

SYNTHESE

**BONHEUR
et PERFORMANCE**



Vincent Cespedes
Jean-Louis Debré
Xavier Fontanet
Amiral Olivier Lajous
Florence Servan-Schreiber
Laurence Vanhée
Nicolas Vanier
Jean-François Zobrist

Avec la participation exceptionnelle de :
Ingrid Betancourt



Sommaire

Les conférenciers de la 21 ^{ème} Université Hommes-Entreprises.....	p.2
Synthèse de l'intervention de Jean-François Zobrist	p.6
Synthèse de l'intervention de Florence Servan-Schreiber	p.10
Remise du 4 ^{ème} Prix du Livre Optimiste	p.15
Synthèse de l'intervention de Xavier Fontanet.....	p.17
Synthèse de l'intervention de l'Amiral Olivier Lajous	p.19
Synthèse de l'intervention de Nicolas Vanier.....	p.23
Synthèse de l'intervention de Laurence Vanhée	p.29
Synthèse de l'intervention de Jean-Louis Debré.....	p.34
Synthèse de l'intervention de Vincent Cespèdes	p.39
Synthèse de l'intervention de Ingrid Betancourt.....	p.45
Le Ceca remercie ses partenaires.....	p.54
En attendant 2016	p.55

**BONHEUR
et PERFORMANCE**

21^{ème} Université Hommes-Entreprises
27 et 28 août 2015



Les conférenciers de la 21^{ème} Université Hommes-Entreprises

Jean-François ZOBRIST

Jean-François Zobrist a dirigé l'entreprise Favi pendant près de 30 ans. Son management basé sur l'autonomie, la reconnaissance des ouvriers et l'amour du client a permis à Favi de devenir un leader européen dans la sous-traitance automobile. Il est probablement le seul, en France, à avoir appliqué aussi longtemps et avec autant de succès les principes de l'entreprise libérée. « *Un ouvrier heureux, c'est un client heureux, et du résultat pour l'entreprise* ».

Florence SERVAN-SCHREIBER

Passionnée, Florence Servan-Schreiber saurait vous conseiller aussi bien en cuisine qu'en leadership positif. Elle s'intéresse à la relation étroite entre le corps, l'esprit et le plaisir des sens. Formée à l'université de Harvard à la psychologie positive, elle est désormais professeure de bonheur. Son livre *3 kifs par jour* explique entre autres, le lien entre bonheur et performance.

Xavier FONTANET

Xavier Fontanet est l'ancien Président d'Essilor International. Diplômé des Ponts et Chaussées et du MIT, il a commencé sa carrière au Boston Consulting Group puis est devenu Directeur Général de Bénéteau, Directeur de la restauration de la Compagnie des Wagons-lits. Professeur affilié de stratégie à HEC, il est l'auteur de plusieurs ouvrages sur le redressement économique de la France dont *Pourquoi pas nous ?* (Ed. Fayard).

Amiral Olivier LAJOURS

Marin de l'Etat pendant 38 ans, Olivier Lajous a commencé sa carrière comme matelot du service national et l'a terminée comme amiral. Il a navigué pendant 17 ans, commandé trois navires et participé à la résolution de nombreux conflits. Ancien Directeur de la Communication puis DRH de la Marine Nationale, élu DRH de l'année 2012, il a également été conseiller du ministre de l'Outre-mer. Il est l'auteur des ouvrages *L'Art de diriger* et *L'Art du temps* (Ed. L'Harmattan).

Nicolas VANIER

Il se dit lui-même voyageur plus qu'aventurier. « *Adolescent, je me suis imaginé une vie durant laquelle je travaillerai dix mois sur douze [...] Dix mois de frustration pour deux mois de plaisir* ». Désormais écrivain, photographe, réalisateur et surtout explorateur, Nicolas Vanier parcourt depuis 30 ans les régions du Grand Nord. Il est l'auteur de nombreuses expéditions et courses comme l'Odyssée Sauvage ou la Yukon Quest. Son bonheur à lui est une sacrée performance.

**BONHEUR
et PERFORMANCE**

21^{ème} Université Hommes-Entreprises
27 et 28 août 2015



Laurence VANHEE

Laurence Vanhée a été Chief Happiness Officer à l'Administration Fédérale de la sécurité sociale Belge. « Nos organisations peinent à retrouver le chemin de la croissance. Pourtant, armées de sincérité et courage, elles ont en leur pouvoir d'activer un élément simple, d'une efficacité redoutable et qui délivrera des succès pérennes : le bonheur au travail. Découvrez comment l'équation « Liberté + Responsabilité = Bonheur + Performance » peut transformer positivement votre entreprise ».

Jean-Louis DEBRE

Président du Conseil Constitutionnel, ancien Président de l'Assemblée Nationale, plusieurs fois ministre, Jean-Louis Debré a passé sa vie au service de l'Etat. Il est également écrivain et romancier. Un de ses derniers essais, *Ces femmes qui ont réveillé la France* (Ed. Fayard), écrit à quatre mains avec Valérie Bochenek, retrace l'histoire de ces femmes qui ont contribué à rendre la société plus performante et donc plus heureuse.

Vincent CESPEDES

Philosophe, Vincent Cespèdes traite notamment dans ses livres du bonheur, de l'ambition et de la jeunesse. D'après lui, l'excellence est le comble du bonheur : non seulement une performance ultime, qui dépasse nos espérances et libère les optimismes, mais encore une explosion de satisfactions pour ceux qui en font preuve et ceux qui en profitent. Bien faire et faire du bien.

Avec la participation exceptionnelle de Ingrid BETANCOURT

Femme politique franco-colombienne, Ingrid Betancourt place comme priorité la lutte contre la corruption qui gangrène son pays. Candidate à la présidentielle colombienne en 2002, elle est enlevée par la guérilla marxiste et maintenue en captivité durant plus de 6 ans dans la jungle amazonienne. Elle décrit les conditions dramatiques de sa détention dans : *Même le silence a une fin* (Ed. Gallimard). Désormais établie à Oxford, elle a publié son premier roman, *La ligne bleue* et étudie la théologie. 7 ans après sa libération, elle estime que le bonheur est une décision de vie.

