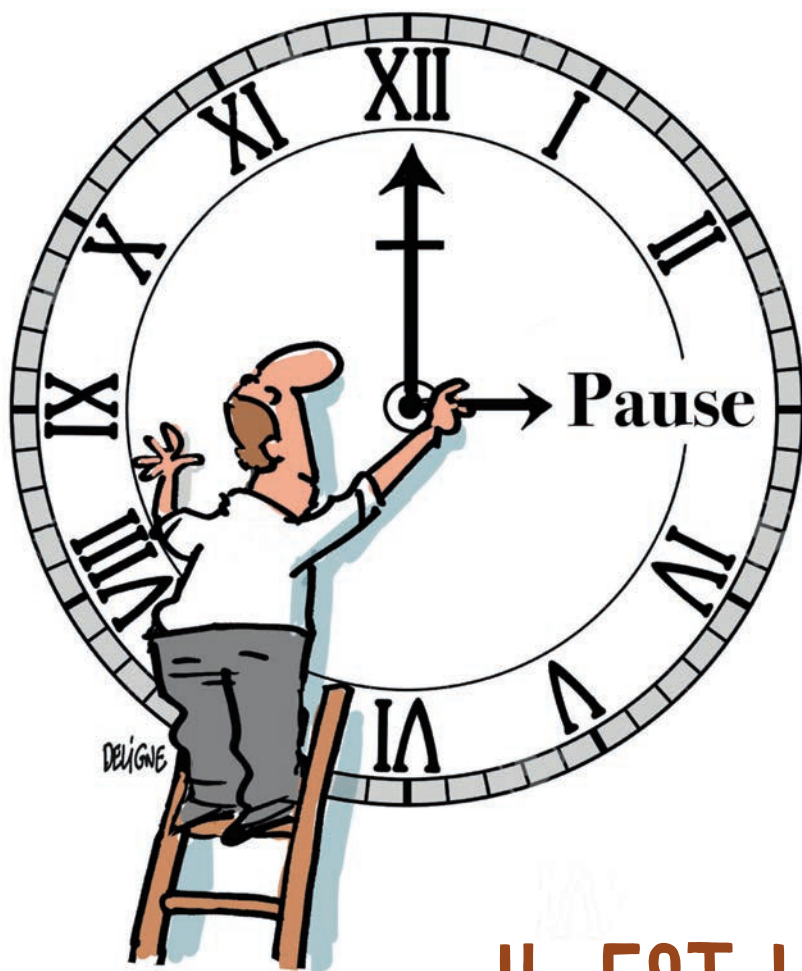


LES ENTRETIENS DE VALPRÉ 2017 • 16^E ÉDITION

17 NOVEMBRE AU CENTRE DE CONGRÈS DE VALPRÉ, LYON



IL EST URGENT
DE PRENDRE LE TEMPS !

SE LIBÉRER DE L'IMMÉDIATÉTÉ



QUE TON RÉGNE VIENNE
Augustins
de l'Assomption
PROVINCE D'EUROPE

LA CROIX

5 tables-rondes • 3 conférences • 12 ateliers
1 concert • Déjeuner et cocktail dînatoire



Conférencier, David Bernard est aussi triple champion du Québec de boxe.

« PRENDRE LE TEMPS DE SE CONNAÎTRE SOI-MÊME »

Invité par les Entretiens de Valpré, le conférencier québécois David Bernard est venu témoigner de l'urgence impérieuse de « ralentir pour réussir » au cours d'une conférence co-organisée avec les Entrepreneurs et Dirigeants Chrétiens (EDC) et co-animée par Armelle Debuchy et Frédéric Neymon, tous deux membres des EDC. C'est en effet à la seule condition de ralentir que nous pourrions nous aligner, reconnecter le cœur et l'esprit et agir avec sens.

« **Q**u'est-ce que le bonheur pour moi ? » C'est pour tenter de répondre à cette interrogation existentielle et spirituelle et donner ainsi sens à sa vie que David Bernard, conférencier québécois, entreprend de voyager à l'âge de 19 ans, d'abord en Europe, puis en Afrique du Nord. Encore sans réponse à sa question, le champion de boxe pose ses valises dans un village marocain en bordure du Sahara. « *Mon objectif était simple : je désirais vivre une expérience spirituelle. Je me suis volontairement inscrit dans une démarche d'ouverture : il me fallait être prêt à recevoir des réponses.* » Au 4^e jour de son séjour marocain, celui qui affirme « *ne pas croire aux hasards* » croise la route d'une caravane berbère et surtout fait

la rencontre de Mokhtar, maître chamelier. Celui-ci lui propose de le suivre à travers le désert. Le jeune Québécois veut voir là « *une réponse de Dieu* » à son questionnement : « *Le maître n'apparaît que quand l'élève est prêt.* »

Aux portes de la mort

Au pas des chameaux, la caravane s'avance dans le désert quand soudain elle doit affronter une terrible tempête de sable. Celle-ci dure trois jours. Si, au début, David Bernard éprouve le sentiment de vivre « *une expérience fascinante* », il tombe subitement malade et son état de santé se détériore très vite, « *au point de prendre très vite conscience de ma propre mortalité* ». Le jeune homme

« **Le maître n'apparaît que quand l'élève est prêt** »

dépérit et aux portes du trépas, bloqué en plein désert, il s'interroge : « *Ai-je véritablement fait ce que je voulais de ma vie ?* » Il réalise alors de la nécessité de changer le cadre des questionnements pour obtenir de nouvelles réponses. « *Face à la peur de la mort, j'ai compris combien il était urgent pour moi de ralentir.* » Remis sur pieds, la tempête apaisée, le jeune homme prend alors l'engagement de porter ce message autour de lui et d'engager chacun à ralentir dans sa propre existence.

