

Sommaire

Les conférenciers de la 23 ^{ème} Université Hommes-Entreprises.....	p.2
Synthèse de l'intervention de Christian Monjou.....	p.4
Synthèse de l'intervention de Raphaël Enthoven	p.9
Synthèse de l'interview de Patrick Poivre d'Arvor	p.13
Synthèse de l'intervention de Claire Ly.....	p.19
Synthèse de l'intervention de Ladjali Diallo.....	p.23
Synthèse de l'intervention de Idriss Aberkane.....	p.27
Synthèse de l'intervention de Laurent Alexandre (vidéo)	p.34
Synthèse de l'intervention de Fabrice Hadjajd.....	p.36
Synthèse de l'intervention de Chékéba Hachemi	p.40
Synthèse de l'interview de Claude Onesta	p.44
Le Ceca remercie ses partenaires.....	p.54
En attendant 2018.....	p.55

Les conférenciers de la 23^{ème} Université Hommes-Entreprises

CHRISTIAN MONJOU

Agrégé de l'Université, enseignant chercheur à Oxford, ancien lauréat de la Fondation Besse, Christian Monjou est spécialiste des civilisations anglo-saxonnes. Il a longtemps été professeur de chaire supérieure en Khâgne au Lycée Henri IV à Paris et chargé de cours d'agrégation à l'Ecole Normale Supérieure de la rue d'Ulm. Expert référencé à l'APM, Christian Monjou utilise toujours le détour de l'art pour évoquer des problématiques managériales telles que le leadership, la relation à l'autre, l'innovation, l'interculturel,...

RAPHAËL ENTHOVEN

Ancien élève de l'Ecole Normale Supérieure, Raphaël Enthoven est agrégé de philosophie. Il enseignera dans les établissements universitaires les plus prestigieux : Paris IV, Ecole Polytechnique ainsi qu'à Sciences-Po Paris. Il exercera aussi dans des établissements du secondaire considérant que l'enseignement de la philosophie doit sortir de son carcan élitiste. Producteur et animateur de radio, il anime une chronique quotidienne sur Europe 1, ainsi qu'une émission hebdomadaire « Qui vive ». Il figure aujourd'hui parmi les intellectuels français les plus reconnus.

PATRICK POIVRE D'ARVOR

Journaliste, présentateur vedette du 20 heures d'Antenne 2 puis de TF1 pendant 33 ans, Patrick Poivre d'Arvor est aujourd'hui animateur d'émissions et écrivain. Ses interviews de nombreuses personnalités françaises et internationales, dont les présidents Mitterrand, Chirac et Sarkozy, lui ont conféré une très bonne connaissance du pouvoir.

CLAIRE LY

Camp de travail à la campagne, exécutions, endoctrinement des enfants, malnutrition, chasse aux bourgeois et aux intellectuels, c'est le calvaire qu'a subi, pendant quatre ans, Claire Ly. Rescapée des camps khmers rouges au Cambodge, elle nous plonge dans les tréfonds d'un des plus grands drames du XX^{ème} siècle. Par une réflexion sur l'expérience qu'elle a vécue, sur la rencontre de deux cultures en sa propre personne, et sur l'enrichissement qu'est pour elle la rencontre de deux traditions religieuses, elle témoigne d'un regard original sur la manière dont l'identité ne cesse de se construire.

LADJI DIALLO

Comment le caïd des cités est-il devenu ambassadeur de l'amour universel ? Comédien, conteur et chanteur, cet artiste aux multiples facettes nous raconte le chemin d'un bouleversement intérieur. Après un démarrage chaotique, une adolescence sombre, des comportements turbulents et violents, le jeune homme va vivre une expérience prodigieuse de paix, se convertir au christianisme et se lancer dans une quête d'identité, à la découverte de ses racines africaines, ses talents artistiques et son humanité.

IDRISS ABERKANE

Penseur, essayiste, consultant international, Idriss Aberkane était titulaire de trois doctorats dont un de l'Ecole Polytechnique, avant 30 ans, chercheur invité à Stanford à 20 ans, auquel il est resté affilié pendant sept ans. Ses essais sur l'économie et la géopolitique de la connaissance - sa spécialité- ont été traduits en chinois, anglais et coréen. Il a bâti sa réputation sur ses conférences (plus de 260 conférences dans le monde entier, six TEDx) et fait deux fois la couverture du Point. Son livre Libérez votre cerveau s'est vendu à plus de 100 000 exemplaires en six mois et est en cours de traduction en huit langues.

LAURENT ALEXANDRE

Chirurgien-urologue français, auteur et chef d'entreprise, Laurent Alexandre est diplômé de Sciences Po Paris, de l'ENA, du MBA d'HEC et est le cofondateur du site web Doctissimo. Expert en nouvelles technologies et intelligence artificielle, il est désormais à la tête de DNAVision, société spécialisée dans le séquençage du génome humain. Il s'intéresse au mouvement transhumaniste et aux bouleversements que pourrait connaître l'humanité, conjointement aux progrès de la science dans le domaine de la biotechnologie.

FABRICE HADJADJ

Professeur agrégé de philosophie et dramaturge, Fabrice Hadjadj est spécialiste de la philosophie de l'art. Il est le Directeur de l'Institut européen d'études anthropologiques Philantropos et collabore au Figaro Littéraire, à Prier et à Art Press. Il s'appuie sur la philosophie, la théologie et les arts pour publier des essais plusieurs fois primés comme Comment parler de Dieu aujourd'hui, Prix « Spiritualités d'aujourd'hui » en 2013. Il consacre la plupart de ses essais à la question du salut, de la technique et du corps.

CHÉKÉBA HACHÉMI

Première femme diplomate du gouvernement provisoire afghan, elle est nommée en janvier 2002 Premier Secrétaire de l'Ambassade d'Afghanistan auprès de l'Union Européenne. Présidente et fondatrice de l'association Afghanistan Libre, elle a travaillé au côté du commandant Massoud pour développer des actions dans les domaines de l'éducation, de l'information, du développement rural et de la santé, essentiellement pour les femmes et les petites filles. Elle met en place des projets sociétaux et philanthropiques pour de grands groupes européens.

CLAUDE ONESTA

Entraîneur de handball français, manager général de l'équipe de France masculine depuis 2016, après en avoir été l'entraîneur de 2001 à 2016. Trois titres de champions d'Europe, quatre couronnes mondiales et deux médailles d'or olympiques, Claude Onesta, s'est bâti en 15 années à la tête du handball tricolore, un palmarès hors normes. Sa méthode basée sur un management libéré, il l'explique dans son livre Le règne des affranchis, où il nous entraîne dans les coulisses de ses emblématiques victoires.



CHRISTIAN MONJOU

Pouvoir, autorité et légitimité

Avertissement : la présentation de Christian Monjou était accompagnée d'un riche diaporama qui ne figure pas dans cette synthèse.

Il faut rendre hommage à Bordeaux : Je suis un vieux bordelais, j'ai passé treize ans de ma vie au collège Saint Joseph de Tivoli et n'ai rien appris depuis !... Voyez ce portrait de Michel de Montaigne « Nous ne sommes Homme et nous ne tenons les uns aux autres que par la parole ». « C'est une phrase ab-so-lu-ment admirable pour moi ». Le danger, c'est la disparition de la parole : regardez en entreprise, à l'intérieur d'un même open-space (open-space ? bon !), on s'envoie des mails plutôt que de s'asseoir les uns à côté des autres pour partager quelque chose. Encore une citation, d'un prêtre salésien cette fois, Jean-Marie Petitclerc, spécialiste de la crise des zones de non-droit - en fait le bordel dans les banlieues - ! Il dit : « le pouvoir se reçoit, le pouvoir se prend » et on se souvient de la phrase de Machiavel « Le pouvoir se prend mais il se conserve ». Les qualités ne sont pas les mêmes pour prendre le pouvoir et pour le garder. Le pouvoir se mérite, il faut donc savoir, dans une entreprise, construire une autorité qui déclenche l'adhésion et Petitclerc d'ajouter « La légitimité se lit dans le regard de celles et ceux dont on porte le souci ».

Regardez ce portrait d'Elizabeth 1^{ère} il date de son accession au trône en 1558 : hypertrophie des signes et hypotrophie du sens : elle doute de sa légitimité : fille d'Henri VIII, elle a mis 11 ans à accéder au trône... » (après un demi-frère et une demi-sœur qui l'a emprisonnée), ce n'était pas écrit ! Son



visage n'en est pas un : c'est un masque. Le **masque** est du côté du pouvoir, et le **visage** du côté de l'autorité : suivant les besoins de la communauté, le leader alterne du masque au visage et inversement. Un grand leader, c'est celui qui sait équilibrer visage et masque et qui n'a jamais fini de construire son autorité. En entreprise, le lundi matin le leader « porte » un masque, mais si un collaborateur passe plusieurs fois devant sa porte, c'est qu'il a besoin de voir son visage.

Un autre portrait d'Elizabeth (dynastie Lippi) où la reine a les cheveux déployés, c'est le signe de la virginité, de la fécondité en iconographie traditionnelle. Elle ne s'est jamais mariée : trop difficile de gérer cette contradiction entre **le corps privé** de l'épouse soumise à son mari et **le corps public** de la reine dont le mari serait le vassal : l'œil des collaborateurs cherche une cohérence entre ce que dit le corps public et ce que dit le corps privé d'où l'exemplarité du leader qui doit avoir à la fois une légitimité charismatique et une légitimité institutionnelle.



Une sculpture de Giacometti « l'homme qui marche » : en fait « l'homme titubant ». Une entreprise est une entité en mouvement perpétuel car elle doit s'adapter au monde extérieur. C'est au leader de sentir que la cohérence de l'entreprise est menacée et de désigner l'endroit vers lequel il faudrait aller parce que la communauté dont il a la charge y trouverait plus de sens. « on va innover » sourires de façade (le masque) **le changement a une face obscure** : ma compétence est déclarée implicitement nulle, il faut que chacun recrée une

compétence ! quelle humiliation ! Il faut alors que ceux qui doivent se mettre en marche, voient le leader partager à intensité égale la responsabilité du changement et marcher au milieu de ses collaborateurs : le « reverse-mentoring » : lorsque les plus jeunes (sensés mieux comprendre le monde extérieur) échangent des compétences avec les plus expérimentés.

Autre portrait d'Elizabeth 1^{ère} : c'est un portrait de commande, sur sa robe sont disposés les attributs du pouvoir : des yeux, des oreilles et des bouches ! « Il n'y a que moi qui voit, qui entend et qui parle (ou informe). **L'Homme de pouvoir n'a jamais fini de voir, entendre et parler** : sa légitimité ne vient plus de la détention de l'information (avec internet tout se sait) mais du risque de la communication : passer de voir à regarder, d'entendre à écouter, de parler à communiquer.

Regardez cette planisphère : surreprésentation de l'Europe, l'Asie et l'Amérique sont renvoyées à la périphérie, et l'Afrique est sous nos pieds (matières premières) « c'est une carte de ... ! mais les africains et les musulmans ont une carte inversée où l'Europe apparaît toute petite, petite...

et l'Afrique positionnée en haut ! que les chefs d'Entreprise pensent au pouvoir d'achat du monde musulman...

Caricatures de Donald Trump et du dictateur nord-coréen : Le monde n'a jamais été aussi dangereux que depuis la crise de Cuba : « La confusion entre le bouton du tweet et le bouton nucléaire n'est pas à exclure ! si vous voyez ce que je veux dire ». Le monde a complètement changé : le temps de « la Route de la Soie » qui permettait aux marchands européens de s'enrichir en allant en Chine chercher des marchandises est révolu : en mai 2017 au cours d'un congrès, la Chine a inauguré la nouvelle Route de la Soie (on paie encore aujourd'hui le « sack » du Palais d'été en 1860).

Voyez ce **Tableau de Joseph Vernet (1758) du port de la Hume** : le **port** est le poumon de la ville, le lieu de passage « je ne peins pas l'être , je peins le passage ». Montaigne : il faut faire le lien entre l'appel de la mer (l'ailleurs) et la production de la terre, et ce lien c'est le port : l'entreprise est comme un port.

Photo du Roi du Maroc signant un contrat avec le Président d'une société chinoise pour la création d'une unité de production à Tanger (150 000 ouvriers !) « Comme dit Johnny : y a un problème. Johnny est mon plus grand philosophe » ! Christine Cayol « Pourquoi les chinois ont-ils le **temps** ? ». **Le temps est l'éternel pouvoir...** pendant ce temps, l'Europe se divise ! je pense qu'une identité régionale forte au sein de l'Europe peut non seulement la renforcer, mais la rendre indigeste à la Chine.

Tableau de Turner : marine à voile, marine à vapeur. Le pouvoir n'est intéressant que lorsque que l'on passe d'un monde à l'autre, l'un **ET** l'autre. Le leader sait distinguer le **soleil couchant** et le **soleil levant**. La réconciliation des contraires : l'entreprise honore à la fois le temps qui passe (le fleuve) et l'attachement fondamental à l'enracinement (les vignes) ; le liquide (la mer, le fleuve) le solide (la ville). Le passage (le port) et le retour éternel du cycle de la nature.



Voici deux portraits : Un chevalier de Malte par le Tifien et une femme de la famille des Gonzague de Mantoue : sur les deux tableaux une horloge, le **TEMPS des horloges**, mais sur celui de la femme, le petit chien symbolise le **TEMPS des émotions**. Elle a les deux temps, elle est ouverte sur le monde ; le chevalier, ne l'est pas. Dans les entreprises, le leader est sur la ligne de crête, il doit dialectiser le temps des horloges et le temps des émotions « delay not, hurry not » : sans retard et sans précipitation.

Sculptures grecques : Dans le monde grec il existe trois temps : le **Kairos** signifie l'opportunité à saisir qui ne se représentera pas, c'est le temps du



leader qui doit essayer constamment de préserver les équilibres en réconciliant les contraires. **La perte d'échelles : sculpture de Ron MURRAY** : le grand devient petit, **Jérôme Bosch** : ce qui est petit devient grand et inversement. Le temps de crise en entreprise arrive quand on perd les échelles, tantôt des Gullivers tantôt des nains (Problème des hyper-marchés).

Un peu d'histoire industrielle :

1) dessin d'un intérieur paysan : avant la fin des années 1700, en saison hivernale, les paysans travaillaient chez eux la laine et vendaient des vêtements

2) avec la révolution industrielle les paysans deviennent ouvriers et sont concentrés dans des usines (des moulins) « la richesse se mérite par le travail » : photo d'une « usine » d'époque 1771/1781 : le travail devient fragmenté, répétitif et interchangeable. Adam Smith « Une enquête sur la nature et les causes de la richesse des nations »

3) avec la 3D on assiste à la reprivatisation de l'acte productif : il s'agit de produire des moyens de produire dans l'espace domestique, d'où problème pour le travail ouvrier (la Roast Belt aux USA).

