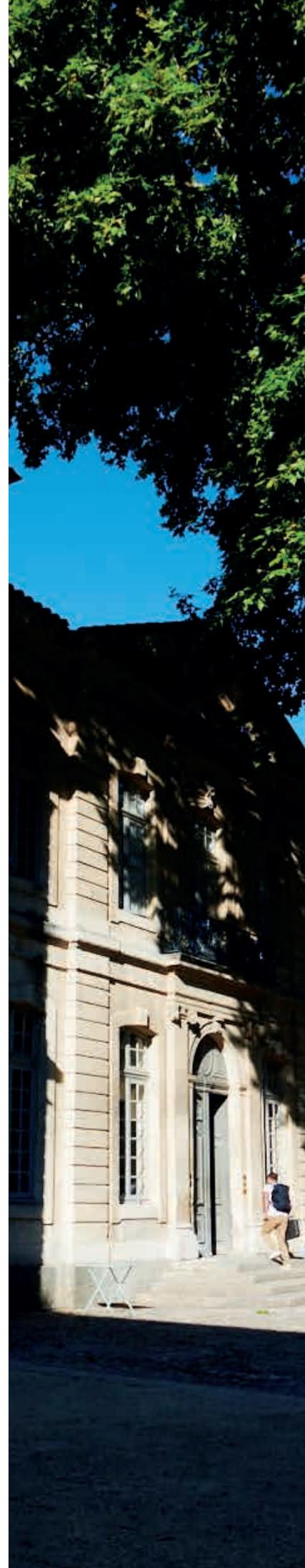


DIRIGEANTS
EN PAYS D'AVIGNON
POUR UNE GOUVERNANCE HUMAINE

Le dilemme identitaire

**XIII^e
Édition**
7, 8 ET 9 JUILLET 2022


GROUPE IGS





FESTIVAL D'AVIGNON DE 1958, JEAN VILAR ET TOUTE LA BELLE TROUPE DU TNP JOYEUSEMENT IMMORTALISÉS PAR AGNÈS VARDA. GÉRARD PHILIPPE, MARIA CASARÈS, PHILIPPE NOIRET, GEORGES WILSON, MAURICE JARRE, MONIQUE CHAUMETTE, JEAN VILAR... ET TANT D'AUTRES.

AUTANT D'IDENTITÉS MULTIPLES AU SERVICE DE L'ŒUVRE COLLECTIVE.

Le Groupe IGS remercie toutes celles et ceux qui ont contribué au succès de cette édition.

Et, particulièrement, pour leur soutien, ses partenaires :

The Adecco Group, BDO, Cegid, Colonna, Adgency Experts, Epoka, Inter Rhône, Unipe

Mais, également, le comité d'organisation :

Frédéric Bruneau, Frédéric Ferrer, Jean-Michel Garrigues, Jean-Pierre Hulot, Karine Leclerc-Grivot, Frédérique Plasson, Lionel Prud'homme, Thierry Teboul, Jacques Téphany, Ndioulé Sall, Benoît Serre, Léonor Siney, Pascale Valette.

*Ainsi que Odile Moser et Hervé Labrid pour le travail de synthèse de ces actes
(www.alpha-pictoris.org).*

Merci enfin à :

Mathieu Suprin pour les photos

Jérémy Aidan et Antoine Dubel pour les vidéos.

Crédits photos :

Mathieu Suprin

Margot Laurens (Association Jean Vilar)

Le dilemme identitaire

AVIGNON – 7, 8 ET 9 JUILLET 2022

MAISON JEAN VILAR – COLLECTION LAMBERT

Les textes qui suivent constituent un résumé synthétique de l'essentiel des interventions faites dans le cadre de la treizième édition du colloque DPA, les 7, 8 et 9 juillet 2022.

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



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

10 7 juillet 2022

11 BIENVENUE !
 ACCUEIL DES INVITÉS.
 MOTS DES PARTENAIRES...
 Soirée de bienvenue dans les jardins de la Maison Jean Vilar

1 8 juillet 2022

14 OUVERTURE DES TRAVAUX
Alain Lombard, directeur de la Collection Lambert en Avignon,
Jean-Pierre Hulot, directeur du colloque Dirigeants en Pays d'Avignon (DPA), administrateur du groupe IGS

**15 KALÉIDOSCOPE SOCIALE :
 LE CHOC DES PHOTOS,
 LE POIDS DES MOTS**
Philippe Gabilliet, professeur-associé à ESCP Business School, auteur et conférencier

16 LA MÉCANIQUE À FRAGMENTATION
Fabrice Fries, haut fonctionnaire et dirigeant d'entreprises, président-directeur général de L'Agence France Presse,
Thierry Thuillier, directeur général adjoint Information du Groupe TF1,
Christophe Victor, directeur général du Dauphiné Libéré

18 LA VICTIME : STATUT OU STATUE ?
Richard Malka, avocat au Barreau de Paris, scénariste de bandes dessinées et romancier

20 TRAJECTOIRES
Enoch Effah, champion de boxe, entrepreneur, conférencier et coach de dirigeants,
Aliette Mousnier-Lompré, directrice générale Orange Business Services,
Verity Smith, cavalière internationale de dressage, chanteuse, compositrice et auteure



- 22 CONVICTIONS**
Pierre Guillet, président des Entrepreneurs et Dirigeants Chrétiens (EDC)
- 24 IDENTITÉ ET FRATERNITÉ**
Alexandre Jost, fondateur-dirigeant de la Fabrique Spinoza, consultant, « passeur » et chroniqueur
- 26 LE MÉRITANTISME**
Julie Joly, directrice générale de L'Obs,
Jean-Claude Mailly, ancien secrétaire général de FO, journaliste à Franc-Tireur, président de JCBC Conseil
- 28 LE COMBAT DES CHEFS**
Grégory Cohen, chef, entrepreneur, innovateur, producteur et chroniqueur
- 30 LA PROMESSE COMMUNE**
Jérôme Chartier, président fondateur des Entretiens de Royaumont, professeur à l'Essec
- 32 9 juillet 2022**
- 34 FAIRE SOCIÉTÉ**
Jean-Pierre Raffarin, ancien Premier ministre, président des Leaders pour la Paix
- 38 VIVE LA RECROISSANCE !**
Maud Bailly, directrice générale Europe du Sud du Groupe Accor,
Serge Darrieumerlou, président d'Inovora France, expert en stratégies de transformation et recroissance, conférencier
- 40 ÉLOGE DE LA PROXIMITÉ**
Laurent Lhardit, adjoint au maire de Marseille, fondateur et directeur-associé de CSP (Stratégies Publiques),
Philippe Rio, maire de Grigny, vice-président de Grand Paris Sud, désigné « meilleur maire du monde » 2021 par la City Mayors Foundation,
Rupert Schiessl, co-fondateur et CEO de Verteego, président de Predilepsy et Paratonnerre
- 44 LA DIVERSITÉ CRÉATRICE**
Gabrielle Halpern, philosophe, chercheur associé à l'École normale supérieure
Saïd Hammouche, entrepreneur, innovateur social, président de la Fondation Mozaik, membre du CESE
- 48 IDENTITÉ PARTOUT ? IDENTITÉ NULLE PART ? Y A-T-IL UN SENS À TOUTE CETTE HISTOIRE ?**
Pascal Ory, historien, écrivain, académicien français
- 50 LE MOINE NOIR. DÉCRYPTAGES CROISÉS**
Christophe Barbier, journaliste, auteur, metteur en scène, acteur, critique,
Éric Ruf, administrateur général de la Comédie-Française, acteur, metteur en scène, scénographe
- 54 LE MOT DE LA FIN**
Roger Serre, cofondateur du Groupe IGS,
Jean-Pierre Hulot, directeur du colloque Dirigeants en Pays d'Avignon (DPA), administrateur du Groupe IGS
- 56 Les intervenants**
- 65 Merci Yves Enrègle**



Échanges animés par Frédéric Ferrer



Avant- propos

SUR LE SUJET DE L'IDENTITÉ, TRÈS PRÉSENT DANS LE DÉBAT PUBLIC MAIS RAREMENT TRAITÉ AVEC SUFFISAMMENT DE REcul, DPA DONNE L'OCCASION D'ALLER PLUS LOIN. LE COLLOQUE CONTRIBUE À CONFRONTER LES EXPÉRIENCES, À METTRE EN PERSPECTIVE, POUR ENRICHIR LA RÉFLEXION ET AVANCER.

« LES PARTICIPANTS, À LA FIN DE CES JOURNÉES EN AVIGNON, NOUS ONT CONFIE L'INTÉRÊT QU'ILS AVAIENT PRIS À ENTENDRE, POUR ÉCLAIRER LE SUJET, DES INTERVENANTS AUX APPROCHES ET AUX PARCOURS AUSSI VARIÉS. »

Le thème de l'identité n'a rien de bien neuf dans notre actualité. S'il ressurgit périodiquement, avec une certaine prédilection pour l'approche des échéances électorales, il n'en reste pas moins présent dans le débat public. Mais de débat, trop souvent, il n'y en a guère, sauf à s'égarer dans la polémique, le parti pris, les a priori. La treizième édition de Dirigeants en Pays d'Avignon a choisi d'en traiter dans un cadre ouvert en multipliant les approches, les expériences, les points de vue.

Efforçons-nous, à cet égard, de suivre les préceptes qu'a énoncés, en nous accueillant, notre hôte, Alain Lombard, directeur de la collection Lambert en Avignon : « *Essayez, à chaque fois de mettre en perspective ce que vous voyez. Ne passez pas trop rapidement (...). Tentez de faire évoluer votre réceptivité...* ». Il est vrai qu'Alain Lombard nous parlait de l'art contemporain.

Mais considérons que ce conseil vaut pour tout effort de décryptage du monde qui nous entoure, à commencer par les phénomènes sociaux complexes. Ce treizième colloque l'a, sans nul doute, amplement illustré.

Excellent conseil donc ! Qui d'ailleurs inspire l'organisation de DPA depuis ses origines.

Notre Comité d'organisation constate, chaque année, combien la gestation d'un programme est un processus aussi passionnant que patient.

Le thème de cette année a été le fruit d'une longue maturation, tant il était, à l'évidence, une réelle préoccupation sociétale, mais tant il nécessitait aussi un traitement qui le fasse échapper à toute tentation caricaturale. En titrant « Le dilemme identitaire »,

il nous est apparu que c'était une façon de l'ouvrir à la discussion, sans justement l'enfermer dans la prise à partie.

Y avons-nous réussi ? Nous l'espérons. Au moins, tous les participants avec lesquels nous avons échangé à la fin de ces journées en Avignon nous ont-ils confié l'intérêt qu'ils avaient pris à entendre, pour éclairer le sujet, des intervenants aux approches et aux parcours aussi variés.

L'édition de ces actes est pour nous la meilleure façon de poursuivre ce dialogue.

Elle réussit, nous semble-t-il, cet objectif ambitieux de résumer sans trahir. Mais, au-delà, elle donne cette occasion unique d'un retour sur la réflexion, d'une prise de recul et d'une mise en perspective.

C'est de la belle ouvrage, c'est un objet vivant. Prenez en soin !

Bonne lecture !

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





Accueil des invités. Mots des partenaires...

MAISON JEAN VILAR – 7 JUILLET 2022

Bienvenue !



LE JEUDI 7 JUILLET,
DANS LES JARDINS DE LA MAISON JEAN
VILAR, ROGER SERRE, COFONDATEUR DU
GROUPE IGS, JEAN-PIERRE HULOT, DIRECTEUR
DE DPA, ADMINISTRATEUR DU GROUPE IGS,
ET STÉPHANE DE MIOLLIS, DIRECTEUR
GÉNÉRAL EXÉCUTIF DU GROUPE IGS OUVRENT
LA TREIZIÈME ÉDITION DU COLLOQUE :
« CETTE ANNÉE, NOS TRAVAUX SONT
CONSACRÉS AU “DILEMME IDENTITAIRE”. »

Roger Serre, cofondateur du Groupe IGS.

C'est un plaisir de renouer avec la tradition, et je remercie pour leur accueil Natalie Cabrera, directrice de la Maison Jean Vilar, ainsi que son prédécesseur Jacques Téphany. Nous devons rendre un hommage particulier aux partenaires de DPA – Adecco Group, BDO, Cegid, Colonna, Adgency Experts, Epoka, Inter Rhône, Unipe – et aux équipes de l'IGS, qui rendent possible cette manifestation.

Nathalie Cabrera, directrice de la Maison Jean Vilar.

Nous sommes si heureux de vous accueillir dans cette Maison, où se tiennent des rencontres sur la politique culturelle, l'insertion des jeunes artistes, la question des auteurs... des thèmes qui sont en résonance avec les préoccupations du Groupe IGS et du colloque DPA. Bienvenue à la Maison Jean Vilar !

Gérard Jasmin, directeur général de Adecco France.

La formation est au cœur de notre activité : nous décelons les talents, nous les mettons à la disposition des entreprises. C'est pourquoi nous avons un partenariat de longue date avec l'IGS et DPA. Nous en sommes fiers et nous voulons le faire vivre longtemps !

Marc Bruzzo, directeur de la BU HCM de Cegid.

Je découvre DPA pour la première fois. Je vis une parenthèse enchantée dans cet endroit magnifique ; je suis ravi que Talentsoft, aujourd'hui Cegid, ait fait le choix d'être partenaire de DPA. Nous avons l'intention de devenir un champion mondial des ressources humaines et cet événement s'inscrit bien dans cette ambition.

J'ESPÈRE, DANS DIX ANS, ACCUEILLIR À DPA LES NOUVEAUX VENUS !

Xavier Colonna, CEO de Colonna. Moi aussi, je suis ici pour la première fois. Notre groupe familial de courtage d'assurance de personnes aura 50 ans cette année. Nous le dirigeons par la dimension humaine. Et, nos solutions en data sciences permettent aux RH de révolutionner leur métier. J'espère, dans dix ans, être parmi les anciens qui accueilleront à DPA les nouveaux venus !

Philippe Benech, directeur métier expertise sociale et ressources humaines de BDO.

Depuis six ans, BDO soutient DPA, parce que nous partageons des valeurs d'éthique avec le Groupe IGS. Notre cabinet a choisi le statut d'entreprise à mission et a adopté une raison d'être : être le socle et le tremplin de ceux qui investissent pour l'avenir. Le dilemme identitaire, nous le rencontrons quotidiennement : gérer l'entreprise, c'est gérer les particularismes, les respecter en maintenant la cohésion sociale, la solidarité.

Stéphane de Miollis, directeur général exécutif du Groupe IGS. A tous, je souhaite un excellent colloque, qui allie beaucoup d'art et beaucoup de réflexion !

« GÉRER L'ENTREPRISE,
C'EST GÉRER LES PARTICULARISMES,
LES RESPECTER EN MAINTENANT
LA COHÉSION SOCIALE,
LA SOLIDARITÉ. »

Le dilemme identitaire

COLLECTION LAMBERT – 8 ET 9 JUILLET 2022







Ouverture des travaux

LE DILEMME IDENTITAIRE

Alain Lombard, directeur de la Collection Lambert en Avignon.

Jean-Pierre Hulot, directeur du colloque DPA, administrateur du Groupe IGS.

ALAIN LOMBARD REMERCIE DPA
D'AVOIR CHOISI À NOUVEAU LA COLLECTION
LAMBERT COMME CADRE DE SES RÉFLEXIONS.
JEAN-PIERRE HULOT OUVRE LE COLLOQUE
EN POSANT LA QUESTION DE LA FIDÉLITÉ
À LA PROMESSE RÉPUBLICAINE "LIBERTÉ,
ÉGALITÉ, FRATERNITÉ".

**L'HONNEUR DE NOS DÉMOCRATIES,
DES DIRIGEANTS
EST DE SE RÉINTERROGER
SYSTÉMATIQUEMENT
SUR L'EFFECTIVITÉ DES PRINCIPES
QUI NOUS GOUVERNENT.**

Frédéric Ferrer, journaliste-présentateur, consultant, enseignant et animateur de DPA. Merci au groupe IGS de rendre possible ces retrouvailles à Avignon autour de la thématique du dilemme identitaire. L'identité est un sujet à résonances multiples : usurpation d'identité, profusion d'identité, confusion d'identité, déclinaison d'identité... J'ai le plaisir de vous accompagner pendant ces deux journées. Nous aurons besoin de vos réactions, de vos appréciations, de vos points de vue. Dans ce lieu qui, comme la Maison Jean Vilar, est unique, une sorte d'écrin dans l'effervescence avignonnaise, notre hôte nous accueille avec beaucoup de bienveillance et d'attention : voici Alain Lombard, directeur de la Collection Lambert en Avignon.

**À CHAQUE FOIS, ESSAYEZ DE METTRE
EN PERSPECTIVE CE QUE VOUS VOYEZ.**

Alain Lombard. Le musée d'art contemporain, qui accueille DPA, est né de la volonté du grand galeriste et collectionneur Yvon Lambert, de donner sa collection à l'État. Le musée a ouvert en 2000, au moment de «Avignon capitale culturelle européenne». Une extension est faite en 2015 et il offre maintenant 4 000 m² de surface d'exposition. Les collections permanentes sont présentées dans l'un des deux hôtels particuliers, l'hôtel de Caumont ; les expositions temporaires, tous les trois mois, dans l'hôtel de Montfaucon.

Je vous souhaite un très beau colloque. Je me permets d'ajouter ceci : hier, j'ai vu la pièce à laquelle vous assisterez ce soir : c'est un véritable chef-d'œuvre ! Certains seront déroutés, comme on l'est parfois

face à l'art contemporain. Essayez, à chaque fois, de mettre en perspective ce que vous voyez. Dans la cour du Palais des Papes, vous verrez quatre versions de la même trame. Pourquoi ? Très vite, on comprend que ce sont les points de vue des différents acteurs. Le spectacle se termine en apothéose. Restez jusqu'au bout !

Il faut faire de même devant certaines des œuvres du musée, conseille Alain Lombard : ne passez pas trop rapidement, même si vous ne comprenez pas au premier abord... Tentez de vous confronter à l'œuvre, de faire évoluer votre réceptivité. Vous passerez ainsi de bons moments en regardant les œuvres sur nos cimaises !

TOUT DILEMME EST UNE INTERROGATION.

Jean-Pierre Hulot. Tout dilemme est forcément une interrogation. Notre colloque, pourrait, aujourd'hui, paraître un peu dérisoire, peut-être même un peu indécent quand, à 2 000 kilomètres d'ici, la folie identitaire tue et continue à tuer. Il faut garder cela en tête.

C'est l'honneur de nos démocraties, l'honneur des dirigeants économiques, industriels, sportifs, culturels de se réinterroger systématiquement, constamment sur l'effectivité des principes qui nous gouvernent. Nous essayerons de le faire pendant ces deux jours. Nous allons nous demander quelle réalité nous mettons derrière la promesse républicaine du triptyque "liberté, égalité, fraternité".

Kaléidoscopie sociale :

LE CHOC DES PHOTOS, LE POIDS DES MOTS.

Philippe Gabilliet, , professeur associé à ESCP Business School, auteur et conférencier.

UN FILM INTRODUIT LE SUJET DE L'IDENTITÉ PAR « UNE SUITE DE MOTS, PORTRAITS, ITINÉRAIRES, FLASHS, POSITIONS, SUR DES THÈMES IDENTITAIRES. TOUS TRADUISENT UNE OPPOSITION FONDAMENTALE ENTRE SIMILITUDE ET DIFFÉRENCE AVEC L'AUTRE ». IDENTITÉ NOUS VIEN D'IDENTITAS, DÉRIVÉ D'IDEM, "LE MÊME" EN LATIN CLASSIQUE. CE MOT RENVOIE AUJOURD'HUI À DES CATÉGORIES IDENTITAIRES CONTRUITES, NARRATIVES, SOUVENT DÉBATTUES. TRÈS PEU D'ENTRE ELLES FONT CONSENSUS.



Quand l'identité vient "avant tout"...

... LE COMBAT POLITIQUE N'EST JAMAIS LOIN.

Philippe Gabilliet. La revendication d'une identité sociale traduit un "construit" relationnel où l'appartenance à un groupe est placée "avant tout". Des comportements en découlent. Elle est souvent vécue comme une protection. Le combat politique n'est jamais très loin.

La question identitaire est associée en psychologie sociale à une rhétorique minoritaire, née d'affects non maîtrisés, rapidement conflictuelle, et qui entrave la dynamique commune.

L'ENTREPRISE : UN LIEU DE CONSTRUCTION IDENTITAIRE.

Dans l'entreprise, le ressenti identitaire ressemble – comme ailleurs – à un jeu de poupées russes (elles sont imbriquées entre elles, d'où des choix à faire et des priorités à décider).

Le monde du travail est un lieu de construction identitaire, via le métier exercé, la raison d'être de l'entreprise, les échanges sur des actions et projets. Même s'il est sikh et porte un turban, l'ingénieur indien qui travaille à Londres partage avec ses collègues, quand il est dans l'entreprise, des enjeux professionnels et collectifs.

Toute revendication identitaire, en revanche, est une pression sur le corps social - école, hôpital, entreprise – et se pense comme une négociation.

Plus on diminue la distance entre le commun et ce qui ne concerne que soi, plus on retrouve des affects non maîtrisés, des incompatibilités, des conflits. L'identité est un choix ; elle est aussi un processus narratif : on se raconte à l'autre, mais on "se la raconte" aussi à soi-même.

QUE FAIRE ? QUELLES PISTES EXPLORER ?

Vivre et agir ensemble pour un avenir commun.

Nous sommes des animaux "construits". L'identité est pour nous une boussole socio-culturelle. Elle implique une posture d'interaction avec les autres. Respecter l'identité – et, d'ailleurs, l'unicité – de chacun, tout en fixant à tous des priorités et des règles autour d'un projet, d'une raison d'être, d'un sens commun, est la source à la fois d'inclusion et de coopération.

« RESPECTER L'IDENTITÉ - L'UNICITÉ – DE CHACUN, EN FIXANT DES PRIORITÉS AUTOUR D'UN SENS COMMUN. »

En 1998, sur les Champs-Élysées, 1,5 million de personnes est venu fêter la victoire de "L'équipe de France". Une victoire, que 68 millions de Français se sont appropriée !

Les réseaux sociaux sont devenus le support d'une "mise en paroxysme" des logiques identitaires. Tout s'y vaut. La malveillance crée du ressentiment et la recherche de boucs émissaires. Ce phénomène nous interroge sur notre vie sociale et interpelle évidemment les médias.

La mécanique à fragmentation

Fabrice Fries, haut fonctionnaire et dirigeant d'entreprise, président-directeur général de L'Agence France Presse.

Thierry Thuillier, directeur général adjoint Information du Groupe TF1.

Christophe Victor, directeur général du Dauphiné Libéré.

LES RÉSEAUX SOCIAUX : UNE "MACHINE À FRAGMENTATION". AUX ÉTATS-UNIS, CHEZ NOUS, DES MÉDIAS SUIVENT DÉJÀ CES MÉCANIQUES IDENTITAIRES ET SE POLARISENT, COMMENTE FABRICE FRIES. LES GRANDS MÉDIAS GÉNÉRALISTES VONT-ILS DISPARAÎTRE ? LE CONSTAT DE LEURS DIRIGEANTS EST PLUS POSITIF. DE FAIT, LA QUESTION IDENTITAIRE N'EST PAS AU CENTRE DES PRÉOCCUPATIONS DES FRANÇAIS. ILS S'INTÉRESSENT DAVANTAGE À CE QUI IMPACTE LEUR QUOTIDIEN, LEUR AVENIR. ILS ATTENDENT AUSSI D'UNE SOURCE D'INFORMATIONS QU'ELLE SOIT PROFESSIONNELLE, ATTENTIVE ET DOCUMENTÉE SUR CE QUI SE PRODUIT EN FRANCE ET DANS LE MONDE. POUR AUTANT, LES MÉDIAS GÉNÉRALISTES ÉVOLUENT, MAIS SANS PERDRE LEUR RAISON D'ÊTRE. CETTE "MÉCANIQUE À FRAGMENTATION" LEUR LANCE UN DÉFI.



Le dilemme est surtout sociétal et géographique.

UN MÉDIA GÉNÉRALISTE DOIT TRAITER DE TOUS LES SUJETS.

Thierry Thuillier. À rebours d'autres médias, TF1 et LCI n'ont pas fait de la question identitaire un thème central de leurs émissions pendant la campagne présidentielle. Les études placent, de fait, le pouvoir d'achat en première position dans les préoccupations des Français. Le dilemme est donc surtout sociétal et géographique. Les identités, les problèmes posés, les attentes, sont divers, multiples. Plus on s'éloigne, par exemple, d'un centre-ville, plus on nous parle du prix du carburant, de services publics qui ferment...