**BONHEUR
et PERFORMANCE**

21^{ème} Université Hommes-Entreprises
27 et 28 août 2015





Plus de 600 décideurs se sont retrouvés au milieu des vignes du Château Smith Haut Lafitte, pour participer à la 21^{ème} édition de l'Université Hommes-Entreprises organisée par le CECA, sur le thème : « Bonheur et performance ».

Se sont succédés à la tribune :

- Jean-François ZOBRIST, ancien directeur de l'entreprise FAVI
- Florence SERVAN-SCHREIBER, journaliste et auteur, spécialisée dans la psychologie positive
- Xavier FONTANET, ancien président d'ESSILOR International (pour un témoignage vidéo)
- L'Amiral Olivier LAJOURS, marin de l'Etat pendant 38 ans
- Nicolas VANIER, explorateur du Grand Nord
- Laurence VAHNEE, Chief Happiness Officer à l'Administration Fédérale de la sécurité sociale belge
- Jean-Louis DEBRE, auteur et président du Conseil Constitutionnel
- Vincent CESPEDES, philosophe

Et enfin, une invitée exceptionnelle, Ingrid BETANCOURT, ancienne candidate à la présidence colombienne, prisonnière des FARCS pendant plus de six ans.

Toutes leurs interventions, au cours de ces deux journées, ont été intenses et suivies avec attention et émotion par le public. De nombreux champs de réflexion ont été abordés. Les thèmes de la confiance, de l'esprit d'équipe, du voyage, du rêve et de l'aventure, de la persévérance, de la responsabilité et de l'optimisme étaient au cœur de cette édition 2015.

**BONHEUR
et PERFORMANCE**

21^{ème} Université Hommes-Entreprises
27 et 28 août 2015



Nous vous proposons ici de revivre les prises de parole de ces neuf personnalités aux parcours variés, agités et profondément humains.

Jeudi matin, les participants sont accueillis par un mot de bienvenue de Florence Cathiard, propriétaire du château Smith Haut-Lafitte. Christophe de la Chaise, organisateur de l'Université Hommes-Entreprises et Jean-Louis Metivet, Président du CECA, ouvrent cette 21^{ème} édition.

**BONHEUR
et PERFORMANCE**

21^{ème} Université Hommes-Entreprises
27 et 28 août 2015





CECA
UNIVERSITÉ
HOMMES-ENTREPRISES

**BONHEUR
et PERFORMANCE**

21^{ème} Université Hommes-Entreprises
27 et 28 août 2015





Jean-François ZOBRIST

Il n'y a pas de performance sans bonheur

Je commencerai par dire qu'il n'y a pas de modèle en management, chacun doit trouver son propre chemin. On n'a pas d'autre choix que d'innover, ce que j'ai fait dans les années 1980 sans vraiment le savoir, finalement. Je parle souvent du concept de *métaction* : faire d'abord les choses et après réfléchir, ou réfléchir tout en faisant les choses pour stimuler la créativité. C'est comme ça que j'ai travaillé.

Les gens m'ont demandé au fil de ma carrière pourquoi je réussissais. J'ai commencé à écrire des fiches, un livre, et j'ai compris que j'avais innové sans le savoir, c'est-à-dire que j'ai trouvé quelque chose que je n'avais pas cherché (dans le même principe que Newton qui par hasard voit une pomme lui tomber sur la tête). J'ai laissé des chances au hasard, j'ai créé les conditions de l'innovation. J'ai fait le tour de mon usine pendant quatre mois tous les jours, et par hasard j'ai découvert des absurdités qui m'ont incité peu à peu à changer des processus.

J'ai décidé de ne plus faire de réunions. Je veux que chaque réunion faite par mes salariés débouche sur une action concrète mise en place le lendemain matin, et tant pis si ces solutions ne sont pas optimales. On apprend de ses erreurs.

**BONHEUR
et PERFORMANCE**

21^{ème} Université Hommes-Entreprises
27 et 28 août 2015





Selon moi, la solution à un problème, c'est la somme des solutions tentées pour régler ce problème. Il n'y a pas de risque à faire confiance aux ouvriers, on peut leur faire confiance. Ils sont aussi humains que les cadres ou les chefs. C'est au Japon qu'on trouve la base de l'autonomie, la base du bonheur. Là-bas, les outils servent à maîtriser son travail, pas à le contrôler.

« Démerdez-vous » devrait être le slogan majeur du management aujourd'hui : « je te fais confiance ! » J'ai appris à faire en sorte que les choses se fassent toutes seules. Sans faire exprès, je suis revenu aux basiques de l'entreprise, celles qui existaient avant la seconde guerre mondiale : il faut être dans le présent, le futur est imprévisible, même si on peut avoir des visions. On a été, par exemple, les premiers à développer l'écologie.

J'ai décidé d'arrêter les primes et de les intégrer aux salaires. Juste après, les cadences ont augmenté de 30%. J'ai découvert qu'il y avait une corrélation entre bonheur et argent.



Comment parler du management aujourd'hui ? Manager vient de « ménager » en français et de « manipolare » en italien. Manager, c'est manipuler en ménageant les gens, l'environnement, l'histoire collective. D'après François Jullien, c'est « agir sans agir, qui n'est pas ne rien faire du tout. C'est une forme de laisser faire pour faire en sorte que les choses se fassent toutes seules ». Je n'aime pas le politiquement correct. Il faut « manipuler » dans le présent pour se fixer des objectifs dans le présent, et ne pas s'occuper de « ce qui pourrait se passer ». Jusque dans les années 50, on s'est passé des chiffres, des prévisions dans le futur... Pourquoi aujourd'hui tout est-il question de chiffres, de prévisions ? Notre démarche a été de créer une devise qui est la suivante : « par et pour le client ».

Le « pour quoi ? » et le « pour qui ? » sont les questions de base qu'il faut se poser. Au début de l'humanité, les hommes chassaient et cultivaient. Pour quoi ? Pour nourrir leur famille. D'ailleurs, une des paroles de la religion catholique est : « Donne-nous notre pain de CE jour », et pas du jour qui suit. Demain on verra. Occupons-nous du présent. J'ai fait travailler mes ouvriers dans d'autres services (commercial par exemple) en équipe et ils ont compris pourquoi ils travaillaient : pour des clients. Aujourd'hui, les gens organisent sans savoir pourquoi. Il vaut mieux prôner sans organiser. Arrêtez d'organiser, laissez les gens faire. J'ai remarqué qu'un ouvrier heureux est plus productif qu'un ouvrier malheureux. J'ai créé un environnement propice et agréable au travail notamment en mélangeant les services et en faisant bouger les salariés de poste. Il y a eu une réactivité incroyable,

**BONHEUR
et PERFORMANCE**

21^{ème} Université Hommes-Entreprises
27 et 28 août 2015



en six mois, le temps d'effilement par exemple, qui était de dix à douze jours, est passé à un jour.