L'économie circulaire : il s'agit de recycler les déchets, d'utiliser les rebuts des usines pour fabriquer des objets : Les **bancs** du parc Güell à Barcelone : Gaudi a récupéré des morceaux de céramiques au rebus pour les fabriquer.

Gratte-ciel à Chicago construit à 92% à partir de matériaux recyclés et qui recycle 95% de ses émissions de CO2. « Joiners » de **David Hockney** à partir de montage de différentes photos (rappelle les portraits cubistes de Picasso en 1909/1910) : il est fasciné par l'innovation : l'innovation a quelque chose d'enfantin et de ludique, elle permet le resurgissement de l'ancien que l'on avait oublié.

Le digital : reprendre du pouvoir au producteur et au distributeur pour le redonner au consommateur : avec l'i Phone, on a changé de monde.

Savez-vous ce qu'est une anamorphose ? voici un dessin : qui voit un lapin ? qui voit un canard ? Le leader est celui qui voit les deux : il est atteint d'un « strabisme divergent heureux ! » un œil sur la mobilité du monde, un œil sur la mobilité de l'entreprise.

A nouveau un portrait d'Elisabeth 1^{ère} ! : cette fois, elle tient un tamis. De qui s'entourer ? pour le leader la question du recrutement est primordiale car la radicalité de chacun doit être reconnue : il ne doit pas confondre un collaborateur avec un autre « toute histoire de pouvoir est une histoire de regard ». Le management doit permettre « à des visages de s'extraire du magma organisationnel » **tableau de Frank Auerbach** (né en 1931 école de Londres) peint des visages, des corps qui peinent à s'extraire du magma. Or le système français ne recherche pas la différence ! (Photo-montage d'individus tous identiques). **Le pouvoir légitime repère les talents** en leur faisant confiance et en les protégeant des sceptiques : cet encouragement

les amènera à l'excellence. Beaucoup de collaborateurs se sentent regardés comme des « **natures mortes** » : **tableau d'Arcimboldo**.

Innovation/destruction : en économie l'innovation passe toujours par une phase de destruction, et le leader doit rassurer pour faire accepter la destruction : **photo de Schumpeter** ; tableau de **Caillebotte « Balcon, Bd Haussmann, 1880 »** le monde nouveau d'Haussmann a provoqué la destruction du Paris médiéval. Même chose dans la création artistique : tableau « **les nymphéas** » de **Monet** : l'impressionnisme était mal vu au début : « l'inregardable » devient admirable...

On va terminer avec ça : **portrait d'Elisabeth 1^{ère} !** : c'est superbe ! Cette femme a régné pendant 45 ans ! Elle tient un arc-en-ciel dans la main « non sine sole iris » il n'y a pas d'arc-en-ciel sans soleil : LE LEADER DOIT DECLANCHER DES ARCS-EN-CIEL POUR SES COLLABORATEURS !

QUESTIONS DE LA SALLE :

__ **Question : pouvez-vous nous parler de cette photo officielle d'Emmanuel Macron dans son bureau de l'Elysée ?**

__ **Réponse** : J'étais à Chicago lorsque j'ai reçu un SMS de lui me demandant comment organiser cette photo. Je lui ai dit : il faut un livre ouvert mais signifiant : du général de Gaulle « Mémoires d'espoir » : 1^{ère} page du chapitre 1958 le Renouveau. Il en a rajouté 2 « les nourritures terrestres » de Gide et « le Rouge et le Noir » de Stendhal : Julien Sorel ! c'est le plus révélateur des 3 ! Deux drapeaux (le français et l'européen , comme Sarkozy) , une horloge et deux téléphones : il se tient debout devant une fenêtre ouverte : le dedans/le dehors, le lieu de travail /le lieu de l'action , le lieu de la pensée/le lieu de l'engagement.

__ **Question : Vous êtes très proche d'Emmanuel Macron qui a été votre élève.**

__ **Réponse** : Oui, je l'ai eu comme élève en khâgne à Henri IV, nous échangeons tous les jours je suis un peu « le fou du Roi ». L'homme de pouvoir rencontre deux dangers : 1) l'Hubris (excès, démesure, orgueil) qui nie l'ordre du monde, mais la Némésis se venge, et 2) « l'effet de cour » quand les conseillers- fenêtres (qui réduisent les angles morts du leader) deviennent des « courtisans-miroirs » qui peuvent se venger à la première faiblesse...



RAPHAËL ENTHOVEN

Le pouvoir

Ambivalence et ambiguïté du mot pouvoir

Le verbe pouvoir signifie avoir la faculté, l'autorité, avoir la possibilité, l'autorisation, la permission, la liberté. Le substantif désigne la puissance, la faculté d'agir, le droit d'agir selon la loi. Ainsi le mot pouvoir désigne dans un premier sens la capacité d'agir, la puissance de l'action et dans un second sens l'autorisation, la levée d'une interdiction. La langue anglaise fait ainsi la différence entre « yes you can » et « yes you may ».

Cette ambivalence peut conduire à une ambiguïté, une illusion, si l'on instaure entre ces deux sens un rapport implicite de cause à effet : l'autorisation renverrait de fait à la capacité, la capacité produirait nécessairement l'autorisation. Gide manifestant cette différence de sens dit que le pouvoir d'avoir une fille est à différencier du fait de l'avoir ! Autrement dit la capacité est à différencier de l'autorisation. L'illusion démagogique serait donc de croire que l'incapacité relèverait d'une interdiction et que l'autorisation créerait une capacité. Sartre dans « l'existentialisme est un humanisme » (1946) décrit les conduites de mauvaise foi utilisées par l'homme pour se masquer à lui même sa liberté qu'il assume mal. La mauvaise foi consiste à faire semblant de croire que l'on n'est pas libre. Ainsi l'homme de mauvaise foi dira, par exemple, que sa vie est de la merde mais que ce n'est pas de sa faute car il vit dans un monde de merde ! Ici l'homme de mauvaise foi oublie Nietzsche qui avertit de ne pas séparer nos possibilités



de nos réelles capacités : l'homme de bonne foi est en effet responsable de la vie qu'il a.

L'illusion du pouvoir ou le syndrome de Perrette

Dans la fable « la laitière et le pot au lait » (livre 7, fable 10), Perrette fait un rêve éveillé : « Perrette comptait déjà dans sa pensée tout le prix de son lait : la chose allait à bien par son soin diligent » : élever des poulets, cochon, vache, veau. Ici tout autorise Perrette, rien n'empêche Perrette de faire des projets. Mais « Perrette là-dessus, saute aussi transportée. Le lait tombe adieu veau, vache, cochon, couvée. » La chute de Perrette n'est pas due à une pierre sur le chemin mais à elle-même. Le syndrome de Perrette est dû à la confusion entre autorisation et capacité réelle. Le monde n'est pas la cause de nos échecs c'est en nous-même que nous devons la trouver. Ce syndrome de Perrette se retrouve dans certains slogans : « un autre monde est possible » (communisme, altermondialiste), « 5000 euros pour qui démontre que les chambres à gaz ne sont pas un mythe de propagande » (négationnisme), « 100% des gagnants ont tenté leur chance » (loto).

L'illusion du pouvoir ou le Marquis de Carabas

Le potentiel n'est pas le réel. Le conte du Chat botté de Perrault (1697) illustre bien le fait de jouer sur cette confusion pour prendre le pouvoir ! On assiste avec le fils du meunier, qui n'hérite que d'un chat, à l'instauration d'un roi, symbolisé par la reconnaissance de sa souveraineté sur les terres, les bêtes, les gens. Il acquière, par l'entremise de son chat-héraut, un nom noble (le Marquis de Carabas), une promesse de mariage royal et pour finir, il est couronné et prend ses fonctions de roi. Ainsi la morale de l'histoire est que le fils du meunier devient roi à la place du roi car il a la gueule de l'emploi !!!

L'illusion du pouvoir par Blaise Pascal

« Trois discours sur la condition des Grands » (1670) a pour thème l'instruction d'un prince, le duc de Luynes, dont le philosophe est le précepteur. Extrait du premier discours dans lequel Blaise Pascal relève la relation entre le pouvoir politique et l'imagination : « Un homme est jeté par la tempête sur une île inconnue dont les habitants étaient en peine de trouver leur roi qui s'était perdu, et ayant beaucoup de ressemblance de corps et de visage avec ce roi, il est pris pour lui et reconnu en cette qualité par tout le peuple... l'homme se résolut enfin de se prêter à sa bonne fortune. Il reçut tous les respects qu'on lui voulait rendre et se laissa traiter de roi. Mais comme il ne pouvait oublier sa condition naturelle il songeait pendant qu'il recevait ces respects qu'il n'était pas ce roi que le peuple cherchait et que ce royaume ne lui appartenait pas. Ainsi il avait une double pensée : l'une par laquelle il agissait en roi, l'autre par laquelle il reconnaissait son état véritable. Il cachait



cette dernière pensée et découvrait l'autre. C'est par la première qu'il traitait avec le peuple et par la dernière qu'il traitait avec soi-même.» Maintenant le philosophe s'adresse au duc de Luynes « Ne vous imaginez pas que ce soit par un moindre hasard que vous possédez les richesses dont vous vous trouvez maître, que celui par lequel cet homme se trouvait roi. Vous n'y avez aucun droit de vous-même et par votre nature, non plus que lui : et non seulement vous ne vous trouvez fils d'un duc, mais vous ne vous trouvez au monde que par une infinité de hasards... Vous tenez, dites-vous, vos richesses de vos ancêtres, mais n'est-ce pas par mille hasards que vos ancêtres les ont acquises... Ainsi tout le titre par lequel vous possédez votre bien n'est pas un titre de nature, mais d'un établissement humain... Un autre tour d'imagination dans ceux qui ont fait les lois, vous aurait rendu pauvre. Qu'ensuit-il de là ? que vous devez avoir comme cet homme dont nous avons parlé une double pensée ; que si vous agissez extérieurement avec les hommes selon votre rang, vous devez reconnaître par une pensée plus cachée mais plus véritable, que vous n'avez rien naturellement au-dessus d'eux.» Si la pensée politique vous élève au-dessus du commun des hommes, que l'autre vous abaisse et vous tienne dans une parfaite égalité avec tous les hommes car c'est votre état naturel. Le peuple qui vous admire ne connaît peut-être pas ce secret. Il croit que la noblesse est une grandeur réelle et il considère presque les grands comme étant d'une autre nature que les autres. Ne leur découvrez pas cette erreur, si vous voulez mais n'abusez pas de cette élévation avec insolence et surtout ne vous méconnaissez pas vous même en croyant que votre être a quelque chose de plus élevé que celui des autres. » Ainsi le pouvoir du duc n'est pas de droit



divin mais de circonstance : ce que tout le monde sait ! Quand on vote on veut être dupé !!! Mais ce qui importe c'est d'établir l'illusion du pouvoir, l'illusion de l'ordre établie. Ici Pascal conseille de jouer sur l'illusion du mot pouvoir mais d'être conscient de cette illusion !

QUESTIONS DE LA SALLE :

___ **Question :** Dans le management libéré on redonne du pouvoir aux collaborateurs. Quand puis-je libérer, autoriser ? Quelles en sont les limites ?

___ **Réponse :** Faire confiance est un don et un risque. Le mythe de la performance doit être sous-tendu par l'harmonie. Le monde de la performance qui ne date pas d'aujourd'hui est un monde qui est ouvert, un désir sans fin. L'harmonie, elle, s'exerce dans un monde clos dans lequel chacun a sa vertu propre (Platon : chacun doit exceller dans son métier, le philosophe vaut le cordonnier). La spécificité de chacun ne peut s'exercer

que dans une interdépendance des uns vis à vis des autres. Oui il faut introduire de l'harmonie dans la performance.

__ Question : les électeurs veulent être dupés, avez-vous dit. Dans le monde animal il existe des ritualisations de soumission de la part des dominés face à un dominateur neutre. On pourrait donc en conclure que le pouvoir est la résultante mécanique de la soumission ! (rires)

__ Réponse : les promesses électorales n'engagent que ceux qui les croient tous les cinq ans. Est-ce une folie ? Selon moi c'est plutôt une sagesse. L'insoumission en démocratie (indignation, irrévérence...) est en fait une façon d'accepter le système. La Boétie dans son Traité de la servitude nous parle de la servitude volontaire qui n'est autre que le désir de se soumettre en se révoltant : l'insoumission est l'alibi de la soumission. Tant qu'il y a de l'espoir on supporte. C'est la perte d'espoir qui engendre la révolte.

__ Question : la transparence en politique : Comment agir ?

__ Réponse : On peut citer l'affaire Cahuzac, montrer le patrimoine des ministres, une solution ? Un référendum sur la moralisation de la politique ? Mais qu'est ce que la transparence ? Si on supprime les apparences, d'autres apparences naissent, se multiplient, et le soupçon n'en est que plus accru. La transparence c'est l'opacité au carré ! (rires et applaudissements)





PATRICK POIVRE D'ARVOR

Pouvoir des médias et pouvoir politique

Christophe de La Chaise : Pouvez-vous nous parler de l'évolution du rapport des médias et du pouvoir au cours des années passées ?

Patrick Poivre d'Arvor : J'ai vu grandir cette Université et j'ai toujours été impressionné que vous mettiez Homme devant le mot entreprise... Pendant une trentaine d'années j'ai fait des conférences tous les soirs mais je n'avais jamais de retours ! je voulais donc un échange (d'où cette interview)...

J'ai commencé ma carrière dans les années du « Gaullisme triomphant » avec une conférence de presse de Georges Pompidou au début des années 70 : à l'époque, c'était très protocolaire, cela se passait au « Château », le journaliste était de même obédience : tout le monde devait être au « garde à vous » et il n'y avait pas de questions improvisées, mais je me souviens encore d'une question non prévue d'un journaliste de RMC, J.M. Royer sur un fait divers : le suicide d'une jeune professeure, Gabrielle Russier, amoureuse d'un de ses élèves (« Mourir d'Aimer ») : cela nous a paru tout-à-fait incongru de parler de ce fait de société dans une conférence de presse ! Il y a eu un silence d'une dizaine de secondes de la part du Président qui a répondu par une phrase d'Eluard et c'était magnifique.

Les médias audiovisuels de l'époque appartenaient à l'Etat : trois chaînes TV, une radio : France Inter et deux radios indépendantes : RTL et Europe 1.