S'il veut rassembler des publics divers autour d'intérêts et de valeurs, un média généraliste doit traiter de tous ces sujets et faire débattre des solutions envisageables.

Dans ce but, TF1 a mis en place des partenariats avec la PQR. Les journalistes régionaux sont, en particulier, ses correspondants pour le journal de 13 heures.

Et si le Groupe TF1 a choisi de diffuser LCI en accès gratuit, c'est pour compléter son offre avec une information plus segmentée qui propose davantage de débats sur des thèmes politiques, économiques et autour d'enjeux internationaux.

Les 18-19 ans attendent - eux aussi - des reportages, des informations vérifiées et hiérarchisées, du *fact-checking*. Les rédactions de TF1 et LCI produisent donc tous ces contenus sur TikTok, Facebook et Instagram.

Nous restons très suivis par le public. 10 millions de personnes, environ, sont tous les soirs à nos deux rendez-vous de 20 heures. Par comparaison, Cnews réunit, de son côté, 200 000 spectateurs. Si autant de personnes (et parmi elles encore de nombreux 25-40 ans !) regardent nos journaux télévisés, c'est parce qu'ils apprécient d'y trouver des informations hiérarchisées, des images fortes, des reportages, grâce à la capacité de nos journalistes à aller sur le terrain - qui est propre aux chaînes généralistes et aux grandes rédactions.

« COMMENT HIÉRARCHISER L'INFORMATION SUR 9 DÉPARTEMENTS ? »

En moyenne, nous envoyons chaque jour entre 60 et 70 équipes en reportage, en particulier en région. Tous les jours, nous produisons nous-mêmes de l'information, avec des images, des actualités et des témoignages concrets.

Grenoble et sa région recouvrent d'autres réalités :

UN TERREAU, UN TERROIR, DES TALENTS INCROYABLES.

Christophe Victor. Quand on évoque Grenoble, on pense souvent à la question du burkini. Nous

avons titré trois fois sur ce sujet dans notre édition papier... Ces tirages ont compté parmi nos plus mauvaises ventes ! Pendant ce temps, une bulle s'autoalimentait, nourrie de controverses, sur le net, via Google et avec les réseaux sociaux en écho. Le débat s'est transformé en politique politicienne. Ce qui préoccupe les habitants, en particulier selon l'expression bien connue "au-delà du périphérique", est de toute autre nature. Quand vous arrivez en Ardèche, par exemple, là où il n'y a ni gare ni autoroute, vous devez faire en moyenne 30 à 40 kilomètres par jour pour tous vos déplacements...

Les vécus et les sujets sont très divers sur nos territoires. C'est ce qui m'a motivé pour lancer de nouveaux projets.

Grenoble et sa région recouvrent d'autres réalités. Grenoble est la deuxième ville française en termes de dépôt de brevets, en nombre d'ingénieurs. La région possède un terroir, un terreau, des talents incroyables, de très grandes entreprises (CEA, Schneider, STMicroelectronics, Soitec, etc.)... On n'en parle pas assez !



LES VÉCUS ET LES SUJETS SONT TRÈS DIVERS. C'EST CE QUI M'A MOTIVÉ POUR LANCER DE NOUVEAUX PROJETS.



UNE NEWSLETTER ÉCONOMIQUE ET UN DÉBAT HEBDOMADAIRE.

Comment pouvons-nous hiérarchiser une information diffusée sur neuf départements ? Nous travaillons sur ce qui nous réunit, sur ce qui fait notre identité locale. Nous diffusons, avec nos collègues du *Progrès de Lyon*, une newsletter qui traite tous les jours de l'actualité économique de la région. L'Arc alpin constitue un important bassin économique, le deuxième de France.

« L'AFP :
1700 JOURNALISTES
ET AUTANT DE PIGISTES. »

Nous proposons aussi, en commençant par l'édition de Grenoble, un débat hebdomadaire. Nous avons conclu un partenariat à long terme avec la plateforme participative Make.org pour faire remonter ce qui concerne vraiment les habitants de la région. Cette semaine, nous avons lancé le lundi, en pleine page, un débat sur l'avenir de la montagne. Il oppose ceux qui veulent en fermer l'accès (la fréquentation a augmenté de plus de 15 %) pour préserver son environnement et ceux dont l'activité dépend du tourisme. Nous ferons aussi vivre ce débat sur les réseaux sociaux. Et nous essayons d'y intéresser des publics très divers. Notre objectif est de pouvoir communiquer, dès le vendredi, autour de pistes de consensus.

Notre métier n'est ni le business du commentaire ni celui de l'éditorial.

C'EST CELUI DES FAITS.

Fabrice Fries. *L'AFP* n'est pas dans le business du commentaire ou de l'éditorial, mais dans celui des faits. Nous employons 1 700 journalistes et un nombre équivalent de pigistes. Le pire qui puisse nous arriver est de ne pas pouvoir enquêter et informer sur les réalités que vivent et qui préoccupent les gens. La décision de *L'AFP*, surtout après le Brexit, l'élection de Trump (que peu d'entre nous avaient vu venir avec une telle ampleur), a été de replacer des journalistes dans des zones oubliées pour disposer des bons capteurs. Parmi ces lieux, la France des ronds-points, le nord de l'Angleterre, la Rust Belt américaine.

Notre travail est d'informer sur ce qui se passe dans le monde, en six langues, 24 heures /24, avec des textes, des photos et des vidéos. Nous avons monté un réseau de *fact-checking* d'environ 150 journalistes. Il couvre 80 pays. C'est le plus important au monde. Nous devons, par exemple, rester à Moscou pour comprendre comment vivent les Russes, quel est, sur eux, l'effet des sanctions. Nous devons entrer à Marioupol avec eux, pour comprendre ce qu'ils veulent démontrer. C'est une équipe de *L'AFP* qui a révélé, la première, le massacre de Boutcha. Des journalistes de terrain ont travaillé avec les équipes de *fact-checking* en Pologne, à Londres, à Paris. Ils ont décrypté des images pour contrer le narratif russe. Nous n'avons jamais fermé d'agence dans aucun endroit dans le monde. En Syrie, nous suivions les positions du gouvernement depuis notre bureau et les rebelles depuis Beyrouth. C'est pour nous, à chaque fois, une course de vitesse. C'est aussi une forme de journalisme vers laquelle *L'AFP* a bien l'intention de pousser les feux. C'est, pour elle, un enjeu majeur.



Notre travail est d'informer sur ce qui se passe dans le monde, en six langues, 24h/24, avec des textes, des photos et des vidéos.



LE RISQUE D'UNE INÉGALITÉ D'ACCÈS A L'INFORMATION ET D'UNE DIVISION DU DÉBAT PUBLIC EN UNIVERS PARALLÈLES.

Nous constatons depuis une dizaine d'années une fragilisation de l'information, un phénomène de soumission de faits vérifiés à des points de vue. Il est très important pour le débat public, pour la vie démocratique, que nous puissions continuer à dialoguer sur la base de faits qui ne soient pas mis en cause sans recul, mais partagés.

Le risque est de voir advenir une société à plusieurs vitesses, avec un écart infranchissable entre le *happy few* abonné à des médias dits de qualité (15 % des Français se disent prêts à payer pour de l'information...) et des consommateurs de *fake-news* et *cheap news* – toujours gratuites. Le danger est donc celui d'une inégalité d'accès à l'information, de l'évolution des citoyens dans des univers parallèles. C'est ce qu'a mis en avant en janvier dernier la commission Bronner sur la désinformation et le complotisme.

LA QUESTION IDENTITAIRE DANS UN GRAND MÉDIA : L'UN DES SUJETS LES PLUS DIFFICILES À GÉRER EN CE MOMENT.

De nos jours, la question identitaire est l'un des sujets les plus difficiles à gérer dans un grand média. Notre empreinte mondiale rend la chose très complexe. Nous avons mis en place un comité diversité, comme beaucoup d'autres entreprises. Ses membres se sont aussitôt divisés entre un camp français, républicain, et d'autres groupes pour lesquels le sujet identitaire est avant tout un problème de quotas : en particulier, en ce moment, aux États-Unis ou en Afrique du Sud. Pour l'instant, nous avons privilégié une approche régionale, car nous n'avons parfois même pas la possibilité de débattre de ce sujet.



La victime : statut ou statue ?

Richard Malka, avocat au Barreau de Paris, scénariste de bandes dessinées, romancier.

LA VICTIME, STATUT OU STATUE ? LA QUESTION REJOINT CELLE DU "DILEMME IDENTITAIRE". POUR RICHARD MALKA, AVOCAT, JURISTE EN DROIT PÉNAL, ELLE S'EST POSÉE À L'OCCASION D'EXPÉRIENCES VÉCUES. QUAND, EN 2015, IL ARRIVE SUR LES LIEUX DE L'ATTENTAT CONTRE CHARLIE HEBDO, UNE SCÈNE DE GUERRE S'OFFRE À LUI. CEUX QUI EN ONT ÉTÉ DES CIBLES REFUSENT D'ÊTRE DES VICTIMES. EN REVANCHE, D'AUTRES, ÉLOIGNÉS DU DRAME, REVENDIQUENT CE STATUT. ÊTRE VICTIME DEVIENT UN "ÉTENDARD" POUR DES INSATISFAITS DE LA VIE. D'AUTRES EXPÉRIENCES LUI CONFIRMERONT QUE LA "VICTIMISATION" A TOUJOURS ÉTÉ UNE ARME POUR DIVISER ET POUR REJETER L'HÉRITAGE UNIVERSALISTE DES LUMIÈRES. ALORS, QUELLES SOLUTIONS, Y COMPRIS DANS UNE ENTREPRISE ? TENIR UN DISCOURS POSITIF, INSISTER SUR CE QUI RASSEMBLE ET REFUSER TOUTE ASSIMILATION DE NOTRE VÉCU À UN PASSÉ SOUVENT RECOMPOSÉ.

« EN DROIT, ON PROTÈGE
LES PERSONNES,
PAS LES CROYANCES. »

Qu'est qu'une "victime" ?

OÙ VA LE DROIT ?

Richard Malka. Le jour de l'attentat contre *Charlie Hebdo*, des amis sont morts. Philippe Lançon a eu la moitié du visage arrachée. Simon Fieschi a reçu une balle dans la colonne vertébrale, Riss dans l'épaule. Aucun n'a accepté d'être considéré comme une victime. Pourtant, des "relations de relations", absentes au moment des faits, ont ensuite expliqué à Riss (qui en était à sa 8^e ou 9^e opération chirurgicale) à quel point elles en souffraient encore. Sept ans plus tard, elles ne s'en relevaient toujours pas : elles n'obtenaient pas la considération qu'elles pensaient due à leur statut de "victimes".

On m'a même demandé si je voulais être partie civile, toucher une indemnisation du fonds de garantie. Où s'arrête-t-on ? Il n'y a pas de droit qui ne connaisse pas de limites et la blessure est une notion subjective.

Parallèlement, j'ai constaté dans les salles d'audience, les tribunaux correctionnels, les cours d'assises, la place de plus en plus grande prise par les victimes, les associations de victimes, dans un procès pénal. Pour celui des acteurs de l'attentat contre *Charlie*, on comptait une centaine d'avocats de victimes. Pour le procès lié à l'attaque du *Bataclan*, près de quatre cents. Le ministère public, qui représente le Parquet, dispose d'un ou deux représentants. La défense, d'une dizaine d'avocats. Dans d'autres systèmes judiciaires, comme aux États-Unis, les victimes ne sont pas présentes au pénal. Un autre procès a lieu ensuite.

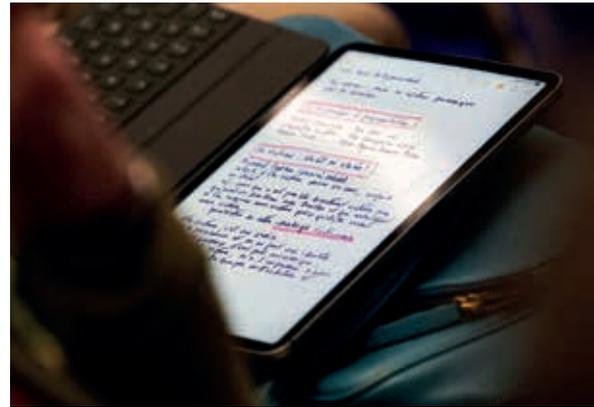
L'émotion perturbe l'application du droit. Au cours de longues périodes de notre histoire, la victime n'avait d'ailleurs pas sa place dans le procès pénal, qui était suivi d'un procès civil.

Depuis la nuit des temps, l'idéologie victimaire est une arme pour les bourreaux. On la retrouve chez les terroristes dans les salles d'audience, dans toutes les procédures et procès. Elle a été et reste théorisée pour des discours de guerre.

Elle traverse aujourd'hui la société, les entreprises. Elle pourrait, un jour, faire abandonner à un peuple, le nôtre, le droit de s'exprimer librement, y compris à l'égard des religions. La limite actuelle de cette liberté est d'ordre légal : la loi protège les personnes, non les croyances. C'est ce que la jurisprudence confirme, c'est ce qu'ont jugé les tribunaux, c'est ce qui nous protège de l'obscurantisme.

La vie en société, la civilisation, naissent de nos échanges, de notre capacité à accepter d'être contredits dans nos convictions et d'en débattre ensemble.





Comment vivre ensemble ?

IL FAUT SAVOIR ÊTRE "CASH", POSITIF, ET ÇA MARCHÉ !

Comment faire société, déconstruire ce processus ? Je m'oblige, deux ou trois fois par an, à aller rencontrer des jeunes qui sont scolarisés dans des zones sensibles. Ils reçoivent l'avocat de *Charlie* et de *Mila*, mais nous arrivons à nous parler. Je leur explique la laïcité et pourquoi, parfois, il est compliqué d'importer des pratiques religieuses dans les écoles. Il faut savoir être "cash" avec eux, positif, et ça marche ! De fait, ils n'ont jamais entendu quelqu'un leur dire : arrêtez ! il n'y a pas de vie heureuse possible si l'on se vit en victime. C'est un choix : on est responsable de soi, de ce que l'on fait.

Il ne faut pas oublier notre histoire, surtout pas, mais il ne faut pas la relire en termes de responsabilité, de culpabilité, de vengeance.

QUE DIT LA JURISPRUDENCE SOCIALE ?

Les entreprises ont une responsabilité sociale. Elles sont parfois confrontées à des revendications différentialistes, essentialistes, souvent soumises à des contextes multiples, des impératifs culturels et politiques. Il faudrait, évidemment, pouvoir s'y concentrer sur ce qui fait sens pour tous, ce qui permet d'y vivre ensemble et d'y construire des projets individuels et collectifs...



Pour compléter la remarque d'Emmanuelle Barbara, senior partner chez August Debouzy, la jurisprudence sociale qui s'applique dans le cadre de l'entreprise peut sanctionner dans certains cas une "outrance". Elle diffère en cela de la culture juridique qui prévaut en matière de libertés publiques selon laquelle, soit on est dans l'atteinte aux personnes et, dans ce cas, les lois la répriment, soit on est dans la contestation des croyances et des idées et, il n'y a pas de critère d'outrance qui s'applique en droit.

Emmanuelle Barbara.

August Debouzy : plutôt que la blessure, parce qu'elle est éminemment subjective, les trois limites posées par la CEDH en matière de liberté d'expression, ce sont les caractéristiques suivantes : la diffamation, l'insulte, l'outrance...

Trajectoires

Enoch Effah, champion de boxe, entrepreneur, conférencier et coach de dirigeants.

Aliette Mousnier-Lompré, directrice générale d'Orange Business Services.

Verity Smith, cavalière de dressage, chanteuse, compositrice, auteure.

L'IDENTITÉ EST UNE NOTION COMPLEXE, SOCIALE, AUX SENS MULTIPLES. POUR VERITY SMITH, CAVALIÈRE DE DRESSAGE INTERNATIONAL QUI CONCOURT AVEC DES SPORTIFS VALIDES, ÊTRE NON-VOYANTE A ÉTÉ UN ATOUT. ELLE A PU DÉVELOPPER DES RELATIONS INTENSES AVEC LA NATURE, AVEC D'AUTRES PARTICIPER À DE BELLES RÉUSSITES. ENOCH EFFAH, PLUSIEURS FOIS CHAMPION DU MONDE DE BOXE FRANÇAISE, A CHOISI DE FAIRE UN PARCOURS DE VIE, PUIS UN MÉTIER, DE SA CAPACITÉ À SE CONSTRUIRE UNE IDENTITÉ INDIVIDUELLE ET COLLECTIVE. DIRIGEANTE AU SEIN D'UN GROUPE INTERNATIONAL, HOMOSEXUELLE, ALIETTE MOUSNIER-LOMPRÉ PRIVILÉGIE L'EXEMPLARITÉ. L'IMPORTANT EST DE SE MONTRER AU TRAVAIL TELLE QUE L'ON EST, MAIS AUSSI DE SAVOIR DIRE À SES COLLABORATEURS : CHEZ NOUS, CE QUI COMPTE, CE SONT VOS COMPÉTENCES.



On fait des choses incroyables en orchestrant les talents !?

ÊTRE NON-VOYANTE M'A PERMIS D'EN ÊTRE CONSCIENTE.

Verity Smith. Je suis cavalière de dressage, de niveau international, non-voyante. Je concours avec les sportifs valides. Mon amour des chevaux est né quand j'avais trois ans. Je voulais devenir la meilleure cavalière de saut d'obstacles du monde. À cinq ans, j'ai perdu la vue. Mais cette maladie – qui a été un choc terrible pour ma famille – a apporté à l'enfant que j'étais d'autres choses. Sur un cheval, mon handicap disparaissait. J'étais libre. J'ai compris que le rapport à la nature peut être plus intense quand il est relié à d'autres sens que la seule vue.

J'ai aussi pu acquérir un autre mode de relation avec les autres. À 16 ans, par exemple, j'étais inscrite dans un établissement réservé à des élèves handicapés. Nous avions tous un handicap, mais nous pouvions réussir ensemble d'incroyables performances, en sport comme en musique.

Le succès est une question de volonté individuelle, mais il tient aussi à la cohésion d'une équipe. J'en suis l'exemple. J'ai finalement choisi de faire de la compétition en dressage, au niveau international. Je suis très connectée à mon cheval, ce qui est un avantage, mais je ne vois pas les lettres qui, pour les juges, délimitent sur un rectangle les figures à

réaliser. On me permet désormais d'être assistée de mes "scoobies" : placés derrière les lettres, ils les crient à mon approche pour m'aider à me repérer. On réalise des choses extraordinaires en orchestrant les talents ! Être non-voyante m'a permis d'en être davantage consciente.



J'AI ACQUIS UN AUTRE MODE DE RELATION AVEC LES AUTRES.





Veiller à l'équilibre entre l'inclusion et le militantisme.

« CHEZ NOUS, CE SONT VOS COMPÉTENCES QUI COMPTENT ! »

Aliette Mousnier-Lompré. Toute identité est multiple, complexe. Je suis née au bon endroit, dans la bonne famille. J'ai découvert à vingt ans que j'étais homosexuelle. Je me suis souvent réinterrogée, depuis, sur le fait d'appartenir à une minorité "invisible" et sur son impact sur ma trajectoire en entreprise.

J'ai intégré Orange en tant que stagiaire en 2005. J'y travaille depuis plus de 15 ans. Plusieurs événements m'ont confirmé que nous vivons dans un monde très hétéro-normé. Raconter simplement son week-end peut générer des incompréhensions, donner l'impression que l'on étale sa vie intime.

À un moment de ma carrière, j'ai décidé de ne pas cacher qui je suis. Après deux "déclis" successifs. Le premier s'est produit assez tôt. J'ai déjeuné un jour avec d'autres collègues face à un manager qui a fait des commentaires homophobes violents. Je me suis dit que je devais choisir de quel côté je voulais être. Ma deuxième prise de conscience a été plus récente. J'ai pris connaissance des statistiques de l'association Autre cercle : une personne LGBT sur deux en France se cache de l'être auprès de ses collègues. Cela a des conséquences sur la santé mentale de ces personnes et sur la performance des entreprises.

Comment les gens ont-ils réagi à mes *coming out*? Il y a eu, bien sûr, des réactions négatives. Mais d'autres ont été très positives, en particulier de la part de parents ou de proches de personnes homosexuelles, qu'ils ont aidées à mieux vivre leur situation.

La vraie question qui se pose en entreprise est celle du maintien d'un équilibre entre un cadre de tolérance et un militantisme politique qui pourrait fracturer le corps social. Orange Business Services compte 28 000 collaborateurs dans une centaine de pays. Dans certains d'entre eux, ne pas cacher son homosexualité est difficile.

En tant que leader, je privilégie l'exemplarité. Je me présente comme je suis, de façon naturelle, sans militantisme. J'envoie à mes collaborateurs ce message : ce sont vos compétences qui comptent chez nous !

Nous prenons chez Orange un certain nombre d'initiatives, nous organisons des tables rondes, des formations. Il est indispensable, dans les entreprises comme ailleurs, de déconstruire les stéréotypes. Le fait d'être un groupe international, multiculturel, favorise un climat de dialogue.

Pour autant, l'entreprise ne peut pas tout résoudre. Bien des choses se jouent en amont, dès l'école.

L'exemple de Veolia par Jean-Marie Lambert, conseiller du président : avec 220 000 salariés un peu partout dans le monde, des métiers de main-d'œuvre, 35 nationalités, Veolia se doit de construire un "vivre ensemble". Certains pays restent rétifs à l'affirmation des différences. D'autres, dans une entreprise internationale, peuvent servir d'exemple... Cet exemple ne vient d'ailleurs pas toujours des Français !

comprend très vite qu'on peut gagner aussi beaucoup de combats avec d'autres. Peu importe à quoi l'on ressemble, c'est là où l'on veut aller qui compte.

'Oser rêver français'... Ce sont aujourd'hui des programmes de formation en entreprise, des conférences. Mon objectif était de remettre des personnes "en mouvement", pour les aider à se révéler dans la meilleure version d'eux-mêmes, à changer, incarner, en misant sur leur potentiel. C'est tout cela, Nokefa.

Nous avons changé notre modèle économique en choisissant de faire de la formation pour porter notre projet : «Notre rêve français».

Aujourd'hui, je veux concourir et devenir à nouveau champion du monde, à 40 ans, pour démontrer à tous qu'on peut oser rêver français !

Aider les autres à se réaliser.

C'EST LE PARCOURS QUE J'AI CHOISI.

Enoch Effah. Mon parcours de boxeur s'est construit de manière paradoxale. Mon combattant préféré était ma mère. Quand elle a quitté ce monde, j'ai dû trouver les moyens de continuer à rêver, de transmettre, d'obtenir une situation sociale meilleure.

En boxe française, l'INSEP propose des accompagnements. J'ai dit à mes frères : je vais devenir champion du monde ; je retournerai en cours et je récupérerai ma sœur. Nous étions placés par L'Aide Sociale à l'Enfance. J'ai donc changé ma façon de "marcher". J'ai compris aussi qu'il fallait savoir diffuser des messages qui aident les autres à avancer. C'est le parcours que j'ai choisi.

OSER RÊVER FRANÇAIS.

J'ai créé un premier dispositif d'accompagnement : «Réveil matin». J'aidais des jeunes, via ce programme, à miser sur leur potentiel. Et dès le premier groupe d'apprenants, sur quinze d'entre eux, onze ont ensuite trouvé un emploi ou une formation. Et ils n'étaient pas tous issus des quartiers ! On peut venir d'un "bon milieu" et ne pas savoir quoi faire de sa vie. Nous les aidons à mettre des mots sur leur avenir, à se fixer un but, à mettre en place des rituels gagnants.

Quand j'ai remporté ma première ceinture de champion du monde en boxe française, j'ai tout de suite su qu'il fallait en faire quelque chose de plus grand. Quand on pratique un sport individuel, on



EN TANT QUE LEADER, JE PRIVILÉGIE L'EXEMPLARITÉ.

Convictions

Pierre Guillet, président des Entrepreneurs et Dirigeants Chrétiens.



ENTREPRENEUR CHRÉTIEN, LAURÉAT DU PRIX DE LA PENSÉE SOCIALE CHRÉTIENNE AU TITRE DE LA SUBSIDIARITÉ, PIERRE GUILLET CONÇOIT L'ENTREPRISE COMME UN ACTEUR SOCIAL. ELLE EST AUSSI POUR LUI LE LIEU D'UNE EXPRESSION DES TALENTS ET DES IDENTITÉS.