J'ai remarqué qu'il ne fallait jamais améliorer l'existant mais plutôt tenter d'innover complètement. C'est ainsi qu'on fait des gains de productivité énormes.



Il faut donc faire confiance à ses employés, et leur faire comprendre « pour quoi » ils travaillent. En ce sens, il faut les faire rêver, leur donner un but pour qu'ils soient motivés. L'amour du client, c'est une force extraordinaire. Et c'est pour cela que je crois que les entreprises doivent retrouver une identité. En fait, la culture chrétienne est un excellent levier pour faire du fric. Pour moi, les seuls qui créent une valeur ajoutée financière sont les ouvriers. Mais aujourd'hui, le système se casse la gueule parce qu'il y a plus de fonctionnaires que d'ouvriers, et donc pas assez d'ouvriers qui payent des impôts pour payer les fonctionnaires. Il faut créer les conditions de l'entreprise libérée, tout en instaurant des valeurs limites. J'ai deux valeurs limites qui sont, comme dans tout engagement (le mariage par exemple), la fidélité et le respect de l'autre. Il n'y a pas de raison de ne pas faire confiance. Il faut arrêter de poser trop de limites, d'imposer des contrôles. L'homme est foncièrement bon, c'est en cela qu'il se distingue des animaux. Il faut tenter de chercher le bonheur de chacun, et chacun en a sa définition, en fonction de sa culture.

Débat

- *Comment avez-vous choisi votre successeur?*
- Il faut un leader libérateur, un patron qui n'a pas d'ego. J'ai choisi un successeur peu charismatique. J'ai formé Dominique pendant dix ans sans rien lui dire. A soixante ans pile, j'ai fait un dernier discours (car je faisais un discours tous les six mois) et à partir du 1^{er} janvier il devait prendre le relais. Il m'a dit: « Mais je ne peux pas, vous êtes un dinosaure » Je lui ai répondu : « Ça tombe bien ils sont tous morts ». Il a donc pris le relais et tout allait bien jusqu'à cette année.
- *Est-ce que vous faites du coaching pour intégrer les valeurs et émotions cohérentes ?*
- Quand je travaille, soit c'est moi qui témoigne, soit c'est la société qui accompagne et qui me dit : « venez témoigner ». Je laisse mon web aux gens. Accompagner les gens, je ne sais pas faire. C'est à vous de trouver votre accompagnateur. Nourrissez-vous d'autres témoignages.

**BONHEUR
et PERFORMANCE**

21^{ème} Université Hommes-Entreprises
27 et 28 août 2015





Prenez les témoignages et après innovez. Je ne crois pas aux méthodes. Chacun doit innover. Il faut innover dans cette nouvelle société. Aussi, on n'a pas d'autre choix que de faire confiance. L'argent est un cul de sac. La seule force de l'occident c'est le savoir des ouvriers. Et on peut le libérer par le bonheur.

- *Peu d'entreprises dans les services se sont lancées dans de telles démarches. Pourquoi ?*
- Mais si, en Finlande. Il y a plein de boîtes qui ont été « libérées », même si les patrons ne témoignent pas. Ils ont créé des entreprises qui leur ressemblent. Dans la fonction publique, chaque année on leur impose, à ces chefs d'entreprises, des énarques dont ils n'ont pas besoin. Mais le RH peut être porteur d'un tel projet ! Il faut s'adapter aux contraintes, payer des impôts, plus à la limite pour garder son énergie. Le coût du contrôle est largement plus large que le coût des déviations s'il n'y avait pas de confiance. Le « pour quoi ? » prime sur le « comment ? ». Pourquoi on se marie est plus important que comment on se marie. Le résultat n'est pas l'objectif, l'objectif c'est le bonheur. Si on est heureux on le fait, l'objectif. J'ai deux grandes valeurs : « l'homme est bon » et « l'amour du client ».

**BONHEUR
et PERFORMANCE**

21^{ème} Université Hommes-Entreprises
27 et 28 août 2015





Florence SERVAN-SCHREIBER

Ce n'est pas le succès qui attire le bonheur mais le bonheur qui attire le succès

Un séminaire sur la psychologie positive a changé sa vie. Depuis, Florence Servan-Schreiber ne cesse d'en montrer les bienfaits à travers séminaires et conférences et dans des ouvrages, comme « 3 kifs par jour ».

Je suis professeur de bonheur. Dans la psychologie positive il ne s'agit pas de pensée positive. Aux Etats-Unis, un chercheur s'est un jour demandé si on ne pouvait pas penser à une pensée préventive car dans la psychologie on ne parle que de l'être humain quand il ne va pas bien. Mais que savons-nous, dans le fond, d'un être humain quand il va bien ? Est-ce que nous pourrions nous inspirer de nos meilleurs moments et non de nos réparations ? La psychologie positive s'appelle aussi la « science du bonheur ».

Un jour j'ai perdu mon emploi. A ce moment-là j'ai choisi d'aller me former avec un professeur de la psychologie positive à Harvard et tout ce que j'ai appris, absolument tout, était utile. J'ai décidé de continuer pendant un an et à la sortie de ce cours j'ai tout essayé. Puis j'en ai fait mon métier.

**BONHEUR
et PERFORMANCE**

21^{ème} Université Hommes-Entreprises
27 et 28 août 2015





Est-ce le succès qui provoque le bonheur ou le bonheur qui attire le succès ? C'est évidemment le bonheur qui attire le succès. Dès que nous obtenons ce que nous voulons, ça ne nous intéresse plus et nous voudrions autre chose. Il ne faut pourtant pas se concentrer sur la destination mais sur le voyage : tout ce que nous allons faire entre maintenant et là-bas. Je vais donc parler du bonheur et de comment ça marche.

