites ce que vous pensez juste pour travailler et limiter les risques. » Nous avons organisé des boucles de partage d'expériences et d'idées.

Globalement, je pense que nous avons pu affronter la crise, mais avec une certains "surchauffe". Or, les crises se superposent : terroriste, sanitaire... Nous avons modifié notre fonctionnement, en laissant les échelons locaux s'adapter, avec le droit de se tromper. En termes de performance collective, le compromis est gagnant.

---

### NOUS AVONS MONTÉ L'OPÉRATION "RÉPONDRE AU PRÉSENT"

---



SCANNEZ  
POUR RETROUVER  
L'INTEGRALITE  
DE LA CONFÉRENCE



**Jean-Christophe Fromantin.** Les réactions que je constate dans la vraie vie sont l'inverse de celles des réseaux sociaux. Elles répondent à d'autres critères et objectifs.

Pour moi, il existe trois temps en politique. Le temps court de l'urgence, mais aussi du réconfort. Le temps long de la lisibilité. Le temps large, où les valeurs s'expriment au-delà de notre écosystème personnel. On doit veiller à ce qu'aucun ne prenne le pas. Le sociologue Hartmut Rosa a publié un excellent livre : *Accélération*. Si l'on ne maîtrise pas l'accélération du temps, on n'agit plus.

Dans *Travailler là où nous voulons vivre*<sup>8</sup>, je concluais que la révolution industrielle nous a fait vivre là où il y avait du travail ; la révolution numérique nous permet de travailler là où nous voulons vivre. Avec trois constats. Premièrement, le bien-être se place désormais avant la réussite. Deuxièmement, il y a un hiatus entre un monde "en réseau" et l'injonction métropolitaine. La technologie rend obsolète une promesse de progrès neutralisée par l'hyper-densification.

Troisièmement, quand on a construit le Syndicat mixte Paris Métropole, je me suis dit : si l'on pousse le curseur métropolitain au maximum, est-il un progrès ? Or, notre économie se standardise. Abandonner notre diversité géographique, culturelle, territoriale, nous fait renoncer à fertiliser ce qui nous qualifie dans la mondialisation. Les études sociologiques montrent aussi un hiatus, entre une promesse de proximité

et son corollaire, un sentiment d'isolement et le risque de l'artificialisation des relations par le virtuel. Et l'environnement ? Juste avant la crise, j'ai rencontré le maire de Shenzhen. Il m'a dit : nous avons choisi des taxis électriques, végétalisés, et pourtant, nous n'y arrivons pas. Comment, alors, réussir dans des villes plus classiques ? Quand j'ai préparé la candidature de la France à l'exposition universelle de 2025, j'ai retrouvé partout ce constat. La crise n'a pas provoqué ce renversement ; elle l'a accéléré. Avec les entreprises qui m'avaient accompagné, j'ai créé un think tank, le Forum de l'Universel. Nous ouvrons en novembre, avec une dizaine de personnalités du monde économique et universitaire, "Anticipation", un cycle de forums sur des sujets ontologiques, technologiques, économiques et politiques. Avec une question : comment en 2025 imaginer 2040 ?

---

**« LA CRISE N'A PAS PROVOQUÉ CE RENVERSEMENT ; ELLE L'A ACCÉLÉRÉ. »**

---



**Jean-Pierre Hulot.** J'avais donné pour titre au débat "Le crépuscule des magistères". Il nous a prouvé qu'ils sont solides. En quittant Pierre-Henri Tavoillot, je me suis souvenu d'un fragment des Pensées de Pascal : « Console-toi, tu ne me chercherais pas, si tu ne m'avais trouvé. » – « Le mystère de Jésus ». Une vérité brillamment illustrée.

<sup>8</sup> Travailler là où nous voulons vivre. Vers une géographie du progrès (Les Pérégrines, 2018).




---

**NOS COURS ABORDERONT  
LE DROIT, LES TECHNIQUES,  
LES CONTENUS, L'ÉTHIQUE...**

---

### **ffolozz,** PREMIÈRE ÉCOLE DU MARKETING D'INFLUENCE.

**Frédéric Abecassis.** Le Groupe IGS ouvre ffolozz, première école du marketing d'influence : une formation d'un an, destinée aux Bac+2, aux BTS Communication et Marketing.

Le premier influenceur historique a été Coca-Cola qui a fixé dans l'imaginaire collectif un personnage inspiré de Saint-Nicolas, Santa Claus, notre Père Noël. Michael Jackson a ensuite signé un contrat historique avec PepsiCo et tourné un spot, mettant son tube *Billy Jean* à la sauce Pepsi.

Le marketing d'influence concerne aujourd'hui de nombreux métiers : *chief influence officer*, agent influenceur, social média manager, départements Influence des entreprises, agences, tels WOÛ, Bolt Influence, Reech, Influence, 4You, etc.

monde avec les Bleus ... Mcfly et Carlito, près de 7 millions d'abonnés, ont fait un concours d'anecdotes avec Emmanuel Macron – qui parle aussi aux 16-24 ans sur Tiktok. Gabriel Attal communique sur Twitch. Pour atteindre des jeunes présents six heures par jour sur Internet, on doit emprunter ces canaux.

Nos cours aborderont le droit, les relations avec les marques et les influenceurs, la production et la vidéo, le digital, les algorithmes des réseaux sociaux, la création de contenus, les questions d'éthique, etc. Nous réaliserons des masters classes, des émissions sur YouTube avec des influenceurs. Nous sommes preneurs de toute expérience. Dans un esprit d'authenticité.

Squeezie a 16 millions d'abonnés en France, l'audience d'une demi-finale de coupe du



# La politique, "du pilotage aux instruments"

**Thierry Mandon**, directeur de la Cité du design de Saint-Étienne, ancien secrétaire d'État à la Réforme de l'État et à la Simplification, ancien secrétaire d'État chargé de l'Enseignement supérieur et de la Recherche.

LA DÉMOCRATIE EST-ELLE GOUVERNABLE ? LA RÉFLEXION N'EST PAS NOUVELLE, DEPUIS LES MOMENTS GREC ET ROMAIN. POUR MONTESQUIEU, « LA VERTU POLITIQUE FAIT MOUVOIR LE GOUVERNEMENT RÉPUBLICAIN ; L'HOMME DE BIEN EST L'HOMME DE BIEN POLITIQUE QUI A LA VERTU POLITIQUE, AGIT PAR L'AMOUR DES LOIS ». AUX ÉTATS-UNIS, SAMUEL HUNTINGTON (LE CHOC DES CIVILISATIONS) DÉCRIT DES CONFLITS CATÉGORIELS, ENTRAÎNANT DES GOUVERNANCES FORTES. LE *NEW PUBLIC MANAGEMENT* EST UNE FORME DE "DICTATURE DU COMPROMIS" – L'OCDE, EN 2002, ÉVOQUAIT DES "GOUVERNANCES PARTAGÉES". AUJOURD'HUI, SE POSE LE RAPPORT DU NUMÉRIQUE À LA DÉMOCRATIE. NOUS AVONS AUSSI MACHIAVEL REVISITÉ, VIA DES CONSULTATIONS CITOYENNES...



CHEZ NOUS, LE COMPROMIS A LA FORME D'UNE RÉGULATION, D'UN CO-PILOTAGE AVEC DES ÉTABLISSEMENTS AUTONOMES.

## Réinventer les outils de la démocratie : DES INGÉNIEURS, DES ARCHITECTES ET DES CHEFS DE TRAVAUX.

Réinventer le "compromis" ? Nous devons nous réinterroger sur les instruments de la démocratie, faire évoluer les outils de la prise de décision. Pour cela, nous avons besoin d'architectes, d'ingénieurs et de chefs de travaux !

### "CIVILISER" LA FABRIQUE DE LA LOI.

**Des architectes ?** Face à l'hyper-concentration du pouvoir et à la superposition des niveaux de décisions, locaux et nationaux, il faut réintroduire le temps long, des arbitrages, des contre-pouvoirs. Il faut aussi clarifier qui fait quoi : dans les régions et départements, les campagnes électorales portent sur des compétences qui ne sont pas celles des collectivités. Cela éloigne les citoyens de la vie publique.

**Des ingénieurs ?** On décide trop souvent dans l'urgence, parfois du fait du calendrier, donc sans anticiper. Il faut aussi "civiliser" la fabrique de la

loi. On ne devrait pas voter de textes importants au Parlement sans que le gouvernement, le ministre, viennent expliquer leurs intentions législatives, argumenter, écouter. En bref, sans une commission, un débat d'orientations législatives. Tout cela serait possible dès demain. Il suffirait de le décider. On changerait radicalement la qualité de la loi, son efficacité. Ce qui induirait de l'adhésion à la décision, la faisant sortir d'une critique frontale.

J'ai vécu la difficulté de mettre tout cela en place quand j'étais à la Réforme de l'État. Je l'avais proposé sous forme d'expérimentation au Président. Je lui disais : « Ce qui nous fait perdre du temps, c'est que nous votons des textes dans un climat de pression. Nous nous retrouvons avec des lois inapplicables. » Nous avons mis deux ans et demi à voter une grande loi sur le logement et deux tiers des articles n'ont jamais été appliqués.

**Des chefs de travaux ?** Les ingénieurs sont chargés des flux, des textes nouveaux. Mais, il reste à gérer des stocks de règles, des piles de normes administratives.

Je n'ai pas réussi à faire évoluer cette mécanique. On peut réussir sous trois conditions : un mandat populaire, une équipe dédiée, un calendrier – dix ans – donc un mandat présidentiel allongé ou plusieurs mandats. L'équipe dédiée et le calendrier doivent être rattachés au Plan.

Nous ne savons plus produire des communs de manière commune. Faute d'outils appropriés, le risque est que le débat public se transforme en une sorte d'entre-soi.

La bonne réponse démocratique, à mon sens, est de l'ordre de l'instrumentation, du mandat populaire et d'un projet politique mené dans un calendrier réaliste.