« Parvenir à se réaligner »

Ralentir. Cette impérieuse nécessité semble difficilement compatible avec nos modes de vie, pris que nous sommes dans le mouvement de nos sociétés contemporaines qui ne valorisent que la performance. Et pourtant, enjoint David Bernard, « *nous devons chacun, individuellement, nous interroger : « Quels sont les moments pendant lesquels*

« **Les réponses à toutes nos questions se trouvent en nous** »

je me sens véritablement heureux, véritablement vivant, au cours desquels j'agis avec sens ? ». » Afin de trouver ses propres réponses, chacun se doit d'apprendre à se connaître, d'en prendre le temps : « *Les réponses à toutes nos questions se trouvent en nous. Il est impératif de reconnecter l'esprit et le cœur et parvenir à nous réaligner.* » Pour David Bernard, « *ralentir répond à un besoin primaire* ». Pour y parvenir, il convient de prendre rendez-vous avec soi, au cours de moments simples et à travers la marche, la prière, le recueillement, la méditation ou encore la contemplation. En effet, « *il s'agit de créer, d'aménager un espace de clarté pour véritablement voir, entendre et comprendre. C'est au cours de ces espaces réservés que nous serons en mesure de recevoir de nouvelles informations et peut-être appréhender la vérité de nos existences* ».



Jean-Paul Bailly



Valérie Poinsot



Jean-Hugues de Lamaze

« ANTICIPER, C'EST FAIRE DU TEMPS UN ALLIÉ »

Réunis en table ronde, Valérie Poinsot, directrice générale déléguée de Boiron, Jean-Paul Bailly, ancien président de la RATP et de La Poste, et Jean-Hugues de Lamaze, associé du fonds d'investissement Ecofin, ont ensemble tenté de comprendre comment mieux gérer le temps dans un contexte de culte du résultat et de diktat de la performance. Pour conclure que savoir prendre le temps permet toujours d'en gagner.

« **E**n économie, le temps constitue le meilleur des alliés mais peut se révéler le pire des ennemis. » D'emblée, Jean-Paul Bailly, ancien président de la RATP et de La Poste, fixe le cadre de la table ronde, organisée en partenariat avec Siparex, à laquelle prennent également part Valérie Poinsot, directrice générale déléguée de Boiron, et Jean-Hugues de Lamaze, associé du fonds d'investissement Ecofin, sous la houlette de Pierre-Henri de Menthon, directeur délégué du magazine *Challenges*. Leurs échanges sont l'occasion de confronter trois visions, apparemment antinomiques : celle du secteur public, celle de l'entreprise privée et celle des marchés financiers. « Ces derniers, précise Jean-Hugues de Lamaze, s'inscrivent dans le court terme, voire le très court terme, lors même que l'entreprise ne s'envisage que dans des cycles longs. » Aussi, le travail de l'investisseur boursier « consiste à combiner la vision à court terme de l'investissement et la valeur fondamentale de l'entreprise, inscrite dans le long terme, lui-même caractérisé par une absence de visibilité ». En d'autres termes, il s'agit « d'optimiser les échelles de temps ».

Faire du temps un allié

Gestion et optimisation du temps : c'est aussi dans ce domaine que réside l'art de diriger une entreprise, selon Jean-Paul Bailly, qui déplore que l'on ne l'enseigne que trop peu au cours de la formation des futurs dirigeants d'entreprise. « Nous faisons face à une accélération des processus. L'immédiateté réduit le temps de la réflexion et celui de l'action. Or, ralentir ne constitue pas forcément la réponse adéquate. Selon

« Prenons le temps de mettre en œuvre l'intelligence et d'opter pour la meilleure des décisions »

moi, celle-ci relève de notre capacité à anticiper. L'anticipation permet de faire du temps un allié. » Jean-Hugues de Lamaze abonde : « Anticiper, c'est améliorer sa capacité à réagir. » Et Valérie Poinsot de prolonger : « Au sein du groupe Boiron, le temps est un sujet précieux. Il est le pivot de notre projet d'entreprise, que nous souhaitons inscrire dans la durabilité, en nous libérant de l'immédiateté. » Aussi le groupe Boiron promet-il une gestion du temps de

travail à l'échelle de chaque collaborateur afin de lui garantir épanouissement et bien-être. « Flexibilité, temps partiel, emploi adapté : nous avons fait le choix de la qualité du temps plutôt que de la quantité de temps. Ainsi nous pouvons espérer faire coïncider les problématiques de l'entreprise et celles individuelles. »

« Respirer, réfléchir, réagir »

Au sein du groupe Boiron, témoigne sa directrice générale déléguée, le facteur temps est primordial pour le manager. Face à la tentation d'agir au plus vite et souvent dans l'urgence lorsque survient un problème, « nous avons édicté une autre règle du jeu, celle des « 3 R » : il s'agit de respirer, de réfléchir et, alors, de réagir. Nous devons lutter contre la tentation de la réaction spontanée et de la réponse automatique. Au contraire, prenons le temps de mettre en œuvre l'intelligence et d'opter pour la meilleure des décisions. Prendre le temps, c'est au final en gagner. » Et Jean-Hugues de Lamaze de conclure : « Toute décision doit être précédée d'un temps nécessaire et primordial de réflexion. Celui-ci ne doit absolument pas s'effacer au profit du temps de l'action. »