Lorsque la révolution mitterrandienne dans le domaine audiovisuel a donné naissance à des chaînes TV et des radios libres, j'espérais un peu naïvement, que plus il y aurait de contre-pouvoirs, moins le pouvoir serait fort. Dans les faits, les chaînes et les radios libres ont fini par se ressembler. Quant à la presse écrite, son influence n'a fait que diminuer : la baisse du nombre de lecteurs est allée de pair avec la baisse du pouvoir. En revanche, la presse régionale a encore un réel pouvoir : Sud-Ouest par exemple. Il y a eu aussi une évolution technologique très importante qui fait que le temps s'est raccourci entre l'info et sa diffusion : au début, on était encore en film ; cela prenait quelques heures entre l'info et sa transmission ; on pouvait vérifier la source de l'info et cela permettait davantage de réflexion. Maintenant, d'une chaîne à l'autre, les journalistes sont trop dans le mimétisme, ils répètent ce qu'ils ont entendu sur les autres chaînes, il faut aller plus vite que les autres et l'extrême rapidité de ce qui est proposé est peu vérifié.

L'instantanéité de la distribution de l'information est très préjudiciable à l'information

Des événements assez graves sont annoncés : par exemple, on annonce sur TF1 la mort du président de la chaîne (Martin Bouygues) ! en fait, un correspondant de l'AFP s'était emmêlé les pinceaux avec un certain Monsieur Martin qui était mort dans un village en Sologne ! On est aussi trop fasciné par les images, ça fait tremousser les gens, mais d'où proviennent-elles ? d'un pouvoir ? d'un contre-pouvoir ? On a progressé considérablement dans la diffusion de l'information mais pas énormément dans la recherche de la vérité. Il est néanmoins vrai qu'il y a une réelle oasis de liberté d'expression en France. Tout le monde est au courant de ce qui se passe, c'est utile pour la connaissance, la tolérance. Regardez ailleurs dans le monde, le nombre de pays où les journalistes risquent leur vie. Mais il n'est pas toujours sûr que cela donne du pouvoir...

Christophe de La Chaise : Vous avez côtoyé tous les grands de ce monde, les derniers présidents de la République depuis Pompidou ; pour eux, le pouvoir des médias est-il toujours important ?

Patrick Poivre d'Arvor : Dans la conquête du pouvoir les hommes politiques sont exemplaires. Ils se livrent, viennent vers vous, il y a un vrai jeu de séduction de leur part. Quand ils sont au pouvoir, le phénomène de cour se met en place (on est beaucoup plus en monarchie qu'en Grande-Bretagne), on assiste à l'isolement de l'Elysée et des ministres régaliens qui ne sont plus en prise directe avec la population : un film sur TF1 sur Emmanuel. Macron est passé le lendemain de son élection : après le 1^{er} tour, Marine Le Pen rend visite aux ouvriers de l'usine Whirpool à



Amiens et elle a été plutôt bonne ; on voit alors Macron dire à ses conseillers : « il faut que j'aie au contact » et là, il reprend le leadership.

Christophe de La Chaise : Emmanuel Macron aurait-il pu être élu sans une grande bienveillance des principaux médias ?

Patrick Poivre d'Arvor : Les gens sont persuadés que les patrons des médias (Les Dassault, Bolloré, Lagardère ...) décident de tout : c'est absurde, en fait les journalistes sont indépendants. Ce qui est sûr, c'est qu'il y a « un air du temps » une accélération du « démagisme » sauf en Allemagne. On pensait en France qu'un homme de droite serait élu : et Juppé était le favori. Mais les primaires ont tué des personnalités et en ont fait émerger d'autres (Fillon). Après cela, les médias avides de nouveauté sont allés chercher un homme différent : Macron. Nous avons un dicton pas bien beau dans notre métier : « je lèche, je lâche, je lynche » (rires). On l'a vu avec les derniers présidents : Macron, c'est la séduction incarnée. Après le moment de grâce (un peu plus d'un mois) on passe à la critique. Il n'y a pas d'influence déterminante du pouvoir ou du propriétaire du média.

Christophe de La Chaise : Une question, Patrick, sur l'indépendance du journalisme : dans « Seules les traces font rêver » un très bon livre, où vous parlez des personnes qui vous ont le plus marqué, de votre carrière, vous évoquez la relation ambiguë entre les médias et le pouvoir. Vous dites avoir été écarté... Quand on est indépendant comme vous l'êtes, est-il difficile de rester le journaliste vedette d'une grande chaîne de T.V. ?

Patrick Poivre d'Arvor : Beaucoup de journalistes sont indépendants, mais le métier s'est prolétarisé donc ils travaillent dans plusieurs médias. Pour ma part, j'ai passé huit ans sur la DEUX et 20 ans sur la UNE et j'ai eu la chance de ne jamais avoir été battu à l'audiomètre sur la UNE, donc ce background m'a permis d'avoir une certaine légitimité quand j'affrontais des hommes politiques. En général les interviews se passent à l'Elysée, l'entourage défend, protège et flatte le Président, les « experts en com » vous donnent les mots-clés qu'il faut employer : tout est bétonné. Or, mon métier de journaliste me pousse à montrer au président ses contradictions, à être un peu impertinent car on obtient ainsi une spontanéité de la part de l'homme politique. « Etre impertinent, c'est souvent être pertinent ». Les rapports étaient difficiles avec Giscard, Mitterrand (qui aimait la joute), avec Sarkozy, moins difficiles avec Chirac, neutres avec Hollande. Il est important d'être indépendant, car cela donne beaucoup plus de poids dans d'autres circonstances : **Albert Londres disait : « Il faut porter la plume dans la plaie ».**

Aujourd'hui, Emmanuel Macron a choisi la rareté de la parole présidentielle après Hollande qui l'avait dévaluée : la presse se sent mise à l'écart après avoir été beaucoup utilisée (pas de conférence de presse depuis son élection !). Mais



il est vrai qu'il n'y a rien de pire que les déplacements présidentiels trop médiatisés avec des hordes de journalistes, de cameramen... Il soigne sa communication : l'humain avec des photos en compagnie d'handicapés, le glamour, avec sa femme. Mais cela a des limites, on peut faire un parallèle avec le monde de l'entreprise.

Christophe de La Chaise : Vous faisiez allusion au jeu du chat et de la souris avec les différents Présidents de la République : Y-a-t-il une fois où vous vous êtes dit, « là, je suis allé trop loin » ? quand vous prenez à partie Le Président Sarkozy sur TF1 après le G7, vous vous dites les dés étaient pipés ou Sarkozy ne voulait pas de journaliste qui lui tiennne tête ?

Patrick Poivre d'Arvor : La phrase était exactement « Monsieur le Président, on vous a vu très à votre aise lors du dernier G7, presque excité comme un petit garçon qui rentre dans la cour des grands ». Je ne regrette pas ce que j'ai dit, j'étais dans mon rôle, ce n'était pas calculé, et il y a des injures plus grandes. J'ai eu un formidable soutien du public, les journalistes n'ont pas été très solidaires ! Mais c'est vrai ! : il se montrait familier vis-à-vis d'Angela Merkel qui était légèrement sur le reculir ! J'ai appris mon éviction par la presse, mais des gens vivent des choses autrement plus difficiles que ce que j'ai vécu là, je relativise.

Christophe de La Chaise : La liberté de la presse, on en parle souvent, mais la presse française ne concoure-t-elle pas à alimenter une forme de pensée dominante ? Si oui, comment s'exprime-t-elle ?

Patrick Poivre d'Arvor : Il y a des thèmes dominants. Les journalistes ont tendance à reprendre les mêmes infos et donner les mêmes opinions, et du coup on oublie les vraies infos essentielles (Mossoul ? Raqqa ?). C'est recouvert par l'écume des choses, ils ne vont pas vers ces sujets, non pas parce qu'on les y oblige, mais parce qu'ils pensent que c'est ce qui plaît au plus grand nombre. La dictature du plus grand nombre a un effet extrêmement pernicieux... Il faudrait des journalistes qui osent être différents.

Christophe de La Chaise : Sur le lien entre Pouvoir et Corruption, chaque gouvernement depuis une quinzaine d'années décrète que c'est fini, qu'en est-il ?

Patrick Poivre d'Arvor : Parlons plutôt de moralisation. Il y a peu d'affaires de corruption, mais beaucoup d'affaires qui concernent des délits qui auparavant ne choquaient pas (emplois fictifs), ce n'était pas légal mais toléré. Maintenant, on va trop loin en montrant les problèmes des hommes politiques, on donne des détails ridicules et sans intérêt qui discréditent encore plus le monde politique sans être très efficace.

Christophe de La Chaise : A un moment ou un autre, vous êtes-vous retrouvé dans une situation de conflit de devoirs ?

Patrick Poivre d'Arvor : Pas sur des sujets majeurs. Mais, en 1993, après un premier tour des législatives qui a été désastreux pour la gauche, Bérégovoy, accusé d'avoir provoqué la défaite de la gauche, m'appelle et me demande de venir au 20 heures, en direct. Il m'implore presque de ne pas parler du prêt Pelât (sans intérêt). Il était au fond du trou ; je n'en ai pas parlé et ne le regrette pas car peu de temps après il se tuait.

Christophe de La Chaise : Cette dernière question n'est pas sur le pouvoir, mais sur le thème de l'année dernière. Vous avez eu une carrière incroyable, multiforme, mais aussi des drames personnels, ayant perdu trois enfants : avez-vous le sentiment d'avoir été maître de votre destin ?

Patrick Poivre d'Arvor : non, on n'est pas maître de son destin. Mais maître de son destin professionnel, oui, bien sûr, On est maître de son comportement, de ses réactions. On doit tenir dans les épreuves, encaisser et continuer à avancer.

QUESTIONS DE LA SALLE :

__ **Question :** Avez-vous pensé à vous rapprocher du pouvoir en tant qu'expert en communication ? et que pensez-vous de cette vague de journalistes trentenaires ?

__ **Réponse :** D'abord la deuxième partie de la question : il faut un mix entre la fougue de la jeunesse et l'expérience. J'ai débattu pendant la campagne avec un trentenaire. Mais je ne veux pas être conseiller auprès d'un homme politique rétribué dans un cadre contractuel. Je suis trop soucieux de mon indépendance. En revanche « le visiteur du soir » pourquoi pas ? un échange amical et libre.

__ **Question :** Quelle est la formation des journalistes et qu'en pensez-vous ? Y aurait-il maintenant une affaire Mazarine ?

__ **Réponse :** Seul le journal « Minute » avait abordé le sujet. Les journalistes étaient gênés. Un ami, Jean-Edern Hallier, a échoué à trouver un éditeur pour un manuscrit sur le sujet. Aujourd'hui, ça n'intéresserait pas les gens. Sur les écoutes secrètes, j'aurais été beaucoup plus virulent si je l'avais su. La formation des journalistes pose un problème car les enseignants ne sont plus en activité, c'est un monde clos, avec parfois des rapports trop proches avec les hommes politiques. La formation va de pair avec la désinformation. Ce n'est pas simple d'être indépendant.

__ **Question :** D'où vient le pouvoir énorme que possèdent les journalistes ?

__ **Réponse :** Un journaliste est choisi par ceux qui l'engagent car ils pensent qu'il est bon. Je pense que vous exagérez ce pouvoir. Les journalistes ont

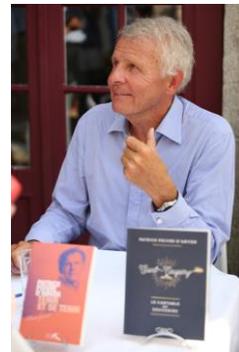
certainement un pouvoir de nuisance, mais après l'affaire devient celle des Français. Les médias ne sont pas un Quatrième Pouvoir.

__ Question : Quelle association entre le pouvoir et la culture ? Y-a-t-il une dérive ?

__ Réponse : Vous voulez savoir si je pense qu'il y a de moins en moins de culture dans ce pays ? la réponse est OUI (rires). Plus il y a de connaissance du passé et de l'extérieur, plus on est armé pour débattre et choisir. Ce qui me rassure, c'est que les hommes politiques sont toujours fascinés par le livre et ont écrit (Macron et Sarkozy, mais pas Hollande).

__ Question : Vous avez côtoyé des hommes de pouvoir, qu'est-ce qui les fait courir ?

__ Réponse : Le pouvoir lui-même ! et quand ils le perdent, ils sont persuadés de pouvoir le retrouver. Ce ne sont pas les hommes de pouvoir qui m'impressionnent, je m'en méfie. Je suis impressionné par les Hommes de Foi : Le Dalaï-Lama, Jean-Paul II, Sœur Emmanuelle, Mère Thérèse, ainsi que par les grands écrivains...





CLAIRE LY

Revenue de l'enfer : le pouvoir de la renaissance

Le « bonjour » cambodgien représente une fleur de lotus (la fleur sacrée du bouddhisme). On ne touche pas le corps de l'autre car il est sacré. Pour une personne plus jeune que soi, on lèvera les mains jointes jusqu'au menton ; pour une personne de notre âge, on lèvera la fleur jusqu'au nez. Enfin, pour une personne plus âgée, on lèvera les mains jointes jusqu'au front et on s'inclinera. Quand je suis arrivée en France en 1980 en tant que réfugiée politique dans le département du Gard, je demandais l'âge des gens pour placer ma fleur de lotus correctement et je ne comprenais pas pourquoi les femmes ne me répondaient jamais !

Le sujet aujourd'hui est le pouvoir de la renaissance. Ce pouvoir est un chemin spirituel par excellence. Je vais vous raconter ce chemin à travers ma vie de femme, d'immigrée, de chrétienne et de bouddhiste.

La première partie de mon exposé s'intitule « Traversée ». Je vous parlerai dans cette partie de la violence de l'idéologie qu'a été celle des Khmers rouges et de la violence de l'exil quand je suis arrivée en France. La deuxième partie de mon exposé se nomme « se reconstruire ».

Traversée

Actuellement à Phnom Penh, il y a un tribunal international qui juge les crimes des Khmers Rouges qui ont instauré leur régime totalitaire de 1975 à 1979. L'ONU a dénombré 189 prisons, 380 charniers et 19 403 fosses communes. Mon père, mon mari et la plupart des hommes de ma famille ont été fusillés avec une grande partie des notables de la ville. Le coût de l'idéologie de Pol Pot s'élève à 2 millions de morts sur une population de 7 millions. Le tribunal pénal international est composé de juges cambodgiens et occidentaux et fonctionne depuis 2009. Le peuple khmer ne regarde pas ce tribunal comme quelque chose qui peut lui permettre d'aller de l'avant.

Duch, le directeur de la prison S21, qui a été l'auteur de la torture et la mort de 14 000 personnes a été condamné à perpétuité. Mais S21 concernait seulement les purges internes au parti des Khmers rouges.

J'ai eu l'occasion de retourner plusieurs fois au Cambodge. Les jeunes cambodgiens aujourd'hui se demandent « Pourquoi cela ? ». En avril 1975, c'est la fin de la guerre du Vietnam. Mais pourquoi n'y a-t-il pas eu de libération ni au Laos, ni au Vietnam ni au Cambodge ? L'idéologie était là. Les Khmers rouges ont fusillé tous ceux qui pouvaient penser car penser, c'est résister. Mon père était un notable, mon mari était un banquier et mon frère, député.