LA MISE EN ŒUVRE D'UN TRAVAIL COLLECTIF SUR LA RAISON D'ÊTRE DE SON ENTREPRISE L'A CONDUIT À Y RECRUTER UN DÉTENU DE LA MAISON CENTRALE DE POISSY. LUI-MÊME ET TOUS SES COLLABORATEURS ONT VÉCU, À TRAVERS CETTE EXPÉRIENCE, UNE FORMIDABLE TRANSFORMATION DE LEUR RELATION À L'AUTRE.

L'entreprise : le lieu d'expression d'un vivre ensemble.

ATTIRER, METTRE EN AVANT DES IDENTITÉS ET DES TALENTS TRÈS DIFFÉRENTS.

Pierre Guillet. Le mouvement des Entrepreneurs et Dirigeants Chrétiens (EDC) rassemble 3 500 chefs d'entreprises et dirigeants. Le président du MEDEF a récemment confirmé qu'il est l'un des seuls mouvements et syndicats qui connaît une croissance forte, en particulier auprès des jeunes !

Il s'appuie sur la pensée sociale chrétienne qui repose elle-même sur six piliers : dignité de la personne, bien commun, subsidiarité, participation, destination universelle des biens et solidarité.

L'ENTREPRISE EST UN ACTEUR SOCIAL.

Je suis devenu entrepreneur après avoir été salarié pendant 15 ans, en particulier dans l'univers de la finance. J'ai repris une entreprise spécialisée dans la détection de fuites de gaz dans l'industrie automobile. Puis, j'en ai racheté une autre et j'ai développé des filiales à l'étranger. Tout cela s'est fait de façon très progressive.

J'ai été appelé à la présidence des EDC (on n'y est pas candidat), sans doute après avoir reçu le prix de la pensée sociale chrétienne au titre de la subsidiarité - qui se définit ainsi : donner la responsabilité de ce qui peut être fait au plus petit niveau d'autorité compétent pour résoudre le problème.

Pour moi, l'entreprise est le lieu d'expression d'un vivre-ensemble. L'échange doit y être permanent et les collaborateurs associés aux projets. Il faut faire en sorte d'attirer et de mettre en avant des identités et des talents très différents. Ces expériences ont suscité en moi des révélations et ont débouché, dans mes entreprises, sur des résultats formidables.

L'entreprise doit aussi s'incarner sur son territoire, être en lien avec ses clients, ses fournisseurs, avec la commune, les associations qui l'entourent. Elle est un acteur social.

Mon entreprise est située dans les Yvelines. Nous nous y sommes engagés auprès d'associations et nous avons monté un atelier de travail dédié à l'action sociale. Nous avons aussi participé à l'animation d'un potager urbain destiné à créer un lien entre les habitants de la ville et les entreprises.

« DIGNITÉ DE LA PERSONNE, BIEN COMMUN, SUBSIDIARITÉ, PARTICIPATION, DESTINATION UNIVERSELLE DES BIENS, SOLIDARITÉ. »





Une transformation de notre relation aux autres.

LA FRAGILITÉ DES AUTRES NOUS RENVOIE À LA NÔTRE.

Au moment où ont été produits de nombreuses réflexions et échanges sur la raison d'être des entreprises, nous nous sommes tout de suite engagés dans un projet.

J'ai découvert qu'existe à Poissy une maison centrale (la prison où l'on accueille des détenus condamnés à de lourdes peines). L'un de mes voisins y a installé un atelier. Son action m'a inspiré pour la recherche de la raison d'être de ma propre entreprise. J'ai choisi de laisser d'abord mes collaborateurs s'exprimer sur ce projet. J'ai invité la directrice de la prison pour qu'elle puisse répondre à leurs questions. J'ai ensuite obtenu d'eux un accord pour monter un atelier et recruter un premier employé...

Ce prisonnier, condamné à perpétuité, était chargé de câbler des composants électroniques et d'intégrer des circuits dans des systèmes, testés ensuite pour produire des équipements de sécurité.

Quand on est confrontés à la fragilité des autres, elle nous renvoie à la nôtre. J'ai souvent eu l'occasion d'échanger avec Jésus (c'est son prénom...). C'est un cabossé de la vie qui alterne des moments d'euphorie et de déprime. Nous lui donnons un travail qui lui permet d'exister - ce dont il a été privé pendant 20 ans. Il fait face à des problématiques d'ordre technique à résoudre et il est parfois seul à l'atelier.

L'un de mes collaborateurs nous a demandé, par la suite, de suivre une formation au tutorat des prisonniers. Il s'est beaucoup épanoui dans cette activité et, par ricochet, ses collègues ont changé leur regard sur la prison. Aujourd'hui, nous parlons ensemble de Jésus comme d'un des collaborateurs de l'entreprise.

Nous avons tous vécu, à travers cette expérience, une véritable transformation de notre relation aux autres.



QUAND ON EST CONFRONTÉ À LA FRAGILITÉ DES AUTRES, ELLE NOUS RENVOIE À LA NÔTRE.





Identité et fraternité

Alexandre Jost, fondateur et dirigeant de la Fabrique Spinoza, consultant, «passeur» et chroniqueur.

COMMENT VIVRE LIBRES, HEUREUX, RETROUVER NOTRE LIEN NATUREL À L'INFINI DU VIVANT ?
 ESSAYONS DE RÉFLÉCHIR, LE PLUS SOUVENT POSSIBLE, À CE QUI NOUS DONNE DE LA JOIE, EN PRIVILÉGIANT L'ALTRUISME, LA RECHERCHE D'UN BONHEUR INDIVIDUEL MAIS AUSSI FORCÉMENT COLLECTIF.
 ET SI L'UN DES PILIERS DE LA FRATERNITÉ, DE LA RÉCONCILIATION IDENTITAIRE, ÉTAIT PRÉCISÉMENT DE CONSTRUIRE, DÉMOCRATIQUEMENT, UN PROJET POLITIQUE COMMUN ? FAIRE DE LA POLITIQUE, C'EST OUVRIR UN DIALOGUE ENTRE DES IDENTITÉS MULTIPLES, CERTES UNIQUES, MAIS QUI SE COMPOSENT EN RAPPORT AVEC LES AUTRES...
 ET QUI, EN RÉALITÉ, NE FONT QU'UN.

Frédéric Ferrer. Nous entrons dans la deuxième partie de ce colloque DPA édition 2022, avec des débats très riches. Un échange d'idées suivra. Maintenant, nous continuons avec un intervenant qui va nous éclairer, ouvrir de nouvelles voies. Il érige la fraternité en principe absolu et dans son analyse il voit juste.

Et si on ré-enchantait la démocratie ?

TOUT PROJET POLITIQUE PORTE UNE VISION DE L'HUMAIN.

Notre cerveau, notre regard sur le monde, nos réflexions, le sens que nous donnons à nos vies, aux relations avec les autres, sont reliés à des émotions. Nous trouvons "bon" ce qui nous apporte de la joie. Or, la joie naît aussi de l'amour et du plaisir qu'apportent les actions altruistes. C'est un choix de vie très différent de celui qu'impose la soumission - ou la volonté de soumettre les autres - au "bien".

Nous pouvons dépasser nos blocages identitaires si nous retrouvons notre relation avec le vivant, avec notre bonté naturelle. Dans *Plaidoyer pour l'altruisme*, Matthieu Ricard nous rappelle que 70 % des actes du quotidien sont altruistes : "merci, comment vas-tu, bienvenue, etc." C'est aussi ce que démontre Jacques Lecomte avec de nombreux exemples concrets dans *La Bonté humaine - Altruisme, Empathie, Générosité*.

NOTRE REGARD SUR LES AUTRES, LES MOTS, PEUVENT CHANGER LEUR VIE.

Le regard que nous portons sur les autres, mais aussi les mots que nous employons, peuvent changer leur vie, la nôtre.

Quand je regarde quelqu'un, quand je mets des mots sur ce qu'il fait, sur ce que je pense qu'il est, je laisse s'exprimer sur lui une projection que je porte en moi. J'influence sa propre vision de lui-même, donc son devenir. Des études sociologiques expérimentales montrent que si l'on qualifie (et sans rapport avec la réalité) deux groupes d'étudiants de "bons" ou de "mauvais", ou encore deux groupes de joueurs de "compétiteurs" ou "coopératifs", leurs résultats rejoignent par la suite ces jugements construits *a priori*.

Dans *Love 2.0* (livre préfacé par Matthieu Ricard), la psychologue et universitaire Barbara Fredrickson définit l'amour comme « des micro-moments de résonance positive » que l'on peut apprendre à auto-générer dans ses relations avec les autres, mêmes fugitives au cours de la journée. Ce sont des comportements observables scientifiquement, qu'elle décrit dans une étude réalisée par son laboratoire, le PEP lab (*Positive Emotions and Psychophysiology Laboratory*).

« L'amour, écrit Spinoza, n'est pas autre chose que la joie, accompagnée de l'idée d'une cause extérieure. »
 Éthique, scolie de la proposition 13, III.
 Tout projet politique porte donc une vision des relations sociales et de l'humain. De la décrispation identitaire, naît alors une vision moins catastrophiste du monde, y compris dans le champ politique.

C'est vrai aussi dans le monde de l'entreprise, où des identités diverses sont réunies autour d'un sens et d'une identité communs.

Pour 85 % des Français, d'après le Baromètre de la fraternité, cette diversité est une chose positive. En ce sens, l'extension du télétravail peut avoir des effets très négatifs. La *Harvard Business Review* nous rappelle, d'ailleurs, que 85 % des compétences du manager de demain seront, non pas techniques, analytiques ou synthétiques, mais émotionnelles.

« NOUS POUVONS DÉPASSER NOS BLOCAGES IDENTITAIRES, SI NOUS RETROUVONS NOTRE BONTÉ NATURELLE. »



L'AMOUR N'EST PAS AUTRE CHOSE QUE LA JOIE, ACCOMPAGNÉE DE L'IDÉE D'UNE CAUSE EXTÉRIEURE.

(Spinoza, Éthique)



QUELS LEVIERS UNIVERSELS DE FRATERNITÉ ?

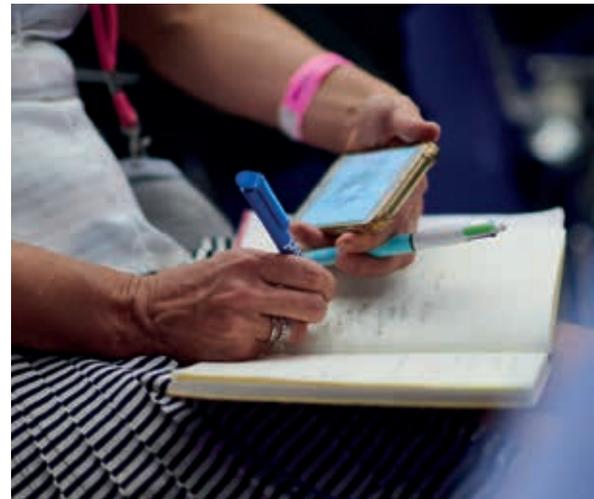
Et si nous réapprenions à vivre avec notre intelligence émotionnelle ? Si nous repensions notre relation à la nature, au vivant, donc aux autres ?

En réponse à la question posée par Gontran Lejeune (BDO) qui évoque la référence à la fois aux officiers nazis et aux "justes" par Michel Terestchenko dans *Un si fragile vernis d'humanité. Banalité du mal. Banalité du bien* - de fait, les deux groupes affirmaient qu'on ne pouvait pas faire autrement - on peut encore citer Spinoza¹ : trop de philosophes « ont l'air de considérer l'homme dans la nature comme un empire dans un autre empire. (...) Cette décision de l'âme que nous

croyons libre n'est véritablement pas distinguée de l'imagination ou de la mémoire. » D'où l'importance de l'éducation, qui contribue à nous rendre plus libres, présents à nous-mêmes, conscients de ce qui nous relie au monde, à la nature, au vivant - et non pas soumis à un "bien" défini par d'autres.

Trois chemins vers la liberté s'offrent ainsi à nous, si nous sommes capables de nous poser ces trois questions : Qu'est-ce qui, en moi, peut me faire comprendre l'autre comme un partenaire de coopération ? Comment rénover notre cadre démocratique par des actes communs et concrets ? Comment puis-je, par-delà ce qui ne dépend pas de moi, renouer avec une identité universelle ?

La Fabrique Spinoza est née en 2011, avec pour objet social de placer le bonheur citoyen au cœur du débat public. Le think-tank possède un Observatoire Spinoza et, depuis 2013, une branche conseil et formation : Action Spinoza. Depuis 2014, la Fabrique Spinoza est animée par une communauté de 500 bénévoles : les "passeurs" du bonheur citoyen.



¹ *Éthique*, préface de la troisième partie, « De l'origine et de la nature des affects ».

Le méritantisme

Julie Joly, directrice générale de L'Obs.

Jean-Claude Mailly, ancien secrétaire général de FO, journaliste à Franc-Tireur, président de JCBC Conseil.

LA "MÉRITOCRATIE" RÉPUBLICAINE S'ÉVALUAIT AUTREFOIS AVANT TOUT À TRAVERS LA NOTION DE DIPLÔME ET CONCOURS, RAPPELLE JEAN-PIERRE HULOT.

LE "MÉRITANTISME" ÉVOQUE DÉSORMAIS, D'UNE CERTAINE MANIÈRE, LE DROIT À UNE COMPENSATION PAR LA SOCIÉTÉ. ELLE A D'ABORD ÉTÉ D'ORDRE ÉCONOMIQUE, EN PARTICULIER SOUS LA FORME DE BOURSES.

AUJOURD'HUI, S'AJOUTE L'IDÉE QU'IL EST DU RÔLE DE L'ENTREPRISE, DE LA SOCIÉTÉ EN GÉNÉRAL, DE COMPENSER CE "QUELQUE CHOSE". ON PEUT S'INTERROGER SUR SA LÉGITIMITÉ. QUAND ON EST EN POSITION DE RECRUTER, DE DÉFENDRE DES SALARIÉS, DOIT-ON - ET COMMENT - INTRODUIRE DES CRITÈRES QUI NE SONT PAS PUREMENT OBJECTIFS ?



Un bon journaliste doit penser "contre lui".

**LES CLÉS DE LA RÉUSSITE :
CHOIX ET VOCATION D'ABORD..**

Julie Joly. Méritantisme ? Je ne suis pas sûre que l'on mérite le plus souvent ce qui nous arrive. Je crois au choix personnel. J'ai constaté que les meilleurs journalistes sont ceux qui avaient eu la vocation de le devenir. C'est ce qui les a animés.

Personnellement, après un diplôme d'HEC, j'ai été journaliste pendant 15 ans. J'ai fait le choix, assumé, de préférer une vocation à un salaire, à un autre métier. Cela a été ma première chance. Ensuite, après 15 ans à *L'Express*, j'ai dirigé le CFJ. J'y ai créé une école post-bac, l'École W. On n'y était pas admis sur présentation de dossier ni par concours, mais surtout via des épreuves de créativité, des rencontres. Le recrutement se faisait sur des projets, des envies.

Nous avons eu des promotions de 100 étudiants. Aucun ne se ressemblait. J'ai eu la chance de découvrir, à travers leurs histoires, des identités dont je n'avais avant aucune idée.

JE FORME D'ABORD DES JOURNALISTES !

J'ai entendu des patrons de chaînes de télévision me dire : il me faut un journaliste noir. J'ai répondu : je forme des journalistes. Les médias doivent représenter la société, c'est certain, mais il nous faut aussi former des professionnels capables de faire face à une diversité de situations, de problématiques et de points de vue.

Le sujet des bourses est intéressant. Certains étudiants refusent d'y postuler, en disant « *merci, mais non* ». Car cela les ramène à une identité qu'ils veulent dépasser. J'ai aussi constaté que les étudiants dont on payait 100 % de la scolarité échouaient dans quasiment 90 % des cas. C'est étonnant !

NOUS AVONS PERDU L'IMPÉRATIF D'UN DEVOIR DE NEUTRALITÉ !

Quand une première candidate voilée s'est présentée aux oraux du CFJ, le jury s'est divisé en deux camps opposés. Elle était en apprentissage à *L'AFP* (dont la charte autorise le port de signes religieux, alors que *France 24* les refuse). Elle a ensuite réussi ses études. En revanche, l'année suivante, une jeune femme radicalisée, victime, s'est présentée. Afficher son identité en portant un signe religieux quand on est journaliste pose la question de la neutralité sur un certain nombre de questions. Ce dilemme n'est pas simple à résoudre.

Les premières choses que nous disaient les étudiants recrutés au CFJ, par exemple, c'était pour qui ils votaient. Ils affichaient leurs idées, leurs combats, etc. Je ne voulais pas les connaître.

Nous avons en partie perdu l'impératif d'un devoir de neutralité, de tentative d'objectivité des journalistes. Je pense que cela fausse le débat démocratique.



« Un bon journaliste pense contre lui. »
C'est ce que disait Jean Daniel, fondateur de L'Obs. Nous avons été élus meilleur magazine de l'année !
Abonnez-vous !

LES ÉTUDIANTS
DONT ON PAYAIT 100 %
DE LA SCOLARITÉ
ÉCHOUAIENT DANS
90 % DES CAS !



LA NOTION RÉPUBLICAINE D'ÉGALITÉ N'EST PAS L'ÉGALITARISME.



IL NE FAUT PAS BANALISER LES PRINCIPES RÉPUBLICAINS, VEILLER À LES RÉEXPLIQUER.



La notion républicaine d'égalité n'est pas l'égalitarisme.

ELLE GARANTIT UN MINIMUM D'ÉGALITÉ DE DROITS ENTRE CITOYENS.

Jean-Claude Mailly. Le terme de «méritantisme» m'a interpellé.

Le mérite n'est pas incompatible avec les valeurs républicaines, de la même façon que lorsqu'il y a des droits, il y a des devoirs.

La notion républicaine d'égalité n'est pas l'égalitarisme. Elle garantit un minimum d'égalité de droits entre l'ensemble des citoyens dans la cité et un minimum d'égalité de droits entre les salariés en entreprise. Cela passe par la négociation. Il n'y a pas d'antagonisme entre mérite républicain et égalité.

LA MANIÈRE DONT ON RECONNAIT LE MÉRITE EST UN AUTRE DÉBAT.

La manière dont on reconnaît le mérite est un autre débat. Ce n'est pas parce que vous êtes sorti premier d'une grande école que vous serez un bon manager. Il faut surtout être capable de se remettre en question régulièrement.

De ce point de vue, l'armée fait bien les choses. Si vous êtes élevé à un grade supérieur, vous devez refaire une formation. Vous êtes régulièrement réévalué. Pendant 37 ans et 1/2, j'ai eu la chance d'exercer une activité qui correspondait à mes convictions.

Quand vous prenez des responsabilités, il faut à la fois le vouloir et être sollicité. Un bon délégué syndical, est d'abord un professionnel, un délégué reconnu par ses pairs comme efficace.

PRIORITÉ AUX VALEURS RÉPUBLICAINES.

Oui à la diversité mais attention aux dérapages. Je considère que si la France résiste mieux que d'autres pays à certaines vagues de contestation identitaires venues des États-Unis, c'est aussi grâce à sa référence aux principes républicains. Il ne faut pas les banaliser et surtout veiller à bien les réexpliquer. Nous parlons de fraternité. Beaucoup ne savent plus aujourd'hui ce qu'est la laïcité, ce qu'elle signifie, d'où elle vient, et qu'elle est une école de la tolérance.

On peut s'affronter dans le respect, cela s'appelle la démocratie. Un compromis n'est pas une compromission, mais suppose, dans une entreprise, dans les relations sociales, d'avoir su construire des deux côtés un rapport de respect et de confiance. Cela demande du temps et peut être détruit très rapidement.

Quand on me questionne à propos de revendications d'ordre religieux dans une entreprise, je réponds souvent, y compris aux RH, d'utiliser d'abord le règlement intérieur. Sans hésiter. Certaines entreprises vont plus loin et publient des chartes. Il faut savoir rester strict dans ce domaine. Dans une logique communautariste de regroupement identitaire, on ne peut plus appliquer les valeurs républicaines. C'est très dangereux.

L'ENTREPRISE N'A PAS LA CHARGE DE L'INTÉRÊT GÉNÉRAL.

Mais l'entreprise n'a pas la charge de l'intérêt général, même si elle y contribuera de plus en plus, via le partage de nos valeurs. Or, aucun système ne peut fonctionner s'il n'est pas régulé. On l'a vu pendant la crise sanitaire : si les pouvoirs publics n'avaient pas été là pour légiférer, cela aurait été compliqué. C'est à eux que revient la responsabilité de la sauvegarde de l'intérêt général



AUCUN SYSTÈME NE PEUT FONCTIONNER S'IL N'EST PAS RÉGULÉ.





Le combat des chefs

Grégory Cohen, chef, entrepreneur et innovateur, producteur et chroniqueur.

LES FRANÇAIS RESTENT CHAMPIONS DU MONDE EN MATIÈRE DE GASTRONOMIE. POURTANT, LEUR CUISINE S'EST INVENTÉE AUTOUR D'INGRÉDIENTS VENUS D'AILLEURS, DE RENCONTRES.

LE REPAS RESTE EN FRANCE UN MOMENT D'ÉMOTION, DE PARTAGE... MAIS TOUT CHEF CUISINIER EST AUSSI ÉCO-RESPONSABLE, ENGAGÉ, SUIT DES BESOINS QUI ÉVOLUENT.

RESTE À RÉPONDRE, EN RESTAURATION COLLECTIVE, À UNE QUESTION QU'ON S'Y POSE TROP PEU : LES REPAS PROPOSÉS À L'ÉCOLE, À L'HÔPITAL, EN EHPAD, SONT-ILS MANGÉS ? GRÉGORY COHEN Y A EXPÉRIMENTÉ DES MÉTHODES EFFICACES.

ENFIN, SI LE CLIMAT CONTINUE À CHANGER, QUE DEVIENDRONS-NOUS DEMAIN ? GRÉGORY COHEN CITE YVES COPPENS :

« L'HUMAIN S'EST TOUJOURS ADAPTÉ ! »

Une cuisine née de migrations, de créations, d'ingrédients.

PÉRIODIQUEMENT, TOUT SE RÉINVENTE ET SE RECRÉE.

Grégory Cohen. L'identité de la cuisine française s'est construite autour de migrations, de créations, d'ingrédients. La France est bordée de frontières, composée de régions. La pomme de terre nous est venue d'Amérique du Sud, via l'Amérique du Nord. De voyages en retours, nous avons rapporté du cacao, de la vanille. La poire de terre, issue du Canada, est devenue le topinambour. À Strasbourg, vous mangez une choucroute... née en Chine. Du chou fermenté était conservé dans des bocaux pendant la construction de la Grande Muraille. Les marins de passage ont compris qu'il les protégeait du scorbut. À Hambourg, ils y ont ajouté des saucisses et des pommes de terre.

La pissaladière niçoise vient du sud de l'Italie. Les nouilles nous ont été rapportées de Chine par Marco Polo. La cuisine s'est sans cesse réinventée, amalgamée...

Nous, Français, avons eu d'incroyables idées. Auguste Escoffier, meilleur ami de César Ritz, envoyait des "disciples" dans le monde entier ouvrir des restaurants. En 1913, avant la Première Guerre mondiale, il décide de faire un menu commun à tous les palaces. Il l'envoie par télégramme à son réseau. Le soir même, au même prix, ce menu est servi partout.



LE SOIR MÊME, AU MÊME PRIX, LE MÊME MENU EST SERVI PARTOUT DANS LE MONDE !

Escoffier a aussi créé le concept de "brigade" en cuisine, qui nous permet aujourd'hui de structurer, transmettre et partager. En 1920, il a réuni ses recettes dans le premier manuel de cuisine écrit de A à Z.

On assiste à un deuxième tournant, dans les années 80 : Paul Bocuse sort de sa cuisine et change le regard porté sur le métier de cuisinier. Il met sous les projecteurs ses amis, Guérard, Troisgros. On passe de l'époque Escoffier, celle des sauces grand veneur, des cuissons longues, riches, à une cuisine nouvelle, légère, avec des portions plus petites. Régulièrement, tout se réinvente et se recrée.

LA TERRE EST DEVENUE UN VILLAGE.

La terre est devenue un village. On y trouve partout des produits du monde entier... Nous avons pourtant un ministère "de l'Agriculture et de la Souveraineté alimentaire"... Même, si je me demande s'il est possible – et positif – qu'un pays puisse être totalement autonome dans son alimentation, il nous faut réfléchir à la création de chaînes alimentaires régionales. Je fais partie, sur ce thème, des cosignataires du rapport Agoralim, remis au Premier ministre, sur la chaîne alimentaire de la région Île-de-France. Je suis aussi ambassadeur d'une association qui s'appelle Bleu-Blanc-Cœur, qui œuvre pour améliorer la biodiversité dans nos paysages et produire de la qualité nutritionnelle et environnementale jusque dans nos assiettes.