SCANNEZ  
POUR RETROUVER  
L'INTÉGRALITÉ  
DE LA CONFÉRENCE



# En direct d'Avignon

Jacques Téphany, administrateur de la Maison Jean Vilar, envoyé spécial de DPA en Avignon

MÊME SI C'EST À DISTANCE, JE SUIS RAVI DE VOUS RETROUVER À L'OCCASION DE CET ÉVÉNEMENT FORMIDABLE QU'EST LE FESTIVAL D'AVIGNON. LE LIEN ENTRE LE GROUPE IGS, JEAN VILAR ET LE FESTIVAL EST ANCIEN. IL EST NÉ IL Y A UNE DIZAINE D'ANNÉES, AU COURS DES PREMIÈRES ÉDITIONS DU COLLOQUE, EN PAYS D'AIX-EN-PROVENCE.

## Un théâtre exigeant QUI ATTIRE DE PLUS EN PLUS DE PUBLIC.

Jean Vilar a disparu en 1971 ; le Festival est évidemment aujourd'hui très différent ; les "marchands du temple" ont envahi les rues d'Avignon. Qu'en penserait Vilar ? Lui qui disait qu'il faisait « le théâtre de son temps pour les gens de son époque », constaterait, je pense, que le Festival continue dans cette voie.

On y trouve, bien sûr, le pire et le meilleur. Mais, on y fait un théâtre exigeant qui attire de plus en plus de public. Cela reste vrai cet été, même dans cette année de crise, grâce à l'intervention de notre ministre et aux aides de l'État, sans lesquelles beaucoup de nos compagnies, sans compter les commerçants et restaurateurs, auraient dû mettre la clé sous la porte.

## LE PUBLIC A CÉLÉBRÉ NOS RETROUVAILLES

*La Cerisaie* d'Anton Tchekhov a inauguré le festival. Le public a applaudi très longuement, au moment où les trompettes ont annoncé l'ouverture du spectacle, pour célébrer nos retrouvailles après l'édition manquée de 2020. Le metteur en scène de ce spectacle, le portugais Tiago Rodrigues devient le directeur du Festival pour quatre ans. Il sera le premier artiste étranger à occuper cette fonction et cela me paraît un signe d'ouverture européen. Où est le compromis ? Ici, c'est bien l'art de l'équilibre qui est convoqué. Avignon, on ne le sait pas toujours, est aussi l'une des villes les plus pauvres de France...

Ce que le public a célébré par ses applaudissements, c'est bien sûr le bonheur de se retrouver ensemble au Festival, dans la Cour d'honneur du Palais des papes. Même si des craintes subsistent et si la vigilance demeure, la confiance en l'avenir revient. C'est pourquoi, nous vous attendons en Avignon pour DPA 2022 !

## « LE THÉÂTRE DE SON TEMPS POUR LES GENS DE SON ÉPOQUE »



Un jour, avec Roger Serre et Jean-Pierre Hulot, nous avons décidé d'investir la Maison Jean Vilar à Avignon, le vaisseau de la pensée du Festival dont j'étais alors le directeur. Cette Maison symbolise la raison pour laquelle ce Festival existe : la démocratisation culturelle, l'ouverture à l'autre, avec des voies d'accès lisibles, sans snobisme, sans pédanterie. Ce message est aussi, je crois, celui du Groupe IGS.

CE QUE LE PUBLIC A CÉLÉBRÉ DANS SES APPLAUDISSEMENTS, C'EST BIEN SÛR LE BONHEUR DE SE RETROUVER AU FESTIVAL, DANS LA COUR D'HONNEUR DU PALAIS DES PAPES



SCANNEZ  
POUR RETROUVER  
L'INTEGRALITE  
DE LA CONFÉRENCE

# II. La dictature du compromis

LE PRÉ CATELAN  
7 ET 8 JUILLET 2021

8 JUILLET

PROGRAMME

# DIRIGEANTS

EN PAYS D'AVIGNON

POUR UNE GOUVERNANCE HUMAINE

# Réenchanter les sociétés

**Dominique Wolton**<sup>9</sup>, directeur de recherche au CNRS, directeur de la revue internationale *Hermès*, président du Conseil de l'éthique publicitaire (CEP)

LA TYRANNIE DU COMPROMIS ? UNE BATAILLE DE PLUSIEURS SIÈCLES A FAIT NAÎTRE L'INDIVIDU, LA VIE SOCIALE. EN DICTATURE, IL N'Y A PAS DE COMPROMIS. SANS VALEURS, LE COMPROMIS EST TYRANNIE. JE DÉFENDS UNE THÉORIE POLITIQUE DE LA COMMUNICATION QUI VALORISE L'HOMME. POURQUOI CHERCHONS-NOUS À COMMUNIQUER DANS UN MONDE D'INCOMMUNICATION ? COMMENT NÉGOCIER, "RÉ-ENCHANTER" EN RÉINTRODUISANT UNE HIÉRARCHIE DES VALEURS, DU TEMPS, DE LA CULTURE, DE L'ALTÉRITÉ ?

## La négociation est une valeur de la démocratie : ELLE PERMET DE VIVRE ENSEMBLE POUR DES GENS QUI N'ONT RIEN À SE DIRE.

Réenchanter le monde... Il faudra d'abord, sans les rejeter, remettre l'économie et la technique à leur place, réintroduire des valeurs politiques, spirituelles, vivre une altérité contradictoire. Prendre le temps.

Dès les années 20, les chercheurs de l'École de Francfort avaient élaboré une théorie critique du capitalisme et des pathologies sociales qu'il génère. L'interactivité, ce sont des machines entre elles ou le dialogue homme-machine. La vie sociale, ce sont des êtres humains qui la nourrissent.

### LA QUESTION ESSENTIELLE

– « T'ES OÙ ? » –

RENVOIE À LA FORCE DE LA COMMUNICATION HUMAINE

La victoire du compromis, du « j'ai le droit de », a créé un monde narcissique, de solitude, avec la peur de vieillir, de mourir. Pour conjurer le temps, nous vivons comme des fous. La consommation n'est pas un horizon métaphysique – nous ne pensons pourtant qu'à cela. Qui suis-je, quand vais-je mourir ? Y a-t-il quelque chose après ? Sur les smartphones avec lesquels on court, la question essentielle – « t'es où ? » – renvoie, dans toutes les langues, à la force de la communication humaine.



Des valeurs ? On peut avancer dans la modernité si on ne tue pas la tradition. Ce n'est pas parce qu'on accède à tout facilement qu'on a les compétences pour traiter de tout. La somme des informations n'est pas la connaissance ni la culture.

L'altérité ? Deux exemples. Après une abstention forte aux élections, on nous dit : « On pourrait mettre un boîtier à la maison. » Mais on aime aussi aller dans une école, y rencontrer des gens ! Le télétravail ? Les grandes aventures humaines naissent au bureau, dans les voyages. Ces rencontres sont essentielles. Nous cherchons tous quelqu'un qui nous ressemble. Nous butons sur l'autre, sur la communication. Nous négocions dans 95 % des cas. La négociation est une valeur de la démocratie : elle permet la cohabitation de gens qui n'ont rien à se dire. Information et – surtout – communication, sont des mots détestés, alors qu'ils sont indispensables à la vie privée, la vie publique, la société.

L'écologie était la bataille du XXe siècle. L'enjeu va être gagné. Le monde de la globalisation, au XXIe siècle, est sans frontières. Les hommes en réintroduisent partout : des religieuses, des politiques, etc. Et tout le monde peut voir ce qui nous sépare. La cohabitation pacifique est un espace à inventer. Nous autres, Européens, avons néanmoins des raisons d'être optimistes. Nous n'avons rien à nous dire, mais nous continuons à construire. Cela dure depuis soixante ans.

Information et communication sont des concepts politiques et démocratiques. Il y a tyrannie du compromis en l'absence d'autres valeurs. Il faut remettre du relief, admettre que négociation ne veut pas dire égalitarisme, que nous avons des devoirs, que le narcissisme débouche sur la solitude. Faire en sorte que la modernité reste à sa place sans prendre toute la place.



FAIRE EN SORTE QUE LA MODERNITÉ RESTE À SA PLACE SANS PRENDRE TOUTE LA PLACE.



SCANNEZ POUR RETROUVER L'INTÉGRALITÉ DE LA CONFÉRENCE

<sup>9</sup> Dominique Wolton a notamment publié en 2020 chez François Bourin : *Vive l'incommunication. La Victoire de l'Europe*.

# Management : sur-mesure ou prêt-à-porter ?

Romain Zerbib<sup>10</sup>, enseignant-chercheur et responsable de l'innovation pédagogique à l'ICD Business School, chercheur associé à la chaire ESSEC Innovation managériale et Excellence opérationnelle.

QUELLES SONT LES DYNAMIQUES D'INNOVATION, LES LOGIQUES DE CONFORMISME, DE COMPROMIS OU DE "DICTAT" AU SEIN DES ORGANISATIONS ? RÉGULIÈREMENT, UN NOUVEAU DISPOSITIF S'IMPOSE COMME UNE NORME DE MANAGEMENT À SUIVRE. COMMENT EXPLIQUER QUE DE NOMBREUX DIRIGEANTS L'ADOPTENT AUSSITÔT, ALORS QU'ILS ÉVOLUENT AU SEIN D'ORGANISATIONS AUX RÉALITÉS TRÈS DIFFÉRENTES ?



ROMPRE AVEC LES CODES, INVENTER DES SOLUTIONS NOUVELLES, S'ADAPTER CONTINUELLEMENT À TRAVERS UN MANAGEMENT "SUR-MESURE"

## Les "modes" managériales :

EXPLICATIONS... ET RAISONS D'Y RÉSISTER.

La théorie des modes managériales est née dans les années 80 avec Christophe Midler<sup>11</sup>. Elle montre que les pratiques de gestion suivent un cycle de vie de plus en plus court, avec des pics de popularité liés à plusieurs facteurs :

- l'attraction de l'outil, vu comme moderne, rationnel – il s'appuie sur des concepts certifiés par des experts ;
- la persuasion ; Éric Abrahamson<sup>12</sup> souligne que ces "modes" émergent d'acteurs qui n'ont pas la volonté commune de les imposer, mais revendiquent chacun une pratique qui fait ensuite consensus ;
- l'imitation ; les dirigeants les plus réputés innoveront ; si d'autres suivent, ils changent d'outil ; d'où, une succession sans fin des modes managériales.

On pourrait, à ce stade, être tentés de voir les managers comme des *fashion victims*.