Pensez-vous que notre capacité à être heureux est génétique ? Comment peut-on le savoir ? La psychologie positive c'est aussi des recherches dans des laboratoires. On a retrouvé des jumeaux monozygotes, séparés à la naissance et adoptés par des familles différentes. Ils ont 40 ans et ne se connaissent pas. 700 paires ont été trouvées. On mesure leur niveau de bonheur. La mesure du bonheur est toujours auto-déclarative, seul nous-mêmes pouvons savoir si nous allons bien, il faut donc poser des questions. Il en résulte un score sur 10. A 90%, ces jumeaux qui ont des modes de vie différents, déclarent alors le même niveau de bonheur que leur frère ou sœur. Le bonheur, c'est comme la taille, c'est génétique. Il reste donc 10% dont les scientifiques se demandent ce qu'ils en ont fait. En attendant, notre capacité à être heureux est en effet génétiquement programmée à 50%.

Qu'est-ce qu'il nous faudrait pour être heureux ? Du temps, de l'argent, de l'amour, de la reconnaissance, de la sérénité, du rire, trois kilos de moins...Ce sont des conditions extérieures. Mais ces conditions représentent seulement 10% de notre capacité à être heureux. Les derniers 40% sont conditionnés par ce que nous vivons. Les gens les plus heureux sont ceux qui, lorsqu'ils subissent un revers, n'ont pas l'impression que c'est la fin du monde mais se disent que, de toute façon, ils sont déjà en train de changer. Tous les jours vous changez. C'est également vrai pour la personne qui partage votre vie.



Le bonheur n'est pas le contraire du malheur. Le contraire du malheur est l'apathie. Quand ça va mal on a une énergie qui veut que ça s'arrête. Et le bonheur on veut que ça continue. Le bonheur est quelque chose de dynamique.

Je vais vous raconter mon histoire. J'ai écrit mon deuxième livre parce que mon cousin David Servan-Schreiber a disparu. David était psychiatre. Lorsqu'il est mort, je me suis dit qu'on ne pouvait pas laisser tomber son entreprise, alors je l'ai rachetée à ses enfants. Une voix m'a dit « Florence, tu ne sais pas compter ». Une autre voix m'a dit que je n'avais jamais créé une entreprise. Pourtant, je l'ai fait. J'ai vraiment pris garde de rester complètement centrée sur cette personne non préparée. C'était il y a quatre ans. Finalement j'adore faire ce métier.

**BONHEUR
et PERFORMANCE**

21^{ème} Université Hommes-Entreprises
27 et 28 août 2015





Nous fleurissons, développons nos activités. Comment est-ce possible d'arriver à faire une telle chose ? Quels sont les ressorts (superpouvoirs) sur lesquels nous pouvons nous appuyer ?

Dans tous les cabinets médicaux, il existe un « manuel des maladies mentales ». Mais quelles sont les qualités humaines ? Par exemple ; qui ici est drôle ? Honnête ? Persévérant ? A le sens de la justice ? Ou du leadership ? A quoi ça sert de connaître ses forces de caractère ?

Chacun d'entre nous est parfaitement unique. Ce qui va me rendre heureux et donc performant, c'est d'être comme je suis.

Pour écrire ce livre, je suis allée voir ceux qui avaient écrit des livres, dans ma famille. Ces gens me disaient : « Tu t'assieds à 8h du matin à ton bureau et tu restes assise jusqu'à 12h ». Je ne suis pas très persévérante selon le test. Je n'avançais pas. J'ai décidé d'alterner moments d'écriture et moments où je pouvais stimuler ma créativité (aller en balade, faire une tasse de café...). Lorsque vous avez des difficultés sur un projet, il est probable que vous ne soyez pas en train de vous servir de comment vous êtes, vous faites comme on vous a dit de faire (à l'école notamment). Servez-vous de ce que vous faites bien naturellement.

Nous ne sommes pas que des cases. Le but est de trouver un style d'action chez les gens. Je suis allée voir des coaches, qui m'ont demandé : quand vous sentez vous vivante ? De quoi êtes-vous fière ? Qu'est-ce que vous attendez avec impatience ?

En répondant à ces questions, on trouve des points communs, on sait ce qui nous plaît. La réussite est alors d'arriver à son objectif en ayant apprécié le voyage dans un bon environnement pour soi.



Je suis partie à la recherche de manivelles. D'abord, il y a l'état d'esprit positif. L'état d'esprit positif, c'est un phénomène d'élargissement. Quand ça commence bien et que ça se passe bien, on va être plus créatif, plus coopératif, la mémoire va mieux fonctionner. C'est le cadre qui est important. On a besoin de réponses sérieuses, mais on a

aussi besoin de rire.

Qu'est-ce que l'expérience optimale ? Un chercheur hongrois a essayé de comprendre quels sont les moments où on est heureux. L'expérience optimale est le moment où j'engage mes compétences pour un objectif, je suis donc actif à un niveau de haute difficulté et je vais recevoir un objectif, je sais donc à quoi et à qui il va servir. Je perds la notion de moi et je perds la notion du temps, tellement je suis concentré. On vit le plus ce genre de situations quand on travaille ! Comment être plus heureux alors ?

Dix choses ont été validées par la science pour être plus heureux :

**BONHEUR
et PERFORMANCE**

21^{ème} Université Hommes-Entreprises
27 et 28 août 2015





- 1 **Savourer** : c'est lorsque nous sommes là où nous sommes que c'est bien. Il faut profiter du présent.
- 2 **Cesser de se comparer** : On est très bien comme on est, et c'est comme on est que les autres ont besoin qu'on soit.
- 3 **Faire baisser le rang de l'argent dans nos priorités** : les capteurs liés à l'argent dans notre cerveau sont les mêmes que ceux liés à la dépression. L'argent fait une différence pour notre confort, pas forcément pour notre bonheur.
- 4 **Chérissez votre famille, vos amis, collègues et collaborateurs** : Ceux qui sont heureux ont de l'amour (être amoureux, mais la qualité des relations humaines est également importante).
- 5 **Etre engagé** : être engagé dans des actions. On a besoin de plaisir et on a besoin de sens (pourquoi je fais cela ? Dans quel but ?)
- 6 **Faire des choses qui ont du sens**
- 7 **Nous ne sommes jamais aussi heureux que lorsque nous avons choisi nous-même.**
- 8 **Faire des exercices physiques.** Nous sommes une machine physique.
- 9 **Donner et recevoir.** Nous sommes conçus pour aller les uns vers les autres. En ce sens « l'Homme est bon ». Qu'est-ce que je peux faire pour qui aujourd'hui ?
- 10 **Sourire.**

Débat

- *Le bonheur a-t-il une couleur?*
- Des gens travaillent là-dessus. Les couleurs qui nous rendent le plus productif sont le vert et celle qui nous rend le plus heureux est le bleu (le ciel nous rappelle le temps).