En France, on passe toujours du temps à table. Nous avons tous un plat préféré, le souvenir d'un moment de plaisir. La fameuse madeleine de Proust. C'est le Graal du cuisinier : produire des émotions. Mais nous devons aussi faire preuve d'une conscience écologique et animale, être impliqués en matière de santé et de nutrition. Depuis la loi Egalim, de 2018, nous réinventons de nouveaux plats, nous proposons des menus végétariens. Certains clients nous demandent du vegan. Nous avons donc cherché et trouvé d'anciennes variétés de blé, comme le Barbu du Roussillon et la Fleur de Berry, qui contiennent du bon gluten. On intègre tous ces paramètres en essayant d'exceller dans le goût et les saveurs.

Les cultures vont migrer, évoluer et nous nous adapterons.

L'ÊTRE HUMAIN S'EST TOUJOURS ADAPTÉ.

Je suis allé voir l'anthropologue Yves Coppens, qui nous a quittés récemment. Je lui ai dit : cela devient compliqué, avec le réchauffement climatique. Que devons-nous faire ? Il m'a répondu : l'être humain s'est toujours adapté, de tous temps.

Peu après, le directeur de l'ONF m'a dit : nous avons conçu un programme qui nous permet, par région, de savoir ce qu'il faut planter à horizon de 30 ans. Pour les cultures, cela va beaucoup plus vite, de saison en saison. Donc, il n'y a aucun souci à se faire.

Récemment, sur *France Inter*, j'ai quand même eu droit à un "aubergine Gate" ! J'avais proposé, au début de décembre, une recette d'aubergines. 25 auditeurs, scandalisés, ont envoyé des mails qui sont partis directement au médiateur de Radio France, lequel a déclenché une alerte. *La Lettre* de Radio France et France Culture l'ont évoquée. J'ai dû expliquer qu'il

faisait très chaud cet hiver et que nous étions, en ce début de décembre, en pleine saison de l'aubergine violette au sud de l'Italie. Cela ne s'était pas produit depuis 70 ans, période pendant laquelle il avait fait encore plus chaud !

Les cultures vont migrer et évoluer ; nous nous adapterons. Aujourd'hui, en Corse, on produit du combava, un agrume qui ressemble à un petit citron vert tout bosselé. Il vient de Thaïlande, mais le climat se prête aujourd'hui à la culture des agrumes.

NOUS, FRANÇAIS, RESTONS LES MEILLEURS !

Je conclurai en disant que nous, Français, restons les meilleurs en matière de gastronomie. Nous en avons une expérience très complète... Qui passe évidemment aussi par ce fameux liquide qui nous caractérise et nous enivre...

« J'ai commencé ce métier à l'âge de 13 ans, dans le restaurant de mes parents, rue de Verneuil, en face de chez Serge Gainsbourg. Je suis revenu à la gastronomie après avoir fait du marketing et du digital à l'international. J'ai ouvert un restaurant à Rueil-Malmaison, *Le Père Joseph*, que j'ai revendu pour me consacrer à un grand projet à Rungis : 1 200 m², avec plusieurs restaurants, dont un à l'étage, où je cuisinerai avec une intelligence artificielle. Ce sera de la vraie cuisine et on n'y mangera pas d'hologrammes ! »

« Mon repas est-il bon ?
... Est-il mangé ? »



NOUS DEVONS AUSSI FAIRE PREUVE D'UNE CONSCIENCE ÉCOLOGIQUE ET ANIMALE, EN MATIÈRE DE SANTÉ ET DE NUTRITION.



RESTAURATION COLLECTIVE : L'ÉTALON DE L'ASSIETTE VIDE.

La loi Egalim impose à presque toutes les restaurations collectives de proposer au moins une fois par semaine un substitut de protéines animales. La pêche doit également être durable. Mais on oublie une question, fondamentale : le repas est-il bon ? ... est-il mangé ?

Un exemple : dans les années 80, un ministre de François Mitterrand décrète que l'hôpital n'est pas un hôtel. Idéalement, un malade ne doit pas y rester trop longtemps.

J'ai travaillé sur un projet avec l'hôpital Saint-Louis. J'ai commencé par le service oncologie - les jeunes adultes atteints d'un cancer. J'ai constaté que 80 % du plat principal n'y était pas mangé. Il coûte 1,40 €. Gâchis alimentaire, gâchis financier et, de plus, pour le patient, c'est la double peine : je suis malade, mais aussi en dénutrition, malnutrition, sous-nutrition (étymologiquement, "restauration" veut pourtant dire "remettre en bon état, guérir" ...).

À l'hôpital, on met l'argent dans les soins. J'ai proposé de travailler autrement. Par exemple, sur la liaison froide : un poulet rôti remis au four le lendemain devient sec. En revanche, un plat en sauce, des lasagnes, seront meilleurs. Puis, on a mis l'accent sur la formation, l'humain. 20 personnes travaillent dans la cuisine de l'hôpital. La plupart ont suivi un CAP et appris à ouvrir un sachet en plastique, à le jeter dans la poubelle jaune, puis le reste des aliments dans la poubelle verte, à nettoyer avec tel et tel produit.

Au final, nous avons servi depuis deux ans plus de 30 000 repas. Désormais, 70 % des plats sont consommés. Nous n'avons augmenté que de 2 centimes le panier moyen (on en est à 1,42 euros). Donc, c'est faisable.

Dans un EHPAD, c'est presque pire. Les plus de 75 ans forment à peu près 10 % de la population française. 10 % de ces 10 %, soit 600 000 personnes, vont y terminer leur vie. 30 % sont en malnutrition, 10 % en dénutrition sévère.

Le prix d'une journée complète de collation dans un EHPAD est de 4,80 €, tout compris. Certains employés m'ont dit : 70 % des personnes ne se souviennent pas de ce qu'elles ont mangé la veille, et il n'y a que 10 % des familles qui nous appellent pour prendre des nouvelles... Ce n'est pas, là encore, un problème financier qui est posé, mais de formation, de compétence, de volonté. L'étalon de l'assiette vide n'est appliqué dans aucune restauration collective. J'ai récemment reçu le renouvellement du contrat pour la cantine scolaire de mes enfants. On s'y engage au bien-être animal, à l'écoresponsabilité, à limiter l'empreinte carbone, à du local... Et, une fois par semaine, à un "repas plaisir" pour les enfants !



DÉSORMAIS, 70 % DES PLATS SONT CONSOMMÉS.



La promesse commune

Jérôme Chartier, président fondateur des Entretiens de Royaumont, professeur à l'Essec.

PHILIPPE SÉGUIN DISAIT QUE QUITTER LA POLITIQUE, C'ÉTAIT REVENIR SUR TERRE. N'ÊTRE PLUS AUTANT CONSIDÉRÉ ET INVITÉ, PRENDRE CONSCIENCE QU'ON N'EST PAS INDISPENSABLE, COMME ON AVAIT PU LE PENSER. J'AI QUITTÉ LA VIE POLITIQUE DEPUIS BIENTÔT QUATRE ANS. JE NE ME SENS PLUS DU TOUT INDISPENSABLE ; JE SUIS GUÉRI DE LA POLITIQUE. VOYEZ EN MOI CELUI QUI A ACCEPTÉ DE RÉFLÉCHIR DEVANT VOUS À CET ANGLE ORIGINAL DE LA PROMESSE COMMUNE, DANS CETTE GRANDE QUESTION DE L'IDENTITÉ SUR LAQUELLE VOUS VOUS CONCENTREZ.

Parler de promesse commune plutôt que de bien commun ?

CE BIEN COMMUN QUI A ENCHANTÉ LES PENSEURS ET ÉCRIVAINS DU XX^e SIÈCLE.

Jérôme Chartier. Pourquoi vous parler de promesse commune plutôt que de bien commun – comme tout le monde ? L'union de ces deux mots, la découverte de ce qui faisait le socle de l'identité d'une nation, dans le droit fil de la Révolution française, a enchanté les penseurs et écrivains du XX^e siècle. Jacques Maritain est le plus emblématique de ces auteurs avec le manifeste «Pour le bien commun», écrit quelques semaines après les événements de février 1934, un moment où la République vacille. 1934 a provoqué la nécessaire interrogation sur ce qui restait alors en commun à la nation française : histoire, culture, esprit des Lumières, éducation, liberté, entrepreneuriat, valeurs de la Révolution, humanisme, universalisme.

Maritain résonne en 1934 comme une cloche salutaire face à une nation française écartelée entre ses convictions idéologiques, confrontée à l'immigration de travail de masse, marquée par la crise économique de 1929 et qui se défie de ses dirigeants politiques, alors que montent en Europe les nationalismes et la déstabilisation des démocraties, annonces des régimes totalitaires.

Comment ne pas y voir de convergence avec le monde d'aujourd'hui ? Pourquoi ne pas évoquer le bien commun, pour conjurer le risque de l'éclatement national et plaider l'espoir d'une nation française

unie ? Depuis 1934, deux révolutions ont transformé profondément la relation entre l'homme et le territoire. La première est la mondialisation des échanges, les migrations, la fin des entraves à la circulation des biens et des personnes.

POURQUOI QUITTER SA CULTURE D'ORIGINE LORSQU'IL Y A ZOOM OU TEAMS ?

Le phénomène migratoire est aussi dopé par une autre mondialisation : la circulation virtuelle et quasi gratuite de l'information, qui rend désirables et accessibles les pays de destination migratoire. Cette seconde révolution mondiale majeure rend l'intégration sociale moins nécessaire puisqu'elle place le lieu d'origine à un instant numérique du lieu d'implantation.

Au milieu du XX^e siècle, quitter la Pologne pour rejoindre les houillères de Lorraine était un abandon de son territoire, qui forçait, de fait, à l'intégration, puis à l'assimilation. Cent ans après, pourquoi quitter sa culture d'origine lorsque Zoom ou Teams vous donnent des nouvelles de votre famille et de vos proches sur votre smartphone à chaque instant ? Et ce, dans votre langue d'origine.

RIEN N'EST MOINS TRANSPOSABLE QUE LA CULTURE D'UN PEUPLE, SA PRATIQUE. TOUTE NATION EST LE FRUIT D'UNE CONFRONTATION AU RÉEL, FACE À SES PROPRES CONTRADICTIONS.

L'USAGE DE LA LANGUE FRANÇAISE DEVIENT UNE OPTION.

Chaque communauté ethnique et culturelle est institutionnalisée en France, avec un statut d'association, reconnue par la République française, qui reçoit même des financements. Le fonctionnement de notre démocratie encourage mécaniquement la constitution de groupes de revendication des communautés qui négocient des avantages... en échange de leur vote.

L'usage de la langue française devient une option puisque non seulement l'anglais suffit pour le livreur Uber, mais que les langues d'origine sont parlées tant dans les réunions communautaires que dans les arrière-cuisines des restaurants ...

Ces deux révolutions conjointes sont un fait qui ne s'est jamais produit dans l'histoire de l'humanité ; elles modifient substantiellement le socle des nations, et donc leurs biens communs.

HISTOIRE, CULTURE, PRATIQUES ET VALEURS, SYMBOLES NATIONAUX.

Le bien commun est une histoire, une culture, des pratiques et des valeurs, des lieux qui sont des symboles nationaux. Mais, peut-on encore parler de bien commun et de transmission d'une histoire et d'une culture qui parle de moins en moins à la nation française ? Dont la transformation ne cesse de s'accélérer ? En refusant de le voir, on s'empêche de trouver une réponse appropriée, pour combattre le multiculturalisme qui est le thuriféraire du wokisme... Une bonne nouvelle : la concurrence des cultures sur



LA COEXISTENCE RELIGIEUSE EST-ELLE POSSIBLE DANS UN ÉTAT LAÏC ?

Dans le contenu – à construire – de la promesse commune, figure sans doute la question de la religion. La coexistence religieuse est-elle possible dans un État laïc, qui a confié la question de la place de la religion dans l'espace public à la jurisprudence administrative ? L'Homme a perverti la relation à la croyance en s'en servant comme d'un instrument de pouvoir.

La conclusion de tout cela, en France, est une loi portée en 1905 par le député Aristide Briand, et une jurisprudence administrative qui règle la place du fait religieux dans l'espace public. 1905 a réglé la question des relations entre la religion catholique et le pouvoir politique, mais certainement pas la question de l'intégration de la religion dans la vie des hommes. Un État laïc n'est pas un État multi-culturel, mais il ne peut laisser le fait religieux de côté. À l'instar du régime concordataire Alsace-Moselle et 120 ans après 1905, dont un seul article traite de la liberté d'expression religieuse, la promesse commune de la nation française devrait conduire à une sécularisation des religions et de leur corollaire : le fait religieux, reconnu et régulé dans l'espace public.

La promesse commune serait l'alliance d'une France aux valeurs transcendantes depuis les Lumières, enrichies par le contenu du programme de 1945 qui fonde le modèle français moderne. Elle serait le point de repère d'une population migrante venue pour la réussite et le dépassement de soi, mais aussi pour chercher quiétude, sécurité et justice, dans l'espoir d'un statut et de faire fortune...

le sol français a engagé une forme de renouveau sur l'identité. On regarde à l'étranger les expériences pour une identité qui redevienne prosélyte.

Renoncer à une partie du corps national ouvre la voie d'une révolution en mesure de faire écrouler le modèle établi. Le changement, régulièrement évoqué à voix forte pendant les élections, n'a jamais bonne presse chez les dirigeants qui le mettent au placard de crainte d'être eux-mêmes remis en cause. Pour toutes ces raisons, la France a régulièrement refusé de choisir, ces dernières décennies et à son détriment, qu'il s'agisse du contenu éducatif offert aux jeunes générations, de la relance de la réussite au mérite et de la constitution d'une élite ressemblant au pays, du contenu du parcours d'intégration et de la question de l'assimilation, de la relation avec les religions et du fait religieux dans l'espace public...

RETROUVER D'URGENCE CE QUI FAIT NATION.

Le numérique, le phénomène migratoire et la démographie dépassent tous les modèles et bien sûr, le modèle français, sur ce qui constitue sa colonne vertébrale. Ce qui impose à la France de retrouver d'urgence ce qui fait nation pour une promesse commune en mesure d'unir tous ceux qui résident sur le territoire français.

Cette promesse commune, qui rassemblerait le peuple du territoire français, ressouderait la nation, ferait corps avec elle et renforcerait l'identité française. L'apparition sur le sol français de cultures qui entrent dans une forme de concurrence avec le socle français a conduit, dans un premier temps, à l'affaiblissement

de notre identité. Cette concurrence nous aide aujourd'hui à mieux définir ce que nous sommes, ce que nous devenons et ce que nous voulons être.

OÙ COMMENCE LE CHEMIN DE CETTE PROMESSE COMMUNE ?

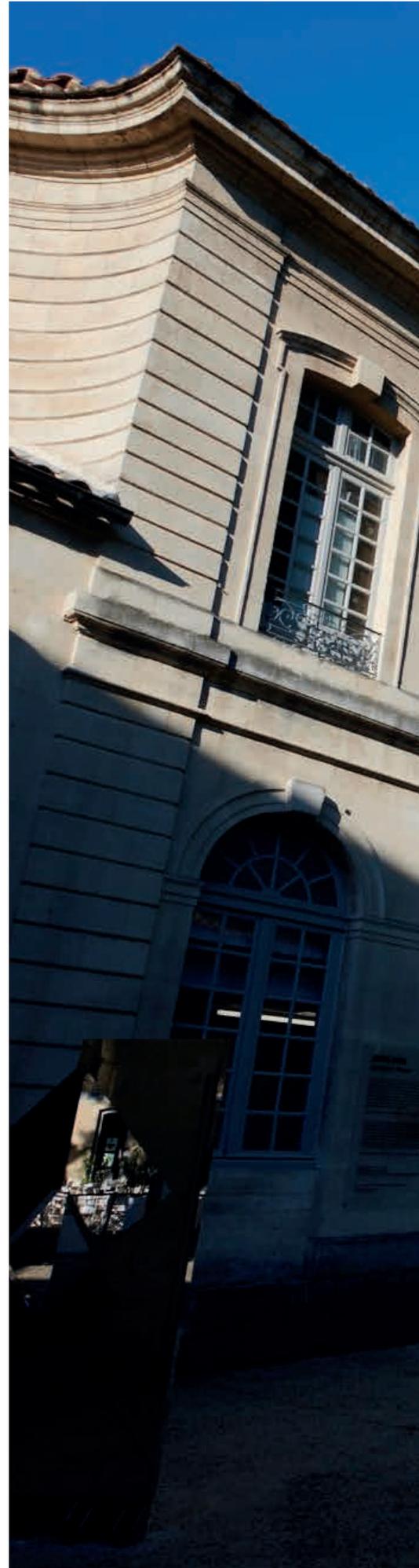
D'abord, pour être exemplaire, la question de l'accueil des migrants peut donner corps à cette promesse. Savoir accueillir, c'est aussi définir les conditions d'arrivée sur le sol français. Comment renoncer à l'apprentissage systématique du français pour tous les candidats à l'arrivée sur le territoire français ? Comment renoncer à l'apprentissage des usages ? Dans la plupart des entreprises, des modules de formation sont en place pour les collaborateurs immigrés. Pourquoi ce prérequis minimal, en particulier en matière de santé, de justice, etc. ne fonctionne pas dans les cellules d'accueil ?

C'est le préalable de la promesse commune, celle d'un État fort, qui sait protéger ses habitants, même nouvellement arrivés, de la pègre et de la peur. Or, ce sont bien souvent ceux qui viennent de pays minés par la guerre et le crime permanent, qui ont connu l'enfer des passeurs, qui, hélas, sont encore confrontés au pire sur le territoire français.

La promesse commune de la République française ne peut s'arrêter là ; ce n'est que le commencement. Il y a les objectifs de la santé pour tous, de la préservation de la planète, de faire travailler les intelligences ensemble...

Le dilemme identitaire

9 JUILLET 2022







Faire société

Jean-Pierre Raffarin, ancien Premier ministre, président des Leaders pour la Paix.

**FAIRE SOCIÉTÉ ? COMMENT RASSEMBLER UNE COMMUNAUTÉ ?
IL Y A, BIEN ENTENDU, DES QUESTIONS DE LEADERSHIP, DE PARTICIPATION.
IL FAUT SAVOIR D'OÙ L'ON VIENT ET OÙ L'ON VA, AVOIR UNE VISION.
IL N'Y A PAS DE CHEF, PAS DE PROJET SANS VISION. FAIRE SOCIÉTÉ,
C'EST UNE PERSPECTIVE, UN CHEMIN, UNE DESTINATION.**

**LORSQUE L'ON A CETTE DESTINATION, COMMENT L'ATTEINDRE ?
QUELLES SONT LES RÈGLES POUR QUE LE GROUPE VIVE ENSEMBLE,
QU'IL NE SE DIVISE PAS, QU'IL NE SOIT PAS DÉVORÉ PAR L'INDIVIDUALISME,
L'ÉGOÏSME ?**

NOS AMIS ET L'UNITÉ DE LA CHINE.

J'assistais à la première rencontre de Xi Jinping et François Hollande. Hollande dit : « Je suis très heureux, très fier d'être le président d'un peuple ami de la Chine depuis De Gaulle... » Xi Jinping l'arrête : « Je suis très heureux que vous commenciez par l'amitié. C'est un sujet très important pour nous. Qu'est-ce que l'amitié pour vous, Monsieur le Président ? » Hollande invoque Saint-Exupéry : « Regarder ensemble dans la même direction, s'adapter ensemble pour faire face à nos défis communs, etc. » « C'est une vision très intéressante, dit Xi Jinping. La nôtre est assez simple : l'amitié, c'est respecter la priorité de l'autre. Quelle est votre priorité ? » « Notre priorité est de s'adapter au défi numérique, au défi écologique... » « Notre priorité à nous est très simple : l'unité de la Chine. Les amis de la Chine sont ceux qui respectent l'unité de la Chine. Dans l'unité de la Chine, il y a Hong-Kong, Taïwan, les Ouïghours et le Tibet. Si vous respectez cela, nous sommes amis. Sinon, nous ne le sommes pas. »

Frédéric Ferrer. Nous nous retrouvons pour cette deuxième journée du colloque DPA dont c'est la 13^e édition. Merci à tous les partenaires et au Groupe IGS qui a la bonne idée de nous faire échanger et partager chaque année en Avignon. Voici un homme passionné, un acteur engagé au service de la paix, un leader pour faire société, et, j'ai envie de dire, un nouvel ami pour DPA. Merci d'applaudir notre invité d'honneur qui nous fait l'amitié d'être avec nous : Jean-Pierre Raffarin.

Il faut empêcher que la violence remplace la politique.

**DES INTÉRÊTS DIFFÉRENTS, C'EST NORMAL.
IL FAUT DES LIEUX OÙ CELA S'ARBITRE.**

Jean-Pierre Raffarin. L'adversaire de la société, c'est la violence qui remet en cause la règle ; l'ami de la société, c'est le droit, la règle. Aujourd'hui la violence est partout présente ; elle se développe de manière préoccupante, au quotidien. Pour s'exprimer, l'individu ne va pas rechercher les règles du vivre ensemble, mais la différence, la brutalité, la rupture... Bien entendu, j'ai une identité, une culture, des racines. Mais, si je suis immobile, cela n'a pas grand intérêt. Je suis dans une perspective, une ambition, un sens. J'existe parce que je mène à bien des projets, parce que je vais laisser, comme disait Malraux, « ma cicatrice sur la terre ». L'identité statique est dangereuse ; l'identité mobile cherche les cohérences, les possibilités, les moyens pour atteindre des fins.

HEUREUSEMENT, IL EXISTE UN CONSENSUS CHEZ LES JEUNES.

Aujourd'hui, la situation internationale est extrêmement grave. Comment réagir ? La seule issue est de chercher des éléments de consensus, de trouver un chemin commun, de créer une ambition partagée. Le multilatéralisme a été conçu avec la volonté de ne plus jamais faire la guerre. Aujourd'hui, il faut prendre en compte l'émergence des sociétés civiles : on ne confie plus aux seuls dirigeants le soin de tout faire ; la société civile doit participer.

Il y a une bonne nouvelle : il existe un consensus, en particulier chez les jeunes, à l'échelle de la planète. Ils manifestent pour défendre la planète. Il y a là un élan ! C'est ce type de consensus qu'il faut trouver. Faire société dans une entreprise, dans une structure, au niveau de la planète, c'est chercher ce qu'il peut y avoir de commun afin que les peuples aient envie de faire du chemin ensemble. La planétisation des consciences nous fait dépasser nos frontières, nos égoïsmes.

Américains ou chinois, même opposés, tous affrontent les mêmes menaces. La planétisation peut nous faire grandir. Il faut aller chercher dans le groupe un appétit, pour agir, donner « l'envie d'avoir envie ».



IL FAUT OUVRIR LE LEADERSHIP À LA SOCIÉTÉ CIVILE.

Dans toute société, le leadership est nécessaire. L'Europe est plutôt en déficit de leadership. La Russie peut-être en excès. À notre échelle, nous ne manquons pas de leaders. Mais ils ne partagent pas beaucoup ; c'est un exercice solitaire. Or, le leadership solitaire est fragile.

Le leadership est une force, pas une valeur. Il incarne une force motrice, mais au service de quoi, de qui ? Du bien ou du mal ? De grands bandits peuvent être de grands leaders. Incarner est une vertu formidable pour gouverner parce que l'on donne de la réalité, du concret à nos idées. Je suis surpris, parmi mes étudiants, de voir des jeunes talentueux, cultivés, et qui, dès qu'on leur demande de s'exprimer en public, deviennent frileux.

Il faut une éducation du leadership. D'abord, morale, pour mettre le leadership au service d'une cause, d'une vertu. La personne qui peut concentrer des différences, fera toujours mieux que l'algorithme. Un maire rassemble autour de lui les gens. Le jour où il s'en va, on commence à se battre... car il faisait vivre ensemble des gens différents, des rivaux même. Le leadership donne une puissance à l'action et souvent à la pensée.

Évidemment, il y a des dérives, des manipulations, dont l'exercice solitaire du pouvoir. La dérive conduit quelquefois l'autocrate à devenir dictateur et manichéen : "tu incarnes le mal, j'incarne le bien et je ne fais une équipe qu'avec les miens."

Je suis un fanatique de la société civile parce que je crois qu'il n'y a qu'ainsi que l'on va sauver la démocratie, aujourd'hui très fragilisée. Les régimes autoritaires se développent partout. Dans notre monde, la démocratie apparaît comme un peu épuisée. Il va falloir renouveler tout cela et ouvrir le leadership sur ce qui est le plus vivant, la société civile.