Pour autant, Barry Staw et Lisa Epstein<sup>13</sup> (comme Abrahamson) estiment qu'ils instrumentalisent ces phénomènes pour améliorer leur position. Adopter une pratique à la mode a un effet positif sur leur rémunération, leur ascension. Un collaborateur qui ne s'inscrit pas dans cette dynamique conformiste peut être marginalisé.

Autre motivation : rassurer les parties prenantes. Les organisations qui suivent les modes managériales sont évaluées de façon plus positive par leur environnement. Faciliter le management, ensuite. Selon John Gill et Sue Whittle<sup>14</sup>, une trajectoire dans l'air du temps promue par plusieurs experts, a plus de chances d'être validée. *A contrario*, une vision originale suppose de l'habileté politique ; tous les managers n'ont pas cette qualité. Les risques, enfin. L'adoption d'une mode managériale sert d'assurance (Huczynski<sup>15</sup>) : on pourra invoquer l'engouement généralisé, les experts. À l'inverse, ne pas suivre une pratique unanimement promue est risqué, surtout si ce choix repose sur une vision personnelle.

### LES MANAGERS INSTRUMENTALISENT CES "MODES" POUR AMÉLIORER LEUR POSITION

Les pratiques en vogue, efficaces ou non, seraient des leviers d'ascension. Il existe au moins quatre raisons d'y résister. La première : rester concentré

sur ses objectifs, ne pas dilapider un temps précieux pour une solution qui ne répond que partiellement aux enjeux. La deuxième : le fait qu'une pratique soit prisee par le marché n'est pas gage de qualité – deux chercheurs de Harvard, Stephen Turban et Ethan S. Bernstein<sup>16</sup>, démontrent, par exemple, que les open spaces réduisent de 70 % les échanges. La troisième : le manager connaît son organisation. Intégrer de but en blanc une solution externe est un leurre.

Le succès des modes managériales repose sur l'idée qu'on peut réussir en imitant les meilleures entreprises. Or, toutes les organisations sont uniques. La réponse ne peut venir que d'un savant mélange d'inspirations et d'expériences adapté à leur environnement, nullement d'une recette miraculeuse... bientôt remise en cause.

Un leader doit avant tout posséder une vision personnelle et la capacité d'engager avec lui d'autres parties prenantes. Rompre avec les codes, inventer des solutions nouvelles, s'adapter continuellement dans un management "sur-mesure", sont des qualités incontournables pour devenir et rester leader sur un marché.

<sup>10</sup> Romain Zerbib a publié en 2020 Les Modes managériales : du conformisme (EMS coll. Pratiques d'Entreprises).

<sup>11</sup> C. Midler, B. Jullien et Y. Lung, *Innover à l'envers ; repenser l'innovation et la conception dans un monde frugal*, Dunod, 2017.

R. Lundin, N. Arvidsson, T. Brady, E. Ekstedt, C. Midler et J. Sydow, *Managing and Working in Project Society, Institutional Challenges of Temporary Organizations*, Cambridge University Press, 2015.

C. Midler, G. Minguet et M. Vervaeke, *Working on innovation*, Routledge, 2010.

<sup>12</sup> Abrahamson, E. (1991). Managerial fads and fashion: The diffusion and rejection of innovations. *Academy of Management Review*, 16, 586-612.

Abrahamson, E., Fairchild, G. (2000). Who launches management fashions? Gurus, journalists, technicians, or scholars? In C.B. Schoonhoven, E. Romanelli (Eds.), *The Entrepreneurship Dynamic in Industry Evolution*. Stanford: Stanford University Press.

<sup>13</sup> What Bandwagons Bring: Effects of Popular Management Techniques on Corporate Performance, Reputation, and CEO Pay. Barry M. Staw et Lisa D. Epstein, *Administrative Science Quarterly*, 2000, Sage Publications, Inc.

<sup>14</sup> Management by Panacea : Accounting for Transience, John Gill, Sue Whittle, 1993, *Journal of Management Studies*.

<sup>15</sup> Management Gurus, éd. Taylor Francis, 2006.

<sup>16</sup> The impact of the 'open' workspace on human collaboration, 2018, *Philosophical Transactions of The Royal Society B Biological Sciences*.



SCANNEZ POUR RETROUVER L'INTEGRALITE DE LA CONFERENCE

# En même temps

**Rémi Boyer**, directeur des Ressources Humaines et de la RSE du Groupe Korian.

**Jacques Creysse**, délégué général de la Fédération du commerce et de la distribution (FCD)

**Arnaud Naudan**, président du directoire de BDO France.

**Jean-Marie Marx**, Ancien Haut-Commissaire aux compétences, haut fonctionnaire au ministère de l'Agriculture.

## Jacques Creysse.

La crise a accéléré les évolutions. L'e-commerce dépasse le commerce de proximité. Les modes de consommation évoluent. Les grands compétiteurs mondiaux ont, en 2020, investi de manière colossale. Demain, tout se jouera sur la capacité à vendre à la fois en ligne et en magasin et à offrir toutes les palettes intermédiaires. D'où un sujet majeur : l'avenir de l'emploi dans le secteur.



## L'automatisation s'annonce colossale.

**IL FAUT RECRÉER DU PLAISIR ET UN SERVICE MULTICANAL.**

**Jacques Creysse.** La numérisation et l'automatisation s'annoncent colossales. Le coût d'un robot dans un entrepôt diminue. La robotisation permet aussi de nouveaux services, de travailler 24h/24 et plus vite. En Chine, la norme d'une demi-heure pour une livraison est classique. Dans le quick commerce, elle est de dix minutes. L'automatisation diminue les coûts... et parfois ce qui irrite les clients, comme les files d'attente. Il faut recréer du plaisir dans les magasins, un nouveau système multicanal.

Avec 3 600 000 salariés, nous sommes le premier employeur privé français et le premier recruteur de jeunes sans qualification – 27 000 contrats d'alternance l'an dernier. Carrefour, leader sur le marché, a pris des engagements forts sur des embauches, des contrats d'apprentissage.

### NOUS VENONS DE LANCER UN PORTAIL HORIZONS COMMERCE

Chez nous, l'ascenseur social fonctionne. 35 % des patrons de supermarché ont commencé à la base, 25 % comme agent de maîtrise. Le salaire minimum est d'environ 1,3 fois le SMIC. Pour renforcer ces atouts, nous travaillons dans le cadre d'un EDEC avec la DGEFP et nos

partenaires sociaux. Nous venons de lancer un portail Horizons Commerce. Il permet des analyses de compétences par métier sur une centaine de critères, de trouver une formation, de savoir quels emplois sont disponibles par magasin, etc. Nous l'avons créé avec des partenaires. Les qualités de nos hôtes de caisse, par exemple, correspondent à des compétences requises dans les services à la personne. Ce portail est issu d'un travail collaboratif. Il permettra de construire une GPEC de branche et de créer des passerelles.

### ÉLARGIR LA SCÈNE DU SOIN À TOUS LES ASPECTS DE LA VIE SOCIALE.

**Rémi Boyer.** En tant que DRH, j'ai été surpris de la vitesse avec laquelle Korian – 58 000 personnes dans sept pays – s'est réorganisé face à la crise. Toutes les fonctions supports se sont retrouvées dans un nouveau rôle. Tous les soignants étaient sur site. Nos équipes achats se sont converties en cellule de crise sourcing 24 heures/24.

### UN PROBLÈME STRUCTUREL D'ADÉQUATION ENTRE L'OFFRE ET LA DEMANDE DE SOIGNANTS

En France 1,5 million de personnes a plus de 80 ans. Ce chiffre doublera d'ici 2035. Nous connaissons un problème structurel

### UNE CLINIQUE DANS UNE VILLE, PETITE, MOYENNE OU GRANDE, EST UNE INSTITUTION

d'adéquation entre l'offre et la demande de soignants. Les quotas de médecins ont disparu... mais il faut faire huit ans d'études. Les quotas d'infirmières également... alors qu'il y a quatre ans d'études.

Les choses évoluent, mais nous devons innover, diversifier les recrutements. Le projet Passerelle nous permet de recruter des non-soignants dans la grande distribution. Nous accueillons des CDI de non-soignants dans une logique de reconversion et nous les formons sur 14 mois – en respectant les diplômes d'État.

Il faut encore faire tomber des barrières entre les entreprises, en dialogue avec les pouvoirs publics. Nous avons créé, par exemple, un CFA de chefs cuisiniers avec des partenaires : Sodexo, Accor, Adecco.

Nous sommes présents partout en France avec 456 établissements. Soit 60 ETP. Une clinique dans une ville, petite, moyenne ou grande, est une institution. Pour que nos établissements deviennent des tiers-lieux dans la vie sociale locale, nous devons nous réinventer. La crise nous a conduits à réaliser des partenariats public-privé. Nous venons d'ouvrir une clinique près de Lyon dans un hôpital public, avec une aile de soins de suite et de réadaptation. Nous devons élargir cette scène du soin à tous les aspects de la vie sociale, locale, de l'emploi et de la formation.



## ON NE PEUT PAS RÉUSSIR SI TOUTE LA SOCIÉTÉ N'EST PAS MOBILISÉE.

**Jean-Marie Marx.** Dans le domaine de la production agricole une grande partie de la main-d'œuvre vient de l'étranger, ce qui a posé la question de l'alimentation des circuits et, pour demain, du recrutement. Globalement, cela a bien fonctionné.

Dans le secteur de la santé, nous avons pris le risque d'utiliser les crédits du Plan d'Investissement dans les compétences pour financer la mise à disposition d'élèves infirmiers, d'aides-soignants, et leur assurer un minimum de rémunération.

La crise a mis en relief l'importance de ces métiers. Dans les dix ans qui viennent, la plus grande partie connaîtra des évolutions. Certains disparaîtront. Il y en aura de nouveaux.

Notre choix a été d'investir dans les compétences. Partant du constat que les demandeurs d'emploi avaient peu accès à la formation, nous avons aussi visé la transformation de l'offre.

Il fallait, enfin, prendre en compte une plus grande volonté des jeunes de choisir un parcours, même en disposant d'une formation, d'une expérience. Et aujourd'hui, dans des secteurs entiers, on constate des besoins de recrutements, alors

que l'on compte 3 millions de chômeurs directs. La première condition pour réussir : la proximité. 10 À 15 % des situations peuvent être réglées au niveau local.