« L'ESPACE-ENTREPRISE, GARANT DE L'ACCOMPLISSEMENT INDIVIDUEL »

Dans un dialogue riche d'enseignements conduit par le père Dominique Greiner, rédacteur en chef à *La Croix*, la juriste Marie Bui-Leturcq et le philosophe Emmanuel Gabellieri ont tenté d'interroger un des principes d'action du pape François établissant la supériorité du temps à l'espace à l'aune de la réalité de l'entreprise. L'occasion pour eux d'établir les conditions de l'accomplissement de chacun.



Emmanuel Gabellieri



Marie Buy-Leturcq

Dans l'exhortation apostolique *La joie de l'Évangile*, le Pape François, dont la pensée s'enracine dans celle des grands théologiens du XX^e siècle, met en avant quatre principes d'action que détaille et commente Emmanuel Gabellieri, philosophe et professeur à la faculté de philosophie de l'Université catholique de Lyon (Ucly), associé dans sa réflexion à Marie Bui-Leturcq, juriste et enseignant-chercheur à l'Ucly, dans le cadre d'une table ronde animée par le père Dominique Greiner, rédacteur en chef à *La Croix*. D'emblée, Emmanuel Gabellieri apparente « la pensée de François à une figure géométrique, celle du polyèdre : chaque face témoigne d'une singularité mais s'harmonise dans un ensemble. » Puis le philosophe d'aborder chacun des quatre principes d'action du Pape. En premier lieu, « le temps est supérieur à l'espace ». Pour Emmanuel Gabellieri, ainsi énoncé, ce principe d'action établit une « priorité d'ordonnement entre deux réalités irréductibles : le temps s'incarne dans l'espace ».

Cette logique d'ordonnement et cette hiérarchisation des polarités régissent tout autant les trois autres principes d'action : « l'unité prévaut sur le conflit », « la réalité est plus importante que l'idée » et enfin « le tout est supérieur à la partie ». Mais c'est bien le premier qui retient l'attention de Marie Buy-Leturcq, qui en évalue la portée dans la réalité de l'entreprise.

Le temps privé en péril

Pour la juriste, la relation établie par le Pape François entre le temps et l'espace permet d'interroger la problématique de l'accomplissement de l'individu dans l'espace de l'entreprise. Établissant que « l'espace-entreprise peut et doit favoriser l'épanouissement de l'humain », Marie Buy-Leturcq souligne en préambule « les interactions potentiellement négatives entre l'espace et le temps » dans la sphère professionnelle. Et de citer pour exemples les dispositions réglementaires relatives à l'aménagement du temps de travail ou à la fixation de la durée légale du travail.

« Dans bien des cas, le temps de l'entreprise met en péril le temps privé. Ainsi, les forfaits temps auxquels sont soumis nombre de cadres dirigeants. Ou le cumul d'emplois, souvent synonyme de dépassement horaire. L'espace-entreprise tend à s'immiscer dans le temps personnel. » Interrogeant lui aussi les rapports du temps et de l'espace à l'échelle de l'entreprise, Emmanuel Gabellieri rappelle la nécessité et l'utilité, pour chaque travailleur, de s'approprier ces deux réalités. Pour ce faire, « il convient d'habiter son travail par la pensée et de penser l'acte de travail en relation avec sa propre existence ». À cette condition, prolonge Marie Buy-Leturcq, l'accomplissement individuel est possible au moment même de l'activité professionnelle.

Préserver le temps du dialogue

Marie Buy-Leturcq constate par ailleurs le renouvellement du rapport entre l'espace-entreprise et les temps de vie, professionnel et privé. Un renouvellement prompt à impulser et favoriser de nouvelles formes de dialogue social, marquées par l'écoute, la collaboration et la négociation. Cette capacité de dialogue, relève Emmanuel Gabellieri, est primordiale et doit être préservée, en dépit de l'imprévisibilité croissante de l'économie, « qui ne doit pas constituer le prétexte à l'élimination du dialogue ». « Prendre le temps de la concertation, ajoute le philosophe, est un préalable à l'action. Cela permet à coup sûr d'éviter les catastrophes. » Interprétant la pensée du Pape François, il relève « un des péchés de l'action socio-politique, qui consiste à privilégier l'espace de pouvoir au détriment de l'accomplissement des processus décisionnels. Initier un tel processus garantit et préserve le temps du dialogue ».



© tekoaphotos

« POUR HABITER LE TEMPS, CULTIVONS L'AMOUR »

L'intervention du Cardinal Barbarin a entraîné les participants dans une réflexion profonde et engageante. En partant de la phrase des Ecclésiastes « *Il y a un temps pour tout* », le Cardinal a abordé la question du temps comme une richesse mais également « *une épreuve qu'il nous incombe de traverser* ». Et parce qu'il en relève de notre responsabilité d'homme, bien habiter le temps dépend de notre capacité à nous mettre au service de l'autre.