Les Khmers Rouges ont vidé les villes et ont obligé la population à aller à la rivière « se purifier ». Ils voulaient couper le lien social. Vous n'avez plus d'amis, vous n'avez plus de lien. J'étais professeur de philosophie. Comme tous les citoyens, j'étais envoyée à la rivière. J'étais jeune, enceinte et j'avais un fils de trois ans. On ne pouvait plus avoir de lunettes, de chaussures, et faire la cuisine : tout cela était bourgeois.

Je me suis posé la question : Pourquoi moi ? la religion essaye d'apporter une réponse à cette question. Dans le bouddhisme, le samsara veut dire « écoulement circulaire », c'est-à-dire le moteur qui fait tourner. Le karma signifie « l'acte et ses conséquences ». Les Khmers rouges ont instrumentalisé cette croyance : ceux qui étaient fusillés le méritaient car ils avaient eu des mauvaises actions par le passé.

Ma réaction a été : non ! La souffrance est devenue brutale, s'est transformée en révolte puis en désir de vengeance. Le bouddhisme parle beaucoup de non-violence. Je devais rester sereine mais c'était impossible pour moi. La bouddhiste que j'étais a basculé dans la haine et la révolte. Je cherchais une solution dans l'enseignement spirituel. Je devais construire un objet, un mantra pour y jeter tout ce qui était mauvais. J'ai construit un bouc-émissaire et je l'ai appelé, le Dieu des occidentaux parce que pour moi, l'occident était responsable des guerres en Asie.

Cela m'a permis de résister de 1975 à 1977. En 1977, ma conversion professionnelle s'est opérée. Je suis devenue une paysanne experte et j'ai été nommée force première de la révolution, ce qui me permettait d'obtenir



une double ration. Cette double ration m'a aidée à faire vivre mes enfants. Je me suis sentie fière car j'avais survécu. J'ai dit au Dieu des occidentaux « tu vois ? tu devrais m'applaudir ! ». Il n'y a pas eu d'applaudissement mais comme « une absence habitée », comme s'il y avait quelqu'un à mes côtés. J'ai pris conscience que je n'étais pas la seule à souffrir.

En 1979, je voulais retourner chez moi, à Phnom Penh, mais ce n'était pas possible. Tout était détruit. Grâce aux vietnamiens, j'ai été libérée et je suis arrivée en France. L'apprentissage de la langue a été une vraie violence psychologique et une perte énorme de confiance en moi. J'ai fait l'expérience de la transparence. On me regardait comme si je n'étais rien. Cela a conduit à une violence identitaire : qui étais-je ?

Se reconstruire : un récit de soi

Pour se reconstruire, il faut d'abord parler à soi-même, puis aux autres. Pour se parler à soi-même, nous avons besoin d'un récit fondateur. Mais qui allait me donner ce récit ? J'ai reçu cela dans ma rencontre avec l'évangile. Je n'étais qu'une inférieure aux autres mais Jésus était un demandeur d'asile comme moi. Jésus me donne l'audace de parler d'égal à égal avec les français « souchistes ». Je n'avais plus peur d'eux. L'évangile a amplifié en moi la grandeur de l'homme en accord avec la religion bouddhiste.

Ensuite est venu le travail de mémoire. Il faut communiquer à la génération suivante. Il faut trouver la justesse des mots pour éviter de tomber dans une nostalgie paralysante. Il faut se confronter à l'histoire. Vient donc la mémoire apaisée : une circulation dans le temps historique vers le passé qui nous structure dans le futur. Pour cela, nous avons besoin d'un regard accueillant de l'autre. Sinon, il est impossible de construire un projet d'avenir.

Pierre François de Béhune parlait de « l'hospitalité culturelle et spirituelle ». Il expose l'idée de l'hospitalité sacrée entre les religions.

Je voudrais pour finir revenir à la fleur de lotus. Cette pureté qu'elle représente n'est pas imposée du dehors, elle vient d'une force d'âme illuminée par une bonté bienveillante. Le pouvoir de la renaissance vient aussi de savoir relier les contraires.

QUESTIONS DE LA SALLE :

__ Question : Vous vous êtes converti au catholicisme en étant bouddhiste, peut-on faire un chemin inverse : passer du catholicisme au bouddhisme ?

__ Réponse : Oui mais en se référant aux textes fondateurs et en tenant moins compte des systèmes, des institutions. Il faut plus méditer sur le contenu que



sur les « ismes ». Le catholicisme, le bouddhisme sont des systèmes. Il faut faire tomber les « ismes ».



__ **Question :** Quand vous dites, il faut faire tomber les « ismes », ou l'interprétation de la religion est définie, cela signifie que vous vous tournez vers une interprétation plus personnelle, n'est-ce pas là une sorte de sagesse que vous touchez ?

__ **Réponse :** Les « ismes » reflètent les écarts, les différences entre les religions. Il faut prendre conscience de ces écarts afin d'aller profondément dans chaque voie spirituelle.



LADJI DIALLO

Du pouvoir de la haine à celui de l'amour

(La conférence débute par un chant africain).

A chaque fois que je monte sur scène, une même histoire me vient à l'esprit. Il était une fois un sage, un très grand sage qui devait faire une conférence dans un village. La salle était noire de monde. Le sage prend une grande respiration et dit : « est-ce que vous savez ce que je vais dire ? ». Personne ne répond. « Si personne ne sait de quoi je vais parler, à quoi cela sert que je vienne ! » et il s'en va, outré. Une seconde fois, le grand sage revient dans ce village, dans la salle noire de monde pour donner une conférence. « Est-ce que vous savez de quoi je vais parler ? ». Tout le monde lève la main. « Si vous savez de quoi je vais parler, à quoi cela sert que je vienne ! » et il s'en va, outré. Une troisième fois, ce sage vient dans ce village, dans cette salle noire de monde donner une conférence . « Est-ce que vous savez ce que je vais dire ? ». La moitié de l'assistance lève la main, l'autre ne fait rien. « Alors que la moitié qui sait explique à l'autre moitié qui ne sait rien ». (Deux autres histoires suivent).

J'ai une autre histoire, c'est celle du fils, du père... et de l'âne. Un père dit à son fils, « demain tu m'accompagnes au marché ». Le premier jour, le père monte sur le dos de l'âne et le fils l'accompagne à pieds. A l'entrée du village, des vieux hommes s'exclament « Oh ! regardez-moi ce père qui ne laisse même pas son fils monter sur le dos de l'âne alors qu'il a bien profité de la vie ! ». Le second jour, le fils monte sur le dos de l'âne et son père



l'accompagne à pieds. Les vieux hommes à l'entrée du village s'exclament « Oh ! regardez-moi ce fils qui ne laisse même pas son vieux père monter sur le dos de l'âne ! ». Le troisième jour, le fils et le père monte sur le dos de l'âne et les vieux à l'entrée du village s'exclament « Oh ! regardez-moi ce père et ce fils qui montent tous les deux sur le dos du cheval, pauvre bête ! ». Enfin le quatrième jour, le fils et le père vont au village en portant l'âne sur le dos. Les vieux à l'entrée du village s'exclament : « Oh ! regardez-moi ces idiots qui ne pensent même pas à monter sur le dos de l'âne ! ». Le père dit alors au fils : « Tu vois mon fils, les gens auront toujours quelque chose à dire ».

« Notre regard sur les autres était mauvais, l'autre était une chose ».

Aujourd'hui je vais vous parler du pouvoir de la mort et du pouvoir de l'amour en vous racontant mon expérience personnelle. Je suis né dans une famille musulmane pratiquante de sept enfants. J'ai vécu mon adolescence dans une banlieue parisienne. Mes parents m'ont tout donné, des valeurs, etc....mais mon monde n'était pas comme ça. Mon monde à moi, c'était l'apparence. J'étais un jeune de banlieue mais la banlieue, on ne la connaît que par les médias. Les médias ont associé les banlieues à des choses négatives. Ce n'est pas que ça mais comme je dis : « on entend les arbres qui tombent mais la forêt qui pousse ». C'est vrai qu'il y a aussi une sorte de misère sociale dans les banlieues. J'avais mon groupe, ma bande et j'étais le plus violent d'entre nous. Je commençais par donner un coup de boule et je frappais démesurément. Le groupe nous rendait invulnérable. On ne supportait pas qu'on nous regarde droit dans les yeux. C'était comme si cette personne ne reconnaissait pas le pouvoir qu'on revendiquait. Ce comportement était incompatible avec l'école. Je ne reconnaissais aucune autorité aux professeurs. J'étais en situation d'échec scolaire. Mais jamais je ne suis moi-même tombé dans la spirale de la drogue en tant que consommateur. J'avais déjà trop de dépendance envers moi.

Notre regard sur les autres était mauvais. L'autre était une chose. Nous avions besoin d'assouvir nos pulsions de violence sur l'autre. Dans cet esprit de mort. Et la différence de l'autre pour nous était une occasion de provoquer et de se battre.

A ce sujet, je voudrais vous raconter une anecdote. Je m'entraînais au basket avec ma bande. L'entraîneur m'arrête et me montre une de mes faiblesses dans mon jeu. Je ne supportais pas qu'on pointe mes faiblesses devant les autres. Il me reprend une troisième fois et là, je lui donne un coup de boule et je ne m'arrête plus. Je n'avais plus conscience de ce que j'étais en train de faire. Mes copains ont paniqué et ont essayé de me maîtriser. Je revois cet entraîneur une semaine plus tard, il est couvert de bleu et





méconnaissable. J'ai envie de pleurer mais je refoule ce sentiment car c'est montrer sa faiblesse. Alors je bombe le torse et il baisse les yeux.

« La bascule »

Mes parents ont eu un grave accident de voiture. Mon père avait un voisin de chambre à l'hôpital qui lui parle d'une colonie de vacances. Mon père intéressé y va et se retrouve nez à nez avec un prêtre ! ce prêtre s'appelait le père Joseph et il regarde mon père d'une très belle manière. Nous nous retrouvons nous, les sept enfants dans cette colonie qui se trouvait dans les Pyrénées. C'était la première fois que j'étais en vacances et c'était aussi la première fois que je rencontrais des chrétiens pratiquants. Le père Joseph m'a vraiment marqué. C'était un homme qui ne mâchait pas ses mots. C'était une sorte de miroir dans lequel je me voyais. Il ne m'a pas fait de sermon, il a été lui-même. Point. Et ça a été le plus puissant témoignage. Les jeunes allaient à la chapelle le soir. Intrigué, je décide d'y aller aussi. Il n'y a personne. Par mimétisme, je joins les mains et j'attends. A ce moment, je me mets à pleurer. Une masse de paix, une masse d'amour m'envahit. « Tu crois que tu n'es capable que de haine, mais c'est faux ». Je ressens un état d'apaisement profond. Je décide de lire la bible. Je suis fasciné par le message d'amour et de paix que j'y trouve. Je veux vivre les évangiles. Pour mes parents, cela a été un choc. C'est comme si je n'étais plus leur fils. Je n'en parlais plus, mais le soir je rentrais dans ma chambre, je fermais les yeux et j'étais apaisé. Derrière le caïd que j'étais, il y avait un jeune homme blessé. Je n'ai plus essayé de changer ça mais de l'accepter. Je me suis observé et j'ai analysé mes réactions dans telle ou telle situation. Je me suis intéressé à la vie de mes parents qui venaient du Mali. Je me suis réapproprié ma langue maternelle. Je suis allé au Mali. Quand je suis rentré, j'étais rempli et j'ai voulu devenir comédien.

Je me retrouve en classe de 1^{ère} L. Mes professeurs étaient sceptiques mais mon professeur de lettres m'a défendu et m'a donné des cours de rattrapage. Je me suis inscrit dans un cours de théâtre. Mes notes sont remontées. A dix-huit ans, je me convertis. A 21 ans, je suis devenu intermittent du spectacle. Ma vie s'est construite. J'ai aujourd'hui deux enfants, j'habite dans les Pyrénées. Je suis chanteur, conteur et comédien. Tous les possibles se sont ouverts à moi cette nuit dans la chapelle.



QUESTIONS DE LA SALLE :

__ **Question : Avez-vous repris contact avec votre entraîneur de Basket ?**

__ **Réponse :** Beaucoup de temps s'est écoulé avant que je ne réalise le mal que j'avais fait aux autres. Quand j'ai compris, je me suis dit qu'il fallait que je le retrouve. Cela a été dur de le trouver mais nous nous sommes revus, il était avec sa fille. On s'est serré la main, je lui ai demandé pardon. Il a minimisé, mais j'ai insisté : ce que j'avais fait était grave et je voulais lui demander pardon. Il m'a dit que la page était tournée.

__ **Question : Avez-vous cherché à agir sur vos amis de banlieue ?**

__ **Réponse :** Après cette colonie de vacances, j'étais animé, je voulais partager ce que j'avais vécu avec eux. Ils m'ont accepté dans mon changement mais ils ont été interpellés. Je n'étais pas dans la propagande, car c'était mon chemin personnel. Moi, ce que je veux pour eux, c'est qu'ils soient libres.



IDRISS ABERKANE

La noopolitik : le pouvoir de la connaissance

Je vais vous parler du pouvoir de la connaissance en abordant le thème suivant : **Le Complexe Pacifco-industriel**. Savez-vous de quel film est extraite cette photo ? Elle est tirée du film « Le docteur Folamour », celui-ci compte les cibles en méga morts (combien de millions de morts avec telle arme ?) ce pouvoir de destruction... Marc-Aurèle considère qu'il y a deux types de pouvoir : le pouvoir sur soi qui est supérieur à l'autre pouvoir : le pouvoir sur les autres. A quoi a servi la première guerre mondiale ? ... à rien ! 17 millions de morts, j'ai quoi en échange ? : l'invention du lance-flamme, du gaz sarin et... du trench-coat, ça fait cher le manteau ! Photo de la Porte d'Ishtar (une des portes de la cité de Babylone : -580 av.J.C.) au musée de Pergame à Berlin ; Les Allemands voulaient faire une voie de Chemin de fer Berlin /Bagdad (le pétrole !). Le message le plus important de ma conférence est le suivant :

Toute révolution passe par trois étapes obligatoires :

- 1) ridicule**
- 2) dangereux**
- 3) évident.**

Exemple : le droit de vote des femmes 1) 1789 2) 1889 3) 1945 en France. Mais toute idée ridicule ne devient pas une révolution ! Le Soufisme « le rubis est



plus important que la mine ». **Notion de guerre à la guerre** : La biologie va permettre de faire comprendre cette notion : voici une photo d'une toxoplasma gondii, il s'agit d'un parasite qui fait aimer l'odeur d'urine de chat aux souris qui ainsi s'expose à leur prédateur, qui devient lui aussi infecté par le parasite ! (Photo d'un chat dévorant une souris). Ou ce champignon qui s'empare du cerveau de la fourmi et qui infecte toute la fourmilière. Y-a-t-il un autre parasite qui soit lui aussi toujours gagnant ? LA GUERRE ! (Photo d'une explosion nucléaire) qui parasite l'humanité, les victimes et les vainqueurs. Si la guerre est une maladie, peut-on la soigner ? des idées peuvent-elles être virales ? établissons un diagnostic : la guerre s'empare de notre cerveau. Photo d'un prédateur et de l'Université de Stanford : quel est le point commun ? la dépense ! : chacun coûte 17 Mds de \$! La guerre détourne(parasite)les meilleurs esprits et les meilleures ressources : photos d'Archimède, Leonard de Vinci, Tesla, Nobel, Einstein, tous ont contribué à la fabrication des armes au point que l'industrie de la guerre est une excellence qu'il faudrait convertir en une autre , la Paix : W.James , un psychologue américain, a, le premier, parlé de « **l'équivalent moral de la guerre** ». Cette notion a été reprise par des dirigeants tels Eisenhower « Ce monde en armes dépense les rêves de ses enfants et le génie de ses scientifiques » et Carter : « Unir nos efforts pour construire, pas pour détruire »(1977), pour lui, la crise pétrolière a été l'équivalent moral de la guerre ; la solution est donc de maintenir le ratio : Connaissance et Sagesse.