Il existe deux types de bonheur :

Le bonheur naturel : les choses se passent comme on veut qu'elles se passent. Ceci est rarement le cas dans notre vie. Mais nous sommes des animaux d'adaptation.

Le bonheur synthétique : Il est possible d'être heureux car on sait s'adapter. C'est ce que nous sommes devenus à partir d'une difficulté. On se rend compte à quel point on a su faire, malgré les difficultés, les obstacles, les événements.

Mais il n'y a pas de couleur au bonheur, quelque soit la couleur on peut être heureux !



**BONHEUR
et PERFORMANCE**

21^{ème} Université Hommes-Entreprises
27 et 28 août 2015



- *Comment se fait-il que le bonheur se transmette de manière génétique ?*
- Il y a un gène, le 5HTT, responsable de la sécrétion des neurotransmetteurs qui font que nous nous sentons bien. L'observation de ce gène explique la capacité génétique à être heureux. Mais ce n'est qu'une donnée. Au fond, c'est plus compliqué.

- *Comment percevez-vous l'utilisation de l'indicateur BIP (Bonheur Intérieur Brut) du Bhoutan ?*
- Pas totalement positivement, le Bhoutan a aussi des inconvénients. La télévision est en train d'arriver au Bhoutan, et on attend de voir comment les habitants vont recevoir cette information.
Nous ne savourons jamais autant que lorsque nous faisons les choses pour la première fois. J'ai appris que dans l'Union Européenne il y a également un indicateur du bonheur.

- *La pollution fait-elle baisser le bonheur des gens ?*
- Oui ça paraît évident. Mais cela ne nous empêchera pas d'être heureux. Nous nous adaptons, c'est le bonheur synthétique.





CECA
UNIVERSITÉ
HOMMES-ENTREPRISES

**BONHEUR
et PERFORMANCE**

21^{ème} Université Hommes-Entreprises
27 et 28 août 2015





Remise du 4^{ème} prix du livre optimiste de France

*par Patrick Poivre d'Arvor (président
d'honneur).*

Philippe Gabilliet.

La ligue des Optimistes a 8000 sympathisants. Dans un monde difficile, regardons en priorité ce qui va bien. L'optimisme est une attitude que l'on doit aux gens qui nous entourent, que l'on soit parents, chefs d'entreprise ou autre. L'optimisme est une énergie relationnelle qui permet de faire avancer le monde.

Luc Simmonet.

Je vais vous raconter une histoire. J'ai une fille, qui, dès qu'il pleuvait, n'arrêtait pas de se plaindre : « Quel temps pourri ! ». Je lui ai conseillé de plutôt dire : « C'est un beau jour de pluie ». Et puis j'ai même émis la proposition suivante : « On devrait faire des parapluies avec écrit dessus : «

**BONHEUR
et PERFORMANCE**

21^{ème} Université Hommes-Entreprises
27 et 28 août 2015





c'est un beau jour de pluie » ». Ma fille de me répliquer : « tu parles, tu parles, ce ne sont que des paroles ». Donc j'ai acheté du tissu et on a produit 50 parapluies tels que je les avais imaginés. Plus tard, j'ai créé Optimistes sans Frontières. L'Optimistan est un état d'esprit plus qu'un Etat. C'est pour contrer le cynisme et le « chacun pour soi », pour créer un monde plus fraternel.

Patrick Poivre D'Arvor.

Remise du prix à Hesna Cailliau pour *Le paradoxe du poisson rouge*.

Hesna CAILLIAU

Il y a trois évidences selon elle :

- Nous sommes modelés par nos traditions plus que nous le croyons.
- La diversité est une richesse, l'uniformité est une tristesse (les contraires ne s'opposent pas).
- La connaissance (qui est le meilleur antidote au racisme, au mépris) naît avant tout de rencontres, il faut aller sur le terrain, on a énormément d'idées reçues. L'âme d'un peuple se révèle dans les maximes et les dictons car elles permettent d'ouvrir l'esprit.



Mon livre dit qu'il faut échanger nos marchandises, mais aussi nos valeurs (« réveillons le chinois qui sommeille en nous »).

« L'idéal pour un coq est de se faire passer pour une poule », proverbe chinois.

« L'arbre tortu vivra sa vie, l'arbre droit finit en planches », proverbe chinois.

« Celui qui aura les yeux fixés sur un but aura les pieds estropiés, car il ne verra pas le sol (les opportunités) ».

« Qui s'efforce nuit à sa force ». Opposé à « Vouloir c'est pouvoir ».

Le pire défaut pour les chinois est de vouloir avoir raison car on s'enferme. « La pensée est le grand assassin de la réalité ». La pensée nous rend triste car elle pense le monde tel qu'il devrait être, pas tel qu'il est. D'où l'importance de la méditation, qui permet la réflexion sans le cogito. Il faut raisonner moins pour mieux entrer en résonance avec la réalité.

« Qui voit l'invisible est capable de l'impossible. »

Le sens de la vie n'est pas d'être heureux, c'est d'être éveillé. Et là le bonheur viendra logiquement par ricochet.

**BONHEUR
et PERFORMANCE**

21^{ème} Université Hommes-Entreprises
27 et 28 août 2015





Xavier FONTANET

Comment retrouver la performance ?