La deuxième : innover. Dans le cadre du Plan d'Investissement dans les compétences, nous avons mis en place des appels à projets d'innovation. Il faut faire confiance aux acteurs locaux, aux entreprises et associer les parties prenantes, nos concitoyens. Ensuite, évaluer les retours sur investissement.

La troisième : transformer. Les voies d'accès à des compétences peuvent être diverses : le digital, la numérisation, le terrain, etc. Il faut aller chercher certains publics, les accompagner, parfois rassurer l'entreprise sur l'accompagnement pendant les premiers mois de l'emploi.

La quatrième : on ne peut pas réussir si toute la société n'est pas mobilisée.

---

**10 À 15 % DES SITUATIONS  
PEUVENT ÊTRE RÉGLÉES  
AU NIVEAU LOCAL**

---

## Le compromis : RÉPONDRE À DES BESOINS QUI ÉVOLUENT.

**Arnaud Naudan.** Dans un métier comme le nôtre, on doit assurer la sécurité des collaborateurs et la continuité des prestations.

En mars 2020, nous nous sommes transformés en téléconseillers, davantage encore dans l'accompagnement de nos clients. Nos collaborateurs étaient fiers de constater l'utilité sociale de notre profession.

Aujourd'hui, dans une dynamique de reprise, nous conservons la même démarche. Nous deviendrons "entreprise à mission" d'ici la fin de l'année. Nous associons nos clients, nos collaborateurs et nos partenaires à la définition de cette raison d'être : offrir un socle et un tremplin à ceux qui investissent dans l'avenir.

Pour BDO, le "compromis" consiste donc à répondre à des besoins qui évoluent sans cesse. C'est un enjeu de croissance : identifier les signaux faibles, faire évoluer nos offres, recruter et former des collaborateurs.

BDO a 100 associés. 100 patrons. Nous devons aussi les accompagner.

Je suis arrivé à la présidence du groupe le 1<sup>er</sup> janvier. Nous avons fait le constat, avec nos associés, que notre profession évoluait, que les attentes n'étaient plus les mêmes, qu'il fallait que nous nous transformions nous-mêmes, pour pouvoir

aider nos clients à se transformer.

Nous avons ouvert 45 bureaux, 450 implantations. Nous souhaitons en créer dans toutes les villes françaises pour y exercer notre mission de tiers de confiance de dirigeants de TPE et de PME.

Devenir une entreprise à mission n'est pas faire de la communication, mais s'inscrire dans une transformation de tous les processus, afin de les rendre cohérents avec notre raison d'être.

Les dirigeants gèrent sans cesse des paradoxes. Nous devons les aider à trouver des compromis.

Pour nos collaborateurs, nous créons des services de conciergerie, de soin, de sport.

Pour BDO international, nous avons conçu "7P", outil de diagnostic pour se transformer.

L'évolution des compétences est un enjeu pour tous. Nous serons à la hauteur de nos missions.

« L'ÉVOLUTION DES  
COMPÉTENCES  
EST UN ENJEU  
POUR TOUS.  
NOUS SERONS  
À LA HAUTEUR  
DE NOS MISSIONS.



SCANNEZ  
POUR RETROUVER  
L'INTEGRALITE  
DE LA CONFÉRENCE

# Au confluent des influences

**Philippe Diallo**, président de l'European Association of Sport Employers (EASE) et de CoSMoS, membre du comité exécutif de la Fédération Française de Football, directeur général de l'UCP.  
**Mercedes Erra**, fondatrice et présidente de BETC Groupe, présidente de BETC Fullsix et d'Havas 04.  
**Muriel Mayette**, directrice du théâtre national de Nice, ancienne directrice de la Villa Médicis, ancienne administratrice générale de la Comédie-Française.

LE COMPROMIS A-T-IL UNE VALEUR SOCIALE, HUMAINE ? DANS LE MONDE DE LA PUBLICITÉ, DE LA CRÉATION, LA PRIORITÉ EST DE PORTER UNE VISION, DONNER DU SENS, ET AGIR EN CONSÉQUENCE. L'ARTISTE EST UN LANCEUR D'ALERTE. LE SPORT, REFLET D'UNE SOCIÉTÉ MULTIPLE, EN TRANSFORMATION PERPÉTUELLE, EST UN LIEU DE COMPROMIS ET DE SYNTHÈSES QUI PERMETTENT DE CONSTRUIRE UN COMMUN, SOUVENT D'OFFRIR UN AVENIR. PLUS QUE DE COMPROMIS, NE FAUDRAIT-IL PAS ALORS PARLER D'UNE INTELLIGENCE DE LA RELATION ET L'ACTION ?

## Le compromis ? D'abord des choix... ... ENSUITE, AGIR EN CONSÉQUENCE.

**Mercedes Erra.** Le compromis ? On doit d'abord prioriser une vision, un regard, avant de communiquer. Ensuite, on agit en conséquence. Les entreprises, les politiques, les associations, n'aiment pas la publicité, mais ils en ont tous besoin. Il faut rendre public son projet, communiquer. L'être humain est ainsi fait. Nous devons rechercher la vérité, mais notre regard n'est que perception de la réalité. Tout n'est que filtres. C'est un métier difficile, de sens, d'influence. On n'a pas raison sur tout, mais il faut exprimer un point de vue avec authenticité, pour pouvoir l'appliquer et changer des choses. C'est un équilibre complexe et, si vous n'avez pas de stratégie, cela se voit.

### POUR ENTRER EN CRÉATION, IL FAUT FAIRE DES CHOIX.

**Muriel Mayette.** J'ai grandi à la Comédie-Française, capitale du compromis. La devise du Français est : Simul et Singulis (être ensemble et être soi-même). C'est grâce à cette tension du compromis que l'on s'accorde à la troupe et, en même temps à sa vraie personnalité, qu'une troupe a du talent. Mais pour entrer en création, il faut faire des choix. C'est la raison pour laquelle il y a des metteurs en scène, des chefs d'orchestre. Tous ne maîtrisent pas, hélas, ce que l'on appelle la dramaturgie : le sens que l'on produit quand on fait ces choix.

### NOUS AVONS UNE RESPONSABILITÉ CONSIDÉRABLE EN TERMES DE COURAGE.

Et on enlève trop souvent à la création sa valeur politique, édulcorant le poids de la pensée – qui est ce dont on a le plus besoin. Je vous parle depuis Avignon, ville du compromis. J'ai évoqué récemment avec Jacques Téphany l'Othello d'Orson Welles. Aujourd'hui, jouer avec les "codes" devient impossible. On enlève à la théâtralité sa substance, on en a peur. Donc, on fait autorité et on va vers l'interdiction du sens.

Je suis sidérée par l'invasion sur les plateaux des problèmes de société. La création nous permet pourtant de les aborder dans l'intelligence d'un

tous, cela n'a plus de sens. Nous avons une responsabilité considérable en termes de courage. Le plateau a encore la possibilité d'aborder tous les sujets. À charge pour lui de le faire. L'imaginaire est le commencement de la liberté. Les artistes sont des lanceurs d'alerte. Faire confiance à sa vision, son instinct, est comme marcher sur le sol d'une forêt : plusieurs couches font partie de notre histoire, notre savoir...

### JE VOUS PARLE DEPUIS AVIGNON, VILLE DU COMPROMIS...

choix dramaturgique. Si de grands talents n'ont pas le courage de faire ces choix, le résultat est la provocation, la violence, un grand n'importe quoi ! Cent théâtres en France ont été récemment envahis. Cela revenait à dire à que la parole poétique tient si peu de place qu'il n'y a plus que la parole politique. La création est ce qui nous élève, nous interroge. Si l'on essaie d'être dans la mode et de plaire à





◀ C'EST PEUT-ÊTRE PLUS  
QUE LE COMPROMIS :  
UNE FORME D'INTELLIGENCE

### TENTER UN COMPROMIS, LA SYNTHÈSE ENTRE LA THÈSE ET L'ANTITHÈSE.

**Philippe Diallo.** Le sport est un reflet de la société. Il réunit des millions de personnes de tous horizons : associatifs, entreprises sportives cotées en bourse, etc. Près de seize millions de Français sont licenciés dans un club. C'est le premier réseau associatif français.

Quand vous vous occupez d'institutions sportives, vous devez trouver un compromis face aux problématiques qui traversent la société : immigration, religion, environnement, diversité, place des femmes.

Cela suppose un compromis très différent de celui de beaucoup d'entreprises "classiques". Nous évoluons dans un monde où les choix diffèrent beaucoup selon les individus et les sociétés. Quand un sportif américain décide de mettre un genou à terre en 2016 pendant l'hymne américain, des équipes nationales, comme celle de l'Angleterre, décident de le suivre. L'équipe de France ne le fait pas. Autre exemple. Le prince de Jordanie propose que les femmes pratiquent le sport avec un voile. La France s'y oppose au nom du principe de laïcité.

Il faut tenter un compromis, la synthèse entre la thèse et l'antithèse.

Le projet sportif est universaliste, humaniste. Il rassemble aujourd'hui des pouvoirs et des pensées différentes au niveau national et international.

Des règles sont édictées et, ensuite, on se

débrouille sur le terrain. Des centaines de milliers de bénévoles doivent prendre des décisions, face à ces problématiques.

Le sport est un univers – comme l'entreprise – de socialisation. La question de l'éducation, de la formation, y est essentielle. Il joue un rôle d'ascenseur social, avec un pouvoir d'attraction et d'espérance.

On construit quelque chose en marchant. Je n'ai pas aujourd'hui de réponses toutes faites, car tout change sans cesse. Ce sont des compromis avec des sociétés, des partenaires extérieurs, des familles, des éducateurs, qui permettent de faire émerger une synthèse dans laquelle tout le monde peut se retrouver.

### DES RÈGLES SONT ÉDICTÉES ET, ENSUITE, ON SE DÉBROUILLE SUR LE TERRAIN

### PORTER UNE VISION, MAIS AVEC DE L'INTELLIGENCE ET DE LA NUANCE !

**Mercedes Erra.** Une décision n'est pas un compromis, elle est bonne ou non. Elle a du sens. Sur les droits humains, il y a un combat à mener. Considère-t-on qu'ils surpassent tout ?