IL nous faut donc des armes de construction

massive : en se servant du génie scientifique du complexe militaro-industriel : le boulot de l'Armée est aussi de construire des choses admirables et durables : Les forts de Vauban (photo) mais aussi des défis technologiques :

en 48 h ! l'armée a construit un port flottant en eau profonde au large des côtes normandes. Plus près de nous, les semi-conducteurs, les moteurs de jet, les satellites, les radars, les ordinateurs et l'ancêtre d'internet : Arpanet, sont des inventions militaires à la base. Quand l'invention passe dans le domaine civil, cela crée des millions d'emplois (photo de Steve Jobs).

Qu'est-ce qu'une super- puissance ? : Un grand territoire maîtrisé avec une population connectée : photo d'un planisphère : L'Europe et les Etats-Unis apparaissent les plus éclairés : ce sont les plus connectés. L'Inde est bien éclairée mais n'a pas une population encore connectée, elle s'y applique. La Chine n'est pas encore très connectée mais investit énormément dans les T.G.V. (photo). En revanche, la Corée du Nord qui détient des armes de destruction massive n'est pas une superpuissance.





Des chiffres qui donnent à réfléchir : photo du Pentagone : climatisation : 22 Mds de \$ par an ! Budget total : 740 Mds de \$ par an de dépenses d'entretien, d'opérations et de recherche et développement... à rapprocher du budget nécessaire au développement de la population mondiale et l'éradication des maladies : 70 Mds par an pendant 15 ans ! Réfléchir aussi à l'équilibre entre le Hardpower et le Softpower, l'un sert à dissuader des agressions, l'autre à conquérir par la séduction « qui peut rapporter gros ». Il ne faut pas arrêter le complexe militaro-industriel, mais accorder une place beaucoup plus importante au complexe militaro-industriel 2.0 civil ou pacifico-industriel.

L'économie de la Connaissance

Une photo de la planète Mars vue de 4 façons différentes permet de visualiser le défi à venir : la première planète est rouge et désertique, puis les 3 autres se colorent pour parvenir à une planète viable comme la Terre : au 20 -ème siècle on est passé d'une planète viable à une planète désertique. Au 21 -ème siècle, le défi est de faire le cheminement inverse, c'est inaccessible mais on peut rêver : Elon MUSK le patron de Tesla qui, avec sa société « SpaceX » aimerait bien mourir sur Mars , mais pas à l'impact ! » , c'est ça le pouvoir de la connaissance : ensemençer une planète ! L'Homme est passé de l'âge de la pierre à l'âge du carbone 1 (charbon) puis au carbone 2 (pétrole et gaz) enfin au dernier stade : celui de la Connaissance. **La Connaissance, les données, rapportent beaucoup plus que les industries classiques**, elles valent très chères : APPLE : photo du nouveau siège de forme circulaire (5 Mds de \$!) compte bancaire créancier de 220 Mds de \$! bitch ! Alors que l'entreprise TOTAL fait seulement : 80 Mds de \$!

En fait, l'économie immatérielle a toujours existé, c'est la plus ancienne :



l'être humain a toujours échangé des savoirs : donner le feu à une tribu. Mais comme nous sommes des primates et que nous devons manger, notre cerveau a toujours été attiré par le tangible. Apple a dû s'inspirer de Bagdad à l'époque de Charlemagne : la ville était circulaire, cosmopolite, capitale mondiale des mathématiques et de l'astronomie ; c'est de là que viennent les mots algorithme, algèbre mais aussi... le mot alcool ! Les astrolabes étaient mis à jour à Bagdad. Cette ville de Bagdad située dans le désert, « creusait le ciel » : ça peut se faire à l'infini ! elle était plus puissante avant le pétrole ! Ce qui est tangible est fini alors que la connaissance a une

croissance infinie : une croissance matérielle infinie sur une terre finie n'est pas possible.

La connaissance est infinie

L'Être Humain a en lui un désir d'infini. Les Coréens exportent de la Connaissance (photo d'un robot Einstein) ils exportent 100% de plus que les Russes qui ont pourtant toutes les ressources naturelles ! ils cultivent aussi les océans...

1) Les échanges sont à somme positive : une montre, on ne la donne qu'une fois, l'heure, on peut la donner infiniment... » là, je vous donne une conférence, je la garde aussi en moi, elle ne sort pas de ma tête sinon vous auriez une aubergine à la parmegiane en face de vous (rires) ». La loi de Soudoplatoff (1984) dit : « Quand on partage un bien matériel, on le divise, quand on partage un bien immatériel on le multiplie » : diviser un bien tangible est source de violence en biologie.

2) les échanges ne sont pas instantanés : les échanges de savoir prennent du temps.

3) les Combinaisons de savoir ne sont pas linéaires : 1kg de connaissance + 1 kg de connaissance = 3 kg de connaissance : petite équation toute mignonne ! Connaissance :

$K(a \wedge b) > K(a) \wedge K(b) \rightarrow K$ = knowledge, \wedge = et ; savoirs a et b ensemble valent plus que savoir a et savoir b séparément. A des époques on a connu cette vigueur hybride, ce métissage des connaissances qui démultipliaient la Connaissance : (la Renaissance ou la bibliothèque d'Alexandrie) « partouze de la Connaissance ».

La Connaissance : c'est du Temps et de l'Attention d'où une autre mignonne petite formule ! : Connaissance : $\phi(K) \propto AT$: La Connaissance téléchargée est proportionnelle au produit de l'Attention et du Temps. (Elle ne prend pas en compte l'expérience, la consolidation, le sommeil...) : 1 AT = 1 heure à attention maximale. Si on prend comme référence de pouvoir d'achat la notion d'AT alors le pouvoir d'achat en AT du chômeur est > à celui d'un salarié, et celui du petit Somalien aussi ! l'**A** maximal c'est quand vous êtes tellement pris par un bouquin que vous ratez votre station de métro ! La différence de compétitivité entre quelque chose accompli par « passion » à celle faite par « corvée » est évidente : la Passion produira un AT maximal.

La Révolution industrielle a généré deux gros mensonges :

1) produire et s'épanouir ne sont pas compatibles : c'est l'un ou l'autre. C'est faux

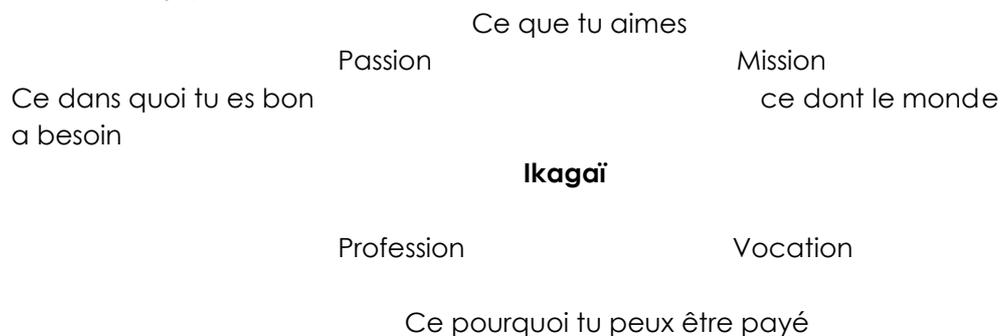
2) Nature et Emploi, il faut choisir. C'est faux ! L'économie de la Connaissance dépend de la passion, de l'amour : le produit **AT** est maximal.

Importance du JEU : Les Romains organisaient des jeux pour avoir la Paix ! les



jeux permettent de capter l'Attention et le Temps **(AT)** : pour gagner de l'argent, les médias retransmettent des jeux, du foot « c'est pour ça que Neymar gagne beaucoup plus d'argent que moi ! ». Google et Tesla recrutent des joueurs professionnels pour apprendre à leurs ingénieurs à les battre ! Harvard a une équipe de joueurs de jeux vidéo ; la machine ne peut pas les battre. Jouer, c'est sain, c'est la meilleure façon d'apprendre et de survivre dans la Nature (photo de 2 bébés tigres jouant), tous les mammifères jouent : plus le comportement est pointu, plus le jeu est sollicité pour apprendre. Les apprenti-pilotes s'exercent sur des simulateurs : c'est une forme de jeu dont le retour est très rapide : en ½ seconde.

Le concept japonais de l'IKAGAI :



L'ikagai est un équilibre entre le summum de la compétitivité et le summum de l'épanouissement : voici la photo d'un joaillier « Wallace CHAN » qui réalise des œuvres extraordinaires : il refuse des ventes à 210 Millions de \$: le cerveau humain dopé à l'amour : ce qu'il aime créer ouvre sur des œuvres admirables.

La bio-inspiration

La Nature est high-tech : Il ne faut pas opposer Nature et prospérité : la Nature fait de la recherche et développement depuis 4 Mds d'années ! : photo : silicium de diatomée : 60 Ms d'années. Le plus gros gisement de savoirs est dans la Nature.

Elle fait de meilleurs produits : photo de la Tour Eiffel contenue dans un cylindre d'air qui pèse plus lourd que la Tour Eiffel elle-même. Dessin d'un fémur : en architecture pour alléger les bâtiments, on copie le tissu osseux. SAMSUNG étudie une sèche qui est le meilleur écran sur terre. La moule ! enfin ! produit du byssus, une soie qui est aussi la colle la plus puissante qui soit, qui peut même réparer les fractures ! Un coquillage, le cône du Pacifique dont la mu-conotoxine hautement toxique se vend à prix d'or (800 millions de \$ le kg) mais tué et vendu vide 3 euros pour les touristes !

La Nature ne fait pas de déchets, elle ne pollue pas : elle recycle :
Déchets + connaissance = EMPLOI



Photo : Mucha, peintre et décorateur tchèque a réalisé le buste d'une belle femme en or « La Nature », elle est belle et intelligente, elle a un MBA (Master of Brilliant Adaptation).

Comment s'appelle l'Homme depuis 250 ans ? L'HOMO SAPIENS SAPIENS ! eh bien, soyons « sage » pour de vrai ! Connaissez-vous la blague des deux planètes ? « 2 planètes se rencontrent, ---- Alors comment vas -tu ? --- ben, pas très bien, j'ai chopé des humains donc j'ai de la température. -- - Tu as chopé des humains ? t'inquiète, ça ne dure pas longtemps !



QUESTIONS DE LA SALLE :

__ **Question : Pourquoi dites-vous que l'Homme ne fait pas partie de la Nature ?**

__ **Réponses :** Au contraire ! On a simplement un folklore qui nous en détache : les natifs nous apprennent plein de choses, les indiens d'Amazonie nous ont fait connaître le curare qui est maintenant indispensable en médecine : l'anesthésie (on a en tué des centaines de milliers et eux ont sauvé des millions de vies)

__ **Question : Faut-il s'inquiéter de l'Intelligence Artificielle ?**

__ **Réponses :** Ce n'est ni bien, ni mal : c'est comme l'eau, indispensable à la vie, ça mouille... bon ... mais ça fait aussi des avalanches, des inondations... l'Intelligence Artificielle, il y a 20 ans, elle compilait des résultats humains. Aujourd'hui elle est créative : par exemple, elle a inventé une antenne ! On en a besoin, c'est la machine à vapeur du 21^{ème} siècle mais attention ! il faut bien investir et rester maître. L'Intelligence Artificielle armée, je suis contre, ça peut s'emballer comme en 1979 sous Carter quand les radars de l'armée détectèrent 22 000 accrochages missiles dirigés vers les USA, en fait l'ordinateur n'avait pas été mis en mode exercice ! Brezinski a préféré attendre (les sous-marins...) car les observateurs en Alaska ne voyaient rien dans le ciel.

__ **Question : Comment faire le lien entre l'intelligence artificielle et l'intelligence humaine ?**

__ **Réponses :** L'intelligence artificielle a évolué très vite : elle est par exemple vice-présidente d'un hedge-fund singapourien ! Mais la question de la survie

est le test suprême de l'intelligence : aucune intelligence artificielle ne parvient à survivre dans la forêt amazonienne plus d'une nuit ! Les indiens, si ! L'intelligence artificielle a besoin d'un levier donné à un sage, elle démultiplie nos actions, il faut un bon rapport connaissance/sagesse, mais la connaissance technologique double tous les sept ans, ce qui n'est pas le cas de la sagesse : Isaac Asimov a dit : « Une civilisation qui produit beaucoup de connaissance et peu de sagesse est vouée à l'extinction. »

__ **Question : Comment basculer vers la connaissance ?**

__ **Réponses :** Il y a la connaissance élitiste et la connaissance standard (une montre par ex), il faudrait passer rapidement à une connaissance courante pour tout le monde.



LAURENT ALEXANDRE (VIDEO)

L'homme est-il immortel ?

Qu'est-ce que le transhumanisme ?

Le transhumanisme est une religion comme toutes les autres. C'est un moyen de nous faire oublier que nous allons mourir. L'homme se ment à lui-même pour accepter sa mort biologique et se conférer une immortalité sociale non pas par la transcendance comme certaines autres religions mais par la technologie qui est censée nous permettre de ne jamais mourir.

Que représente le pouvoir pour vous ?

Le pouvoir, c'est le pouvoir de tuer l'autre, d'écraser l'autre et de pouvoir décider à la place de l'autre. Aujourd'hui, l'intelligence artificielle n'a pas de pouvoir car elle nous est inférieure. Le jour où elle sera forte, qu'elle aura conscience d'elle-même, il n'est pas impossible qu'elle cherche à avoir le pouvoir en nous le prenant. Le pouvoir ne se partage pas. Le pouvoir c'est pouvoir tuer l'autre et toutes les autres définitions sont des définitions « bisounours » mais ne correspondent pas à la réalité sociologique.

Est-il possible de légiférer sur une régulation de l'IA ?