LE G2 S'ORGANISE CONTRE LE MULTILATÉRALISME.

La Chine évolue mal et prend une mauvaise direction ; c'est extraordinairement préoccupant. Nous assistons à la construction d'un G2, la fin du multilatéralisme. Pendant que les Américains mobilisent contre la Chine, les Européens mobilisent tout le monde et, pour ne pas être seuls, les Chinois mobilisent les BRICS - Brésil, Russie, Inde, Chine et Afrique du Sud - qui ont tous, récemment, fêté la fin de l'Occident, à l'incitation de Poutine.

Dans cette situation-là, la Chine est en train de se refermer. Nous devons comprendre que la civilisation chinoise est extraordinairement puissante, fondamentalement différente de la nôtre. Nous n'y sommes pas du tout préparés. En Chine, le groupe est supérieur à l'individu, alors que chez nous, la valeur, c'est la personne.

Nous sommes dans une société de création, les Chinois dans une société de transformation. En Chine, la vertu du politique n'est pas de créer une nouvelle société, mais de transformer, de s'adapter en permanence à quelque chose de circulaire. Il n'y

a pas de point zéro. Le jour où l'on signe un contrat, pour nous le contrat est le point zéro ; dès qu'il y a un désaccord, on revient au contrat. Pour les Chinois, le contrat n'est pas le point zéro : changer le contrat le lendemain de la signature n'est pas un problème. Quand nous considérons notre partenaire chinois comme déloyal parce qu'il a demandé à changer le contrat, nous faisons une erreur d'interprétation.





UN CESSEZ-LE-FEU EST INDISPENSABLE POUR L'ÉQUILIBRE MONDIAL.

Un cessez-le-feu est indispensable pour le peuple ukrainien, mais pour nous aussi et pour l'équilibre mondial. Aujourd'hui, la France est sans doute l'un des pays européens qui a le plus de distance avec les États-Unis : ce sont nos alliés, nous ne sommes pas alignés. Mais s'il y avait une menace sur Paris, nous appellerions, nous aussi, la protection américaine. Si nous ne le faisons pas, c'est uniquement parce qu'aujourd'hui nous ne croyons pas à la possibilité d'une guerre en France. Beaucoup d'Allemands sont, eux, redevenus pro-américains. Quand les Européens pensent que leur avenir est d'être protégés par une autre puissance, il y a, pour l'Europe, un problème grave.

NOTRE SEULE SUPÉRIORITÉ, CE SONT LES ARMES LES PLUS DESTRUCTRICES ...

Cette affaire d'Ukraine concerne la gouvernance du monde. Ce n'est pas une question Est-Ouest. Ce sont toutes les démocraties face aux régimes autoritaires. La stratégie des sanctions, on peut en discuter ; en même temps, on en voit bien l'intérêt. Nous n'avions pas vraiment d'autres choix avant la guerre. Mais, par ces sanctions, nous avons mis Poutine dans les bras de Xi Jinping. Et, nous sommes en train d'y mettre l'Inde : l'Inde et la Chine ont de fortes divergences, mais l'Inde est très dépendante, pour sa sécurité, de la Russie... Aujourd'hui l'Inde, la Russie et la Chine sont solidaires. L'Ukraine n'est plus une affaire locale, est-européenne, c'est une affaire globale. Des alliances se nouent et, très vite,

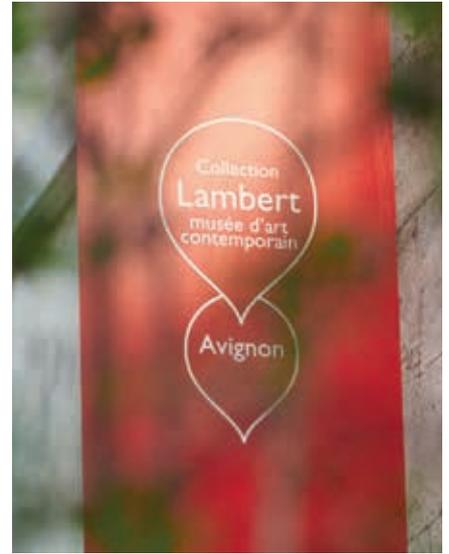
nous serons dans le camp le plus faible... excepté si nous faisons appel aux armes les plus destructrices parce que notre seule supériorité, en fin de compte, ce sont les armes les plus destructrices. Ce n'est pas une perspective heureuse.

POUR ÉVITER DE SE BATTRE, IL FAUT DES LIEUX OÙ EXPRIMER LES OPPOSITIONS.

À l'échelle du monde comme de notre pays, l'adversaire, c'est la violence ; la solution est la politique, la règle du vivre ensemble. Aujourd'hui, quand la violence avance, c'est que la politique recule. Il faut que la délibération, le conflit soient possibles. Il faut empêcher, dans une société qui veut défendre la démocratie, qu'on double la politique par la violence. Le conflit doit s'exprimer ailleurs. Le politique est chargé d'apaiser. Quand le politique participe à la violence, quand il s'égare dans ses propos, quand il produit lui-même de la brutalité, la société devient de plus en plus violente. Et cette société acceptera la guerre. La paix ne tombe pas du ciel, cela s'apprend : il faut essayer de respecter l'autre, de le comprendre, savoir que les conflits c'est normal, les intérêts différents c'est normal, mais qu'il faut des lieux où cela s'arbitre.

Le président Macron fait bien quand il reçoit Xi Jinping à l'Élysée pour une réunion bilatérale France-Chine en présence de Merkel, afin que les Chinois sachent que notre vrai rapport de force, ce n'est pas la France seulement, c'est France-Allemagne, qui à elles deux font continent.

Il a raison aussi quand il soutient l'Ukraine tout en gardant le contact avec Poutine : on ne fait pas la paix sans parler avec l'adversaire, *a fortiori* quand l'adversaire est le voisin. Nous n'aurons pas de sécurité à l'Est s'il n'y a pas un dialogue avec la Russie et donc avec Poutine. Et, sans sécurité, il n'y a pas de progrès possible.



Vive la recroissance

Maud Bailly, directrice générale Europe du Sud du Groupe Accor.

Serge Darrieumerlou, président d'Inovora France, expert en stratégies de transformation et recroissance, conférencier.



RECROISSANCE ? LOIN D'ÊTRE UN SLOGAN, CE MOT RENVOIE À UNE MÉTHODE INTELLIGENTE DE MANAGEMENT, DE DÉVELOPPEMENT, QUI RÉPOND AUX NOUVEAUX BESOINS, AUX ATTENTES DES CLIENTS ET COLLABORATEURS, COMME AUX CRISES IMPRÉVUES.

LE GROUPE ACCOR A VÉCU, EN 2020, L'EXPLOSION MONDIALE DE L'ÉPIDÉMIE DE COVID. IL A GARDÉ DES HÔTELS OUVERTS POUR ACCUEILLIR LES PLUS FRAGILES, TOUT EN CONSTRUISANT UNE "RECROI.SENS" QUI RÉPOND À SA RAISON D'ÊTRE ET AUX ATTENTES DE SES RÉSEAUX. SERGE DARRIEUMERLOU ACCOMPAGNE LES ENTREPRISES QUI SE CRÉENT OU SE RECRÉENT POUR CONSTRUIRE LEUR DÉVELOPPEMENT FUTUR EN RÉFLÉCHISSANT À CE QUE "RÉUSSIR" VOUDRA DIRE DEMAIN : PRENDRE EN COMPTE L'ENSEMBLE DES USAGES ET BESOINS QUI SE DESSINENT, PENSER EN "PLANÈTE OUVERTE", IMAGINER DES CHÂÎNES GLOBALES ET DES PRODUITS NOUVEAUX.

D'autres usages de l'hôtellerie s'installent.

Autrefois, le dimanche soir, nous avions peu de clients. La clientèle "voyage d'affaires" venait chez nous plutôt en semaine. Désormais, elle est présente du vendredi au jeudi et reste le week-end, parfois même jusqu'au mardi, pour concilier travail et loisirs.



LES COLLABORATEURS APPRÉHENDENT LEUR RELATION AU TRAVAIL DE FAÇON TRÈS DIFFÉRENTE.



Recroissance : renaissance... et "recroi.sens" !

**REPENSER ET PARTAGER
UNE CULTURE COMMUNE.**

Maud Bailly. Davantage que de recroissance, je parlerai pour le Groupe Accor d'une renaissance et même de "recroi.sens".

2019 avait été une année de bénéfice record. En janvier 2020, nous nous apprêtions à lancer notre programme de fidélité ALL - Accor Live Limitless. Tout commençait très bien, malgré des premières alertes en Chine. Mais, en avril 2020, seuls 38 % de nos 5 200 hôtels, présents dans 110 pays, étaient encore ouverts. Et, à la fin du deuxième trimestre, nous avons perdu 90 % de notre chiffre d'affaires au niveau mondial.

**RESTER DEBOUT ET FIDÈLES À NOTRE
RAISON D'ÊTRE : L'ACCUEIL.**

Pendant la crise, nous avons voulu garder une utilité, renouer avec notre identité, rester debout, tout en étant fidèles à notre raison d'être, qui est l'accueil. Nous avons fait appel au volontariat auprès de nos hôtels et négocié une charte avec les pouvoirs publics en proposant des tarifs agréés qui ne couvraient que les frais de fonctionnement.

Nous avons accueilli un million de personnes : des femmes victimes de violences (qui ont explosé pendant l'épidémie), des sans-abri - en lien avec l'AP-HP -, des étudiants en situation précaire. Nous avons créé 35 000 unités pour l'accueil des réfugiés ukrainiens

et afghans. Je précise que nous n'avons pas gagné un centime pour ces actions. Nos propriétaires non plus.

**SOLIDARITÉ, DIVERSITÉ,
ÉCO-CERTIFICATION !**

Depuis avril 2022, la reprise de l'activité est forte. Les hôtels sont pleins, les voyages explosent. Mais nous nous gardons de toute amnésie Solidarité, diversité et écocertification ! Nous avons lancé une feuille de route sociétale et recensé 48 thèmes. J'ai diffusé un guide en avril. Le plastique à usage unique sera abandonné dans nos hôtels à la fin de l'année. Nous luttons contre le gaspillage alimentaire. Nous nous nous engageons à réduire les émissions de CO2. Ces initiatives concernent aussi les voyages.

Cette "recroissance" économique coïncide chez Accor avec une feuille de route qui n'est pas qu'environnementale, mais qui rejoint aussi les choix professionnels de nos collaborateurs.

Il manquait 60 000 personnes dans l'hôtellerie et la restauration avant la crise de la Covid. Aujourd'hui, on parle de 360 000. 85 000 en Italie, 60 000 en Espagne, 80 000 au Portugal. Aux États-Unis, 50 millions de personnes ont démissionné l'an dernier. Les jeunes générations ou les générations post-Covid nous disent vouloir davantage de flexibilité, d'équilibre entre le professionnel et le personnel. Tous appréhendent désormais leur relation au travail de façon très différente.

Le véritable levier du changement est la culture. Avant de lancer un projet, il faut réinjecter du sens, former et associer.



FAIRE CELA, C'EST "DÉRISQUER" SON ENTREPRISE.

"Dériskuer" son entreprise en regardant vers l'avenir.

GÉRER L'EXISTANT, MAIS AUSSI S'OUVRIRE AU MONDE ET SAVOIR SE RÉINVENTER.

Serge Darrieumerlou. Jean-Pierre Hulot disait en ouverture que nous devons questionner l'effectivité des principes qui nous gouvernent. C'est exactement notre sujet. Trop souvent, le chef d'entreprise reste fixé sur son horizon à court terme, alors qu'il devrait aussi penser à l'avenir, se remettre en cause. Il n'est pas toujours facile de gérer l'existant tout en réfléchissant à la qualité de ce que l'on fait et à la manière dont il faudra, de toutes les façons, se réinventer. Telle est pourtant la responsabilité première d'un dirigeant : l'équilibre entre rigueur au quotidien et hauteur de vue.

Nous accompagnons des entreprises dans leur transformation et leur croissance. Aujourd'hui, une organisation qui se repense ou se crée réfléchit aussi à son rôle dans la société et à la manière dont elle le mettra au cœur de son projet.

On ne peut pas le faire seul, il faut fonctionner en écosystème, en entreprise ouverte, se redéployer sur la globalité de l'expérience client. Le client choisit une marque s'il se sent en résonance avec elle.

UN ÉQUILIBRE ENTRE RIGUEUR AU QUOTIDIEN ET HAUTEUR DE VUE.

Aujourd'hui, un consommateur (un "adopteur") adopte une entreprise et son projet autant que ses produits. C'est l'exemple de la marque de produits laitiers "C'est qui le Patron ?!" Elle part d'un concept simple : l'agriculteur peut vivre de son travail. On affiche sur la brique de lait le prix auquel on lui achète la matière première. Cette marque est en tête des ventes aujourd'hui.

Ce que Maud décrit est la dynamique de croissance telle que nous la portons. Ce qui est très intéressant dans ce dilemme identitaire est que l'entreprise doit rester fidèle à son ADN tout en se réinterprétant de manière exigeante, rigoureuse, en se posant sincèrement la question de son utilité, de sa raison d'exister. Faire cela, c'est "dériskuer" son entreprise, dans la mesure où s'enfermer dans un business model monolithique ne permet pas de dépasser les crises imprévues.



C'EST UNE CHAÎNE GLOBALE À REPENSER.

PENSER OUT OF THE BOX.

L'innovation naît d'une dynamique entre l'offre et la demande. Il faut donner un nouveau sens au progrès et se poser la question de nouveaux projets, globaux, pour lesquels l'État peut également concevoir des schémas directeurs afin de les orienter. Un exemple : on ne résoudra pas uniquement le problème de la pollution automobile en passant à la voiture électrique, mais en retravaillant aussi l'aménagement des centres-villes, des périphéries et des territoires ; des entreprises viendront se greffer sur le projet pour apporter de nouvelles solutions qui trouveront leur public, se démultiplieront et croîtront à une vitesse formidable. L'enjeu aujourd'hui est de penser *out of the box*, d'imaginer de nouvelles approches globales.

Le vrai développement durable, ce sont les équipements, les produits, qui durent le plus longtemps possible et qui sont multi-usages. Avec Decathlon, nous travaillons sur ces sujets. C'est toute une chaîne globale de produits à repenser. Cela fait bouger des actifs énormes. L'entreprise reste fidèle à son ADN tout en réinterprétant son rapport à l'équipement sportif.



Éloge de la proximité

Laurent Lhardt, adjoint au maire de Marseille, fondateur et directeur-associé de CSP (Stratégies Publiques).
Philippe Rio, maire de Grigny, vice-président de Grand Paris Sud, désigné « meilleur maire du monde » 2021 par la City Mayors Foundation.
Rupert Schiessl, co-fondateur et CEO de Verteego, président de Predilepsy et Paratonnerre.

COMMENT RECONSTRUIRE UNE "VILLE EN FRICHE" OÙ COEXISTENT DES HABITANTS AUX IDENTITÉS MULTIPLES, EN FAISANT DE "L'HYPER PROXIMITÉ" UN MODE D'ACTION POUR PLUS DE SOLIDARITÉ ET DE PROGRÈS ?

LAURENT Lhardt, ÉLU DE MARSEILLE, ET PHILIPPE RIO, MAIRE DE GRIGNY, RENCONTRENT, À DES ÉCHELLES DIFFÉRENTES, LES MÊMES PROBLÉMATIQUES. ILS Y RÉPONDENT PAR DES PROJETS DE DÉVELOPPEMENT - ÉCONOMIQUE, SOCIAL, URBAIN, CULTUREL - EN LIEN AVEC LES ENTREPRISES, LES ASSOCIATIONS, LES ÉLUS, L'ÉTAT ET DE NOMBREUX AUTRES PARTENAIRES.

RUPERT SCHIESSL, AU SEIN DE SES ENTREPRISES, D'UN THINK TANK ET D'ASSOCIATIONS, ŒUVRE CHAQUE JOUR POUR QUE LES ALGORITHMES SOIENT, POUR NOUS, DANS LE MONDE DE DEMAIN, PORTEURS D'UNE "HYPER PROXIMITÉ" À LA FOIS UTILE ET LIBÉRATRICE.

Marseille : choc de cultures et "Printemps marseillais".

LA PROXIMITÉ EST UN MODE D'ACTION.

Laurent Lhardt. Marseille compte 860 000 habitants et environ 100 000 chômeurs. C'est beaucoup plus que la moyenne nationale. Une grande partie de la jeunesse est exclue, non seulement de l'emploi, mais de toute possibilité d'y accéder. C'est un problème social et de développement économique pour la ville. Au moment de la décolonisation, les rapatriés d'Afrique du Nord ont formé la première génération d'immigrés, après celle des Italiens du début du siècle.

Est venue ensuite une immigration économique d'origine nord-africaine, souhaitée par l'État, qui s'est poursuivie avec le regroupement familial. Aujourd'hui, globalement, un quart de la population de la ville est d'origine nord-

africaine. Nous en sommes à la troisième génération, avec des jeunes auxquels on a appris, comme à leurs parents, qu'ils sont des "ayants droit", mais qui ne se vivent pas comme dotés d'une identité républicaine. Les arrivées les plus récentes sont celles de Français vers Marseille, via l'effet TGV du début des années 2000, «Marseille 2013, Capitale de la culture» et aujourd'hui les conséquences de la crise de la Covid. Avec, de nouveau, des chocs de cultures.

DES JEUNES SONT EXCLUS, NON SEULEMENT DE L'EMPLOI, MAIS DE TOUTE POSSIBILITÉ D'Y ACCÉDER.

L'ARRIVÉE À MARSEILLE D'ENTREPRENEURS ENGAGÉS.

Le slogan de la ville au début des années 2000, au moment de l'arrivée du TGV, "Marseille, ville de la Côte d'Azur", était un mensonge. On avait surtout placé des palmiers dans des pots en centre-ville. La "génération TGV" est repartie.

En réalité, Marseille n'est pas une ville de la Côte d'Azur, mais une ville en friche. Tout y est à reconstruire. La proximité est donc un mode d'action. En moins de deux ans, nous avons réussi à attirer, autour de ce défi, de nouveaux porteurs de projets. Ceux-là sont venus avec un autre vécu de la proximité et de la ville. Ils veulent participer à sa reconstruction. Ils s'y investissent.

Le «Printemps marseillais» (« Faire de Marseille une ville plus juste, plus démocratique, plus verte, plus attractive ») – qui a gagné les élections municipales – s'est construit en partie en s'appuyant sur cet électorat de nouveaux arrivés.

Notre politique est d'accompagner les projets plutôt que de nous nous y opposer. L'économie sociale et solidaire représente environ 19 % de l'emploi à Marseille. Elle repose sur des banques mutualistes mais aussi sur des mouvements associatifs et des entreprises "vertueuses". La ville a financé une étude réalisée avec France Active, un mouvement d'entrepreneurs engagés et compétents, pour mettre en lumière les acteurs de l'économie sociale et solidaire, faire en sorte qu'ils



FAIRE DE MARSEILLE UNE VILLE PLUS JUSTE, PLUS DÉMOCRATIQUE, PLUS VERTE, PLUS ATTRACTIVE.



se regroupent et continuent à se développer. C'est avec ces petites structures, si on arrive à multiplier par deux le nombre de leurs salariés, qu'on règlera beaucoup de nos problèmes actuels.

LA VILLE SERA ATTRACTIVE SI ELLE EST ACCUEILLANTE.

La ville sera attractive si elle est accueillante. Nous engagerons des moyens pour répondre à ses principaux défis : mobilités, propreté... et 450 écoles à rénover.

Cette communauté marseillaise a su, par la voix de son maire l'année dernière, convaincre le président de la République de porter une attention particulière au développement de Marseille, une ville abandonnée par l'État depuis 1962...

Le message a été reçu : 1,2 milliard pour les écoles, dont des aides de l'État, des prêts bonifiés garantis à taux réduits, des projets sur les mobilités...



Le territoire de Marseille fait face à l'Afrique. Il peut devenir une plate-forme pour les premiers pas sur le marché européen, sur le marché mondial, d'entreprises africaines qui sont en train d'exploser... L'État a compris ce défi et l'enjeu.



LES DROITS DE L'HOMME PEUVENT ÊTRE UNE BOUSSOLE POUR L'ACTION LOCALE

Des villes, telle Bilbao, qui connaissaient des difficultés économiques, ont édifié des bâtiments qui leur ont donné un nouvel essor. « Ces choix architecturaux représentent-ils un élément important dans vos actions ? » demande Lionel Prudhomme (Groupe IGS) aux deux élus. Marseille, répond Laurent Lhardit, conçoit, bien sûr, d'importants projets architecturaux et d'urbanisme. En revanche, « tout geste architectural ambitieux doit aussi être porteur de sens ». « La ville lance à chaque fois un concours. » Philippe Rio, urbaniste de formation, a grandi dans un espace urbain (créé par Émile Hayot) où l'art était extrêmement présent. « C'est vrai, confirme-t-il, l'architecture et l'urbanisme sont, dans nos territoires fragiles, des conditions essentielles d'un droit au beau et au fonctionnel. »

L'avenir de notre pays se joue sur nos territoires.

UNE POLITIQUE D'HYPER PROXIMITÉ POUR REFONDER LE PACTE RÉPUBLICAIN.

Philippe Rio. Grigny, ce sont 30 000 habitants, à 30 kilomètres de Paris, sur l'autoroute du sud. 50 % vivent sous le seuil de pauvreté. 89 nationalités. Des identités multiples.

L'avenir de notre pays se joue sur ces territoires. La jeunesse y a soif de reconnaissance. Elle veut participer à une aventure collective. Nous, élus locaux, devons faire en sorte que les habitants, cette jeunesse, participent aux défis de la ville. C'est ce à quoi nous nous attachons dans une politique "d'hyper proximité".

Il faut savoir mettre des mots sur les maux. En 2017, «L'appel de Grigny», a été lancé par une centaine de maires de banlieues populaires, de manière transpartisane. Il a été suivi du Plan Borloo.

Un Comité interministériel à la ville s'est plus récemment tenu à Grigny sous le haut patronage du Premier ministre, Jean Castex. Il a permis de débloquer des moyens, mais surtout de faire adopter une méthode de travail pour intégrer ces villes de banlieue dans le plan de relance (des enjeux d'emploi, de copropriété, de mobilité, intégration par le sport). À Grigny, 50 % des élèves sortent du système scolaire sans diplôme. Le sport est un élément de fraternité. À la veille des Jeux, nous devons faire en sorte que les

valeurs universelles de l'olympisme, qui sont l'amitié, le respect et le vivre ensemble, soient concrètement appliquées dans nos territoires.

Cette politique de la ville territorialisée crée de nouvelles alliances avec les entreprises et la société civile. Nous travaillons sur un plan de lutte contre la pauvreté qui va de la formation à l'insertion et l'emploi durable. J'espère qu'on l'appellera demain "Plan pour les droits humains". Car c'est bien de cela qu'il est question.

MONDIALISER ET DÉMONDIALISER.

Les droits de l'homme peuvent être une boussole pour l'action locale. Edgar Morin le dit très bien : « *Il faut mondialiser et démondialiser.* » Le municipalisme de la paix, des droits humains, joue un rôle majeur dans les crises. Je suis président de l'association Maires pour la Paix France. Depuis la guerre en Ukraine, mes collègues sont dépassés par la solidarité citoyenne. C'est vrai aussi des enjeux de transition écologique. Le GIEC le dit : 50 % des initiatives seront des initiatives territoriales, du bas par le bas, au-delà des questions de décentralisation ou de reconcentration. D'ailleurs, je constate qu'il y a beaucoup plus d'élus locaux, de maires, dans le nouveau gouvernement. Reconstruire de la proximité nous permettra de réinventer le rapport à la démocratie, au pacte républicain.



INTÉGRER LES VILLES DE BANLIEUE DANS LE PLAN DE RELANCE NATIONAL.



Les algorithmes génèrent une violence liée à un “hyper éloignement” ou permettent une “hyper proximité” solidaire.

NOUS DEVONS RÉFLÉCHIR AUX MODÈLES DE DEMAIN.

Rupert Schiessl. Au cours des deux dernières décennies, les algorithmes ont changé notre vie dans plusieurs domaines majeurs. La proximité géographique en fait partie. Nous sommes passés des courriers postaux aux SMS, aux tchats, aux messageries et boucles de débats, aux visioconférences. Nous en sommes au métavers. On évoque déjà les implants cérébraux – vrai sujet sur lequel je travaille également.