Je suis engagée, je crois à la pensée, à la réflexion, au fait d'aller écouter des gens qui réfléchissent. Quand on s'adresse à l'imaginaire,

on suit un chemin rationnel, la création a un sens. En marchant, on peut faire évoluer les choses, mais il faut porter une vision, même dans le sport. Ensuite, on peut reconnaître qu'on s'est trompé... Si ce n'est que les humains, même quand ils vous disent qu'ils sont rationnels, sont des êtres d'émotion. Tout cela est très mêlé, intense, passionnant et c'est ainsi la vie ! Et vous avez raison : la diplomatie est une valeur essentielle d'intelligence pour communiquer, la nuance également.

L'éducation est notre principal enjeu. Le sport, comme la culture, offrent une ouverture vers cette intelligence sociale, contribuent à plus d'égalité.

La vie est donc aussi négociation. Personne n'est d'accord avec personne et il faut quand même avancer. C'est cela le monde politique. Il serait préférable de porter du sens, d'avoir un point de vue et de se demander ensuite comment le transmettre à ceux qui ont des visions différentes de soi. Mais, à un moment donné, il faut bien utiliser le compromis, progresser ensemble sur des chemins différents.

C'est peut-être plus que le compromis : une forme d'intelligence.



SCANNEZ  
POUR RETROUVER  
L'INTEGRALITE  
DE LA CONFÉRENCE

# Les promesses de l'aube

Michel Friedling, général de division aérienne, commandant du Commandement de l'espace.

LE PRÉSIDENT DE LA RÉPUBLIQUE A DÉCLARÉ EN 2018 :  
« L'ESPACE EST, COMME LE CYBER, UN VÉRITABLE ENJEU DE SÉCURITÉ NATIONALE. C'EST POURQUOI JE VEUX QUE NOUS DÉFINISSONS, AU COURS DE LA PROCHAINE ANNÉE, UNE STRATÉGIE SPATIALE DE DÉFENSE. »

UNE REVUE STRATÉGIQUE A PERMIS TROIS CONSTATS :  
L'IMPORTANCE DE L'ESPACE DANS NOTRE ÉCONOMIE,  
L'ÉMERGENCE DE RISQUES LIÉS AUX NOUVEAUX ACTEURS,  
L'ACCÉLÉRATION DE LA COMPÉTITION STRATÉGIQUE.  
LE COMMANDEMENT DE L'ESPACE FAIT FACE À CES DÉFIS.



« SUR LE TERRAIN MILITAIRE, IL Y A PEU DE PLACE POUR LE COMPROMIS. »

## Le paradoxe du compromis : SOUVENT NÉCESSAIRE... RAREMENT SOUHAITABLE.

L'espace irrigue tous les secteurs de l'économie dans le monde. Les GAFAM en sont devenus des acteurs incontournables. La Chine affiche, elle aussi, une ambition forte, un secteur privé dynamique. Le lancement d'une constellation européenne et d'un cloud souverain est une priorité pour l'Europe.

### LA PROTECTION DE NOS CAPACITÉS SPATIALES EST UN ENJEU MAJEUR

Les technologies de l'espace jouent un rôle central dans les opérations militaires. Tous les systèmes de combat et plateformes sont interconnectés et échangent massivement des informations.

L'espace est l'objet d'une compétition stratégique qui s'accélère.

Depuis 15 ans, on voit se développer le New Space (les acteurs privés) : digitalisation, miniaturisation, production à grande échelle de satellites – avec un problème de congestion des orbites, de guerre sur les fréquences (le foncier spectro-orbital), et de sécurité dans l'espace.

Elon Musk, par exemple, est apparu dans le paysage spatial au milieu des années 2000. Il a verticalisé la chaîne de valeur, réussi 120 lancements de sa fusée Falcon 9, ravitaillé 21 fois la station spatiale internationale, assuré les 3 derniers convois d'astronautes sur la station spatiale internationale, redonnant aux américains la capacité de le faire. La Chine, de son côté, a été en 2020 la première

nation pour les lancements dans l'espace. Nous sommes confrontés à de nouveaux risques et menaces : augmentation du nombre de débris dans l'espace, armes déployées pour espionner, brouiller, intercepter des signaux, neutraliser, aveugler les satellites adverses, menaces co-orbitales (satellites qui manœuvrent parfois de façon masquée).

### NOUS DEVONS RECRUTER, FORMER, DÉVELOPPER DES COMPÉTENCES, INVENTER DES MÉTIERS

Pour protéger nos intérêts spatiaux – dans des situations de légitime défense – nous mettons en place des dispositifs de surveillance. Nous devons recruter, former, développer des compétences, inventer des métiers. Nous lançons un démonstrateur avec le CNES pour expérimenter ces technologies et savoir-faire. Nous travaillons aussi avec les différentes entités de l'écosystème numérique du ministère.

Nos unités spatiales regrouperont à Toulouse, d'ici 2025, 500 experts.

À côté de ce centre d'opérations, nous disposerons d'un laboratoire d'innovations spatiales pour nos besoins de défense, ainsi que d'un centre de formation aux opérations spatiales militaires. Nous avons été retenus face à l'Allemagne pour accueillir le centre d'excellence Otan pour l'espace.

Nous nous organisons pour avancer vite, être en mesure d'agir avec audace, imagination et agilité. Nous sommes présents sur les sujets de la politique spatiale militaire, ce qui inclut les capacités, les coopérations et le droit. Nous portons les positions de la France dans les instances internationales.

Napoléon a écrit à propos de la campagne d'Italie :  
« Je n'eusse rien fait de bon, s'il m'eût fallu me concilier avec la manière de voir d'un autre. »  
Sur le terrain militaire, il y a peu de place pour les compromis.

En temps de paix, les processus décisionnels sont éclatés.  
Il faut développer des stratégies d'évitement pour rétablir le rapport de forces – ce que savait faire Churchill, par exemple.

Je parlerais, pour ma part, de "paradoxe du compromis"...  
Il est souvent nécessaire.  
Rarement souhaitable.



SCANNEZ POUR RETROUVER L'INTÉGRALITÉ DE LA CONFÉRENCE





FINIR SUR CETTE PERSPECTIVE SPATIALE : TEL EST LE RÊVE QUE NOUS AVONS FAIT QUAND NOUS AVONS PRÉPARÉ LE PROGRAMME DU COLLOQUE. L'OCCASION DE PRENDRE DE LA HAUTEUR !

# Le mot de la fin

Jean-Pierre Hulot, directeur du colloque Dirigeants en Pays d'Avignon (DPA), administrateur du Groupe IGS.

**NOUS AVONS AUSSI FAIT LE CONSTAT DE LA NÉCESSITÉ, PARFOIS, DE TRANSGRESSER.**

## **La crise a été un révélateur de valeurs... ... ET UN ACCÉLÉRATEUR D'INNOVATIONS.**

Quelles premières impressions pouvons-nous retirer de ce colloque "hors les murs" ?

... et ce n'est pas un aveu aisé pour un haut fonctionnaire !

À travers de passionnantes interventions, nous avons compris que la crise que nous venons de vivre – et dont nous espérons apercevoir enfin la sortie – a été un révélateur. Parfois un révélateur de valeurs.

Le général Rodriguez, de son côté, nous a révélé que, lorsque la crise sanitaire a éclaté, il n'avait pas hésité à accorder aux officiers supérieurs de la Gendarmerie nationale la liberté de s'adapter, avec le droit de se tromper : « *J'étais incapable d'imaginer ce que chacun pourrait faire sur son terrain. Je leur ai dit : depuis Paris, ce n'est pas moi qui vous dirai le mieux ce que vous devez faire. Tout ce qui n'est pas interdit est autorisé. Faites ce que vous pensez juste pour travailler et limiter les risques.* »

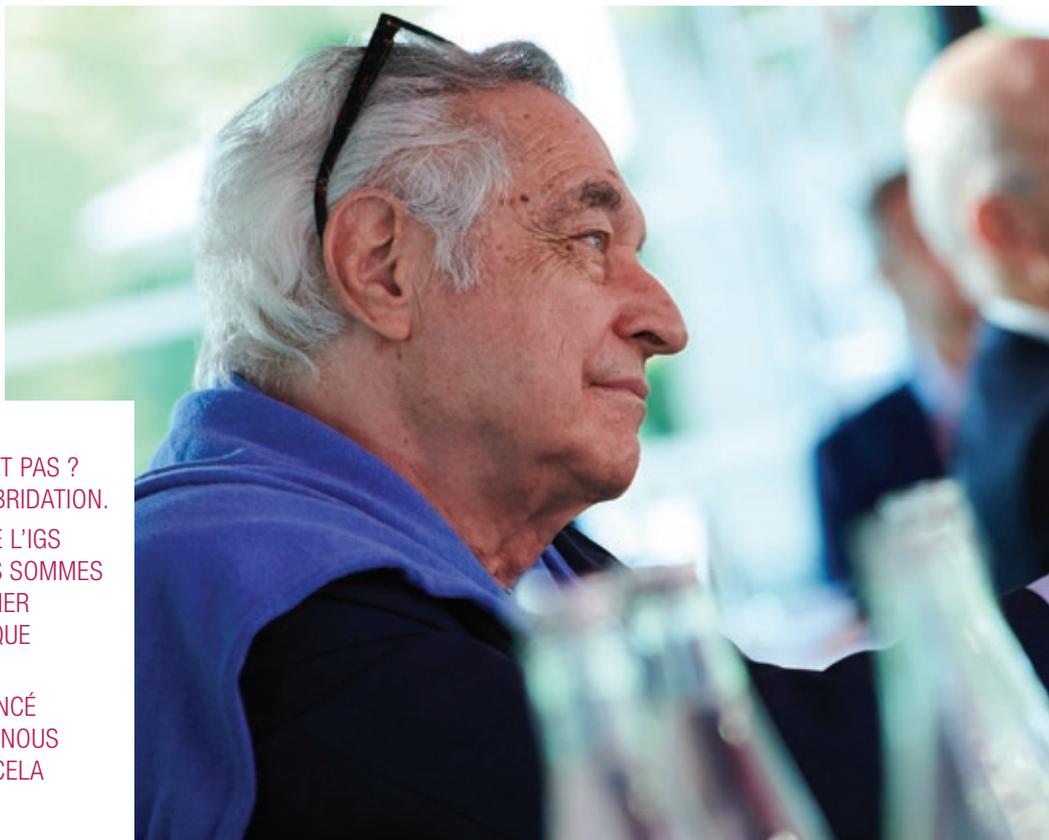
Nos échanges, au cours des tables rondes, ont montré qu'elle a également été un accélérateur d'innovations. Il a fallu trouver d'autres modes de fonctionnement, d'autres pratiques, de nouvelles façons d'aborder notre manière de travailler et d'agir.