« *Il y a un temps pour chaque chose.* » Dans le cadre d'un masterclass, ce postulat, d'apparence simple, permet au Cardinal Philippe Barbarin d'établir ce constat : « *Il existe un temps pour tout* ». Et d'emblée, le Cardinal tient à rappeler : « *Nous sommes condamnés à nous écraser contre la muraille de la mort. Dès lors, comment parvenir à profiter de nos existences ? Peut-on considérer la vie et l'amour plus forts que tout ?* » Face à ces interrogations profondes, Philippe Barbarin enjoint de ne jamais perdre de vue qu'un homme, Jésus, est parvenu, par son amour, à percer une brèche dans cette muraille de la mort. Et que de l'au-delà, sa lumière éclaire le temps, notre temps.

« Nos choix sont l'expression de notre liberté »

La liberté des choix

« *Le temps est une épreuve et il nous incombe de la traverser.* » Aussi nous faut-il apprendre à habiter ce dernier. Pour ce faire, il s'agit d'abord de parvenir à répartir nos temps de vie. « *Cette répartition obéit à des choix. Ceux-ci sont l'expression même de notre liberté.* » Et le Cardinal d'opérer une hiérarchie des choix : « *Plus ceux-ci sont grands, plus ils nous engagent et, parallèlement, révèlent notre dignité.* » Néanmoins,

il nous faut accepter que les choix les plus fondamentaux de notre existence – notre naissance, notre sexe, notre famille, notre mort... – ne dépendent pas de nous, ne relèvent pas de notre liberté, et cela, « *l'homme a du mal à l'accepter* ». En effet, privé

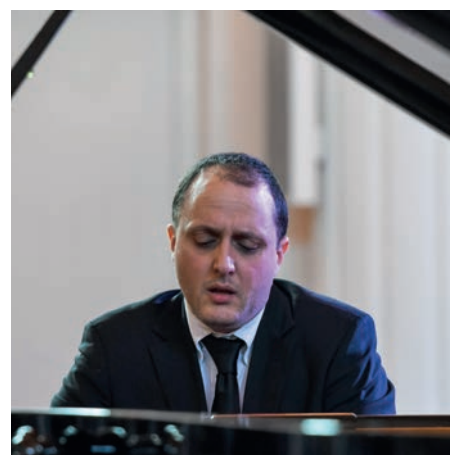
de ces choix fondamentaux, de quoi sommes-nous véritablement maîtres et jusqu'où cette maîtrise peut-elle s'exercer ? « *L'homme est propriétaire de son temps, mais c'est bien Dieu qui en est le véritable maître* », souligne le Cardinal.

Aimer pour habiter le temps

« *Posséder son temps, c'est d'abord parvenir à l'organiser.* » Et le Cardinal Barbarin de mettre en garde : « *La performance et le culte de l'efficacité nous rendent fous et aveugles. Préservons-nous absolument de nous laisser emporter par ce que nous cherchons à conquérir, posséder, accumuler.* » Pour bien habiter le temps et en traverser l'épreuve avec succès, c'est-à-dire en sortir grandi, renouvelé, il nous incombe de bien l'appréhender, de le juger, de le comprendre. « *Il en va de notre responsabilité !* », prévient le Cardinal Barbarin. Et déjà de dévoiler comment comprendre le temps : par l'écoute et la présence à l'autre. Plus simplement, par l'amour. En effet, assène le Cardinal Barbarin, « *pour habiter pleinement son temps, l'homme doit lutter toujours contre ses propres lâchetés et, surtout, étendre et cultiver sa capacité d'amour.* »

Faire confiance au temps

« *Le temps nous fait et nous transforme.* » Cette réalité, l'homme a du mal à l'accepter. Pourtant, ainsi que l'édicte le Pape François dans une exhortation apostolique, « *le temps est supérieur à l'espace* ». Autrement dit, interprète le Cardinal Barbarin, le temps commande tout et il nous porte, sans que l'on sache où. « *Parce que le temps fait se rejoindre toute chose, il nous faut apprendre à lui faire pleinement confiance.* » Ainsi, confiants et assurés, nous saurons traverser l'épreuve du temps. Et puisque qu'il nous incombe d'en garder la maîtrise, sachons apprendre à donner de notre temps, sans attendre, dans l'instant présent. « *Employer son temps relève, là encore, de notre responsabilité. Mettons-nous au service, devenons serviteur : c'est bien là la preuve de l'exercice de notre responsabilité. C'est aussi là un gage pour assurer le bien commun et garantir la paix.* »



© tekoaphotos

« LA MUSIQUE DÉVOILE LE SENS DU DEVENIR »

Pianiste virtuose dont la carrière se partage entre récitals solo, concerts de musique de chambre ou en soliste avec orchestre, dont il assure aussi la direction, Olivier Cangelosi a invité Brahms et Beethoven au programme des Entretiens de Valpré, en partenariat avec la Banque Rhône-Alpes. Son interprétation, habitée, passionnée, illustre sa définition de la musique, « *art des sons et art du temps* ».