Sur le thème de la proximité géographique, on peut citer l'échec des Apéros Zoom : on s'y retrouve à la fois dans une hyper proximité et un hyper éloignement social. Les neurosciences nous ont prouvé que

c'est l'affect, l'émotion, qui créent de véritables relations humaines via une interaction physique, pas sur un écran.

Le semblant d'hyper proximité que créent les algorithmes et les réseaux sociaux avec, en réalité, une “hyper distance”, est d'ailleurs à l'origine de formes de violences. Milgram démontre dans sa célèbre expérience que la violence que l'on s'autorise sans remords est proportionnelle à la distance entre les personnes.

ALGORITHMES, RÉSEAUX D'ENTRAIDE, LUTTE CONTRE LE GASPILLAGE.

Les algorithmes peuvent, *a contrario*, mettre en relation des personnes éloignées les unes des autres et qui ne se connaissent pas autour de projets territoriaux ou d'entraide : La Ruche qui dit oui !, par exemple, crée un lien temporel et social entre un producteur et des consommateurs. L'association Entourage et LinkedOut proposent, grâce à des algorithmes, de venir en aide à des SDF et de mettre son réseau professionnel au service de ceux qui n'en ont pas.

Je fais partie d'un think tank nommé «Espérance & Algorithmes». Nous y réfléchissons aux moyens qui permettraient de mettre l'humain au centre de cette révolution. Notre slogan est «s'en servir sans s'asservir». Nous avons le choix de faire ce que nous voulons de nos données et il nous faut le vivre de manière consciente.

Chez Verteego, nous travaillons sur la prise de décision automatisée. Nous essayons de reproduire le processus humain avec des algorithmes pour répondre à des questions complexes. Cela peut concerner aussi la prise de décision dans les territoires.

Un autre sujet important est la formation des étudiants, des salariés, des spécialistes - tels les médecins -, à toutes ces technologies.

La révolution industrielle a remplacé nos muscles par des machines. Nous vivons une nouvelle révolution qui peut remplacer notre cerveau par des algorithmes... avec des risques probablement très supérieurs.

« NOTRE SLOGAN : S'EN SERVIR SANS S'ASSERVIR. »



« HYPER PROXIMITÉ ET HYPER ÉLOIGNEMENT. »

Avec des algorithmes, nous avons réussi à réduire le gaspillage alimentaire dans des milliers de cantines scolaires. Nous avons travaillé, en Ile-de-France, à Nantes, à Montréal, avec plusieurs de leurs prestataires, entre autres Sodexo. Ces entreprises, sont souvent rémunérées au plat consommé. Si elles produisent trop de nourriture, le reste est jeté et non facturé. C'est donc, pour elles et pour les régions, un réel enjeu économique et écologique.

L'un de nos enfants souffre d'une épilepsie sévère depuis cinq ans. Nous avons lancé, il y a trois ans, une association, Predilepsy, dont l'objet est d'utiliser des algorithmes pour détecter, prédire et empêcher les crises d'épilepsie. Nous levons également des dons destinés à financer des projets de recherche autour de dispositifs d'alerte ou de neurostimulation.



UN RÉEL ENJEU ÉCONOMIQUE ET ÉCOLOGIQUE.

NOUS TRAVAILLONS AUSSI SUR L'ENJEU HUMAIN DES ALGORITHMES.

Les algorithmes captent, sur nous, en permanence, des milliers d'attributs : en observant nos comportements de consommation, mais aussi avec ce que nous leur donnons nous-mêmes. Nous leur laissons trop souvent faire des choix à notre place.

Nous avons également appris à créer des identités multiples : nous communiquons de manière ciblée selon les sujets et les réseaux.

Nous devons nous poser la question des modèles de demain ; il en existe déjà de nombreux qui peuvent fonctionner, qui permettront de ne pas donner sa data à n'importe quel pouvoir centralisateur. Facebook n'a aucun intérêt à ce que se développe une vraie vision du métavers, décentralisée.





La diversité créatrice

Gabrielle Halpern, philosophe, chercheur associé à l'École normale supérieure

Saïd Hammouche, entrepreneur, innovateur social, président de la Fondation Mozaïk, membre du CESE

J'AI VOULU SAVOIR, DIT GABRIELLE HALPERN, SI L'HYBRIDATION, UNE TENDANCE QUI S'AFFIRME, ÉTAIT PORTEUSE D'ESPOIR. L'HYBRIDATION GARDE UNE CONNOTATION NÉGATIVE : C'EST L'INCONNU, C'EST L'IMPRÉVISIBLE.

DANS L'ANTIQUITÉ GRECQUE, EXISTAIT DÉJÀ LE MYTHE DU CENTAURE, FRUIT D'UN MARIAGE IMPROBABLE, VOIRE INTERDIT.

J'AI FAIT LE CONSTAT, EXPLIQUE SAÏD HAMMOUCHE, QUE L'ÉTAT PROVIDENCE SE DÉGRADAIT À GRANDS PAS ET QUE LES LOGIQUES DE CONTRAINTES ÉCONOMIQUES, NOTAMMENT RENFORCÉES PAR L'EUROPE, NOUS OBLIGEAIENT À IMAGINER UNE AUTRE MANIÈRE DE CONCEVOIR NOS MODÈLES SOCIAUX, ET DONC ÉCONOMIQUES.

L'hybridation, mariage improbable pour créer du nouveau.

COMMENT DONNER LE GOÛT DE L'AVENIR ?

Gabrielle Halpern. L'hybridation est un mariage improbable : mettre ensemble des personnes, des compétences, des matériaux, des secteurs, des activités qui *a priori* n'ont pas grand-chose à voir ensemble, qui peuvent sembler contradictoires. Cette réunion permet de créer du nouveau : un tiers lieu, un tiers matériau, un tiers modèle organisationnel, de nouveaux mondes...

Des signaux faibles autour de nous témoignent que l'hybridation est une forte tendance du monde qui vient. Des exemples ? Jadis il y avait la ville et la campagne. Or, la prise de conscience écologique a fait naître des projets de végétalisation dans les villes, des fermes urbaines, des potagers, des élevages d'animaux sur les toits des bâtiments, dans une logique d'hybridation entre urbanisme et nature. La frontière entre ville et campagne devient plus poreuse. Ces mariages improbables seront de plus en plus nombreux, en zones urbaines et rurales ; ils apportent beaucoup aux territoires.

Un peu partout apparaissent des tiers lieux, un peu bizarres, où l'on trouve une épicerie solidaire, un incubateur de start-up, une crèche et un musée... L'idée est d'hybrider des usages, de réunir des publics, des générations qui n'avaient pas forcément l'habitude d'être ensemble. Pour la construction bas

carbone, des travaux de R & D ont conduit à une hybridation des matériaux – béton de bois, béton de chanvre – qui s'inscrit dans des logiques de transition énergétique.

On assiste aussi à une hybridation des métiers. Du fait de la crise sanitaire, directeurs immobilier et directeurs des ressources humaines se sont rapprochés. Au-delà d'une convergence entre leurs périmètres, il y a une forme d'hybridation entre leurs missions.

Le directeur financier et le directeur de la RSE ne peuvent plus, aujourd'hui, travailler chacun de leur côté, quand, par exemple, une réflexion se développe sur de nouveaux critères d'évaluation extra financière de l'entreprise. L'entre-soi, les silos, le "chacun dans sa case", chacun dans son monde se délittent : nous sommes prêts à faire des petits pas de côté pour mieux aller vers l'autre.

L'économie sociale et solidaire est une économie hybride par excellence : elle réconcilie logique économique et logique sociale et solidaire.

Elle s'affiche comme une tierce économie. Nombre de jeunes, quand ils créent des start-up, réfléchissent en mode économie sociale et solidaire. Peut-être est-ce un modèle global pour demain, avec la question de raison d'être, d'entreprise à mission...





Quel est notre regard sur les jeunes ? Ils seraient individualistes, infidèles, repliés sur eux-mêmes... Socrate et Hésiode, en leur temps, disaient eux aussi que si l'on confiait à la jeunesse les clés de la cité, elle irait à sa perte. Toutes les générations ont critiqué leur jeunesse... Mais, à Athènes, au Ve siècle avant Jésus-Christ, la jeunesse avait une déesse et un autel autour duquel les foules se pressaient. C'était une société qui savait que le sujet est l'avenir et pas le passé. Aujourd'hui, on ne parle que du présent, que du passé ; nous n'avons aucun amour pour l'avenir. Comment donner le goût de l'avenir ?

VIES ET STATUTS MULTIPLES RENDENT L'ENTREPRISE PLUS FORTE.

Les DRH peuvent avoir des difficultés face à un centaure. Cela demande de revoir les fiches de poste, de ne plus penser en termes de métiers, mais de compétences. Mais, quelles compétences ? Comment des compétences qui peuvent sembler très éloignées de mon secteur peuvent-elles lui apporter quelque chose ? Or, la transposition des compétences, d'un univers professionnel à un autre, crée une hybridation de compétences que l'on n'avait pas l'idée ou l'habitude de trouver dans de nombreux métiers. Il y a de plus en plus de personnes aux vies et statuts professionnels multiples ; ils rendent l'entreprise plus forte quand il s'agit de faire face à la Covid 19 ou à un virus informatique.

Elle est d'autant plus apte à mettre un pied dans un autre secteur, développer un autre marché, un autre produit, un autre service afin de faire face à ces changements. centime pour ces actions. Nos propriétaires non plus.

J'ai voulu savoir si l'hybridation était porteuse d'espoir. Car, le terme garde une connotation négative. Dire de quelque chose ou de quelqu'un qu'il est hybride, c'est rarement un compliment : c'est l'inconnu, c'est l'imprévisible. Cette angoisse de l'hybridation ne date pas d'hier. Dans l'Antiquité grecque existait déjà le mythe du Centaure, être humain au-dessus de la ceinture et cheval en dessous. Il est presque toujours représenté comme monstrueux, agressif. Ni homme, ni cheval, le Centaure n'a pas d'identité ou trop d'identités. Il est suspect ; il a un pied dans plusieurs mondes, on s'en méfie, il est imprévisible.



L'hybridation est une transgression : le Centaure est le fruit d'un mariage improbable, voire interdit.

REGARDER VERS L'AVENIR ET NON VERS LE PASSÉ.

Le CV donne une indication sur votre passé, mais pas sur votre avenir. Cela dit beaucoup de notre société : Il faut être cohérent à tout prix ; c'est cela qui fait que l'on n'ose pas changer de métier, d'identité, de logo, de communication, de secteur ou de vie. Nous sommes convaincus que c'est le passé qui donne un sens au présent et à l'avenir. Alors qu'au contraire, c'est l'avenir qui éclaire notre passé. Quand j'étais en cabinet ministériel, j'avais constaté que la plupart de mes collègues étaient des historiens. Chaque fois qu'un ministre ou le président de la République devait faire un discours, c'était toujours en rapport au passé. La loi, la politique publique aurait un sens, tiendrait sa légitimité du passé. Or, c'est l'avenir qui la requiert.



UNE MÉTAMORPHOSE RÉCIPROQUE.

Ce qui m'intéresse dans l'hybridation, c'est la métamorphose réciproque. L'ancien chef des cuisines de l'Élysée, Guillaume Gomez, explique que, dans sa brigade à l'Élysée, il avait des jeunes en situation de handicap. Au départ, les autres jeunes arrivaient plutôt en retard le matin, alors que les jeunes en situation de handicap, eux, étaient toujours à l'heure et même plutôt en avance. Ces jeunes en situation de handicap ont, d'une certaine manière, fixé une nouvelle norme. Du coup, les autres ont commencé à arriver non seulement à l'heure, mais aussi en avance. Dans de grandes entreprises où l'on a intégré des jeunes en situation de handicap, le management, progressivement, s'est un peu métamorphosé. Il est devenu plus bienveillant à l'égard des personnes en situation de handicap... mais aussi de toutes les autres. Cela peut paraître très utopique mais des exemples très concrets le prouvent.



Promouvoir la diversité, les aptitudes et compétences

... C'EST AUSSI INVENTER UN NOUVEAU MODÈLE ÉCONOMIQUE?

Saïd Hammouche. L'hybridation, c'est la clé qui va nous permettre de réussir la transition écologique et sociale. Nous sommes tous issus de populations métisses et le fruit d'une immigration qui a démarré il y a 60 000 ans ; nos ancêtres sont des migrants qui ont quitté l'Afrique pour s'installer en Europe et dans le reste du monde. C'est une clé fondamentale qui permet de repenser notre société, pour franchir des obstacles, avec sérénité et confiance.

J'ai confiance dans les valeurs de la République. Nous avons un pacte républicain ; nous devons l'animer. Il ne peut y avoir d'égalité si l'on ne lutte pas contre les discriminations. Il ne peut y avoir de fraternité si une partie de la population est laissée sur le bas-côté de la route.

Je suis le fruit de la théorie de l'intégration. Mes parents sont arrivés il y a 50 ans en France et cela a marché. Pourquoi cela fonctionnait-il bien ? Parce que la méritocratie a permis aux individus de grandir. Pourquoi, aujourd'hui, sommes-nous confrontés à des guerres idéologiques qui nous empêchent de réfléchir, qui nous installent dans nos peurs, dans notre naïveté ? Il est important de faire le constat du dilemme identitaire, mais aussi d'expliquer, en particulier avec des chiffres, que notre société va bien. Il y a une montée des communautarismes qu'il faut combattre. Nous avons les clés pour cela : liberté, égalité, fraternité. Si on anime ces valeurs d'une manière résolue, on n'a pas besoin de lois nouvelles.

CRÉER DES LIENS ENTRE LE MONDE ÉCONOMIQUE ET UNE JEUNESSE LAISSÉE SUR LE BORD DE LA ROUTE.

Très tôt, en tant qu'universitaire, j'ai fait le constat que l'État providence se dégradait et que les logiques de contraintes économiques, notamment renforcées par l'Europe, nous obligeaient à imaginer une autre manière de financer nos modèles sociaux, et donc économiques. J'ai grandi à Bondy, je continue à y

vivre et je me rends compte que la sociologie des banlieues a énormément évolué dans les années 2000. L'ouverture sociale, à Sciences Po et dans les grandes écoles, a fait émerger une nouvelle génération de leaders venant d'origines sociales et culturelles différentes. Il fallait créer des liens entre le monde économique, qui avait besoin de compétences, et une jeunesse laissée sur le bas-côté de la route par manque de réseaux, manque de connexions... et abondance de préjugés forts.

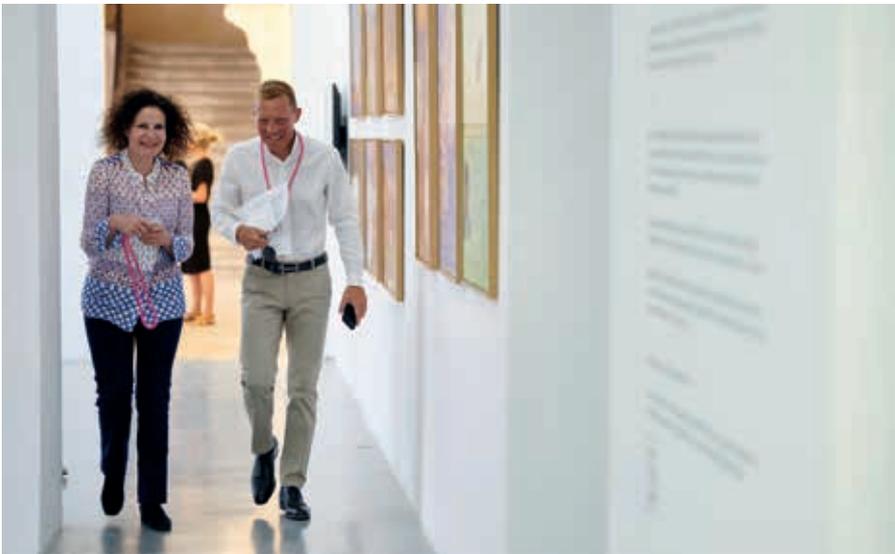
Nous avons créé le premier cabinet de recrutement spécialisé dans la promotion de la diversité, en mettant en avant les aptitudes et les compétences. Des entreprises ont accepté de jouer le jeu. Cela fut une expérience extraordinaire : en luttant contre les discriminations, c'est-à-dire à partir d'une problématique sociale, nous avons réinventé un modèle économique. Nous avons, à un moment donné, demandé aux entreprises de participer au financement et notre association s'est transformée en entreprise à mission. Comme l'objet final était, avec une nouvelle proposition, de servir l'intérêt général, nous avons fait le choix de créer une fondation qui détient 100 % des titres de cette entreprise à mission qui, aujourd'hui, fait du conseil en formation, du conseil RH, en organisation et en recrutement.

Aujourd'hui, il faut s'installer dans une dynamique nouvelle pour créer de la valeur avec des attitudes différentes. Cela passe par la capacité du dirigeant à prendre ses responsabilités. Dans la salle, je vois des représentants d'EPOKA, une PME qui a fait le choix, en s'associant avec nous, de prendre le risque de créer un événement de mobilisation, « Le sommet de l'inclusion économique ». Cela relève vraiment de la vision du dirigeant.

AUJOURD'HUI, IL FAUT MISER SUR LE POTENTIEL DES INDIVIDUS.

La diversité est créative à partir du moment où l'on change aussi les outils. Je suis convaincu qu'aujourd'hui le CV est dépassé. Il correspond à l'ère de la massification, de l'industrialisation, de l'accélération. Nos équipes RH font aujourd'hui le constat qu'il faut miser sur le potentiel des individus. Cela permet d'identifier ce que pourrait être la place de chacun au regard de ses compétences. On ne se concentre pas sur l'élite, sur le diplôme d'une grande école mais plutôt sur les talents. À partir du moment où l'on s'inscrit dans une logique de méritocratie, on va trouver la position idéale à l'individu qui est en face. C'est compliqué, cela nécessite de tout reprendre. Nous faisons en ce moment une expérience très intéressante : trois ou quatre grands métiers sont récurrents dans les start-up. Nous sommes aujourd'hui capables, grâce à des tests, des entretiens, d'évaluer les aptitudes et les potentiels, le talent naturel. Aujourd'hui, en général, on fait des bilans de compétences quand on est en crise dans son job. En réalité, on devrait faire des bilans de compétences dès que l'on commence à entrer dans le marché du travail afin de savoir si l'on est compatible ou pas avec de grandes organisations, ou plutôt avec le secteur public, l'intérêt général...

En une dizaine d'années, environ 15 000 jeunes ont signé un contrat de travail dans de grands groupes prestigieux. Nous avons travaillé avec 80 % des entreprises du CAC 40, 1 500 TPE/PME.



Identité partout ? Identité nulle part ?

Y A-T-IL UN SENS À TOUTE CETTE HISTOIRE ?

Pascal Ory, historien, écrivain, académicien français.

INDIVIDUELLES OU COLLECTIVES, NOS IDENTITÉS ONT UNE HISTOIRE. CE SONT, POUR AUTANT, DES "MANIÈRES DE PENSER", DES "CATÉGORIES", DONT LE SENS A ÉVOLUÉ PAR LE TEMPS ET LES LIEUX. DES COMMUNAUTÉS CONSTRUITES SUR DES SYMBOLES ONT, PRESQUE PARTOUT, LAISSÉ LA PLACE À DES "ÉTATS-NATIONS".

L'IDENTIFICATION VIA L'APPARTENANCE À UNE NATION EST LOIN D'AVOIR DISPARU.

DANS LE MÊME TEMPS, UN PROCESSUS D'INDIVIDUATION, PLUS ANCIEN ENCORE, A ACCOMPAGNÉ LA CRÉATION D'OUTILS DE COMMUNICATION. IL RENFORCE ET FRAGILISE À LA FOIS NOS STRUCTURES POLITIQUES.

À L'HEURE DES ALGORITHMES ET DES RÉSEAUX SOCIAUX, QUE RESTE-IL, ALORS, DE L'UNIVERSALISME ?

LE PROCESSUS DE DIFFÉRENCIATION DOIT SE POURSUIVRE, CAR IL RENVOIE À UNE LÉGITIMATION DE L'UNIVERSEL.

L'IMPORTANT N'EST PAS QUI JE SUIS, MAIS CE QUE JE FAIS. CE N'EST PAS NON PLUS D'OÙ JE VIENS, MAIS VERS QUOI JE VAIS.

La question n'est pas d'où je viens, mais vers quoi je vais...

... LA RÉPONSE N'EST PAS QUI JE SUIS,
MAIS CE QUE JE FAIS !

Pascal Ory. Ce qui est important, dans la question qui m'est posée, est le mot "histoire". L'Histoire n'est pas le passé, mais la transformation constante des sociétés.

Identité, diversité... le sens des mots diffère selon les temps et les lieux. Et il ne s'agit jamais, en réalité, que de regards, de "catégories", de manières de penser. La notion de "classe sociale" en est un bon exemple. Elle apparaît en Occident au début du XIX^e siècle. Elle apparaît en Occident au début du XIX^e siècle. Au même moment que celle de "race". L'historien qui la popularise n'est pas Karl Marx, mais Guizot. Un libéral. Il pense que la lutte des classes aboutira à la victoire de la classe moyenne. Il ne s'est pas totalement trompé.

« IL NE S'AGIT JAMAIS
QUE DE REGARDS,
DE "CATÉGORIES",
DE MANIÈRES DE PENSER. »

Je traiterai donc le sujet autour de deux "catégories" ou "principes de classement" qui évoluent dans le temps de façon dialectique : l'identité collective et l'identité individuelle.



UN PEUPLE,
UNE RELIGION ;
UN PEUPLE,
UNE LANGUE.

QU'EST-CE QU'UNE NATION ?

L'identification par le collectif est loin d'être dépassée. Prenons l'exemple de la Nation. J'ai écrit *Qu'est-ce qu'une Nation ?* en reprenant la question posée par Renan. Ma réponse tient en quelques mots : c'est un peuple qui devient le Peuple. Le peuple avec un petit "p" est une communauté construite autour d'institutions qui produisent du symbolique. Avant la révolution chrétienne universaliste, nous sommes dans cette logique : un peuple, une religion ; un peuple, une langue.

« Pourquoi y a-t-il quelque chose plutôt que rien ? » s'est demandé Leibniz.

Je pourrais dire aussi : pourquoi trouve-t-on sur terre des Russes, des Biélorusses et des Ukrainiens ? Au début d'*Alexandre Nevski*, la Russie est sous le joug tatar. Le film d'Eisenstein reprend un mythe important pour comprendre son destin, sa vision du monde. D'autres peuples ont fait un choix différent. Plus au nord-ouest, certains se sont mis sous la protection des princes lituaniens : ils sont devenus les Biélorusses. Plus à l'ouest, d'autres ont choisi les princes polonais : les Ukrainiens.

Les Peuples avec un grand "P" naîtront de la grande révolution politique des temps modernes : la proclamation de la souveraineté populaire, à partir du XVI^e siècle.

Aujourd'hui, 98 % des membres de l'ONU sont des États-nations. Reste, dans la péninsule arabique, un grand État dont le système symbolique est celui des anciens régimes, avec une logique dynastique qui était celle de l'Empire ottoman : l'Arabie Saoudite. J'ajouterais à cette catégorie, devenue très minoritaire, le sultanat d'Oman.



LA SOUVERAINÉTÉ
POPULAIRE,
GRANDE RÉVOLUTION
POLITIQUE DES TEMPS
MODERNES.



CE PROCESSUS DE DIFFÉRENCIATION RENVOIE À UNE LÉGITIMATION DE L'UNIVERSEL.

LA MONDIALISATION NE PRODUIT PAS AUTOMATIQUEMENT DU MONDIALISME.

En 1968, la Nation était considérée comme une réalité du passé, porteuse de nationalisme, donc de xénophobie. Pour les intellectuels, c'était un concept "construit", mystificateur. Ces interprétations sont aujourd'hui dépassées.

La révolution russe de 1917, les suites de la Première Guerre mondiale ont, au contraire, accéléré la nationalisation des rapports diplomatiques. Au lendemain de la Seconde Guerre mondiale, après la chute du fascisme, qui était nationaliste, on croyait, que l'avenir du monde serait internationaliste... Si ce n'est qu'au même moment commençait une lutte de libération nationale, pour la décolonisation.

L'année 2020 a été dominée par deux événements contradictoires : la vérification de la mondialisation par le virus et le Brexit. De fait, la mondialisation ne produit jamais automatiquement du mondialisme. Cela se joue sur deux plans différents. L'identification à la Nation reste une réalité très actuelle. Et si le concept de Nation est une "construction", l'inter-nations l'est aussi et a beaucoup perdu en force.

UNE AUTRE LOGIQUE IDENTITAIRE : L'INDIVIDUATION.