Il est très rassurant qu'un décideur ait eu cette démarche, cette capacité de déléguer, dans un pays dont on stigmatise trop volontiers la rigidité des institutions, voire l'immobilisme !

Nous avons aussi fait le constat de la nécessité, parfois, de transgresser. Un des intervenants a osé évoquer les décisions budgétaires qu'il a dû assumer pour répondre à l'urgence de mettre des soignants à disposition



SCANNEZ  
POUR RETROUVER  
L'INTÉGRALITÉ  
DE LA CONFÉRENCE



LE GROUPE IGS FAIT DES COMPROMIS. QUI N'EN FAIT PAS ? JE PRÉFÈRE PARLER D'HYBRIDATION. QUAND NOUS AVONS CRÉÉ L'IGS IL Y A 45 ANS, NOUS NOUS SOMMES FAIT UNE PROMESSE : ALLIER PERFORMANCE ÉCONOMIQUE ET INNOVATION SOCIALE. DEPUIS, NOUS AVONS AVANCÉ SUR CE CHEMIN, MÊME SI NOUS TROUVONS PARFOIS QUE CELA PROGRESSE UN PEU TROP LENTEMENT.

# « Nous allons continuer ! »

Roger Serre, co-fondateur du Groupe IGS.

**NOUS DEVONS NOUS RÉINVENTER, RÉINVENTER NOTRE RELATION AVEC LES ENTREPRISES DONT NOUS SOMMES LES PARTENAIRES.**

**Ensemble, nous constituons un véritable écosystème du savoir productif.**

**NOUS SOMMES FIERS D'AVOIR CONTRIBUÉ À CHANGER LES CHOSES !**

Je suis fier aujourd'hui de vous entendre et de constater le chemin parcouru grâce à vous, les entreprises. Mais, en même temps que le bonheur de nous voir réunis, je ressens aussi de l'inquiétude. La loi "Avenir professionnel" de 2018 – qui contient beaucoup d'aspects intéressants – a aussi eu des impacts graves sur les organismes indépendants, associatifs, comme les nôtres. Cela s'est traduit pour nous, en une année, par 10 millions d'euros de ressources en moins !

Le Groupe IGS doit donc repenser son modèle économique et pédagogique. Nous devons nous réinventer, réinventer notre relation avec les entreprises dont nous sommes les partenaires. Car, si chaque jour, nos écoles accueillent près de 25 000 jeunes, de toutes origines et de tous

niveaux scolaires, c'est grâce à notre relation commune. Ensemble, nous constituons un véritable écosystème du savoir productif. De plus en plus, nous sommes fournisseurs de ressources humaines. Et nous continuons à œuvrer pour que l'entreprise envahisse l'éducation, et vice versa.

Notre vision et notre mission, qui sont d'intégrer dans ce même écosystème l'économique et le social, le public et le privé, continuent de nous guider. Nous y travaillons depuis 45 ans et nous sommes fiers d'avoir contribué à changer les choses.

Avec vous, je prends l'engagement de construire les 45 ans à venir. Et de réussir. Je vous fais donc cette promesse : « *Nous allons continuer !* »

# Intervenants



## Frédéric Abecassis

Directeur de l'école  
ffolozz, directeur de la  
communication et du développement de  
l'ISCPA (Institut Supérieur des Médias).

Marketing digital, vente d'espaces publicitaires et media planning, communication *on* et *offline*, direction d'agence : en plus de 25 ans de carrière, Frédéric Abecassis a exercé des responsabilités liées à la communication dans des secteurs variés, de Doctissimo à Brains Agency (spécialisée dans l'éducation), dont il était le directeur. Il a travaillé pour Médiamétrie, pour l'agence Carat (Dentsu) et à la régie publicitaire du groupe Moniteur.



## Jean-Stéphane Arcis

Président-directeur général  
de Talentsoft.

Jean-Stéphane Arcis a fondé Talentsoft en 2007, sur une vision qui place le manager au cœur de l'expérience de management des organisations. Talentsoft propose une plateforme innovante dans le domaine des ressources humaines. L'entreprise a pris aujourd'hui une place de leader en Europe.

Talentsoft a reçu le label Next40/FT120, décerné par le secrétariat d'État chargé du Numérique pour récompenser une entreprise française qui a vocation à devenir un géant de la Tech mondiale.



## Jacques Attali

Écrivain, chef d'entreprise,  
économiste, conseiller  
politique.

Jacques Attali est docteur en économie, polytechnicien, conseiller d'État, professeur d'économie. Conseiller spécial du président François Mitterrand pendant dix ans, il a fondé quatre institutions internationales : Action contre la faim, Eureka, BERD, Positive Planet. En 1994, il a créé Attali & Associés.

Auteur de plus de 80 livres, Jacques Attali a rédigé plus de 1 000 éditoriaux, notamment dans *L'Express* et *Les Échos*. Il dirige aussi des orchestres à travers le monde.



## Christophe Barbier

Auteur, metteur en scène,  
acteur, éditorialiste

politique, critique dramatique.

Christophe Barbier, auteur, metteur en scène, acteur, critique, a été – notamment – journaliste au *Point* et à *Europe 1*. Il entre en 1996 à *L'Express*, où il est rédacteur en chef du service politique, directeur de la rédaction d'août 2006 à octobre 2016, membre de la direction générale et éditorialiste.

Christophe Barbier est éditorialiste politique pour *BFM-TV*, *Actu J*, et critique théâtral sur *Radio J*.

Écrivain, réalisateur, acteur, il a également signé plus de 60 mises en scène et publié plus d'une vingtaine d'ouvrages. On lui doit, en particulier, une *Histoire de la Comédie-Française*, adaptée et mise en scène par Muriel Mayette et un *Dictionnaire amoureux du théâtre*.



## Anne-Sophie Barthez

Directrice générale  
de l'Enseignement

supérieur et de l'insertion professionnelle.

Professeur de droit privé à l'université de Cergy-Pontoise, Anne-Sophie Barthez a été doyenne de la Faculté de droit, puis vice-présidente de l'université de Cergy-Pontoise. Elle a présidé la COMUE Université Paris-Seine.

Conseillère en charge de la formation auprès de Frédérique Vidal, ministre de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation, elle a été nommée en juillet 2019 directrice générale de l'Enseignement supérieur et de l'insertion professionnelle.



## Gonzague de Blignières

Cofondateur de RAISE  
et Raiselab.

Après avoir, avec Clara Gaymard, cofondé RAISE, Gonzague de Blignières a lancé, également avec elle, le Mouvement pour une Économie Bienveillante. Il est membre des conseils de la Fondation Bettencourt-Schueller et d'United Way–Alliance pour l'Éducation en France.

Il débute sa carrière à la Banque Nationale de Paris (BNP), est associé chez Charterhouse Associates, fonde Barclays Private Equity France (Equistone) et co-préside Barclays Private Equity Europe. Il a été président de l'AFIC (France Invest), administrateur de la Fondation Entreprendre, co-créateur d'Impact Partenaires. Il est membre de la SFAF (Société Française d'Analyse Financière).



## Rémi Boyer

**Directeur des Ressources Humaines et de la RSE du Groupe Korian.**

DRH du Groupe Korian depuis 2016, Rémi Boyer a en charge, notamment, le développement des cadres dirigeants et talents, la construction de la marque employeur, la mise en place d'une gestion prévisionnelle des emplois et compétences. La Responsabilité Sociale et Environnementale (RSE) lui est directement rattachée.

Rémi Boyer a fait l'essentiel de sa carrière au sein d'entreprises industrielles : après une douzaine d'années chez Arcelor Mittal, il a rejoint le Groupe PSA Peugeot Citroën où il a été DRH R&D et Moyens Supports du Groupe, avant de prendre la direction des Talents et du Top management en 2015.



## Jacques Creyssel

**Délégué général de la Fédération du commerce et de la distribution (FCD).**

Depuis février 2011 délégué général de la Fédération du commerce et de la distribution (FCD), Jacques Creyssel est président de la Fédération internationale du Retail (FIRA), vice-président du Conseil du commerce de France et d'Euro-commerce, membre du conseil exécutif et du bureau du MEDEF, membre du conseil de Citeo, membre du CESE.

Il a été, notamment, sous-directeur, en charge de la politique salariale et de l'emploi de la fonction publique et des entreprises publiques à la direction du Budget, directeur général chargé des affaires économiques du CNPF et directeur général du MEDEF.



## Philippe Diallo

**Président de l'European Association of Sport Employers (EASE).**

Président du Conseil Social du Mouvement Sportif (CoSMoS), Philippe Diallo est président de l'European Association of Sport Employers, directeur général de l'Union des Clubs Professionnels de Football (UCPF), trésorier du comité exécutif de la Fédération Française de Football, membre du conseil de la Ligue de football professionnel.

Membre du conseil de l'AFDAS, il est trésorier du Fondation du football, membre de l'Agence nationale du Sport, vice-président de la Chambre de résolution des litiges de la FIFA, membre du comité de direction du Comité du dialogue social sectoriel pour le football professionnel.



## Mercedes Erra

**Fondatrice et présidente de BETC Groupe, présidente de BETC Fullsix et d'Havas 04.**

Mercedes Erra a fondé le Groupe BETC, qu'elle préside, ainsi que Havas 04.

Elle s'est engagée dans de nombreuses causes en faveur des femmes et des droits humains.

Mercedes Erra préside le conseil du Musée national de l'histoire de l'immigration, ainsi que de l'Établissement public du Palais de la Porte Dorée. Elle est vice-présidente du conseil de la Commission nationale française pour l'Unesco, membre du conseil de la Fondation du Collège de France, de la Fondation Engagement Médias pour les Jeunes, administratrice du Théâtre du Châtelet, de l'Opéra-Comique et de l'ANVIE.



## Frédéric Ferrer

**Journaliste-présentateur, consultant et enseignant.**

Frédéric Ferrer anime depuis l'été 2014 les débats de Dirigeants en Pays d'Avignon (DPA).