- **Quelles ont été les facteurs clés du succès d'ESSILOR ?**
- On a surtout mondialisé l'entreprise qui n'était au début qu'une PME. Je crois que tout est fondé sur la confiance. J'ai été très influencé par Peyrefitte, le ministre de de Gaulle. Il écrit dans un livre ce phénomène de confiance où d'un seul coup toutes les énergies se mettent en marche. Bonheur va avec performance à mon avis. Il faut que chacun ait confiance en soi. Ce n'est pas l'arrogance. C'est une ligne de crête entre confiance et flagellation. Il faut aussi avoir confiance dans les autres, il faut faire confiance à l'autre. Beaucoup de gens ont confiance en eux, mais il faut qu'ils contrôlent tout.
La confiance, cependant, ne suffit pas quand vous êtes leader. Il faut aussi avoir confiance dans la stratégie. Le plus difficile est de maintenir les conditions de confiance quand ça va mal (c'est là qu'on voit si ces conditions sont efficaces). L'échec est l'occasion d'apprendre, il ne faut pas le bannir, l'échec permet aux gens de se lâcher.
- **La question du bonheur au travail se pose. Etait-ce une condition chez ESSILOR ?**
- Non c'était induit par la confiance. La confiance est un socle qui permet d'optimiser toutes les forces. Et puis, moi je pense que l'être humain est exceptionnel. La difficulté est de trouver le domaine dans lequel vous êtes exceptionnel. Je dis à mes enfants : « Vous faites ce que vous voulez, mais faites le bien ». Aucun métier n'est au-dessus de l'autre. En France, il y a le problème de l'égalité mais il faudrait plus se pencher sur le problème de la dignité.
- **Les gens sont-ils heureux parce qu'ils font bien leur travail ?**

**BONHEUR
et PERFORMANCE**

21^{ème} Université Hommes-Entreprises
27 et 28 août 2015





- Exactement. Il y a d'abord le travail (une tâche). Puis le métier (un mélange de tâches, qui donne la dignité). L'excellence permet de se tirer vers le haut et encourage chacun à progresser.
- **Quelles corrélations observez-vous entre satisfaction du travail bien fait et épanouissement ?**
- Quand le client était content, ESSILOR était performant, il y avait une corrélation.
- **Faut-il voir la concurrence comme une menace ou une opportunité ?**
- Nous avons un concurrent japonais. On a monté une filiale au Japon, ce qui a été une claque pour lui. Lui était un excellent technicien, nous en France, étions de très bons commerciaux. Il m'a dit « je vous connais très bien ». Je lui ai dit « sans vous, on n'aurait jamais pu faire ESSILOR ». La concurrence nous a poussé tous les deux vers le haut.
- **Faut-il rassurer les clients ?**
- Non, « rassurer » c'est presque péjoratif, il faut leur faire confiance. Il faut aller sur le terrain, comme j'ai fait, c'est là qu'on voit si la stratégie fonctionne.
- **Votre livre « Pourquoi pas nous ? » prône l'expérimentation, l'audace.**
- Je pense qu'un élément important est d'observer la réalité, en France on aime beaucoup (trop ?) la pensée. On ne peut pas avoir de stratégie et attendre de voir ce que ça donne, les stratégies s'adaptent en temps réel sur le terrain.
- **Vous avez été élu manager de l'année en 2011. Quelles sont les clés d'un management transverse ? Comment motiver des équipes expatriées ?**
- Il faut absolument voyager, montrer une présence physique qui soit très forte. Quand vous allez sur le terrain, les dirigeants locaux sont fiers d'expliquer ce qu'ils font et de montrer qu'ils contribuent à la réussite du groupe.





Amiral Olivier LAJOURS

Le bonheur, clé de la performance

Rien ne me paraît plus dangereux que de classer et de mettre les gens dans des boîtes. Chaque être humain est unique et rare et c'est cela qui fait le mystère de la vie. La vie est une incroyable incertitude mais c'est une chance. Donc le changement n'est pas une fatalité, c'est la vie.

Une étudiante m'a un jour demandé : « Monsieur, si vous aviez un mot à donner sur la vie, lequel serait-ce ? » J'ai répondu : « Surfeur ». Pourquoi ? On arrive en vie, on a rien demandé. Si on maîtrisait la vie ce serait horrible, est-ce que ça vaudrait le coup d'avoir des manettes. Est-ce que je suis prêt à tenir ma vague ? A tenir l'équilibre ? La nature m'a donné deux jambes, deux bras, deux yeux. Je choisis ma vague. C'est ma vague et je vais vivre avec elle. Je vais donc en permanence sentir ce qu'elle ressent. Car en fait on ne naît pas homme, humain, on naît progressivement. On naît aussi dans le regard des autres et à force d'être avec les autres, on devient. C'est une schizophrénie permanente. L'homme n'est pas équation, il est émotion.

**BONHEUR
et PERFORMANCE**

21^{ème} Université Hommes-Entreprises
27 et 28 août 2015





Il y a un lien étroit entre la performance et le bonheur. Le bonheur est élément premier de la performance. Le plaisir est un instant, il vient de nos sens. En revanche, le bonheur est dans le temps, ça se construit, ça se veut, c'est un acte volontaire. L'optimisme vient de notre caractère, on décide d'être heureux et pour être heureux on va faire un chemin. Mais on nous interdit souvent les choses dans lesquelles on se sent bien. Dans la marine on ne nous dit pas ce qu'on doit faire car on est dans la confiance. On nous impose des choses.

J'ai eu la chance de naître dans une famille de sept enfants, étant le cinquième. Je voulais faire Sciences Po Bordeaux mais mes parents n'avaient pas les moyens. Je suis donc devenu moniteur de voile et je suis rentré dans la marine pour faire mon service comme matelot. Au bout de sept mois, un officier m'a proposé un contrat de deux ans en tant qu'officier. Pendant quatorze ans, j'ai été en contrat successif.

A vingt-trois ans, on m'a confié mon premier commandement de bateau. J'ai dû diriger vingt-cinq hommes. Comment faire pour être juste comme il faut ? La navigation je savais comment faire, mais comment faire avec les hommes ? Je me suis dit : « Soit tu te la pètes, soit tu n'es rien sans eux et eux rien sans toi. » Et je leur ai dit : « Je veux qu'on réfléchisse ensemble à ce que va être notre relation. Si chacun d'entre vous le veut bien, vous vous présentez et puis je vous raconte une histoire. » L'histoire que je leur ai raconté est le contrat social de Schopenhauer. A partir de ce moment-là, il a fallu vivre ensemble, mais comment faire pour être heureux et performant ? L'important est de donner une part d'autonomie à chacun.



Qu'est-ce que le bonheur ? Il ne suffit pas d'aller loin, il est en nous, c'est notre volonté. Il n'est pas une destination, il se construit dans le temps. Le bonheur c'est le courage. Il faut avoir le courage d'être soi-même car la société nous dit comment nous devons être. Très vite nous ne sommes pas nous-même. « La vraie trahison est de suivre le monde comme il va ». Soyons rebelles.