L'autre logique identitaire que j'évoquerai est plus ancienne.

Dès l'époque de Cro-Magnon, l'art pariétal interroge sur l'existence de premiers signes de conscience d'une identité individuelle. Il faudrait certainement rattacher ce processus d'individuation à la création d'outils de communication. L'invention de l'écriture aura des conséquences vertigineuses. On connaîtra aussi une longue marche vers l'individualisme en Occident à la fin du Moyen-âge et de la Renaissance. À partir de tout cela, se sont construits des systèmes philosophiques, économiques et politiques. Le libéralisme en est une affirmation philosophique, née en Occident avec le christianisme, le protestantisme.

On en arrive aujourd'hui à des sociétés où les identifications individuelles renforcent et affaiblissent en même temps les structures de gestion du commun, en particulier politiques. Philippe Gabilliet nous a fait remarquer qu'"identité" provient d'*idem*, le "même". Ce glissement de sens est significatif de la logique individualiste initiée il y a un demi-millénaire. Et comme on l'a fait pour les algorithmes, on peut définir ces techniques de communication de la même manière que les Grecs pour la langue d'Ésope : la pire ou la meilleure des choses. Nous sommes, quoi qu'il en soit, des êtres de communication.

QUE RESTE-T-IL DE L'UNIVERSALISME ?

Y a-t-il un sens à toute cette histoire ? Je proposerai une réponse, puis une question.

La réponse est l'existence d'une multiplication de communautés d'identification fondées sur des choix personnels, de communautés d'*ethnos* et d'*ethos*, de cristallisations sociales, culturelles, religieuses. D'où la question : que reste-t-il de l'universalisme ?

La logique de différenciation est née en Occident. J'ai fait ce constat dans *De la haine du juif* : la judéophobie a commencé à bouger vers plus de tolérance du côté des goys. De la même façon, la lutte contre l'esclavage est partie du monde protestant anglo-saxon. Il est capital que ce processus se poursuive. Qu'il conduise à l'universalisme ou pas (il peut produire du nationalisme), il renvoie à une légitimation de l'universel.

En d'autres termes, la question n'est pas d'où je viens, mais vers quoi je vais.

La réponse n'est pas qui je suis, mais ce que je fais.

Le Moine noir

DÉCRYPTAGES CROISÉS

Christophe Barbier, journaliste, auteur, metteur en scène, acteur, critique.

Éric Ruf, administrateur général de la Comédie-Française, acteur, metteur en scène, scénographe.



DANS LA COUR D'HONNEUR DU PALAIS DES PAPES, LES PARTICIPANTS AU XIII^E COLLOQUE DPA ONT ASSISTÉ A LA REPRÉSENTATION DU MOINE NOIR, LA DERNIÈRE CRÉATION DU METTEUR EN SCÈNE RUSSE KIRILL SEREBRENNIKOV, QUI OUVRIT LA 76^E ÉDITION DU FESTIVAL D'AVIGNON. INSPIRÉ DE LA NOUVELLE ÉPONYME DE TCHEKHOV, CE SPECTACLE A SUSCITÉ DES RÉACTIONS TRÈS CONTRASTÉES. ENTHOUSIASTES, LE JOURNALISTE ET HOMME DE THÉÂTRE CHRISTOPHE BARBIER ET L'ADMINISTRATEUR GÉNÉRAL DE LA COMÉDIE-FRANÇAISE ÉRIC RUF LIVRENT LEURS PROPRES RÉACTIONS.

Jean-Pierre Hulot. Je n'ose pas vous dire que nous allons nous remettre au travail, car avec Éric Ruf et Christophe Barbier, il n'est pas question de travail mais d'ouverture d'esprit, d'aération et de plaisir. Quelqu'un m'a fait remarquer que la salle était un peu à l'image de ce qu'était la cour d'honneur du Palais des Papes hier, c'est-à-dire avec à la fois du monde et quelques sièges vides. Ayant plus une culture de corrida que de théâtre, pour moi cela s'appelle une division d'opinions. C'est là-dessus que l'un et l'autre vont s'exprimer.

Tchekhov dans un monde où l'humanisme n'est plus possible.

L'ÉPUISEMENT, L'ESSORAGE, L'ANNIHILATION DE L'HUMANISME.

Christophe Barbier. La pièce renvoie à la guerre en Ukraine. Tchekhov est né tout près de la mer d'Azov, déjà enjeu en 1860, durant la guerre de Crimée, de combats. Il a été un grand arpenteur de la terre russe et des identités russes. Avec Tchekhov, nous sommes des piétons du champ de bataille d'aujourd'hui.

Tchekhov serait l'auteur de 640 nouvelles, dont *Le Moine noir*, en 1894. Il va mourir dans 10 ans ; il est au sommet de sa maturité, de sa célébrité. C'est aussi l'époque où il prépare deux pièces qui seront créées les années suivantes : *Oncle Vanja* et *La Mouette*. Plusieurs de ses pièces trouvent leurs racines dans les nouvelles : *Le Moine noir* avait déjà été adapté deux fois. Une bonne partie des phrases prononcées hier soir sont, au mot près, dans le texte de la nouvelle.

LA VRAIE VIE EST AILLEURS, PAS DANS UNE RUSSIE CONDAMNÉE.

Kirill Serebrennikov propose quatre versions de la même histoire, quatre points de vue différents. La première, la plus agressive, celle du père. C'est la version germanophone. Il n'y a pas de moine : le père n'a pas de visions, mais deux préoccupations : sa colère et l'avenir des arbres fruitiers.

Second point de vue : celui de Tania. Tania âgée nous ramène à Tania jeune et à son mariage devenu un cauchemar. Là, Andreï est anglophone. Pourquoi ? Par son mariage, Tania cherche à s'échapper de l'univers paternel et rural. C'est un rêve, comme dans *La Cerisaie* : la vraie vie est à Paris, Londres, sur la Côte d'Azur, en Italie, pas dans une Russie arriérée, condamnée.

Troisième vision, celle d'Andreï. Les serres sont côté cour, pour révéler ce qui est très important dans la nouvelle : le verger, les champs de seigle, la rivière. Il voit le Moine. C'est la version la plus proche de la nouvelle. Et donc, le personnage principal parle russe.

La quatrième vision, c'est le point de vue du Moine. Ici, le metteur en scène supplante l'auteur. Dans la nouvelle, le Moine est une figure positive. Ni accusatrice, ni dominatrice. À Andreï, il parle avec affection, il le rassure : sa folie douce va lui donner l'inspiration, le génie d'écrire.

Le compagnonnage avec le Moine, dans toute la nouvelle, est très positif. Mais dès que les hommes s'en emparent, cela tourne mal.





**UNE ALLUSION À LA MORT
DE TCHEKHOV,
À LA FOIS FORTE ET TRAGIQUE,
EN ADÉQUATION
AVEC LES ŒUVRES
DE LA FIN DE SA VIE ?**

**LAISSONS LES HOMMES VIVRE
LEUR FOLIE DOUCE !**

La leçon de la nouvelle : laissons les hommes vivre leur folie douce, ils ne font de mal à personne. Grâce à cette folie, il se dépassent jusqu'au génie. Les ramener à la rationalité, serait les castrer, les rendre négatifs. Or, dans le spectacle, la folie est vécue comme une douleur par le fou, une maladie par son entourage. Jamais hier, nous n'avons vu Andreï heureux, léger, inspiré comme dans la première partie de la nouvelle.

Quelles leçons peut-on tirer de cette pièce ? Nabokov a dit du *Moine noir* : nous retrouvons ce que nous voyons dans toutes les nouvelles de Tchekhov, un homme qui trébuche et s'il trébuche, c'est qu'il regarde les étoiles. Cet homme est malheureux et il rend les autres malheureux.

Hier, Andreï crachait du sang. Dans la troisième apparition, il se peint en noir pour devenir l'un des moines noirs. Il est lavé au jet d'eau, comme dans les asiles psychiatriques. Le sang craché, c'est la maladie dont était frappé Tchekhov, une forme de tuberculose, qu'il subira plus de 15 ans. Cela l'a obligé à habiter en Crimée, à voyager en France, en Italie, puis finalement en Allemagne où il meurt le 15 juillet 1904. Il demande un médecin. Puis à sa femme, une actrice, de servir du champagne. Il boit une gorgée, se tourne sur son lit et meurt. Hier, j'ai vu une allusion à la mort de Tchekhov, forte et tragique, en adéquation avec l'esprit des œuvres de la fin de sa vie.

Que retenir ? Le spectacle démultipliait Tchekhov dans une vision expérimentale, qui l'amenait vers une noirceur, celle du metteur en scène, peut-être celle de notre époque et qui l'éloignait de la volonté initiale de Tchekhov d'aller vers une empathie envers l'homme fou. Une folie liée à son statut d'artiste. Tchekhov est un penseur profond et un poète humaniste. Peut-être avons-nous vu hier, l'épuisement, l'essorage, l'annihilation de l'humanisme qu'il y a dans Tchekhov. Un Tchekhov exporté dans un monde où l'humanisme n'est plus possible.



Une autorité de narration, une autorité dramaturgique.

UNE PUISSANCE DRAMATURGIQUE, POÉTIQUE, OBSCURE, TRÈS FORTE.

Éric Ruf. Certains ont beaucoup aimé les deux premiers moments du spectacle et ont été un peu perdus dans le 3 et le 4. D'autres ont été saisis sur la fin. Cela s'appelle une progression dramaturgique. On ne pourrait pas aimer le 3 et 4 s'il n'y avait pas le 1 et le 2, et inversement. Cela est magnifiquement maîtrisé par le metteur en scène.

On connaît très bien chez Tchekhov – dans *La Mouette* et *Oncle Vania* – cet écrivain qui revient au domaine. Ce retour est ici magnifiquement mis en scène. Est présent aussi le thème de la nature généreuse, mais déjà abimée. En relisant *Oncle Vania*, on voit à quel point Tchekhov était précurseur ; il s'inquiète déjà de la mise à sac de la nature par l'Homme.

UN THÈME DE TCHEKHOV : L'ÉCRIVAIN, L'INTELLECTUEL AU DOMAINE...

Quant à l'amour maladroit, il revient souvent chez Tchekhov. Des jeunes femmes attendent, éperdues d'amour, elles ne savent comment le dire. Et, la réponse de l'homme est souvent désastreuse... On retrouve encore le thème « il faut travailler » : une jeune femme porte seule le domaine. L'ensemble d'une œuvre est à l'intérieur d'une toute petite nouvelle. Malgré sa prolifération, l'auteur tourne toujours autour des mêmes obsessions.

UNE PROGRESSION PAR RELECTURES DANS UN MONDE PLUS OBSCUR.

La quadruple lecture, je ne l'ai pas prise comme une succession de points de vue. C'est un jour qui tombe, une entrée petit à petit, par des relectures, dans un monde plus obscur. Au cours de notre vie, nous relisons des livres que nous aimons. Notre lecture évolue compte tenu de l'épaisseur de vie gagnée, de notre compréhension des textes, de la résonance qu'ils ont en nous. On nous donne l'occasion de grandir, de vieillir à l'intérieur d'une lecture. Le sens était donné au début. Avec ces allers retours sur l'œuvre de Tchekhov, petit à petit, le sens commençait à partir.

Dans *Les Trois sœurs* le père apprend aux enfants à parler italien ; or, ici parler trois langues est un luxe. Pourquoi parler trois langues avec des gens qui n'en parlent qu'une et plutôt mal ? Pourquoi alors trois langues dans le spectacle, pourquoi pas du français - et les sous-titres sont placés un peu haut ? Au théâtre, on me donne quelque chose sans que je sache pourquoi... Le sens littéraire n'est pas ici ce qu'il y a de plus important. Sur le plateau, le luxe, ce ne sont pas trois langues, mais trois arts avec des acteurs, des chanteurs, des danseurs de vêpres russes magnifiques.

UNE ENTRÉE DANS LA FOLIE.

L'ensemble de ces quatre séquences est une entrée, comme si le metteur en scène donnait l'occasion de voir quelqu'un entrer dans la folie. Comme si, petit à petit, les sens communs s'échappaient, la langue ne conservait que l'importance de sa sonorité. À un certain moment, on connaît l'histoire ; on a moins besoin de regarder le texte. Ce qui importe, c'est la qualité du texte portée par des acteurs différents, leur manière d'être extrêmes dans le jeu. Ils sont très impressionnants. Acteur français, j'ai une admiration sans borne et un sentiment d'étrangeté face à cette expression incroyablement forte, vocale, physique, vorace.

Petit à petit le metteur en scène ôte des calques sur ce que nous appelons la normalité. C'est aussi le thème de la pièce. Les arbustes ne craignent ni le vent, ni le gel : ils sont accrochés et ne veulent rien dépasser. C'est une tribu de même niveau que « nous », les gens normaux, accrochés à la normalité. Et, il y a les tiges, les excroissances, qui peuvent être pliées ou brisées parce que rien ne les entoure. Ce serait la folie.

Le metteur en scène est sans doute parti de quelque chose de tchekhovien, qui prend des noirceurs inaccoutumées, qui passe à travers son principe à lui. On donne à ce spectacle une image politique : le metteur en scène, opposant à Poutine, a été en résidence surveillée pendant des années. L'histoire est connue. Et, on lui donne la Cour d'honneur au milieu du conflit que nous connaissons. C'est très beau qu'il n'en parle pas. Son théâtre n'est pas politique, car la politique ne s'occupe pas de l'humain. Cela ne l'intéresse pas.

LES THÈMES VERTUEUX NE FONT PAS TOUJOURS DU BON THÉÂTRE.

Aujourd'hui, pour une jeune génération, les thèmes des spectacles sont un impératif absolu. Des thèmes sociétaux sur les violences, la parité, la politique, la démocratie... Il y a cette croyance que si le thème est vertueux, théâtre il y aura. Ce n'est pas le cas. Le théâtre se fait parfois sur un argument qui ne veut rien dire et certains spectacles très vertueux peuvent être absolument ratés, d'un ennui infini. Je suis très heureux de voir dans la Cour d'honneur un metteur en scène qui travaille sur notre obscur, sur ce qui nous échappe au-delà même de nos conditions, de la norme sociale, de nos possibilités d'échappement ou d'origine, qu'on peut nommer « la folie ». Parfois, un défaut devient une œuvre d'art extraordinaire ou un point de vue scientifique que personne ne voyait.

DIFFICILE DE PARLER DE CE SPECTACLE. RÉUSSI, RATÉ ? C'EST HORS NORMES.

Au festival d'Avignon, à une certaine époque, après le grand spectacle d'ouverture, il y avait de la danse. Ici, la danse et le chant faisaient partie d'une narration, d'une maîtrise absolue qu'il n'est pas facile de décrire dans une dramaturgie. Pour moi, c'est réussi. En face de moi, il y avait une autorité de narration, une autorité dramaturgique, une autorité de « je ». Je ne peux pas dire comment c'est fait, je n'arrive pas à comprendre, mais je ne peux que reconnaître que c'est puissant.





Le mot de la fin

Roger Serre, cofondateur du Groupe IGS

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

Roger Serre. Je serai très court : merci à vous, merci à tous ceux qui ont participé à la treizième édition de DPA, merci aux intervenants... Il y a 47 ans, nous avons créé l'IGS. Quelques-uns d'entre vous m'ont demandé la signification de notre logo. Il n'a pas changé depuis 47 ans : c'est un homme qui en tire un autre vers le haut et qui lui tend la main. Cela résume bien l'esprit du Groupe IGS. Je laisse la parole à Jean-Pierre Hulot, qui va clôturer ce colloque et que nous pouvons remercier chaleureusement !

Je suis allé au bout...

Jean-Pierre Hulot. Je fais partie de ceux qui sont allés au bout du *Moine noir* hier soir, avec une certaine satisfaction lors de l'explosion des dernières scènes. En lisant la nouvelle de Tchekhov, qui a inspiré la pièce, je n'ai pu m'empêcher de penser à *La Nuit de décembre* de Musset. « Ce pauvre enfant vêtu de noir qui me ressemblait comme un frère... » À la fin du poème, le pauvre enfant vêtu de noir, retrouve son nom et ce nom est « solitude », ultime conséquence d'une déception amoureuse.

UN DÉBAT QUI CONFRONTE, AVEC VIVACITÉ, LES AVIS.

Les échanges d'aujourd'hui, qui confrontent, avec vivacité parfois, les avis autour du Moine noir, me ramènent des années en arrière... à l'époque des séances de ciné-club à la fin desquelles s'affrontaient les participants. Une époque où les idéologies politiques avaient encore suffisamment de puissance pour donner matière à débat... Jusqu'au cœur de la nuit !

Je ne sais pas si les thèmes vertueux donnent du bon ou du mauvais théâtre. Ce que je crois profondément, c'est que le bon théâtre donne cette matière à débat qui est sa vertu. Nous venons, une fois de plus, d'en avoir une preuve éclatante.

MERCI DE NOUS AVOIR ÉTONNÉS, ÉCLAIRÉS, PASSIONNÉS !

Merci à vous deux, Christophe et Éric, bien sûr. Merci à tous, intervenants et participants, amis de longue date et nouveaux venus, de nous avoir étonnés, éclairés et passionnés, tout au long des trois journées de cette treizième édition de DPA !

Merci enfin au Comité d'organisation et à toute l'équipe de l'IGS qui rendent, chaque année, le miracle de DPA possible.

À très bientôt !

Hier, j'ai été fasciné par l'occupation de l'espace et par sa dynamique. Pas seulement l'architecture de l'espace visible, mais son évolution, sa façon d'accompagner le rythme de la pièce et la dramaturgie. Je le dis : j'ai été séduit.



Intervenants



Maud Bailly

Directrice générale Europe du Sud du Groupe Accor.

Maud Bailly est, depuis octobre 2020, directrice générale du hub "Europe du Sud" du Groupe Accor, en charge de la performance opérationnelle de 1 900 hôtels dans 7 pays.

Diplômée de l'IEP, ancienne élève de l'ENS et de l'ENA, elle débute sa carrière par quatre années d'audit stratégique à l'Inspection des Finances. Elle rejoint ensuite la SNCF, où elle est directrice adjointe puis directrice de la gare de Paris-Montparnasse et directrice déléguée du produit TGV, puis directrice des Trains.

En 2015, elle prend la tête du pôle en charge des affaires économiques et numériques auprès du Premier ministre, Manuel Valls.

Elle est nommée, en 2017, Chief Digital Officer, membre du comité exécutif d'Accor, en charge de la transformation technologique et commerciale du groupe.

Maud Bailly a siégé au Conseil national du numérique.

Elle est aussi très engagée dans le coaching et l'enseignement sur les enjeux de performance, de transformation digitale et de transition énergétique. Elle siège aux conseils d'administration des groupes GL Events, Babilou et Casino.



Christophe Barbier

Journaliste et directeur éditorial, auteur, metteur en scène, acteur, critique.

Christophe Barbier a été journaliste au *Point*, puis à *Europe1*, avant de rejoindre *L'Express*, qu'il a dirigé de 2006 à 2016. Il a été chroniqueur et éditorialiste à *I-Télé* et *LCI*, avant de devenir consultant politique sur *BFMTV*.

Il intervient régulièrement dans *C dans l'air*, sur *France 5*.

Il dirige, depuis novembre 2021, la rédaction de *Franc-Tireur*.

Ancien élève de l'École normale supérieure, auteur d'essais politiques, de romans et pièces de théâtre, Christophe Barbier est aussi comédien. Il se passionne très tôt pour le théâtre, prenant dès 1988 la direction de la troupe de l'ENS, avant de créer en 1991 Le Théâtre de l'Archicube, qui rassemble d'anciens élèves. On lui doit, en particulier, une *Histoire de la Comédie-Française*, mise en scène en 2012 par Muriel Mayette, et un *Dictionnaire amoureux du théâtre* (Plon, 2015). Il a signé de très nombreuses mises en scène.

Christophe Barbier a publié, récemment, *Les Tyrannies de l'épidémie* (Fayard, Pluriel, 2021 et 2022), *À la recherche du héros perdu* (Fayard, 2022), *Le Manteau de Thespis. Théâtre et Démocratie, Placards et Libelles - Tome 6* (Cerf, 2022).



Jérôme Chartier

Président-fondateur des Entretiens de Royaumont, professeur à l'Essec.

Diplômé de l'Essec, en administration publique et sciences politiques, Jérôme Chartier débute sa carrière dans le marketing et le capital-risque.

Élu maire de Domont à 28 ans (1995-2016), président de la communauté de communes de l'Ouest de la Plaine-de-France, il est député UMP, puis LR, du Val d'Oise de 2002 à 2017, spécialiste des questions budgétaires.

En décembre 2015, il devient 1^{er} vice-président de la Région Ile-de-France chargé de l'économie et de l'emploi. Il s'engage auprès de François Fillon, dont il est porte-parole, puis conseiller spécial en 2017 pour la présidentielle.

Fin 2019, Jérôme Chartier quitte la vie politique pour se consacrer aux Entretiens de Royaumont, relancés en 2003 avec l'appui de grands dirigeants. Ce débat annuel, qu'il veut ériger en "Davos à la française", a connu un développement mondial (Varsovie, Madrid, Abu Dhabi...).

Jérôme Chartier est professeur à l'Essec et a fondé une société de conseil en stratégie.



Grégory Cohen

Chef cuisinier, entrepreneur innovant, producteur et chroniqueur.

Inlassable créateur, socialement engagé, le chef Grégory Cohen a fait ses premières classes dans l'art culinaire et le célèbre restaurant étoilé familial de la rue de Verneuil, *Le Galant Vert*. Il se lancera ensuite dans le marketing à l'international, mais reviendra 15 ans plus tard à ses passions, devenant l'un des premiers influenceurs de la *food* française. Il multiplie les concepts, dont celui d'une pâtisserie haut de gamme – Mon Éclair. Grégory Cohen est également actif auprès d'associations pour promouvoir le "mieux manger" dans les hôpitaux, à l'école, et défenseur d'une cuisine responsable et durable.

Animateur et chroniqueur, il a été "chef juge" de l'une des demi-finales du "Meilleur Pâtissier" sur *M6* et porté le programme "Chéri(e) c'est moi le "chef" sur *France 2*.

Depuis 2020, il partage ses recettes sur France Inter tous les vendredis dans l'émission "Grand Bien Vous Fasse" et sur son compte Instagram. Grégory Cohen met aussi quotidiennement son expérience et son expertise au service des entrepreneurs et des marques.

Successivement chef de deux restaurants à Paris (*Le 99 Haussmann*, *Le Môm'Art*), il a ouvert à Rueil-Malmaison un restaurant à son image, *Le Père Joseph*, «lieu à vivre et à déguster» et s'apprête à en ouvrir un autre à Rungis.



Serge Darrieumerlou

Président d'Inovora France, expert en stratégies de transformation et de recroissance, conférencier.

Serge et Laurence Darrieumerlou ont fondé en 2015 Activate Innovation (conférences et accompagnement à la transformation) et en 2019 Inovora France, spécialisé en accompagnement des entreprises dans leur stratégie de transformation et de recroissance.

Diplômé de l'EDHEC, Serge Darrieumerlou rejoint Decathlon en finance ; il crée la plateforme innovation de Decathlon en 1999, avec de premiers succès comme la "Tente 2 secondes", puis la création de nouveaux concepts de vente comme *decathlon.com*, *skimium.com*. Directeur général France de Somfy en 2008, il y accompagne la transformation digitale et managériale et devient general manager Innovation Groupe.

Il est notamment co-auteur, avec Laurence Darrieumerlou, d'*Osez la transformation permanente, comment réinventer l'EnTrePrise* (juin 2018) et de *RECROISSANCE - Entre croissance et décroissance, une nouvelle voie* (novembre 2021). Il accompagne aujourd'hui les entreprises dans leur transformation en recroissance.



Enoch Effah

Champion de boxe, entrepreneur, conférencier et coach de dirigeants.

Trois fois champion du monde de boxe française, Enoch Effah crée, en 2001, l'association "Coaching Sportif et Citoyen" pour connecter le monde de l'entreprise à celui des 14-30 ans par les valeurs du sport. Depuis 2004, il partage son approche du leadership et de la performance auprès de décideurs. Il crée l'entreprise NOKEFA en 2012 pour aider les dirigeants à développer leurs impacts et potentiels via des formations, conférences, du coaching en immersion. Des athlètes de haut niveau, champions et experts le rejoignent autour d'enjeux humains. Des PME et grandes entreprises tels Axa, McDonald's, Manutan, HSBC, en particulier, lui font confiance. Passé par l'incubateur ANTROPIA de l'ESSEC Business School et L'INSEP, Enoch Effah ouvre en 2015 à Chatou le premier Centre NOKEFA, un espace de 800 m2 dédié au coaching par la boxe et au training pour les entreprises.