Il a débuté sa carrière à *Radio Monte-Carlo* et est intervenu pour *Europe 2*, *Chérie FM*, *RFM*, *RTL* ou encore *Europe 1*. Il a présenté des émissions - *Paris Première*, *France 2*, *M6* - et lancé pour Paris Match "Des Chiffres et des Êtres", qu'il déclinera sur *Europe 1*, puis *RMC*.

Producteur de programmes pour les entreprises, Frédéric Ferrer intervient en tant qu'animateur de séminaires, événements et colloques.



## Michel Friedling

**Général de division aérienne, commandant du Commandement de l'espace.**

Michel Friedling a en charge le Commandement de l'espace depuis septembre 2018.

Après des responsabilités en unités opérationnelles sur Mirage F1 et Mirage 2000, il participe entre 1990 et 1998 à plusieurs détachements opérationnels en Afrique, dans les Balkans et au Moyen-Orient. Il prend ensuite le commandement de la base aérienne 113 de Saint-Dizier, puis s'occupe successivement de la dissuasion nucléaire, de prospective et de stratégie militaire à l'état-major des armées, avant de diriger le bureau Plans de de l'armée de l'air. Il représente la France auprès de la coalition internationale au Levant contre Daesh. En 2017, il prend en charge la prospective, la stratégie et l'innovation à l'état-major des armées.



## Jean-Christophe Fromantin

Maire de Neuilly-sur-Seine, vice-président

de Paris-Ouest-La Défense, conseiller métropolitain du Grand Paris, délégué général du Forum de l'Universel.

Jean-Christophe Fromantin, ancien député et chef d'entreprise, est maire (indépendant) de Neuilly-sur-Seine depuis 2008, vice-président de Paris-Ouest-La Défense, conseiller métropolitain du Grand Paris, délégué général du Forum de l'Universel. Il a été président et fondateur d'ExpoFrance 2025.

Président du Club «Ville de demain» du CEPS (Centre d'Étude et de Prospective Stratégique), il est également membre du comité d'orientation de l'Institut des Hautes études pour l'action dans le logement.



## Clara Gaynard

Co-fondatrice de RAISE et Raiselab.

Après RAISE et Raiselab, Clara Gaynard a cofondé avec Gonzague de Blignières le Mouvement pour une Économie Bienveillante. Elle est membre des conseils de Veolia, du Groupe Bouygues, de Danone et LVMH. Présidente et CEO de General Electric France, elle y a occupé des fonctions internationales.

Auditrice et conseillère référendaire à la Cour des comptes, Clara Gaynard a été conseillère commerciale au poste d'expansion économique du Caire, puis responsable des relations commerciales avec l'Union européenne au ministère de l'Économie, directrice de cabinet de Colette Codaccioni au ministère de la Solidarité entre les générations. Elle conduit la mission PME au ministère de l'Économie et des Finances, avant d'être ambassadrice déléguée aux investissements internationaux et de diriger l'Agence Française pour les Investissements Internationaux (AFII).

Clara Gaynard a été présidente du Women's Forum for the Economy and Society.



## Jean-Pierre Hulot

Organisateur et directeur éditorial de Dirigeants en

Pays d'Avignon (DPA).

Jean-Pierre Hulot est administrateur de l'Institut de Gestion sociale (IGS) et consultant. Il préside plusieurs instances dédiées à la RSE, la gouvernance, la formation et l'apprentissage. Promoteur du bilan social en France, Jean-Pierre Hulot a été 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, Lefébure, président des cabinets Europraxis et CES/Communications Économiques et Sociales, membre fondateur et président d'European Communication Partners Global.



## Axelle Lemaire

Dirigeante de Terra Numerata chez Roland

Berger, ancienne secrétaire d'État chargée du Numérique et de l'Innovation.

Juriste internationale de formation, Axelle Lemaire a travaillé à la Chambre des Communes à Londres avant d'être élue députée des Français vivant en Europe du Nord. De mars 2014 à mars 2017, elle a été secrétaire d'État en charge du Numérique et de l'Innovation.

Axelle Lemaire a reçu le Prix européen de l'Innovation politique 2017 et le *Women in Business Award* en 2018.

Elle est aussi présidente du conseil de surveillance de la société Hopening, administratrice de Positive Planet France et du Comité contre l'esclavage moderne, marraine du Social Good Accelerator Europe.



## Pierre Lescure

Président du Festival de Cannes, producteur, administrateur de groupes de presse.

Cofondateur de *Molotov TV*, chroniqueur à *C à Vous* (France 5), Pierre Lescure est président du Festival de Cannes depuis juillet 2014.

Animateur, producteur et journaliste, il travaille à *RTL*, *RMC*, *Antenne 2* (où il crée *Les Enfants du rock*) et à *Europe 1*, avant de préparer avec André Rousselet le lancement de *Canal+*. Il préside le groupe Canal+ de 1994 à 2002.

En 2008, Pierre Lescure est nommé producteur et directeur des opérations du Théâtre Marigny. Il anime une émission sur *Paris Première*. Ancien membre du conseil de surveillance de la société Le Monde, il a été administrateur de Thomson de 2002 à 2010. Il est administrateur et membre du conseil de surveillance d'une dizaine de sociétés et groupes de presse.



## Jean-Daniel Lévy

Directeur délégué de Harris Interactive France en charge des stratégies d'opinion.

Jean-Daniel Lévy travaille depuis plus de 20 ans dans le domaine des études d'opinion (à l'Ifop puis à l'institut d'études marketing et opinions CSA, dont il a dirigé le département Politique-Opinion avant de rejoindre Harris interactive).

Il s'est spécialisé dans l'analyse électorale, l'identification des enjeux, logiques et dynamiques d'opinion, l'analyse des forces ou faiblesses des acteurs qui communiquent dans l'espace public.

Jean-Daniel Lévy intervient dans les médias pour l'analyse croisée des résultats des sondages d'opinion et comportements électoraux, ainsi qu'à l'occasion des périodes électorales.



## David Lisnard

**Maire de Cannes, président de la communauté d'agglomération Cannes Lérins.**

Diplômé de l'Institut d'études politiques de Bordeaux, David Lisnard débute son parcours politique comme directeur de cabinet du député-maire de Lons-le-Saunier, Jacques Pélissard ; il est ensuite adjoint au maire de Cannes, Bernard Brochand, et préside la SEMEC (société d'économie mixte qui gère le Palais des Festivals).

David Lisnard est maire de Cannes depuis 2014 et, depuis 2017, président de la communauté d'agglomération Cannes Lérins, vice-président et porte-parole de l'Association des maires de France. Il est aussi vice-président du département des Alpes Maritimes et président du conseil de surveillance du Centre Hospitalier Simone Veil.

Il a annoncé, le 9 juin 2021, le lancement du parti Nouvelle énergie, qui vise à proposer des solutions pour constituer un programme gouvernemental.



## Muriel Mayette-Holtz

**Comédienne, metteur en scène, directrice**

**du Centre dramatique national Nice-Côte d'Azur, ancienne directrice de la Villa Médicis, ancienne administratrice générale du Théâtre-Français.**

Entrée comme actrice à la Comédie-Française, Muriel Mayette en est nommée sociétaire en 1988. Administratrice générale d'août 2006 à juillet 2014, elle est la première femme à diriger la troupe de la Comédie-Française.

Après un détour à Rome en tant que directrice de la Villa Médicis pendant trois ans, elle est reçue à l'Académie des Beaux-Arts dans le fauteuil de Maurice Béjart en mai 2017.

Depuis novembre 2019, Muriel Mayette est directrice du Théâtre National de Nice (TNN).



## Thierry Mandon

**Directeur général de la Cité du design de Saint-Étienne, ancien secrétaire d'État (Réforme de l'État et Simplification, Enseignement et Recherche).**

Thierry Mandon est directeur général de la Cité du design de Saint-Étienne.

Consultant en stratégie d'entreprise et gestion des ressources humaines, il a également dirigé une maison d'édition.

Entre 1988 et 2017, Thierry Mandon a été maire de Ris-Orangis, député, vice-président du conseil général, président de l'Agence pour l'économie de l'Essonne, fondateur et président du Genopole d'Évry.

Secrétaire d'État chargé de la réforme de l'État et de la Simplification auprès du Premier ministre en 2014, il a été de juin 2015 à mai 2017 secrétaire d'État chargé de l'Enseignement supérieur et de la Recherche.



## Arnaud Naudan

**Président du directoire de BDO France.**

Arnaud Naudan est président du directoire de BDO France – 5e réseau mondial d'audit et de conseil, qui compte plus de 1 500 collaborateurs dans 45 bureaux en France métropolitaine, en Guyane, à La Réunion et en Polynésie française. Il est également membre du Board EMEA de BDO International et responsable mondial des activités en gestion des risques.

Expert-comptable et commissaire aux comptes, il a débuté sa carrière en 2006 au sein de PwC au Luxembourg, à New York et à Paris, avant de rejoindre BDO en 2013, où il a contribué au développement d'activités auprès du secteur financier (banques, assurances et gestion d'actifs).



## Jean-Marie Marx

**Ancien Haut-Commissaire aux compétences, haut-fonctionnaire au ministère de l'Agriculture.**

Haut-commissaire aux compétences et à l'inclusion par l'emploi, Jean-Marie Marx a rejoint fin 2020 le Conseil général de l'alimentation, de l'agriculture et des espaces ruraux.

Conseiller de Martine Aubry, ministre du Travail, de l'Emploi et de la Formation professionnelle, il est ensuite directeur régional du Travail en Picardie, directeur général délégué de l'ANPE, directeur général de l'OPCALIM, puis de l'APEC.

Jean-Marie Marx a présidé le Conseil national de l'emploi, de la formation et de l'orientation professionnelle et la Commission nationale de labellisation des Écoles de la deuxième chance (E2C).



## Bruno Patino

**Président d'ARTE GEIE et d'ARTE France.**

Bruno Patino est président d'ARTE GEIE et d'Arte France, dont il a été directeur éditorial et membre du directoire de 2015 à 2020. Il est professeur associé à Sciences Po Paris, dont il a dirigé l'École de journalisme de 2007 à 2021.

Correspondant permanent du Monde à Santiago-du-Chili de 1990 à 1993, Bruno Patino rejoint ensuite *InfoMatin*, *Canal +* et Hachette Livre. Il revient au *Monde* en 1999, où il dirige notamment *Le Monde Interactif* et *Télérama*. En 2008, il est nommé directeur de *France Culture* ; en 2010, il intègre le groupe *France Télévisions* en tant que directeur de la stratégie et du numérique et directeur de France 5, puis directeur général des programmes, des antennes et des développements numériques.