Il y a une concurrence des individus pour être les plus forts possible face à l'IA. Nous avons une concurrence des entreprises pour maîtriser l'IA et gagner des marchés. Et nous avons aussi une concurrence géopolitique car comme l'expliquait François Hollande, « la puissance des nations au 21ème siècle dépendra de leur maîtrise de l'IA ». Il y a une concurrence géopolitique sur l'IA qui empêche une régulation internationale. Chaque pays a l'impression,

quand on parle de cette régulation, qu'on veut le brider et qu'on veut l'empêcher de devenir prospère et plus puissant. On voit donc bien, qu'encore plus que pour le nucléaire, il va être très difficile de réguler l'IA parce que chaque pays va progressivement comprendre que sa puissance géopolitique, militaire, technologique, économique au 21ème siècle va largement dépendre de ses progrès en IA, ce qui va pousser tout le monde à prendre des risques au lieu de la réguler.



FABRICE HADJADJ

Le transhumanisme en question

Nous vivons l'ère de la radicalité.

Nous devons reconnaître le fait qu'aujourd'hui nous sommes dans une situation absolument inédite : nous n'avons plus rien de commun avec le monde de Platon et celui de Proust. Ce qui hier était nécessité, devient aujourd'hui option : avoir un enfant par coït ou éprouvette / avoir des jambes normales ou bioniques/ envoyer des soldats ou des drones/ vieillir ou rester jeune... Cette nouvelle ère entraîne cinq conséquences :

1. **La charité chrétienne se change en cruauté** : je suis catholique, juif et père de 7 enfants, mon fils revient de l'école avec la question suivante : « - mon copain Kevin est directement connecté à un serveur pourquoi pas moi ? - Parce que je ne veux pas que tu sois addict » En fin de compte je suis le méchant qui refuse le Smartphone à son fils ! Pire avec l'euthanasie, la technologie se pare de charité et de compassion.
2. **L'éthique et la sagesse traditionnelle deviennent impuissantes.** Il nous faut entrer dans la pensée radicale qui a pour thème : la destruction de l'homme.
3. **Nous assistons à la fin du progressisme.** Nous passons un seuil critique où le progrès n'est plus un progrès. Le vrai progrès ne propose pas une sortie de l'homme. Or l'intelligence artificielle, elle, nous fait sortir de notre condition. Le véritable progrès part de notre nature,



propose une intervention artificielle pour revenir à notre nature. Les nanotechniques elles, sont des artifices qui tuent notre nature. Alors notre rapport au monde change de façon radicale. Ainsi l'alternative actuelle n'est plus entre le progrès et le conservatisme mais entre le progrès et une sortie de l'humanité.

- 4. Le retour à la nature est une illusion romantique.** Le technologisme nous fait fantasmer une nature immaculée, harmonieuse. Or c'est une illusion, car bien que la technique s'inspire de la nature, il ne faut pas oublier que la nature est elle même blessée ! L'homme primitif n'était pas un romantique, il combattait la nature qui lui était hostile et il adorait la nature qu'il ne maîtrisait pas. Par ailleurs, penser la nature comme un écosystème revient à penser la nature comme un système technique. Autrement dit c'est notre projection systémique qui donne à la nature un système.
- 5. La critique de la technologie se fait par la technologie elle-même.** On entend souvent dire qu'il faut savoir se déconnecter en se « reconnectant » au réel ! Or on ne se reconnecte pas au réel ; on essaie seulement de se rapprocher du réel par le temps, la patience.

En petite conclusion ma position n'est pas d'être contre les technologies. Cependant je récuse le paradigme technologique qui revient à ne voir le monde qu'à travers la technologie, ce qui est le nouvel état d'esprit.

Critique de la pensée transhumaniste de Laurent Alexandre

Laurent Alexandre fait un parallèle entre transcendance et transhumanisme lorsqu'il dit que la religion est une invention de l'homme pour ne plus avoir peur de la mort. Je ne suis absolument pas d'accord. La transcendance (la religion) nous donne notre statut de créature c'est-à-dire d'être inscrit dans la finitude physique et spirituelle. La foi du christianisme repose sur la résurrection des corps. Or pour ressusciter il faut mourir. Un bon mort est celui qui a donné sa vie aux autres ; il s'agit ici d'une affirmation radicale de la mort de l'homme comme lieu suprême du don. Ainsi je réponds à Laurent Alexandre que la religion n'est pas une fuite devant l'angoisse de la mort.

Laurent Alexandre nous dit que l'homme est une machine biologique extrêmement dotée. Ici je veux défendre la spécificité du vivant : nous sommes des animaux et non des machines ! Le transhumanisme repose sur la dualité corps/ esprit, c'est à dire une intelligence emprisonnée dans un corps. Cette vision nous fait renoncer à notre animalité. Or notre intelligence est métaphorique c'est-à-dire qu'elle a besoin d'images qui nous viennent du corps. Autrement dit nous pensons à partir de notre corps. Les artefacts (les machines), que l'homme crée, ont un but utilitaire tel le lave linge. La rose est elle une machine ? L'enfant s'inscrit-il dans une finalité utilitaire ? La rose n'est certes pas intelligente mais il y a bien une intelligence dans la rose. Le vivant ne peut être réduit à une logique mécanique, à une finalité fonctionnaliste. Il y a bien de l'utile dans le vivant mais la fonction du vivant est au service de la forme (sa spécificité, son originalité) (voir Adolf



Portmann). La nature est bel et bien puissance à inventer de nouvelles formes. Je m'oppose ici à l'anthropologie néolibérale de Laurent Alexandre.

Laurent Alexandre définit le pouvoir comme étant celui de tuer, d'écraser l'autre ! Autrement dit, pour lui, l'homme ne peut que s'inscrire dans une logique individualiste et concurrentielle. Or, je défends une autre logique qui est celle du pouvoir d'engendrer et porter l'autre (paternité/maternité). La vraie puissance est de relever l'autre. Certes, j'ai le pouvoir de défaire, cela prend peu de temps et c'est facile ! et mon pouvoir de faire prend du temps. Mais il donne la vie. Dieu ne cesse de faire miséricorde bien que l'homme défasse.

L'argument de Laurent Alexandre concernant l'artiste et le déménageur manifeste une haine du corps et du travail manuel et veut nous situer dans l'angélisme : une intelligence sans corps. Ce genre d'argument nous fait sortir de l'incarnation et de l'humanité. Or aujourd'hui, beaucoup de jeunes se tournent vers le travail manuel (voir Crawford, Eloge du carburateur). La lecture économique de Laurent Alexandre me semble erronée. Ce qui fonde une société, c'est l'agriculture, la question des matières premières est toujours fondamentale et actuelle. La première culture est la terre qui nous nourrit.

A entendre Laurent Alexandre un super QI est supérieur à un million de QI moyens. Nous retrouvons ici l'anthropologie néolibérale de la guerre de tous



contre tous. A cela je réponds qu'un million de personnes fondent une civilisation par la langue, par les parents qui ne sont pas toujours experts mais pères ! je ne m'inscris pas dans cette logique de compétitivité qui nous fait abandonner la dimension sociale de notre intelligence. Je m'inscris dans une logique de communion et de commencement.

Enfin, Laurent Alexandre oppose notre cerveau biologique à l'intelligence artificielle. L'intelligence artificielle réduit l'intelligence à une gestion quantitative et algorithmique de données. Cependant derrière toute intelligence artificielle, il y a une intelligence biologique. Peut-on vraiment parler de « jeu » entre l'homme et la machine ? Le véritable jeu est d'aller à la rencontre du mystère de l'autre. Il ne peut y avoir de jeu entre l'homme et l'ordinateur (simulateur d'intelligence) car il n'y a pas la présence de la parole. La simulation d'intelligence n'est pas l'intelligence qui, elle, se pose la question du pourquoi et du comment, alors qu'avec l'intelligence artificielle nous sommes dans le combien (algorithmes statistiques/corrélation entre les données). L'intelligence humaine est dans la science du pourquoi et du comment. Elle est d'abord la reconnaissance d'un don, elle célèbre le mystère par la louange et la supplication, elle sait se tourner vers l'autre en tant que mystère.

Pour conclure je pense que les transhumanistes sont très crédules, obscurantistes ! L'homme « augmenté » est en fait un homme diminué ! Voici



selon moi huit caractéristiques de cet homme augmenté, de ce surhomme, que nous propose le transhumanisme :

1. Le surhomme est un homme monnayable : son corps est achetable comme une marchandise.
2. le surhomme est un homme jetable car il s'inscrit dans l'obsolescence programmée, l'innovation destructrice.
3. le surhomme est entièrement fonctionnel et s'inscrit dans un dispositif virtuel, numérique.
4. le surhomme est un néo-obscurantiste en s'inscrivant dans la culture des écrans qui oublie la matérialité.
5. le surhomme perd ses vrais pouvoirs techniques, ses savoir-faire manuels.
6. le surhomme perd son identité de sujet car le progrès est délégué non plus à l'homme mais aux objets.
7. le surhomme est pulsionnel car il s'inscrit dans l'immatunité affective de l'instantanéité au contraire de la connaissance qui prend du temps.
8. le surhomme est l'homme de la performance et non plus l'homme de la joie.

Mon propos est positif car je propose de retrouver le vrai pouvoir de notre intelligence et de notre corps : nous sommes les premiers hommes de l'humanité à redécouvrir la marche, les choses simples, la grandeur de la vie simple !



CHÉKÉBA HACHÉMI

Prendre le pouvoir sur sa vie

Je voudrais vous dire que j'ai été impressionnée par les intervenants de ce matin. Moi, je vais être la petite Chékéba et vous raconter l'histoire de l'Afghanistan. Depuis longtemps, les russes, les anglais, les pakistanais, les talibans ont essayé de contrôler ce pays mais n'y sont jamais parvenus. J'ai quarante-deux ans et cela fait quarante-deux ans que mon pays est en guerre. Très jeune, j'ai compris que le pouvoir sur soi, on l'a tous. On m'interroge souvent sur le courage, sur la peur ; plusieurs fois dans ma vie, j'ai pris le pouvoir sur moi. Je me souviens d'une interview de l'actrice Joan Collins où un journaliste lui demandait pourquoi elle était toujours entourée de jeunes hommes. Elle a répondu « because I can » (parce que je peux). Cet interview m'a inspirée.

J'habitais en Afghanistan sous l'occupation des soviétiques. Quand on m'a dit que j'allais devoir étudier en Russie, ma mère a décidé de partir immédiatement. Nous étions dans les années 80 et nous avons décidé d'aller au Pakistan en minibus avec l'aide d'un passeur. Nous avons été arrêtés dans le minibus au premier check-point. J'étais déguisée en petite fille nomade prétendant être la nièce d'un passeur. Ma mère était derrière avec un autre passeur. J'ai souri aux gardes, mais mes dents étaient blanches. Ce n'était pas les dents d'une fillette nomade. Ils m'ont demandée de descendre. J'avais onze ans. Le passeur est descendu avec moi. Ma mère a continué dans le bus. A commencé alors une fuite de quinze



jours. Nous avons réussi à nous enfuir à la tombée de la nuit. J'avais des tongs aux pieds et je n'avais jamais vraiment vu les montagnes. Je me suis retrouvée là pendant quinze jours avec un passeur qui me détestait pour ce que je représentais (une petite fille riche de Kaboul).

Au premier arrêt, le passeur m'a donné du vieux pain, je lui ai dit que ça n'était pas bon et je lui ai demandé quand j'allais retrouver ma mère. Il m'a répondu « petite fille, je peux te vendre dès demain ». Je l'ai toisé, il s'est rassis. Nous avons eu une relation étrange pendant ces quinze jours. Je l'ai convaincu par mon acharnement à aller jusqu'au bout. Je suis arrivée au Pakistan et j'ai vu dans ses yeux de l'admiration. Nous avons traversé des villages bombardés. Je pense que j'ai grandi là. J'ai puisé dans tout ce qu'il y avait de profond en moi et j'ai décidé que jamais plus, je ne me laisserai faire par un homme. Jamais plus un homme n'hausserait la voix contre moi. Le pouvoir de l'éducation était ce que j'avais de plus précieux car grâce à lui, je savais qui j'étais. Je pense ne pas mettre trompée plus tard en créant des écoles pour les jeunes filles afghanes. J'ai rejoint ma mère et nous sommes arrivés en France qui représentait le pays des lumières. Ma belle-sœur habitait déjà en France et j'ai vu sa bibliothèque emplies de livres. J'ai décidé de tous les lire et d'aller à l'école au plus vite.



Plus tard, j'ai voulu rentrer en Afghanistan et aider mon pays. Je voulais devenir médecin mais je n'étais pas assez bonne en physique. Plusieurs personnes qui aidaient la résistance afghane passaient chez moi, dont une femme africaine extraordinaire qui n'était pas médecin. J'ai compris que je pouvais aider autrement. Après mes études, j'ai décidé de créer « Afghanistan Libre », une association dont le but était de dénoncer le régime des talibans. En 1996, j'ai été convoquée par le quai d'Orsay pour me dire que je ne pouvais pas me rendre en Afghanistan car c'était trop dangereux.

Je suis devenue une militante pour mon pays, j'ai pu travailler en tant que diplomate dans les institutions européennes. J'ai créé une alliance avec le magazine « ELLE ». La rédaction voulait faire une couverture avec une femme afghane. Je leur ai dit que j'acceptais à une condition : que chaque semaine, le magazine fasse un article en rapport avec les femmes afghanes. A partir de ce jour-là, le pouvoir des médias s'est enclenché.

Mon père Joseph à moi (référence à la conférence de Ladjali Diallo), a été le Commandant Massoud. J'ai pu rencontrer le Commandant Massoud qui était dans la vallée du Pandjchir. Nous avons atterri au Tadjikistan avec un petit groupe de femmes. Je me suis retrouvée dans le bureau de l'attaché militaire de Massoud qui devait s'approvisionner au Tadjikistan. Je lui ai dit



que je voulais rencontrer Massoud. Il m'a répondu « vous ne voulez pas plutôt une tasse de thé vert ? ». Au bout d'un certain moment et de beaucoup de pourparlers, j'ai eu Massoud au téléphone et je lui ai dit que je voulais rentrer dans MON pays.

Nous sommes partis le lendemain en hélicoptère. Nous étions en pleine offensive d'été. Des villages entiers étaient brûlés. J'ai rencontré une femme qui venait de fuir sa maison avec ses enfants. Elle portait son bébé dans ses bras. Il était mort. Malgré sa perte, cette femme m'a demandé d'ouvrir des écoles pour les jeunes filles. Comme si tout allait bien ! Cela m'a bouleversée. Quatre jours plus tard, je rencontrais Massoud. Un homme charismatique et un fin stratège. Il m'a directement parlée de la santé des femmes et m'a dit que des tas de femmes étrangères venaient en Afghanistan pour aider ; mais parmi les femmes afghanes expatriées, peu venaient.