En préambule de son récital de piano, Olivier Cangelosi, diplômé en 2003 du Conservatoire de Paris, s'essaie à définir la musique, tout à la fois « *art des sons et art du temps* ». « *La musique, ajoute-t-il, est un processus temporalisé : auditeurs, nous assistons à la naissance, à la vie et à la mort du son, éphémère* », par nature et par essence. Cet art sollicite notre mémoire immédiate : la musique s'inscrit d'abord dans la perception de l'instant présent. « *Mais elle nous invite presque aussitôt à imaginer l'instant futur qui lui succède et à concevoir l'avenir. En cela, la musique dévoile le sens profond du devenir.* » Et c'est de cette anticipation que se joue le compositeur. Son dessein : dérouter

l'auditeur, lui faire entendre ce qu'il n'attendait pas, créer la surprise... « *C'est en effet de la surprise que naît l'émotion* », assure le lauréat du 2^e prix au Concours international de piano de Santorin en 2005. L'émotion surgit dès l'entame du récital.

« C'est de la surprise que naît l'émotion »

Après une intense et profonde respiration, Olivier Cangelosi propose l'interprétation des *Sept Fantaisies, op. 116*, de Johannes Brahms. Quatre Intermezzi, propices à la rêverie, alternent avec trois Capricci, passionnés. Le virtuose enchaîne

les pièces, varie les rythmes et les cadences. Le pianiste et son instrument ne font qu'un. Le temps semble suspendu. Perception de l'instant présent, imagination de l'instant futur, au rythme des doigts qui courent sur le clavier, frappent ou caressent. Jusqu'au silence qui suit la dernière note. Salve d'applaudissements. Olivier Cangelosi se propose alors de ressentir l'accélération du temps et d'éprouver la sensation d'urgence que provoque l'interprétation de la *Sonate pour piano n° 23, op. 57*, dite « *Appassionata* », de Ludwig van Beethoven. Celle-là même que le compositeur considérait comme l'une de ses plus impétueuses. Et telle que son interprète la donne à entendre, passionnément.



© tekoaphotos

DONNER DU TEMPS POUR DONNER DU SENS

Face à la révolution digitale, dans un contexte de perte de repères, la quête de valeurs et de sens est brûlante, notamment chez les jeunes générations de collaborateurs. Or, comme en témoignent quatre chefs d'entreprise, c'est au travers de nos engagements bénévoles, que nos actions, et donc notre existence, prennent sens.

Christian Barqui, président de l'association pour le Progrès du Management (APM), Jean-Marc Courau, président de Paralu, Guillaume Decitre, président du groupe éponyme, Frédéric Lavenir, directeur général de CNP Assurances et président de l'Adie : leur parcours entrepreneuriaux, dans des secteurs distincts, partagent néanmoins un point commun. Ce qui les relie ? L'engagement altruiste et bénévole, le don de temps, le don de soi. Ainsi Guillaume Decitre : « À 40 ans, je réalise le rêve de ma vie : un tour du monde à la voile. Mais au cours d'une très forte tempête, je prends conscience de la fragilité de la vie et de la finitude de tout individu. Et c'est là, un peu par hasard, que se révèle la nécessité de m'engager pour les autres. » Et le groupe Decitre de se rapprocher des Restos du Cœur ou encore d'organiser des maraudes

littéraires avec le Samu social.

« Délimiter des espaces d'action »

Ces exemples d'engagement, prolonge Christian Barqui, ne sont rien d'autres que « des opportunités d'action qu'il nous appartient de saisir ». Aussi est-il nécessaire et impératif de différencier le temps, ainsi que les Grecs antiques qui distinguaient le temps « chronos », temps régi par des logiques comptables, et le temps « kairos », temps de l'humain et des opportunités. Saisir ces opportunités d'action et d'engagement implique « de prendre des décisions et de faire des choix », indique Frédéric Lavenir. « C'est pourquoi il convient d'organiser son temps en le découpant en espaces d'action. Ce découpage, qui doit régir l'organisation de nos existences, permet à l'individu de s'impliquer dans des activités de natures différentes. »

« Ne subissons pas la révolution digitale : vivons-la ! »

Toutefois, ne risque-t-on pas de se perdre dans ces implications multiples ? Non, assène le directeur général de CNP Assurances, à la condition « d'établir une hiérarchie réelle des priorités et d'opérer au quotidien des arbitrages non contraints », même si cela relève parfois d'une forme « d'héroïsme » !

Quête de valeurs

Cette segmentation des espaces d'action est d'autant plus complexe que les rythmes de vie s'accroissent, constate Frédéric Lavenir. « Cette accélération participe d'une perte de sens et, concomitamment, d'une quête approfondie de valeurs, notamment chez les jeunes générations et, dans l'entreprise, chez les jeunes collaborateurs. » Or c'est bien l'entreprise qui se doit aujourd'hui de répondre à cette quête, alors que les générations Y et Z entrent dans le monde du travail, explique Christian Barqui. La révolution digitale impacte nos modes de vie, l'organisation du travail et nos systèmes de valeurs, abonde Guillaume Decitre. « Il convient de ne pas subir cette révolution, mais de s'en emparer, de la vivre et surtout de la comprendre, précise-t-il. Cette nécessité se heurte au paradoxe de l'accélération des processus et de l'obligation de ralentir pour les comprendre et les expliquer. »

Donner du sens à l'action

Emportée dans cette accélération, l'entreprise continue de poursuivre un double objectif, établit Guillaume Decitre : économique, puisqu'elle doit demeurer rentable et créer de la richesse, et sociale, à travers la création d'emplois. « C'est bien la volonté de répondre à ce double objectif qui a guidé ma carrière professionnelle, illustre Jean-Marc Courau. Néanmoins, dans un contexte de crise socio-économique, gagner de l'argent questionne. » En effet, prolonge le président du groupe Decitre, « la création de richesse ne doit pas nous dédouaner de nous interroger sur le sens de nos actions. Et c'est souvent à travers l'engagement bénévole que le reste de nos actions prend véritablement sens ».