## Stéphane Richard

**Président-directeur général d'Orange, président de la GSMA.**

Après avoir été, notamment, directeur général de la Compagnie immobilière Phénix, président de la CGIS (Nexity), Stéphane Richard a été directeur général adjoint de Veolia Environnement, directeur général de Veolia Transport, et administrateur d'Orange SA.

Directeur de cabinet du ministre de l'Économie, de l'Industrie et de l'Emploi en 2007, Il a rejoint en 2009 le Groupe Orange, où il a été successivement directeur général adjoint chargé des opérations France, directeur général délégué et directeur général. Il est président-directeur Général d'Orange depuis 2011 et, depuis 2019, président de la GSMA.



## Christian Rodriguez

**Général d'armée, directeur général de la Gendarmerie nationale.**

Le général d'armée Christian Rodriguez est directeur général de la Gendarmerie nationale depuis novembre 2019. Au cours de sa carrière, il a exercé des responsabilités de commandement opérationnel, de réflexion stratégique, de conception et de direction – dans les territoires, comme en état-major, en administration centrale ou en cabinet ministériel.

En septembre 2016, il a été nommé major général de la Gendarmerie, en charge de l'animation, du suivi et de la coordination de son administration centrale, tout en secondant le directeur général dans ses fonctions.



## Benoît Serre

**Directeur des ressources humaines de L'Oréal France, vice-président délégué de l'ANDRH.**

Benoît Serre est directeur des ressources humaines de L'Oréal France depuis mai 2021. Il est aussi, depuis 2015, vice-président délégué de l'ANDRH.

Après avoir intégré Ernst & Young Group, il a été directeur du Groupe IGS, en charge du conseil et de la formation continue de 1998 à 2003, date à laquelle il rejoint Leroy Merlin France (Groupe Adeo). Nommé en 2006 à la direction des ressources humaines de Leroy Merlin en Russie, il a été ensuite directeur général adjoint et DRH du Groupe Macif, avant de devenir en 2019 partner associate director au Boston Consulting Group.



## Pierre-Henri Tavoillot

**Philosophe, maître de conférences en philosophie, président du Collège de philosophie.**

Maître de conférences en philosophie à Paris-Sorbonne, Pierre-Henri Tavoillot est responsable du mastère Métiers de l'entreprise, professeur délégué Formation continue. Il est aussi chargé de cours à Sciences Po. Il préside le Collège de philosophie.

De 1994 à 2004, il a été chargé de mission, membre du Conseil national des programmes au ministère de l'Éducation nationale, conseiller au cabinet de Jack Lang – alors ministre de l'Éducation nationale et de l'Enseignement supérieur – et, de 2004 à 2015, membre du Conseil d'analyse de la société du Premier ministre et du comité d'éthique du CNRS.



## Jacques Téphany

**Administrateur de la Maison Jean Vilar.**

Administrateur de la Maison Jean Vilar, Jacques Téphany a été cofondateur et directeur délégué, jusqu'en 2017, de l'Association Jean Vilar.

Directeur de troupe, administrateur puis directeur de différents établissements culturels, 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 qui lui sont dédiés. Jacques Téphany a dirigé la rédaction des *Cahiers de l'Herne* consacrés à Jean Vilar (1995) et des *Cahiers Jean Vilar* édités par l'association éponyme.



## Serge Trigano

**Ancien président du Club Med, Co-fondateur du Mama Shelter et Mama Works.**

Après des études en sciences économiques à la Faculté de droit d'Assas, Serge Trigano intègre le Club Méditerranée cofondé par son père, Gilbert Trigano. Il y occupe différents postes, de GO à chef de village, directeur des opérations mondiales, administrateur-directeur général, avant d'en prendre la présidence jusqu'en 1997.

En 2008, Serge Trigano lance avec ses deux fils et le designer Philippe Starck le Mama Shelter, nouveau concept d'hôtellerie urbaine fondée sur son expérience au Club Med. En 2014, le groupe Accor y acquiert une participation de plus d'un tiers du capital. Après Paris, de nouvelles ouvertures se succèdent, à Marseille, Lyon, Bordeaux, Lille, Toulouse, ainsi qu'en Europe, en Amérique et bientôt à Dubaï.



## Agnès Verdier-Molinié

Directeur la Fondation iFRAP.

Directeur de la Fondation iFRAP depuis décembre 2009, Agnès Verdier-Molinié est diplômée d'histoire économique contemporaine.

Elle a rejoint l'iFRAP en 2002, en tant que chercheur puis comme responsable des relations institutionnelles, après un parcours dans les médias, en particulier au Figaro, à *L'Express* et *France Info*.

Agnès Verdier-Molinié a été membre du comité exécutif du Codice (Conseil pour la Diffusion de la Culture Économique) constitué en 2008 par la ministre des Finances Christine Lagarde. Elle a été élue «personnalité think-tank de l'année 2010» dans le cadre des Trophées des think-tanks organisés par l'Observatoire français des Think-tanks.



## Dominique Wolton

Directeur de recherche au CNRS, directeur de la revue *Hermès*.

Dominique Wolton a fondé l'Institut des sciences de la communication du CNRS. Il a créé et anime depuis 1988 la *Revue internationale Hermès* (CNRS Éditions). Il dirige aussi la collection de livres de poche « Les Essentiels d'Hermès » et la collection d'ouvrages « CNRS Communication ».

Président du Conseil de l'Éthique Publicitaire, Dominique Wolton a été membre du conseil d'administration du groupe France Télévisions, fondateur et directeur du Laboratoire information, communication et enjeux scientifiques du CNRS, membre du comité consultatif national d'éthique pour les Sciences de la Vie et de la Santé.



## Romain Zerbib

Enseignant-chercheur et responsable de l'innovation pédagogique à l'ICD Business School, chercheur associé à la chaire ESSEC **Innovation managériale et Excellence opérationnelle**.

Les recherches de Romain Zerbib se concentrent sur les dynamiques de diffusion et d'adoption des nouveaux dispositifs de gestion au sein des organisations. Rédacteur en chef adjoint de *La Revue des Sciences de Gestion* (RSG), il est directeur de la publication de *Management & Data Science* (MDS).

Romain Zerbib intervient dans les domaines de la stratégie, du management et du marketing au sein de plusieurs écoles et universités. Il est habilité, depuis 2017, à diriger des recherches par l'Université Jean Moulin Lyon 3.



## François Zimeray

Avocat, diplomate, homme politique.

François Zimeray est avocat de métier, devenu diplomate et homme politique.

Membre du barreau de Paris, il intervient notamment devant la Cour pénale internationale. Il a également été responsable public, maire et député européen, membre de la commission juridique, où il participe aux débats sur l'adoption de la Charte européenne des droits fondamentaux.

Il rejoint le Quai d'Orsay en 2008 comme ambassadeur de France en charge des droits de l'Homme. En cette qualité, il effectuera plus de cent missions dans le monde, jusqu'en 2013 où il est nommé ambassadeur de France au royaume de Danemark.

En 2018, il s'associe avec Jessica Finelle pour fonder un cabinet d'avocats spécialisé dans les droits de l'homme internationaux, la criminalité transnationale et la résolution des conflits.





# La dictature du compromis vue par...



THE ADECCO GROUP



SCANNEZ  
POUR RETROUVER  
L'INTEGRALITE  
DE L'INTERVIEW

**Gérald Jasmin,**  
directeur général Adecco France.

**THE ADECCO GROUP**, basé à Zurich en Suisse, est le leader mondial des solutions emploi. A travers notre réseau de 1 200 bureaux et agences partout en France et aux côtés de nos 9 000 collaborateurs, nous transformons le monde du travail. Nous mettons en relation les talents avec les organisations à qui nous proposons également des services en ressources humaines et une technologie de pointe pour leur permettre de réussir dans une économie en constante évolution.

Le Groupe a réalisé en 2020 un chiffre d'affaires de 4,2 milliards d'euros en France. Nous nous appuyons sur un écosystème de marques expertes dans leur domaine et organisées en trois business units internationales : Adecco, réseau d'agences d'emploi ; Modis, acteur du conseil en ingénierie et services numériques ; et Talent Solutions regroupant les activités de Badenoch + Clark, General Assembly, LHH, Pontoon et Spring.



**Arnaud Naudan,**  
président du directoire de BDO France.



SCANNEZ  
POUR RETROUVER  
L'INTEGRALITE  
DE L'INTERVIEW

Socle et tremplin de ceux qui investissent l'avenir, **BDO - RÉSEAU MONDIAL D'AUDIT**, de conseil, d'expertise comptable et d'expertise sociale - soutient les dirigeants dans le développement de tous leurs projets. BDO propose notamment une offre complète en matière d'expertise sociale et conseil RH (paie, digitalisation, optimisation des coûts sociaux...).

Nous vous offrons la solidité et la robustesse d'un réseau international et la liberté de s'appuyer sur une relation de proximité, ancrée dans votre territoire et dans votre quotidien. En 2020, le chiffre d'affaires des 1 700 bureaux BDO, présents dans 167 pays, s'élève à 10,3 milliards de dollars US.

**TALENTSOFT**

**Jean-Stéphane Arcis,**  
président-directeur général de Talentsoft.



SCANNEZ  
POUR RETROUVER  
L'INTEGRALITE  
DE L'INTERVIEW

**TALENTSOFT** est un éditeur de logiciel d'entreprise dans le domaine de la gestion des talents et de la formation. Les applications Saas de Talentsoft permettent de servir plus de 2200 clients dans 130 pays. La plateforme collaborative de Talentsoft permet de créer un échange continu entre collaborateurs, managers et RH pour favoriser l'expression de tous les talents.

Talentsoft est disponible dans 27 langues et permet aux entreprises internationales de déployer une solution globale tout en respectant les spécificités locales. Aujourd'hui Talentsoft est le leader Européen dans le domaine de la gestion du capital humain.



# DIRIGEANTS

---

## EN PAYS D'AVIGNON

POUR UNE GOUVERNANCE HUMAINE

2021, XII<sup>e</sup> Édition

EN PARTENARIAT AVEC



TALENTSOFT