J'ai aidé la résistance afghane, j'ai participé à de nombreux accords. J'ai été diplomate auprès de l'Union Européenne. Mais je me suis embêtée là-bas, alors je suis retournée en Afghanistan. J'ai travaillé dans le gouvernement de Hamid Karzai où j'y ai découvert la corruption de mon propre pays. J'ai démissionné.

Aujourd'hui, j'ai construit seize lycées en Afghanistan. Nous avons mené beaucoup de projets pour que les filles puissent faire du sport, avoir un état civil.

Mes douze années de diplomatie n'étaient pas une erreur car une fois dans une école, une petite fille m'a dit « je voudrais aussi être ambassadrice, comme vous ».

Je suis féministe mais j'aime les hommes. Je pense que les projets sont des succès quand nous travaillons tous main dans la main.

QUESTIONS DE LA SALLE :

__ Question : On parle beaucoup de l'excision en Afrique, cela existe-t-il aussi en Afghanistan ?

__ Réponse : L'excision est une réalité africaine mais pas une réalité du monde musulman. Cela n'existe pas en Afghanistan.

__ Question : Les femmes ont tendance à s'excuser tout le temps, même quand elles prennent le pouvoir. Elles ont tendance à attendre qu'on leur donne le pouvoir.

__ Réponse : Vous avez raison. J'en suis convaincu, nous n'avons rien gagné. Une amie fonctionnaire au parlement européen m'expliquait qu'elle défendait encore et toujours les mêmes droits, ceux qui sont censés être acquis aussi.



__ **Question : Pouvez-vous développer la phrase du Commandant Massoud sur l'implication des femmes afghanes expatriées.**

__ **Réponse :** Il y a beaucoup de femmes afghanes impliquées mais c'est très dur. Après tant d'années de guerre, il n'y a presque plus de structures étatiques. Il y a 27% de femmes afghanes au parlement mais elles ne savent même pas le fonctionnement du parlement. Ensemble, elles sont déjà un contre-pouvoir mais elles ne l'ont pas nécessairement compris. C'est pour ça que l'éducation est fondamentale.

__ **Question : Est-ce qu'il y a dans votre combat une certaine notion de spiritualité ?**

__ **Réponse :** Non. Pour moi, l'accès au savoir et à l'éducation nous donne un pouvoir. Je suis musulmane croyante mais pas pratiquante. J'ai beaucoup étudié le soufisme. J'ai compris que mieux maîtriser les trois religions monothéistes me permettait de mieux communiquer avec les autres. C'est pour ça que la connaissance des religions est nécessaire.



CLAUDE ONESTA

Le pouvoir du management libéré

Christophe de La Chaise : Quand je vous ai contacté pour intervenir dans cette université vous m'avez dit : « il y a quelque chose qui me plait bien c'est que j'ai vu que vous travaillez sur l'humain dans l'entreprise... »

Si on se ramène 16 ans en arrière auriez-vous pu imaginer une telle carrière ?

Claude Onesta : Bonjour à tous !

C'est toujours compliqué quand on passe après des témoignages de vie pareils. Je vais essayer d'élever le débat. On va essayer de vous raconter une histoire qui est beaucoup plus qu'une histoire d'hommes qui jouent avec des ballons. Tout compte fait l'expérience accumulée avec ces ballons, on va voir, à mon sens c'est assez transposable à d'autres secteurs d'activité.

Il y a 16 ans, quand j'ai été nommé à la tête de l'équipe de France de handball, j'avais un tout petit palmarès de club, aucune conscience du niveau international et j'étais juste quelqu'un à qui on voulait confier cette mission parce que j'étais porteur de la maison handball, j'étais représentatif d'une certaine capacité à mener la mission.

Je n'ai pas inauguré les résultats : j'hérite en février 2001 d'une équipe championne du monde et j'ai aussi la charge de transformer de façon conséquente les modes de fonctionnement : transformer, rénover, travailler avec des staffs multiples alors que mon prédécesseur travaillait seul, un peu à l'ancienne.

Donc l'équipe est championne du monde, vous ne l'êtes pas et vous devez dire aux joueurs : « ce que vous avez fait c'est bien mais on va faire tout différemment ». C'est un peu présomptueux : les gens pensent que c'est dangereux et que vous allez les faire perdre !



Le propre d'une transformation c'est de créer une forme de perturbation pour mettre en œuvre une nouvelle organisation. C'est au terme de cette mise en œuvre que vous pouvez espérer des résultats améliorés.

C'est ce que ne font jamais les politiques car ils ne sont pas sûrs d'être encore là quand le résultat arrive. C'est aussi vrai dans l'entreprise et le sport : on est tenu à l'immédiateté du résultat.

J'ai moi-même vécu la transformation : j'ai dû passer d'un management qui était plutôt directif et petit à petit j'ai compris qu'en l'étant moins, je donnais plus d'autonomie aux autres, je les rendais plus responsables et on devenait tous ensemble plus efficaces.

Je suis nommé en 2001, premier titre avec cette même équipe en 2006 : la perturbation a duré 4-5 ans avec quelques résultats intermédiaires (des médailles mais pas de titre).

J'étais arrivé au bout du bout de la perturbation : en 2005 j'étais à une heure de mon élimination définitive puisqu'on risquait d'être éliminé au premier tour du Championnat du Monde ! J'aurais alors fait partie des pires entraîneurs du sport français !

Comme quoi, en quelques années, on peut passer du pire au meilleur ! Nous



avons gagné 9 titres en 10 ans : tous les titres ! Je suis conscient aujourd'hui que c'est quelque chose qui n'est pas rationnel : rien n'explique ni ne justifie que l'on ait pu gagner autant, alors que nous n'étions pas bien meilleurs que les autres. Bien sûr le talent des joueurs et une organisation ont généré cette réussite. On parle souvent en France de la spirale de la défaite et on a le sentiment que

les gens qui perdent s'installent dans cette défaite programmée. On a vécu la même chose dans une spirale de réussite qui a généré une confiance et une capacité à lutter et à s'en sortir ensemble.

Christophe de La Chaise : Qu'est-ce qui s'est passé ? Vous mettez en place cette méthode, vous prenez une équipe 2 fois championne du monde. Au début c'est très difficile avec un tirage pas favorable : vous passez tout près d'un non renouvellement.

Claude Onesta : Déjà mieux connaître les problématiques, mieux connaître les gens, joueurs et encadrement. Assez vite je me rends compte que j'ai mes propres limites. Quand tout va bien, tout le monde est mobilisé et dès que ça commence à devenir dangereux, tout le monde cherche les issues de secours pour se protéger plutôt que se réunir pour agir : je me retrouve seul. On est en quête d'un titre olympique, c'est pour nous le bout du chemin : comment gagner alors que tous sont enthousiastes lors de la victoire et tout le monde s'échappe quand la difficulté arrive ? Si je suis seul à chercher des bonnes idées pour s'en sortir je risque d'être à court d'idées, on va se casser la gueule...

Si on cherchait ensemble ce serait sûrement plus productif que si je cherche seul. Moi j'ai toujours pensé que le groupe nous rend plus fort et génère des additions de solutions. J'ai tendance à vouloir m'associer et partager.



Les compétitions, c'est un mois entre la préparation et la compétition. Vous ne dormez que 2 à 3 heures par nuit parce que vous êtes réveillé par les soucis, les angoisses, les choses à faire. Quand la compétition se termine, et que vous l'avez perdue, vous voyez dans les médias fleurir des propos et des interviews : « on aurait dû, il aurait fallu, il aurait mieux valu... » et vous vous sentez un peu cocu !

Un an et demi avant les jeux de Pékin je provoque mes joueurs : « les gars vous avez des idées, mais les mettre à disposition des médias plutôt qu'à celle de l'équipe cela me paraît déplacé. On va faire une bourse aux idées sur les façons de fonctionner, les stratégies du jeu ». Là, il y a eu des grands blancs ! La première réaction des gens est de se taire par peur de dire une ânerie, d'être jugé par les autres, peur que celui qui passe la parole va utiliser ce qui est dit pour mieux vous contraindre.

Il y a des moments délicats : les joueurs m'ont même demandé si j'avais encore des idées ! Je leur ai dit que j'étais bien dans ma vie d'avant, et sûr de pouvoir y retourner. Mais je voulais réussir cette mission.

Finalement je leur ai donné le choix de partir ou de rester : ceux qui restent vont pendant un an et demi se préparer à ces jeux. Le mode de fonctionnement : déterminés, solidaires, investis. Par chance ils sont restés ! A partir de là on a travaillé sur vidéo et le coach en règle générale donne son avis et les autres écoutent. J'ai associé les joueurs pour discuter des situations. Quelques blancs mais petit à petit certains ont pris la parole. Ce qui vous intéresse surtout c'est la façon dont celui qui parle -c'est un leader- est pris en compte par d'autres - les suiveurs ou followers - qui lui sont associés. Là, il y a un chef avec ses soldats fidèles. Puis un autre prend la parole et montre comment il se positionne par rapport au précédent.

Sans rien faire vous avez identifié le fonctionnement de votre équipe.

Très souvent on pense que les leaders sont des bons et les suiveurs des médiocres. Mais j'ai très vite compris que c'est l'association des deux qui crée l'efficacité : les deux sont aussi importants, chacun doit jouer son rôle à la perfection et chercher sa part de performance.



Il y a une troisième population que j'appelle les « gentils ». Le gentil crée le lien, il est capable de réunir les gens, il n'aime pas le conflit et peut éviter l'affrontement. Il a de l'empathie, est capable de s'intéresser aux autres.

Dans le monde de l'entreprise on a tendance à s'en méfier pour son manque de personnalité. Dans l'entreprise mettez-le en évidence : vous allez donner du sens à la notion de bienveillance, d'équipe et de projet collectif. Dans l'entreprise on a pensé que la seule façon d'accéder à la performance c'était de mettre les gens en concurrence pour qu'ils travaillent plus. Mais les meilleurs vont le rester et les autres vont essayer de se faufiler pour ne pas se faire attraper !

En équipe on pourrait ainsi donner une prime aux joueurs au but marqué. Mais alors pourquoi faire une passe à un joueur bien placé qui empochera seul la prime s'il marque, plutôt que de tenter ma chance même si je ne suis pas très bien placé, car si je marque la prime sera pour moi seul ?

Cette logique de concurrence a du sens pour des épisodes très courts où on peut jouer sur la capacité à se dépasser, mais dans la durée, aucun sens.

Alors comment passer d'une situation où les individus sont centrés sur leur notoriété, leur propre rendement et sont plutôt concurrents et les amener à coopérer ? On collabore pour obtenir des résultats améliorés et des récompenses améliorées qui permettent à chacun d'être mieux rétribué. On a dissocié cette coopération de l'amitié, de l'affection et de la générosité : il vaut mieux que je m'associe aux autres car j'obtiendrai plus.

L'idée d'esprit d'équipe n'est pas l'amitié ou la convivialité mais on va les faire s'associer pour qu'ensemble l'équipe devienne meilleure. Au lendemain de la victoire chacun repart de son côté.

L'essentiel à comprendre est qu'on s'associe pour être plus fort, pas par gentillesse, on est participatif pour être plus efficace.

On a compris que le système « obéissant » est déresponsabilisant. « Je fais ce qu'on me dit de faire, si ça ne marche pas, ça n'est pas de ma responsabilité ».

Dans un système associé on est très exigeant les uns envers les autres : si un « triche » les autres ne l'accepteront pas. Vous allez plus souvent les freiner que les bousculer pour avancer : par moment on va trop vite !

Plus je partage, plus je les rends responsables, plus je les rends efficaces et les mets dans l'obligation de réussir.

Christophe de La Chaise : La situation que vous décrivez rappelle ce que disait Laurence Vanhée dans le Management Libéré.

Pouvez-vous décrire une situation précise où ce type de management vous a fait remporter une victoire déterminante ?

Claude Onesta : Je pense que vouloir l'imaginer dans le moment crucial, ce n'est pas la réalité.

Le propre des gens qui plaident pour le management libéré : ce n'est pas : ou libéré ou directif !

Je n'ai pas de problème avec l'autorité : quand je dis stop tout s'arrête. On n'est pas que participatif : Il y a des moments où on échange et des moments où on agit.

Donc on discute, on élabore une stratégie, on la valide et on agit. Dans le temps où on agit, on ne remet rien en question- on y reviendra plus tard.

Au départ tout le « territoire » vous appartient : que faire de ce « territoire » ?

Si un type ambitieux en veut un morceau je lui dis « choisis ! » et il repart fier avec son morceau. Mais je lui dis : « pas si vite, maintenant tu dois faire fructifier ce « territoire ». Il est redevable de la confiance qu'on lui a faite. Petit à petit les gens vont devoir expliquer aux autres ce qu'ils font de leur morceau de « territoire » et faire de la performance.

Il y a des moments où vous reprenez la main pour leur rappeler qu'ils doivent tenir les engagements qu'ils ont pris. Vous reprenez l'autorité parce que c'est nécessaire.

Dès que les gens ont repris le chemin de l'efficacité vous allez à nouveau libérer l'espace.

Un manager n'est pas uniquement quelqu'un qui contrôle (sinon ce n'est pas un manager mais un contremaître). Un manager réfléchit uniquement



comment associer les gens pour que l'addition des performances individuelles fasse un résultat supérieur porté par un état d'esprit général qui fait que la somme devient plus importante.

Le vrai rôle du manager c'est donc d'avoir compris les singularités des individus qui composent son groupe.

Christophe de La Chaise : A propos de singularité, comment dans une équipe réduite vous gérez les personnalités difficiles ? Est-ce qu'une personnalité difficile c'est plutôt un atout ?

Claude Onesta : Cela dépend quel est le degré de difficulté et ça dépend du casting de la répartition des missions que vous faites.

Dans mon équipe les gens connaissent leur mission. Pas de concurrence. Chez moi un numéro 1 et son remplaçant : j'attends du remplaçant qu'il remplisse une performance de remplaçant. Pas qu'il cherche à prendre la place du numéro 1 ! C'est un auxiliaire de performance du numéro 1. Il doit aider le numéro 1 à construire sa performance. Cette performance du numéro 1 est indispensable pour réussir collectivement.

A partir de là se pose la question : c'est quoi un bon joueur ? On a parlé de technique, de technologie, de stratégie.

On aurait tendance à dire : on prend les meilleurs et en les associant on a la meilleure équipe ! Mais si c'était aussi simple, un ordinateur pourrait faire les choix avec des bases de données et on gagnerait à tous les coups !

Pas aussi simple que ça ! Un des paramètres de la performance sportive- et c'est pour ça qu'on déteste les journalistes qui ne considèrent que le factuel- c'est-à-dire quand vous donnez la liste des 15 joueurs sélectionnés eux



disent : « c'est pas normal le numéro 8 n'est pas à sa place parce que on pense que untel et untel sont meilleurs que lui et ne sont pas sélectionnés ».