Le bonheur c'est la patience. Il faut du courage pour être patient. L'homme est pressé, il est donc malheureux. Il est important de vivre la seconde ici et maintenant.

En 2005, je décide de faire coter la marine nationale au RSE. Ça a été un bonheur, on a appris plein de choses. On a découvert que notre dialogue social était véritable, on ne joue pas de rôle dans la marine, pas de posture, c'est la vraie vie.

Il faut aussi de la discipline pour être heureux. Comment rendre les gens heureux et performant dans le bordel ? Il faut fixer les règles du jeu. Ces règles doivent être justes et claires, elles doivent faire grandir. « Si tu cherches la liberté tu seras esclave de tes désirs, si tu cherches la discipline

**BONHEUR
et PERFORMANCE**

21^{ème} Université Hommes-Entreprises
27 et 28 août 2015





tu trouveras la liberté ». Finalement, on est heureux quand on avance. Il faut trouver un juste milieu entre exigence et bienveillance.

La confiance engendre la performance, puis la confiance et donc la sécurité. La confiance est un pari, tout comme l'amour, tout comme la vie au final.

C'est une bêtise de parler d'individualisme aujourd'hui. J'étais autant individualiste à 17 ans que les jeunes d'aujourd'hui. Nous devons nous approprier les choses et les mettre à notre rythme.

La plus grande qualité que doit avoir un dirigeant est l'humour : humilité et amour. Aimez la vie, ne passez pas à côté. C'est en ça que le voyage est utile, on rencontre des multitudes de gens. La diversité, c'est merveilleux. La vraie question, c'est comment je me positionne par rapport à tout ça. Ses choix, on doit les assumer, il ne faut pas jouer de rôle.



Ma conviction est que la performance et le bonheur sont tout à fait liés. On ne peut pas séparer vie professionnelle et personnelle, les deux sont liées. Ma vie de marin m'a amené à vivre toutes ces performances.

Débat

- *D'après ce que j'ai compris, à l'armée, c'est facile parce qu'il y a une discipline. Mais dans des conditions extrêmes, l'ordre doit être exécuté dans la seconde près, donc la confiance doit se faire avant par des échanges et paroles. Dans ces conditions extrêmes, on va aussi chercher à limiter les risques. Quel parallèle faites-vous avec l'entreprise ?*
- Manager c'est quoi ? Manager c'est préparer une équipe, faire acquérir des processus. C'est de l'entraînement, des préparations. Et quand vient la tempête, il faut la commander. Le talent du manager, c'est quand viendra l'heure, d'être quelqu'un que l'on connaît, qui dirige, et à qui l'on fait confiance. L'entreprise n'est pas qu'une histoire de confiance, elle est d'abord et avant tout une histoire humaine. Si on n'a pas envie d'avoir envie, l'entreprise est déjà morte. « Seul le marché commande » a dit Friedmann. Mais ce sont des bêtises.
- *Qu'est-ce qui rendra l'entreprise performante ?*
- Plus on ose donner de la place à l'humain, plus la performance vient. Chez les marins, la petite entreprise qui est le bateau, a un équipage. S'il n'y a pas d'équipage, elle ne peut pas marcher. Il y a

**BONHEUR
et PERFORMANCE**

21^{ème} Université Hommes-Entreprises
27 et 28 août 2015





toujours un maillon faible. S'il casse on est tous mort. L'entreprise n'a la force que de son maillon le plus faible. Donc il faut aller voir le maillon faible et dire « on compte sur toi, on a besoin de toi ». Dans les grands fondamentaux, chacun a sa place, il n'y a pas de plus ou moins faible, d'inférieur. Un trader n'est pas plus important qu'un éboueur.

L'homme naît dans le regard de l'autre.

**BONHEUR
et PERFORMANCE**

21^{ème} Université Hommes-Entreprises
27 et 28 août 2015





Nicolas VANIER

Le voyageur du froid : passion et performance

En 1983, Nicolas Vanier a dix-sept ans quand un matin d'été, il monte dans un train en direction de la Laponie. L'année suivante il part pour le Canada. C'est son Nord, le grand Nord. Le plus loin possible tout simplement. Sa devise : vivre ses rêves, plutôt que de rêver de sa vie.

En 1989, il fait un an et demi de voyage à cheval. Il lui faut deux étés et un hiver pour parcourir 7000 km.

En 1991, il traverse la Sibérie jusqu'à L'Océan Arctique en passant par la Mongolie. C'est là que Nicolas tombe amoureux des chiens. Il prend conscience de l'importance de protéger la planète. Il crée une famille et participe à des courses traîneaux.

En 1999, il fait l'Odyssée blanche, 8600km. Il avance dans le grand blanc, non pas à son rythme, mais à celui de ses chiens. La course devient un art du voyage, du respect. En 2003, il écrit des romans et réalise « Le dernier trappeur », un immense succès dans le monde entier. Puis il fait l'Odyssée sibérienne.

En 2013, il traverse la Chine, la Mongolie et la Sibérie jusqu'au lac Baïkal. C'est l'Odyssée sauvage.

J'ai tiré un nombre d'enseignement. Ce sont les hommes, les circonstances et parfois les animaux qui m'ont enseigné.

**BONHEUR
et PERFORMANCE**

21^{ème} Université Hommes-Entreprises
27 et 28 août 2015





Dans notre monde, les paroles sont devenues plus importantes que les actes. L'effet d'annonce est plus important que ce qu'on fait réellement. Dans le Grand Nord, tu es ce que tu fais et non pas ce que tu dis.