Conférencier, il porte le projet « Notre Rêve Français », pour connecter le monde des décideurs à celui des 18-30 ans qui souhaitent entreprendre.

En juin 2024, pour ses 40 ans, Enoch Effah souhaite redevenir champion du monde, tout en œuvrant pour mobiliser 500 décideurs et révéler 25 projets d'entrepreneuriat par le sport !



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. Il est intervenu ensuite 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 déclina sur *Europe 1*, puis *RMC*. Producteur de programmes pour les entreprises, il intervient comme animateur de séminaires, événements et colloques et réalise des chroniques "business" sur *RMC*.



Fabrice Fries

Haut fonctionnaire et dirigeant d'entreprises, président-directeur général de l'AFP.

Fabrice Fries est P-DG de l'AFP depuis avril 2018.

Ancien élève de l'École normale supérieure et de l'École nationale d'administration, il intègre d'abord la Cour des comptes, puis en 1990 le cabinet de Jacques Delors, alors président de la Commission européenne.

Il effectue ensuite l'essentiel de sa carrière au sein de groupes de médias, de technologie et de communication : successivement chez Havas, dont il est directeur de la stratégie en 1997, puis Vivendi Universal Publishing, avant de prendre la présidence de MediMedia et Aprovia.

Devenu Groupe Senior Vice President d'Atos Origin, Fabrice Fries est ensuite secrétaire général et membre du comité exécutif de Publicis, puis président de Publicis Consultants de 2009 à 2017.

Il a publié, en 2021, *L'emprise du faux* aux Éditions de l'Observatoire.



Philippe Gabilliet

Professeur-associé à ESCP Business School, auteur et conférencier.

Philippe Gabilliet est professeur associé à ESCP Business School, chargé de cours à l'ESA de Beyrouth, conférencier et coach de dirigeants.

Docteur en sciences de gestion, diplômé de Sciences-Po Bordeaux, il se spécialise, après un premier parcours universitaire, dans le management des équipes opérationnelles. Au début des années 1990, il dirige l'action commerciale Grand public de CNP Assurances (Groupe CDC). En 1995, il rejoint le corps professoral de l'ESCP tout en poursuivant son activité de conférencier et coach. Philippe Gabilliet est porte-parole de la Ligue des Optimistes de France, président honoraire de l'association internationale Optimistes sans frontières (ASBL), Président et cofondateur de l'Académie Francophone des Auteurs et Conférenciers d'Entreprises (AFACE). Longtemps chroniqueur sur *RMC*, il est expert APM (Progrès du Management) et expert Albert Académie. On lui doit de nombreuses publications sur les thèmes de l'optimisme, la chance, l'audace et l'anticipation.



Pierre Guillet

Pierre Guillet, président des Entrepreneurs et Dirigeants Chrétiens (EDC).

Pierre Guillet est depuis mars 2022 président des Entrepreneurs et Dirigeants Chrétiens (EDC), les Entrepreneurs engagés pour l'économie du Bien Commun.

Après des études à INSEEC Grande École et Roosevelt University, une formation au CRA (Cédants et Repreneurs d'Affaires), il se lance dans l'entrepreneuriat. Il reprend en 2009 une entreprise spécialisée dans la détection des gaz, puis une autre en 2012, éditrice d'une solution de lecture de plaques d'immatriculation.

En 2017, il regroupe l'ensemble pour donner naissance à Hesion "smart parking solutions".

Pierre Guillet a rejoint les EDC en 2015. Il a été « Lauréat du Prix de la pensée sociale chrétienne au titre de la subsidiarité » en 2017. Parmi ses initiatives, la création en 2019 d'un atelier dans la prison de Poissy.

Il est aussi membre, depuis 2015, du comité d'engagement Réseau Entreprendre® des Yvelines et, depuis 2017, du Club Paris Chevreuse de l'APM - Association Progrès du Management.



Saïd Hammouche

Entrepreneur, innovateur social, président de la Fondation Mozaïk, membre du CESE.

Originaire de Bondy, ancien fonctionnaire de l'Éducation nationale, Saïd Hammouche crée, fin 2007, le cabinet Mozaïk RH, leader du recrutement des diplômés de la diversité et devient lauréat Ashoka, réseau international d'entrepreneurs sociaux.

Co-auteur avec Vincent Edin de *Chronique de la discrimination ordinaire* (Gallimard, 2012), il lance fin 2015, avec des dirigeants, la Fondation Mozaïk. Son ambition : un changement systémique pour que 100 % des employeurs pratiquent un recrutement 100 % inclusif, notamment par la digitalisation d'outils telle la plate-forme MozaïkTalents.com

Saïd Hammouche est co-fondateur de L'Ascenseur, premier tiers-lieu collaboratif qui réunit une vingtaine d'associations, fondations, start-ups sociales, autour de l'entrepreneuriat et l'égalité des chances.

De mai 2018 à fin 2019, à la sollicitation du président de la République, il siège au Conseil présidentiel des villes. Il est membre du CESE depuis 2021.



Gabrielle Halpern

Philosophe.

Docteur en philosophie, chercheur-associée et diplômée de l'École Normale Supérieure, Gabrielle Halpern a travaillé au sein de différents cabinets ministériels en tant que conseillère "Prospective et Discours", avant de participer au développement de startups et de conseiller des entreprises et institutions publiques.

Gabrielle Halpern est également experte-associée à la Fondation Jean Jaurès et dirige la série "Hybridations" aux Éditions de l'Aube.

Ses travaux de recherche portent en particulier sur la notion de l'hybridation (sujet de sa thèse de doctorat en philosophie), traduite dans l'essai *Tous Centaures ! Éloge de l'hybridation* (Le Pommier, 2020), dans la bande dessinée *La Fable du centaure* (HumenSciences, 2022) et dans l'ouvrage coécrit avec Guillaume Gomez : *Philosopher et cuisiner : un mélange exquis - Le Chef et la Philosophe* (Éditions de l'Aube, 2022).



Jean-Pierre Hulot

Organisateur et directeur de Dirigeants en Pays d'Avignon (DPA).

Jean-Pierre Hulot est administrateur de l'Institut de Gestion sociale (IGS), consultant.

Il préside plusieurs instances dédiées à la RSE, la gouvernance, la formation et l'apprentissage.

Il a été, en particulier, directeur des ressources humaines, conseiller du président et directeur des relations extérieures du Groupe Roussel-Uclaf, puis directeur des relations extérieures et institutionnelles, directeur général adjoint du syndicat national de l'industrie pharmaceutique, fondateur du cabinet HBL (Hulot, Broussous, Lefébure), président des cabinets Europraxis et CES, membre fondateur-président d'European Communication Partners Global.



Julie Joly

Directrice générale de *L'Obs*.

Diplômée de HEC et de l'ESCP Business School, Julie Joly travaille d'abord au marketing chez Hachette Livre et à la Société générale comme analyste crédit.

En 1997, elle devient correspondante à Francfort pour le quotidien économique La Tribune, avant de rejoindre en 1999 *L'Express* - aux services Économie, Politique, puis comme rédactrice en chef adjointe du service Société.

En 2012, elle prend la direction du Centre de Formation des Journalistes (CFJ). En 2016, elle crée et dirige l'École W, première école d'enseignement supérieur dédiée aux nouvelles narrations. Elle devient également membre du Comité d'éthique de Radio France, membre indépendante du conseil de surveillance des Échos et administrateur de la Conférence des Grandes Écoles.

Elle est membre du conseil d'administration de RSF (Reporters Sans Frontières).

Julie Joly a été nommée, en janvier 2022, directrice générale de *L'Obs*.



Alexandre Jost

Fondateur et dirigeant de la Fabrique Spinoza, consultant, "passeur" et chroniqueur.

Ingénieur de formation (CentraleSupélec et Berkeley), Alexandre Jost a d'abord travaillé dans l'entreprenariat social, avant de fonder, en 2011, la Fabrique Spinoza, "Le mouvement du bonheur citoyen", aujourd'hui l'un des principaux think-tank français. Il y développe, après 2013, une branche conseil et formation.

Depuis 2014, la Fabrique Spinoza soutient aussi l'émergence d'une communauté de bénévoles, les "Passeurs du bonheur citoyen".

Alexandre Jost est également chroniqueur radio en science du bonheur depuis mars 2015.

Il a notamment promu, avec l'ONU, une réflexion démocratique sur le bonheur citoyen et codirigé le design d'un indice de l'économie positive au sein de la commission Attali II.

Il est le correspondant officiel pour la France de la plateforme Wikiprogress, soutenue par l'OCDE. LinkedIn a élu Alexandre Jost #Changemakers pour saluer sa volonté de porter un autre regard sur le monde du travail.



Laurent Lhardt

Adjoint au maire de Marseille, fondateur et directeur-associé de CSP (Stratégies Publiques).

Diplômé de l'Institut d'études politiques de Lyon, Laurent Lhardt commence sa carrière comme consultant et chargé de mission en études et communication publique (Temps Public, Deloitte & Associés, Communications Économiques et Sociales).

Ancien collaborateur de Jacques Pilhan (Temps Public), assistant parlementaire, puis chef de cabinet du président de la commission de l'Assemblée nationale pour l'Union européenne, il crée en 1997 le cabinet de conseil CSP (Stratégies Publiques - affaires publiques, stratégies d'opinion, innovation au service du dialogue public), dont il est aujourd'hui directeur associé. Laurent Lhardt a été maître de conférences à HEC – Entrepreneurs.

Il est adjoint au maire de Marseille (pour l'économie, l'emploi et le tourisme durable, l'ESS, le numérique et les fonds européens) depuis juillet 2020.



Jean-Claude Mailly

Ancien secrétaire général de FO, journaliste à *Franc-Tireur*, président de JCBC Conseil.

Après des études en sciences économiques et sociales, Jean-Claude Mailly entre à la Caisse nationale d'assurance maladie (CNAM) en 1978 en tant que chargé d'études. Il adhère à Force ouvrière, dont son père, son grand-oncle et son arrière-grand-père étaient déjà militants. De 1994 à 1999, il est aussi est membre du Conseil économique et social.

En février 2004, Jean-Claude Mailly succède à Marc Blondel comme secrétaire général de FO. Il est réélu en 2007, 2011 et 2015. Il quitte ses fonctions en avril 2018.

Jean-Claude Mailly rejoint la société de Raymond Soubie, Alixio, spécialisée dans la stratégie sociale et la restructuration d'entreprises, où il est senior advisor depuis juin 2018. En 2019, il crée sa propre affaire, JCBC Conseil.

Consultant en ESG, administrateur du think tank Synopia et de Homa capital, chroniqueur médias, il est aussi journaliste à *Franc-Tireur* depuis novembre 2021.



Richard Malka

Avocat au Barreau de Paris, scénariste de bandes dessinées et romancier.

Spécialiste du droit de la presse, Richard Malka débute sa carrière au sein de l'ancien cabinet de Georges Kiejman, devenu ministre.

Il défend *Charlie Hebdo* depuis sa création, en 1992 et assure la défense de groupes radiophoniques, de très nombreux éditeurs, journalistes, agences de presse et sociétés de production audiovisuelle. Il est intervenu sur des débats de société sensibles, dans des affaires politiques et, régulièrement, en défense de la liberté d'expression, de la laïcité et de la vie privée.

Scénariste de bandes dessinées, il est aussi l'auteur de romans. *Tyrannie* (Grasset) a été finaliste du Prix des libraires. *L'Éloge de l'irrévérence*, co-écrit avec Georges Kiejman (Grasset), a reçu le prix international de la Revue trimestrielle des droits de l'homme, tandis que *Le droit d'emmerder Dieu* (Grasset), version écrite de la plaidoirie au procès de l'attentat contre *Charlie Hebdo* a été Prix des députés et Prix du livre politique 2022.

Richard Malka s'est vu décerner le Prix de la laïcité 2021 et a été choisi pour parrain de la promotion 2022 de l'École des avocats de Paris.



Alette Mousnier-Lompré

Directrice générale d'Orange Business Services.

Alette Mousnier-Lompré est directrice générale d'Orange Business Services depuis le 24 mai 2022. Rattachée à la directrice générale du Groupe Orange, Christel Heydemann, elle est membre du comité exécutif.

Après avoir rejoint Orange en 2006, Alette Mousnier-Lompré a occupé plusieurs postes de direction dans les divisions B2B, Wholesale et Innovation du Groupe : responsable des données mobiles et de la tarification chez les opérateurs internationaux, directrice du développement commercial pour l'activité mondiale Voix, chef de cabinet de la vice-présidente exécutive en charge de l'innovation et de la recherche, vice-présidente des réseaux d'entreprise mondiaux.

En juillet 2019, elle est vice-présidente exécutive de l'entité Customer Service and Operations d'Orange Business Services. Elle est nommée en janvier 2022, directrice générale d'Orange Business Services par intérim, avant d'être définitivement confirmée à ce poste en mai.

Ancienne joueuse semi-professionnelle au Paris Saint-Germain, Alette Mousnier-Lompré est titulaire d'un master de commerce international de Sciences-Po et a étudié à l'Université de Berkeley.



Pascal Ory

Historien, écrivain, académicien français.

Pascal Ory a été élu en mars 2020 à l'Académie française.

Agrégé d'histoire, docteur d'État, ancien pensionnaire de la Fondation Thiers, il a créé le département d'histoire de la nouvelle université de Versailles-Saint-Quentin-en-Yvelines avant d'intégrer la Sorbonne. Il a enseigné à l'École des hautes études en sciences sociales, l'INA, l'INALCO, New York University, l'université Paris-Dauphine et, pendant quarante ans, à Sciences Po Paris.

Il est membre du Comité d'histoire du ministère de la Culture, du conseil scientifique de l'École nationale des chartes.

Il préside le conseil scientifique de la Fondation des Treilles. Il est aussi membre du conseil scientifique des Rendez-vous de l'histoire de Blois.

Pascal Ory est l'auteur d'une cinquantaine d'ouvrages. Parmi les derniers parus : *Ce Côté obscur du peuple* (Bouquins, 2022) ; *De la haine du Juif, Essai historique* (Bouquins, 2021) ; *Qu'est-ce qu'une nation ? Une histoire mondiale* (Gallimard, 2020).

L'Académie française lui a décerné en 2018 le Grand Prix Gobert d'Histoire pour *Peuple souverain* (Gallimard, 2017) et l'ensemble de son œuvre.



Jean-Pierre Raffarin

Ancien Premier ministre, président des Leaders pour la Paix.

Après des études de droit et à l'ESCP, suivies d'une première carrière de dirigeant, Jean-Pierre Raffarin est conseiller technique de Lionel Stoléru, secrétaire d'État chargé de la condition des travailleurs manuels.

Il devient, en 1979, maître de conférences à l'Institut d'études politiques de Paris.

Conseiller municipal et régional, il préside le conseil régional de Poitou-Charentes de fin 1988 à mai 2002. Il est élu député européen en 1989, sénateur de la Vienne en 1995. Il est nommé la même année ministre des Petites et Moyennes Entreprises, du Commerce et de l'Artisanat dans le gouvernement d'Alain Juppé, poste qu'il occupe jusqu'en 1997.

Il a été aussi, en particulier, secrétaire national du parti républicain, secrétaire général de l'UDF... Premier ministre entre 2002 et 2005 sous la présidence de Jacques Chirac, Jean-Pierre Raffarin est ensuite vice-président du Sénat, puis président de la commission des Affaires étrangères, de la défense et des Forces Armées.

En 2017, il renonce à son mandat et fonde, avec Donia Kaouach, Leaders pour la Paix. En 2018, il est nommé Représentant spécial du gouvernement français pour la Chine. Parmi ses derniers ouvrages : *Choisir un chef* (Lafon, 2021) ; *Chine, le grand paradoxe* (Lafon, 2019).



Philippe Rio

Maire de Grigny, vice-président de Grand Paris Sud, désigné “meilleur maire du monde” 2021 par la City Mayors Foundation.

Après des études à Science Po en urbanisme, Philippe Rio s'engage en politique et travaille pendant dix ans comme spécialiste du renouvellement urbain pour des établissements publics.

Maire (PCF) de Grigny depuis 2012, il est vice-président de Grand Paris Sud (en charge du développement durable, du cycle de l'eau, de la biodiversité et de la production d'énergie) et président du Centre de Formation et de Professionnalisation des Lacs de l'Essonne. Il préside, depuis 2014, l'Association Française des Communes, Départements et Régions pour la Paix (AFDCRP) – Maires pour la paix France.

Philippe Rio a reçu en 2021, avec le maire de Rotterdam, le prix du “meilleur maire du monde”, décerné par la City Mayors Foundation, au nom d'une « *vision positive mais pragmatique dans son combat contre la pauvreté et l'exclusion sociale* » et d'un « *leadership exceptionnel pendant la pandémie* ».



Éric Ruf

Administrateur général de la Comédie-Française, acteur, metteur en scène, scénographe.

Formé à l'École nationale supérieure des arts appliqués et des Métiers d'arts Olivier de Serres et au Conservatoire national supérieur d'art dramatique, Éric Ruf rejoint la Maison de Molière, dont il devient administrateur général en 2014. Il y fait se côtoyer grands maîtres de la mise en scène et talents émergents. Metteur en scène et scénographe, au théâtre comme à l'opéra ou au ballet, il reste acteur au théâtre et au cinéma.

Prix Gérard-Philipe de la Ville de Paris (1999), il a reçu en 2007 les Molière du décorateur et du second rôle masculin pour *Cyrano de Bergerac*, en 2012 le prix Beaumarchais du Figaro et le Grand prix du syndicat de la Critique pour le meilleur spectacle théâtral de l'année pour *Peer Gynt* ; en 2016, le Molière de la création visuelle pour *20 000 lieues sous les mers* d'après Jules Verne. En tant qu'administrateur général, il a reçu le Molière du Théâtre public à deux reprises.

Pelléas et Mélisande de Debussy, mis en scène par Éric Ruf et dirigé par Louis Langrée, a reçu en 2017 le Grand prix du meilleur spectacle lyrique.



Rupert Schiessl

Co-fondateur et CEO de Verteego, président de Predilepsy et Paratonnerre.

Après des études secondaires en Autriche, Rupert Schiessl obtient en France une licence en sciences économiques. Il intègre HEC (pour un master en technologies de l'information) et Télécom Paris. Passionné de programmation et de data science, il s'y forme seul. Il travaille dans le conseil en stratégie et pour des entreprises du numérique avant de fonder successivement plusieurs startups et, en 2018, Verteego, plateforme d'IA décisionnelle.

Parent d'un enfant souffrant d'une forme d'épilepsie sévère, Rupert Schiessl est co-fondateur et président de Predilepsy, communauté internationale dédiée à l'initiation et au pilotage de projets de recherche utilisant l'IA pour détecter, prédire et prévenir les crises d'épilepsie. Il préside également Paratonnerre, association de patients dédiée à la recherche sur le syndrome épileptique FIRES / NORSE. Il est mentor au sein de AI For Tomorrow, communauté qui promeut l'utilisation de l'IA sur des problématiques de santé, d'environnement et sociales. Rupert Schiessl est également membre contributeur d'Esperance & Algorithmes, think-tank dédié à l'utilisation responsable de l'IA.



Verity Smith

Cavalière de dressage international, chanteuse, compositrice et auteure.

Victime très jeune d'une maladie qui lui a fait perdre ses facultés visuelles, Verity Smith s'est toujours battue pour faire de son invalidité un défi et prouver au monde que rien n'est impossible.

Cavalière de dressage international, elle a représenté l'équipe paralympique britannique et a été sélectionnée par l'équipe de France paralympique pour concourir en épreuves internationales. Elle veut aujourd'hui devenir la première cavalière à participer aux Jeux Olympiques de Paris 2024 au sein des équipes Valide et Para-olympique.

Auteure, chanteuse, compositrice, elle a écrit son autobiographie, *The Groper's Guide*, et une pièce de théâtre où elle joue sur un trapèze. Elle a, notamment, publié un album acoustique et écrit la musique de *Norma Jeane* à Londres.

Verity Smith a conduit de nombreuses campagnes d'action et communication au profit des aveugles et enfants handicapés. Elle a aussi créé une association caritative : Équipe Verity.



Thierry Thuillier

Directeur général adjoint Information du Groupe TF1.

Diplômé de l'Institut d'études politiques de Paris, après une licence d'administration économique et sociale, Thierry Thuillier débute sa carrière à BVA en 1986.

Il intègre en 1990 la rédaction de TF1. En 1994, il rejoint France 2, où il est successivement, grand reporter et responsable des services International, Enquête et Reportages, avant d'être nommé rédacteur en chef du journal de 20 heures. Par ailleurs, il produit et présente une émission géopolitique : « Un œil sur la planète ».

Thierry Thuillier dirige la rédaction de *I Télé* de 2008 à 2010, avant de revenir à France Télévisions, où il occupe la fonction de directeur de l'Information, puis directeur général de *France 2*. Il initie le rapprochement des rédactions des chaînes publiques et engage une nouvelle dynamique dans les programmes.

Il retrouve, en 2016, le Groupe TF1 en tant que directeur général de *LCI*. Aux côtés de Catherine Nayl, il relance la Chaîne Info (qui deviendra en 2017 la deuxième chaîne d'information nationale).

Thierry Thuillier est directeur général adjoint Information du Groupe TF1 depuis septembre 2017.



Christophe Victor

Directeur général du Dauphiné Libéré.

Christophe Victor est, depuis janvier 2022, directeur général du *Dauphiné libéré* (groupe Ebra).

Diplômé de l'Essec, titulaire d'un DEA de droit des affaires et d'un DECS-DESS des marchés financiers, il commence sa carrière chez AXA et LVMH. Il est ensuite directeur administratif et financier de DI Group (*La Tribune, Investir*), puis de Kenzo et Christian Lacroix et prend, en 2002, la direction des opérations de Kenzo.

De février 2005 à juillet 2018, Christophe Victor est successivement directeur général adjoint, membre du comité exécutif, directeur général délégué du Groupe *Les Échos*. Il y conduit une politique de diversification et transformation digitale (avec la multiplication par quatre de l'audience numérique et des abonnements digitaux, la création avec Publicis de Viva Technology, le rachat de NetExplo).

Il fonde, en 2018, Alia Futura, spécialisée dans l'accompagnement des stratégies d'innovation, avant de prendre en 2022 la direction générale du *Dauphiné libéré*.

Merci Yves Enrègle

À PEINE UN MOIS APRÈS SA PARTICIPATION ACTIVE,
COMME CHAQUE ANNÉE, AU COLLOQUE DPA, YVES ENRÈGLE NOUS A QUITTÉS,
LE 3 AOÛT 2022. SA DISPARITION EST POUR SES NOMBREUX AMIS,
POUR TOUS LES COLLABORATEURS DU GROUPE IGS QUI L'ONT CONNU
ET BIEN SÛR POUR SA FAMILLE, TRÈS DOULOUREUSE.

À YVES, NOUS LIAIT UNE AMITIÉ ANCIENNE, AU SEIN DU GROUPE IGS,
DONT IL ÉTAIT COFONDATEUR AVEC ROGER SERRE ET BERNARD MONTEIL.

YVES, C'ÉTAIT D'ABORD UNE STATURE ET UNE VOIX, AUSSI
IMPRESSIONNANTES QUE SON IMMENSE CULTURE, AUSSI RECONNAISSABLES
QUE SON HUMOUR, PARFOIS CAUSTIQUE MAIS TOUJOURS EMPREINT
DE BIENVEILLANCE ET D'ATTENTION AUX AUTRES.

DIPLÔMÉ DE L'ESSEC, DE LA SORBONNE, D'HARVARD, OFFICIER DES PALMES
ACADÉMIQUES, DOYEN DU CORPS PROFESSORAL DU GROUPE, AUTEUR
DE NOMBREUX OUVRAGES SUR LA GESTION DES ENTREPRISES,
LE MANAGEMENT, LES RESSOURCES HUMAINES, LA RSE, LA NÉGOCIATION...
YVES FUT PRÉSIDENT DE PROPEDIA, LE CENTRE DE RECHERCHE DU GROUPE,
DÈS SA CRÉATION EN 2009.

POUR DPA, IL A ÉTÉ ET RESTERA UN COMPAGNON DE ROUTE ATTENTIF,
EXIGEANT ET SURTOUT AMICAL...

... À SON IMAGE

MERCI, YVES

LE COMITÉ D'ORGANISATION DE DIRIGEANTS EN PAYS D'AVIGNON

DIRIGEANTS

EN PAYS D'AVIGNON

POUR UNE GOUVERNANCE HUMAINE

2022, XIII^e Édition

EN PARTENARIAT AVEC