Et ce qu'on me demande à moi, ce n'est pas de sélectionner les 15 meilleurs joueurs français, ce qu'on me demande, c'est de sélectionner les 15 Français qui, ensemble, auront la meilleure performance.

C'est pas du tout la même chose !

Moi ce qui m'intéresse, je vous l'ai dit, on va cohabiter. La vie d'une équipe de France de handball au moment, par exemple, d'un Championnat du Monde, on se réunit 10-15 jours avant le Championnat du Monde, la compétition dure 15 jours : ça veut dire que pendant un mois on va vivre ensemble.

Et vivre ensemble ça veut dire quoi ? ça veut dire on va travailler ensemble, on va se déplacer ensemble, on va manger ensemble, on va dormir en même temps.

Et donc, cette cohabitation-là est un élément déterminant de la réussite.

L'équipe de France c'est 2/3 heures de vie sportive, entraînement ou match, et 15 heures de vie sociale.

Imaginez un joueur qui serait un génie pendant 3 heures de vie sportive et un abruti pendant 15 heures de vie sociale. Si la durée de vie de l'équipe est un jour, on va s'en accommoder. Mais au bout du 18^{ème} jour -et bien avant je



peux vous l'assurer ! -le type qui est insupportable aux autres, quelle que soit sa valeur sportive, il n'a plus sa place dans l'équipe.

Donc le rôle du coach c'est d'avoir identifié tout ça et d'avoir associé les gens qui étaient capables de collaborer, dans un premier temps de cohabiter, puis de collaborer. Et d'avoir affecté à chacun la mission qu'il est capable de réaliser dans le contexte de la vie sociale avec les autres.

La vision très factuelle du journaliste sur la valeur des uns et des autres ne tient pas au regard des paramètres que nous on prend en considération.

Bien entendu on ne va pas dire que le type que l'on a pas pris, on ne l'a pas pris parce que c'est un con ! On ne peut pas dire ça ! Donc on va essayer d'autres types d'argumentation.

C'est pour ça que dans les entreprises on a des gens qui font du recrutement. Le recrutement sur quoi il est fait ? Sur de prétendues compétences.

Mais en fait est-ce qu'on a imaginé que l'individu que l'on recrute va devoir s'associer à une équipe déjà existante, qui a telle typologie et est-ce que cet individu est capable de s'associer et de prendre sa place dans cette organisation déjà actée ?

Qui se préoccupe de ça ?

On a l'impression que si on prend un type qui est doué, un doué va forcément faire sa place chez les autres. Et bien non !

La dimension des relations humaines est un élément majeur de performance. Et comme ça n'est pas quantifiable, comme on ne peut pas l'organiser et le structurer de manière mathématique, on finit par l'oublier.

Encore une fois la bonne équipe c'est d'abord celle qui est bien construite. Après il faudra savoir s'associer et se répartir les responsabilités. Mais une équipe qui est mal construite...



Petit exemple dans le cinéma : vous êtes metteur en scène, réalisateur de cinéma avec des producteurs très généreux qui vous laissent choisir les acteurs pour que ce soit un succès. Et là tu te dis : « avec les meilleurs acteurs je suis sûr de faire un bon film ». Sauf que dans votre film il y a un rôle pour un concierge cocu. Si vous essayez de faire tenir

ce rôle-là par un jeune premier qui a l'habitude d'être dans des rôles merveilleusement romantiques, charismatiques, comment voulez-vous qu'il arrive à jouer ce pauvre concierge cocu ?

L'idée du casting, c'est de savoir associer les gens sur le scénario qui est en place, c'est ça je pense qui est essentiel.

Malheureusement dans l'entreprise on se réfère beaucoup trop à l'étiquette et à la compétence présumée ou au diplôme que réellement à la capacité des uns et des autres à améliorer le système ou ils vont entrer.

QUESTIONS DE LA SALLE :

__ Question : Cela rejoint ce qu'a dit Idriss sur Attention et Temps. Ma question : Quels sont les blocages qu'il peut y avoir ? Vous étiez manager,

en haut de la pyramide. Vous avez pu essayer un certain management, un certain changement. Qu'est-ce qui pourrait empêcher ce changement ?

___ **Réponse** : La volonté des uns et des autres.

Vous savez je travaille beaucoup dans le monde de l'entreprise, justement pour accompagner des entreprises qui veulent se transformer parce qu'elles se rendent compte que le projet actuel n'est pas à l'échelle de la réalité des 10 ans à venir.

Et donc se transformer c'est quoi ?

Très souvent quand on parle de transformation dans une entreprise vous avez un niveau d'écoute qui est très important au niveau de la Direction : ils sont persuadés qu'il va falloir engager cette transformation. Souvent ils ne savent pas trop ni comment le faire ni comment l'organiser.

Il y a souvent une volonté exprimée des gens de terrain qui ont envie de prendre une part plus importante dans l'élaboration du projet.

Et vous avez beaucoup de résistance sur tous les niveaux du management intermédiaire.

Pourquoi ? Parce que le management intermédiaire c'est des gens qui à force d'expérience, à force d'engagement ont réussi à franchir des paliers et à accéder à un certain niveau de responsabilité. Effectivement quand vous dites à ces gens-là : il va falloir recommencer à travailler de manière transversale, le type qui a mis 15 ans pour franchir l'étape et qui vous voit arriver foutre un coup de pied dans le truc, je peux vous assurer que lui, il va veiller à ce que ça n'évolue pas !

Donc il y a beaucoup de résistance au changement. Et pour les raisons que j'ai évoquées tout à l'heure : le laps de temps entre le début du travail de transformation et le début des résultats escomptés.

Le handball a réussi à cumuler beaucoup de titres. Une des particularités de notre fonctionnement c'est que mon prédécesseur Daniel Costantini a été pendant 16 ans à la tête de l'équipe de France et moi également. En 32 ans -où on est passé du 30^{ème} rang mondial au 1^{er}- il y a eu 2 sélectionneurs. Quand vous savez que vous êtes porté par des dirigeants qui vous font confiance, qui ont une patience avérée et qui comprennent qu'il va falloir changer, transformer pour espérer être dans la pérennité, vous arrivez.

Le problème c'est qu'aujourd'hui dans le monde de l'entreprise, les gens qui ont des postes de responsabilité, très souvent on les maintient sur des périodes de 3-4 ans. Et au bout de 3-4 ans on dit qu'il faut les changer parce que sinon ils vont rentrer en empathie avec les gens, ils vont bien les connaître, ils ne vont plus oser les maltraiter. Mais quelle est cette vision du monde qui ferait que pour obtenir l'engagement et l'adhésion des gens il faut leur faire peur ! C'est quand même particulier !!

Le monde de l'entreprise c'est l'endroit où on passe l'essentiel de sa vie éveillée. Au lieu de se faire confiance et de dire : en travaillant mieux, en s'organisant mieux on va mieux réaliser.

Le pari qu'on a fait nous : en vivant mieux ensemble, on réalisera mieux ensemble.

Alors que le monde de l'entreprise est souvent construit et basé sur un postulat à l'inverse : je ne fais pas confiance à mes collaborateurs, donc je vais devoir leur tirer de force ce qu'ils ne veulent pas me donner !

Il y a une question, je la pose car si c'est vous qui la posez, comme je réponds de manière un peu abrupte, vous risquez d'être secoué !

« Comment faites-vous pour arriver encore à motiver vos joueurs alors qu'ils ont tout gagné ? »

Parce que, il y a tellement longtemps qu'on me la pose, j'ai cherché une réponse intelligente : j'ai cherché, j'ai cherché, j'ai essayé de trouver...

N'y arrivant pas j'ai fini par me dire qu'il n'y avait pas de réponse intelligente parce que c'est la question qui est con !

Prenons la question à l'inverse. Pourquoi faudrait-il motiver des joueurs professionnels de handball pour qu'ils aient envie de gagner des matchs ?

Merde tu te dis : Si le type, il n'a même plus envie de gagner des matchs, qu'est-ce qu'il reste à faire parmi nous ?

On s'est habitué à penser que les gens viennent démotivés et que passé le seuil de l'entreprise, on va leur raconter une histoire pour les remotiver...

Souvent on me dit : « oui c'est facile de se motiver quand on est un joueur professionnel pour gagner les Jeux Olympiques ».

Non, moi je pense que quelqu'un qui a signé un engagement, un contrat de travail, au moment où il le fait, je ne peux pas douter qu'il ait l'ambition de réussir et de bien réaliser son travail, peut-être pour qu'on lui en confie un plus intéressant. Mais au moins il a cette ambition-là.

Force est de constater qu'au fil du temps celui qui paraissait déterminé et motivé le paraît de moins en moins. Et donc on dit : « il est malade, il a perdu sa motivation ». On se dit : « le manager va devoir le remotiver ».

Posons la question différemment : Qu'est-ce qui fait que ce type initialement motivé est désenchanté aujourd'hui ? C'est effectivement le mode opératoire, la façon dont est organisé le travail. Sa vie au travail fait que de jour en jour il se désenchanté. Donc, peut-être que si on veillait avant tout à ne pas démotiver les gens, peut-être qu'on ne se poserait pas la question de devoir le remotiver.

Dans les formes de travail plutôt participatives on va prendre en compte l'autre, ou on va lui faire confiance, ou on va le solliciter pour son expérience. Sauf que la plupart du temps dans une entreprise quand quelqu'un propose des modifications de son poste de travail pour améliorer, très souvent le manager de niveau intermédiaire dit : « Nous fais pas chier ! fais ce qu'on te dis de faire et nous emmerde pas ! »

Comprenez que celui à qui on vient de dire ça, plus jamais il ne proposera quoi que ce soit. Et pire, le seul moment où il va se venger de cette frustration ou voire de cette humiliation, c'est au moment où ça va se casser la gueule. Quand ça va échouer il va enfin pouvoir se venger. Donc vous avez des gens qui trouvent leur profit dans l'échec.

Et bien votre organisation d'entreprise il s'agirait de la remettre au goût du jour !

Alors que faire confiance, reconnaître, valoriser, je vous l'ai dit, c'est pas gratuit, c'est pas que généreux. C'est parce qu'un directeur chaque fois qu'il dit bonjour à quelqu'un qu'il croise dans les couloirs le matin avec un mot personnel, ça a pris 30 secondes et ça génère chez l'individu concerné une force d'estime, de reconnaissance et de fierté d'appartenance qui est le carburant de la performance. Quelqu'un qui se sent négligé c'est quelqu'un qui va petit à petit décrocher.



On se retrouve dans un périmètre où effectivement le rôle du manager c'est d'accepter et faire accepter à l'équipe que l'environnement est un environnement de compétition.

La compétition n'est pas quelque chose de malsain. J'ai compris au fil du temps, alors que j'essaye toujours de battre mon adversaire, j'ai compris que tout compte fait, je ne me bats pas contre lui mais avec lui. Et c'est fondamentalement différent. Je ne cherche pas à l'éliminer.

C'est vrai dans le monde de l'entreprise de la même façon. Mon adversaire, c'est ma meilleure chance. C'est parce qu'il est bon que je vais devoir devenir meilleur. Et c'est parce que justement en permanence je trouve la relation qui va me permettre de chercher plus loin, d'explorer, de trouver mieux, de trouver plus. Et j'ai besoin des autres pour construire cette réussite. Donc l'adversaire c'est sûrement pas l'ennemi, c'est votre meilleur ami ! Parce que c'est celui qui va justifier tous les efforts que vous allez devoir faire. La compétition, c'est un mode de vie. Moi qui ai gagné plein de trucs, parfois on me demande : « pourquoi vous continuez ? » Parce que ce qui m'intéresse, ça n'est pas de savoir comment on gagne, car cela je l'ai



presque découvert. Et je sais que j'en sais pas beaucoup. Mais j'ai pas découvert quelles étaient les clés de la réussite, mais parce que sinon je les vendrais très chères ! J'ai découvert en bonne partie ce qui fait perdre et en s'éloignant de ce qui fait perdre, des fois, on se rapproche de ce qui fait gagner... On n'a pas pour autant la garantie de gagner !

Je crois que ce qui est important, c'est de se demander pourquoi ? et comment ?

Le problème c'est qu'on s'arrête trop souvent au comment. On passe son temps à se poser des questions « comment faire ? »

La vraie question c'est « pourquoi ? ». A quoi ça sert ?

Moi, avoir gagné toutes ces compétitions, quand on me dit : « Monsieur Onesta vous êtes quelqu'un d'exceptionnel, vous nous avez fait vivre des émotions extraordinaires », je leur dis « Non, attendez ! Qu'est-ce qu'il y a de plus con que d'entraîner des gens à envoyer un ballon dans des filets une fois de plus que l'autre ? ».

Si on le ramène à ce que c'est réellement, c'est d'un ridicule qui ne justifie pas que je dorme 2 ou 3 heures la nuit ! Donc ça veut dire que ce que l'on fait, ces émotions que l'on essaie de faire passer : on est des saltimbanques qui essayons de trouver des formes, je dirais évoluées, de jeu. C'est la notion du jeu et c'est la notion des émotions liées au jeu. Mais en soi, ça n'a pas de sens.

Donc moi, mon questionnement c'est de dire : « pourquoi je l'ai fait, à quoi ça sert » ?

Je suis capable de parler de l'organisation, de la façon dont on a construit le système pour que les hommes deviennent meilleurs, pour qu'ensemble ils décident de s'associer plutôt que s'affronter : ça, je pense que c'est quelque chose qui peut être utile à d'autres. Ainsi, et plus notre civilisation évolue, plus on se rend compte qu'il faudrait qu'on soit nombreux à agir pour que les

hommes agissent ensemble et dans des formes de partage amélioré plutôt que dans des phases de repli sur soi, de rejet, d'isolement.

D'une certaine façon, avoir gagné des médailles qu'est-ce que j'en ai à foutre ? Vous me voyez à mon âge arriver avec des médailles autour du cou ? ça paraît tellement con ! La médaille ne peut pas être l'objectif. La médaille n'est que la conséquence d'un parcours réussi. Et la véritable réussite de cette aventure-là, c'est la réussite humaine : c'est avoir mieux compris les gens, avoir mieux compris comment arriver à les associer, comment arriver à les rendre utiles. Et d'une certaine façon, comment aujourd'hui tout ce qu'on a perçu, je ne dis pas compris ce serait présomptueux, dans ce monde-là comment le faire passer, le partager avec d'autres qui pourront l'utiliser ailleurs.



LE CECA REMERCIE SES PARTENAIRES :



Synthèse réalisée par :

Bernard et Dominique Devos
Véronique de SAINT-EXUPERY
Celia du Plessis

Mise en page et réalisation : CECA



CECA
UNIVERSITÉ
HOMMES-ENTREPRISES

L'équipe du CECA vous donne rendez-vous pour la prochaine
édition,
au Château Smith Haut Lafitte :
jeudi 30 et vendredi 31 août 2018