PARTAGE D'EXPÉRIENCES, ÉCHANGES DE PRATIQUES

Les Entretiens de Valpré 2017 ont été l'occasion pour les participants de prendre part à un atelier thématique. Douze ont été programmés et proposaient d'interroger notre rapport au temps. Espaces de réflexion, encadrés par deux experts pour chacune des thématiques de travail, ils ont été l'occasion d'un partage enrichissant d'expériences mais ont aussi favorisé l'échange de bonnes pratiques.

« **L**e hasard ne favorise que les esprits préparés. » La citation de Louis Pasteur accueille les participants à l'atelier thématique relatif à l'organisation de la gestion de crise en entreprise, programmé dans le cadre des Entretiens de Valpré 2017. Au total, douze ateliers ont été proposés afin que chacun puisse interroger son rapport au temps selon une thématique spécifique. L'occasion, dans une ambiance conviviale, de partager son expérience, de confronter ses points de vue et d'échanger des pratiques. Une vingtaine de personnes ont pris part à l'atelier portant sur la gestion de crise. Celui-ci débute par un rapide tour de table ; chacun, après une courte présentation, précise ce qu'il attend de cette heure d'échange et de discussion, encadrée par Florence Daunis, direc-

« Pour gérer une crise, il faut savoir prendre son temps »

trice générale adjointe de la fédération Handicap International, et Anne Chatelain, présidente d'Audientur, Conseil en management (Gouvernance Risque Compliance). Et celle-ci de poser d'emblée : « La gestion de crise obéit à une habile articulation du curatif et du préventif. Il s'agit de bien anticiper la crise afin de pouvoir en déclencher la gestion optimale. Or il existe une contradiction apparente entre la gestion de crise et l'urgence, d'une part, et l'impérieuse nécessité de savoir prendre son temps. » Face à l'hétérogénéité des attentes de la part des participants à l'atelier, Florence Denis juge utile de caractériser une crise. Plusieurs facteurs permettent de la définir : la soudaineté et l'imprévisibilité, la remise en cause de l'organisation existante, la mise en danger de la structure existante, le fort impact émotionnel

et, enfin, la difficile évaluation des conséquences potentielles. Or, souligne un participant, « toute crise doit être évaluée à travers le prisme de ses conséquences dévastatrices. Imaginer l'impensable permet de s'y préparer ».

S'adapter en permanence

Trois étages plus haut, un autre groupe s'est réuni sous la houlette de Julien Rerolle, fondateur de l'agence de notation financière indépendante Spread Research, et de Jean-Christophe Juilliard, directeur général de Limagrain (2016). L'atelier, intitulé « *Alors le temps, c'est toujours de l'argent ?* », est l'occasion pour les participants de déterminer les bons arbitrages entre temps court des investisseurs « pressés » et temps long de l'entreprise. Et, pour l'un d'eux, de s'interroger à haute voix afin de favoriser les échanges et susciter le débat : « *Quel est l'objectif ultime de l'entreprise ? Est-ce avant*

« Sans pression du résultat, le temps est à la définition des objectifs »

tout de créer de la valeur ? Est-ce surtout de créer de l'emploi ? » Pour Jean-Christophe Juilliard, il convient d'identifier les temps et les cycles de l'entreprise. Ainsi, « *une startup ou une entreprise en situation d'endettement sont soumis à l'urgence et à la pression du temps. Ce moment de tension est étranger à une entreprise bénéficiaire. Celle-ci peut en effet profiter du temps pour définir ses objectifs et sa stratégie, sans pression du résultat. Il convient donc de toujours ajuster le temps et évaluer la situation d'une entreprise.* » Cette appréhension juste du temps, juge un participant, « *relève de la lucidité du dirigeant de l'entreprise et de sa capacité d'adaptation permanente dans un contexte de mutation perpétuelle des écosystèmes* ». Cette capacité d'adaptation, conclut Julien Rerolle, constitue un facteur de durabilité pour l'entreprise et ses parties-prenantes : actionnaires, dirigeants et salariés.



© tekoaphotos

Laurent Fiard, Juliette Jarry, Hervé Pillaud et Jerick Develle (de g. à dr.).

LE SENS, GUIDE DE L'ACTION

Dans un contexte de révolution numérique, l'entreprise se voit contrainte de réinventer ses modèles. La robotique décuple les potentiels d'action et les gains de productivité sont réels. Néanmoins, quelle place l'humain conserve-t-il dans les schémas de production ? La machine le libère-t-il davantage qu'elle ne l'assujettit ? Parce que l'homme conserve toute sa capacité d'anticipation, d'intuition et de rêve, il ne saurait être jamais remplacé par un robot. A condition toutefois de cultiver, par la formation, sa capacité d'adaptation et de laisser le sens guider son action.

La révolution digitale abolit les frontières de l'espace et du temps tout en décuplant les potentiels d'action. Dans ce contexte, l'entreprise doit se réinventer et c'est en adoptant une démarche et une vision collaboratives qu'elle pourra se transformer afin de devenir « une plateforme « phygitale », combinant facteurs humains et numériques ». Ainsi Laurent Fiard, co-président de Visiativ et président du Medef Lyon-Rhône, envisage-t-il l'entreprise du futur, en introduction d'une table-ronde intitulée « Homo Numéricus, l'homme accéléré ? » à laquelle ont également pris part Juliette Jarry,

vice-présidente de la région Auvergne Rhône-Alpes en charge du numérique, Jerick Develle, directeur marketing d'Adecco, et Hervé Pillaud,

« Le sens permet de fédérer les forces et d'impulser des projets »

ex-agriculteur et auteur-conférencier, sous la houlette de Vincent de Féligonde, chef du service économique et social de *La Croix*.

Quête de sens et stratégie d'action
Cette réinvention de l'entreprise et

de ses modèles « constitue un défi », pose Laurent Fiard, qui préconise, pour le relever, « d'aplanir les hiérarchies, d'impliquer davantage chaque collaborateur et de créer une véritable dynamique collaborative afin de générer des interactions créatrices de valeur ». « Nous nous trouvons aujourd'hui dans une situation de chaos, établit Jerick Develle. Dans ce contexte, le doute constitue la seule valeur sûre. » Néanmoins, tempère-t-il, ce chaos peut se révéler salutaire. En effet, « c'est dans ce contexte que se définit toute stratégie d'action, en vertu de nos capacités d'adaptation ». Et, prolonge Juliette Jarry, la stratégie,

qui permet de conduire toute action, « doit être définie et interrogée à travers le prisme du sens. La quête de sens, primordiale, doit permettre de rationaliser l'action et lui apporte de la cohérence. C'est pareillement le sens qui permet de fédérer les forces et d'impulser des projets, quel que soit l'environnement, a fortiori politique ».

« Alléger le fastidieux »

Si le sens doit a priori guider l'action, cette quête existentielle est-elle encore possible dans un contexte de révolution digitale et d'accélération des processus ? Les bouleversements profonds à l'œuvre dans nos sociétés et nos économies sont-ils prompts à participer de notre libération ou, au contraire, ne nous réduisent-ils pas en esclavage ? Pour Hervé Pillaud,

« Les valeurs et les comportements l'emportent sur les compétences »

aucun doute : « le métier d'agriculteur est, par nature, un métier d'astreinte. Les technologies numériques permettent de nous affranchir de certaines tâches et nous ramènent aux valeurs nobles du métier de paysan,

y compris les tâches manuelles, très longtemps dévalorisées ». Et Juliette Jarry de confirmer : « Le numérique allège le fastidieux ». Pour Laurent Fiard, pour tirer tous les bénéfices de cette révolution digitale, « il est nécessaire de s'appuyer sur la cobotique, interaction du robot et de l'humain. La robotisation des appareils productifs, synonyme de gain de productivité, doit également permettre l'épanouissement et le bien-être au travail. » Certes, reconnaît Jerick Develle, « la robotique menace certains emplois, souvent pénibles, mais elle permet aussi de relever de nouveaux défis. Dans ce contexte, les compétences techniques seules ne suffisent plus dans le monde du travail. Les valeurs et les comportements comptent davantage ».

De l'intuition et du rêve

Consciente qu'il « n'est pas d'épanouissement professionnel dans la pénibilité, la formation, initiale puis continue, se trouve au centre des mutations sociétales aujourd'hui en cours », énonce Juliette Jarry. Et c'est parce que l'emploi se transforme radicalement que la formation est impérative tout au long de sa vie professionnelle. Et, pour Jerick Develle,

« dans la perspective de l'allongement des carrières professionnelles et du départ plus tardif à la retraite, la formation seule peut accompagner la révolution numérique ». « Cette révolution n'en est qu'à ses prémices.

« Aucune machine ne remplacera jamais notre sensibilité »

Attendons-nous à un véritable tsunami. Dès lors, sans formation, inutile d'essayer de mettre en adéquation les besoins de l'entreprise et ceux des collaborateurs », prévient Laurent Fiard. Aussi, « tout dirigeant d'entreprise doit permettre à chacun de ses collaborateurs de développer un triple savoir : le savoir-faire, le savoir-être et le savoir-devenir. C'est ainsi que chaque collaborateur pourra aiguïser sa curiosité et sa sensibilité ». Et c'est bien cette sensibilité, souligne Hervé Pillaud, « qu'aucune machine ne remplacera jamais ». Ce qui fait la différence, essentielle aux yeux de Jerick Develle, « c'est la capacité d'anticipation et d'intuition propre à l'humain et qui le différencie de la machine ». « L'intuition certes, mais aussi la capacité à rêver », conclut Juliette Jarry.



© tekoaphotos



© tekoaphotos

François-Daniel Migeon (à g.) et Christian Streiff encadrent Pierre de Villiers.

« SACHONS RÉSISTER AUX TENTATIONS DE L'HOMME PRESSÉ »

Apprendre à déléguer, établir les priorités et ne pas répondre qu'à l'urgence, agir et suivre une stratégie visionnaire plutôt que réagir selon une tactique court-termiste... Tels sont les enseignements, dégagés au cours du débat de clôture des Entretiens de Valpré 2017, qui permettront à l'homme de toujours demeurer maître de son temps et ne jamais avoir à le subir.

C'est soumis à la pression du temps que Pierre de Villiers confie avoir dû conduire la transformation des armées. Dans le cadre des Entretiens de Valpré, le général et ancien chef d'état-major des armées (de 2014 à sa démission retentissante le 19 juillet dernier) participait à un débat intitulé « *Et l'homme pendant ce temps-là ?* », aux côtés de François-Daniel Migeon, fondateur du Thomas More Leadership Institute, et Christian Streiff, ancien président de PSA, et animé par Philippe Lansac, directeur de RCF Lyon. Et cette pression temporelle, Pierre de Villiers, nommé

chef du cabinet militaire du Premier ministre en 2008, fonction qu'il occupera jusqu'en 2010, l'a intégrée à son action : « *Ma seule préoccupation a toujours été de faire entrer l'édredon des préoccupations dans*

« Nous confondons très souvent urgence et priorité »

la valise du temps. » Profondément conscient de l'accélération du temps, celui qui fut nommé major général des armées en 2010 cherche à en expliquer le processus.

D'abord, la complexification des problématiques et des enjeux, dans un contexte de centralisation des décisions et de négation de la subsidiarité. Ensuite, la réduction des délais de transmission de l'information et, par ailleurs, le rétrécissement des espaces, concomitant à la mondialisation et au phénomène de globalisation. En outre, interroge Pierre de Villiers, « *peut-on considérer la digitalisation des échanges comme un gain de temps ? Objectivement, il semble au contraire que nous perdions parfois du temps eu égard à une mauvaise analyse et utilisation de l'information* ». Enfin,

déplore le commandant du *Regional Command Capital* en Afghanistan entre décembre 2006 et avril 2007, « nous avons très souvent tendance à confondre urgence et priorité. Nos décisions sont régies par la tactique et non par la stratégie. Cette gestion court-termiste est source de stress. Et, au fur et à mesure des attentats, le temps s'est raccourci ».

Apprendre à déléguer

Dès lors, face au raccourcissement du temps, dans un contexte d'inflation de l'information, « il relève de la responsabilité du dirigeant de résister à cette accélération. Aussi doit-il apprendre à déléguer toute décision qui ne relève pas de l'essentiel. C'est à travers l'apprentissage de la délégation que l'on parvient à libérer et donc à gagner du temps », préconise Christian Streiff, vice-président du conseil de surveillance de Safran. « L'instantanéité a bouleversé notre rapport au temps, constate François-Daniel Migeon. Nous ne pouvons résister à la tentation de savoir

« À travers la délégation, on libère et donc on gagne du temps »

tout et tout de suite. Or, nous devons sans cesse interroger notre rapport à l'instant présent : c'est là le seul moyen d'en préserver la qualité. » Et Christian Streiff de prolonger : « Il est essentiel de réserver du temps à l'important et tâcher de se départir de la gestion de l'urgent, tentation de l'homme pressé ». J'étais un homme pressé constitue justement le titre du livre dans lequel il témoigne de son combat pour se relever de l'AVC dont il a été victime en 2008. « Après avoir littéralement « perdu la tête », ce temps de reconstruction et de rééducation m'a imposé de réapprendre à prendre le temps et de réapprendre à vivre. » Savoir se ménager, s'arrêter et se réserver du temps passe par une discipline stricte et individuelle. « Ne pas prendre le temps de la réflexion et de la décision conduit presque inévitablement à commettre des erreurs. » En outre,



© tekoaphotos

met-il en garde, « la dernière des décisions quotidiennes est rarement la bonne ! »

Temps intérieurs

Aussi, selon Pierre de Villiers, la maîtrise du temps passe par un apprentissage et un mode de gestion. « La maîtrise d'un agenda dépend de la rigueur de son organisation. Et jamais elle ne doit être effectuée au détriment des temps de vie personnels. Il faut savoir consacrer du temps au silence et à l'intériorisation. Cela nous protège de l'agitation, improductive. » François-Daniel Migeon prolonge : « Ces temps d'intériorisation, par exemple à travers la prière, permettent de prendre soin de l'âme et de s'unifier pour repartir chaque de l'essentiel. Ainsi nous pouvons espérer parvenir à établir un équilibre entre le corps et l'âme et, dès lors, agir avec intelligence. » Partisan de ces espaces réservés à

l'intériorisation, le général de Villiers rappelle qu'« il faut conduire le temps et non le subir ». Aussi s'impose-t-il une règle simple : « Passé 20 h 30, il faut savoir rentrer chez soi et arrêter « d'emmerder » le monde ! »

« L'équilibre du corps et de l'âme permet d'agir avec intelligence »

L'homme avant tout

« Toute décision doit être prise pour servir un objectif, en appliquant un principe simple : l'homme doit être au centre de tout projet, édicte Pierre de Villiers. Or la vitesse tend à abolir et à désintégrer l'humanité. L'efficacité de toute action passe par l'intérêt que vous portez à vos subordonnés. Leur motivation dépend essentiellement du sens que vous donnez à l'action collective et l'efficacité d'une action sera décuplée grâce à la multiplication des intelligences. » Et le général d'édicter un principe de conduite : « La priorité doit toujours l'emporter sur l'urgence. Si le chef sait établir les priorités, ses subordonnés sauront gérer les urgences. Tout dirigeant doit lutter contre l'orgueil de vouloir tout maîtriser. Il ne s'agit pas de tout faire de plus en plus vite. Il s'agit au contraire de faire faire de plus en plus vite. » Y parvenir, résume Pierre de Villiers, passe par l'écoute, la compréhension et la confiance. L'attention à l'autre, en somme.



© tekoaphotos