Il n'y a pas que les hommes qui m'ont donné des leçons, mais aussi les chiens. Il y a une vingtaine d'années, au cours de la traversée du grand Nord canadien, une traversée difficile, car on n'avait que quatre heures de sommeil par nuit, je voulais m'arrêter dans un village qui n'était plus très loin. Les chiens étaient comme moi, avachis. Et puis tout d'un coup j'ai vu l'antenne de l'aéroport du village de Churchill. Je me suis alors relevé et j'ai regardé le vent, qui soufflait dans mon dos. A ce moment-là, tous les chiens se sont retournés et sont repartis. C'est impossible qu'ils aient vu le village mais ils ont vu quelqu'un qui était debout et heureux. J'ai appris alors qu'il



fallait rester debout et avoir le sourire, surtout quand ça allait mal. A la fin du petit film pour France 3, lors de la course de Sibérie jusqu'au lac Baïkal, je n'avais que quatorze chiens, ce qui était moins que les autres participants. Les chiens, en plus de cela, étaient très impressionnés par les médias, les contrôles vétérinaires permanents. C'était un environnement avec des centaines de chiens, ils étaient stressés, ils ne mangeaient plus, et j'étais en dernière place, je n'avançais presque plus. Je n'avais plus que neuf chiens, mes chances étaient donc nulles. J'ai donc essayé d'analyser la situation et de trouver une

solution. J'ai fait deux minutes de pause et j'ai commencé à parler avec les chiens, à rigoler avec eux. Puis ils ont commencé à partir, au milieu de la course. Les concurrents avaient de moins en moins de chiens plus que douze puis dix. J'ai grignoté les places pour finir dans le top dix. Et tout cela grâce à l'ambiance qu'il y avait dans le groupe que nous formions les chiens et moi. On n'arrêtait pas de parler, on était débiles mais on était bien, ils étaient bien. Et quand on est arrivé j'avais presque envie de continuer alors que la course fut très difficile, on dormait deux heures sur 24 heures. Ces enseignements sur les chiens je vais donc essayer de ne pas les oublier. Je ne suis plus un petit Français susceptible de participer à la course mais capable de la gagner.

Je choisis les personnes qui m'accompagnent. Je me fiche de savoir que la personne a quinze ans d'expérience dans le grand nord, la seule chose qui compte pour moi, c'est la flamme dans les yeux de celui qui a envie de le faire. Je n'ai jamais regretté d'avoir recruté une personne qui n'a jamais été plus au Nord que Lille, mais prête à tout pour vivre cette expérience. Je n'ai jamais regretté d'avoir embauché des gens qui avaient de la passion, de l'envie. Quand vous recrutez des gens, vous le faites de manière à ce que ce soit le plus harmonieux possible, mais c'est difficile parfois. Lorsqu'on se retrouve à dormir deux heures par nuit, on découvre ce que sont les gens réellement. Vous vous retrouvez souvent avec des gens

**BONHEUR
et PERFORMANCE**

21^{ème} Université Hommes-Entreprises
27 et 28 août 2015



décontenancés car ils se découvrent et découvrent les autres, ce qui fait que des crises arrivent. Lors d'une expédition, j'ai réuni l'équipe et j'ai dit : « On va parler du passé. Si vous le voulez bien, on va parler aussi des qualités de chacun. Et toutes ces qualités forment notre équipe. » L'effet a été immédiat, on est reparti de là et finalement c'était une des meilleures expéditions que j'ai pu mener. Dans mes équipes j'essaye donc de placer les gens au bon endroit. Tout le monde a des qualités et des défauts, il faut juste placer les gens là où il faut.

Concernant la frontière entre le possible et l'impossible, elle est aussi variable que le discours d'un homme politique. A l'âge de 18 ans j'ai décidé de me lancer, et j'ai réalisé des choses que les gens disaient impossibles. En 1990, je voulais aller en Sibérie, ce que le ministre des Affaires étrangères russe ne voulait pas. Finalement, j'ai réussi, après un an de difficultés, à voir François Mitterrand qui a appelé Gorbatchev et l'a convaincu. En 1992 je suis donc parti et je suis arrivé sur la place Rouge de Moscou (ce qui a été très difficile à négocier aussi). Lorsqu'il y a la volonté, on peut faire les choses, il y a un chemin. Si la porte de la maison est fermée, on peut rentrer par la fenêtre, ou passer par la cheminée, il y a toujours un moyen.

Je veux vous parler de notre Terre. Je ne suis pas un homme politique, ni scientifique, je suis comme l'a dit Jacques Chirac, un ambassadeur de la nature. J'ai vu ces bouleversements avec mon cœur et mes yeux. Nous avons survolé il y a dix ans, une région du Yukon et avons découvert une forêt ivre. Une forêt ivre, c'est une forêt où tous les arbres sont tombés, car tous les arbres dans cette région reposent sur le permafrost, une couche de sol gelé, qui était en train de dégeler.

Les ours polaires vont disparaître, car l'ours polaire a besoin de la banquise d'été. Mais celle-ci va disparaître dans 30 ans, selon des scientifiques. Le poids des mamans ours a déjà baissé de 20%.

Les Evènes sont des personnes qui n'ont rien, pas d'argent, seulement des rênes. J'ai vécu avec eux pendant un an. Ils vont devenir des réfugiés car les rênes se nourrissent de laïken, aussi fragile que les coraux dans les océans. Les rênes vont devoir au mieux déménager, au pire mourir. Je suis cependant optimiste, et je ne supporte plus les discours environnementaux qui disent qu'il faut se restreindre, ne pas faire. Non, il faut agir. Il y a deux chantiers.

Le premier est celui du gaspillage. 40% de l'énergie que nous utilisons est gaspillée. Ce gaspillage, on n'y fait pas attention, parce qu'on se fiche. Non !

Le deuxième chantier est celui du génie humain. J'ai rencontré des ingénieurs qui travaillent sur les nouvelles énergies, sur la voiture du futur.





Ces génies humains peuvent nous aider à relever ces défis. On a une chance incroyable de vivre ce qui est en train de se vivre. Je ne vous cache pas que j'ai un peu peur parce que cela va être dur, mais je suis résolument optimiste. Je ne crois pas du tout au discours qui dit qu'il va falloir vivre moins bien. J'ai pu rencontrer le président de la SNCF. Demain le progrès ne sera pas d'aller plus vite entre Lyon et Paris, mais de savoir comment on pourra vivre mieux ce temps de trajet entre Lyon et Paris.

On a conjugué le verbe avoir, toujours plus. Il va falloir commencer à conjuguer de plus en plus le verbe être.

Débat

- *Qui vous a donné cette énergie, qui vous a permis de faire tout ce que vous avez fait?*
- J'ai du mal à répondre à ces questions. Mes parents disaient que petit, je ne regardais que le haut des cartes. C'est quelque chose qui a toujours été en moi. Personne ne m'a aidé, sinon qu'à l'âge de seize ans, je suis parti en Laponie et je suis tombé sur des éleveurs lapons. Au cours de ce voyage d'un mois et demi, je suis rentré avec des envies encore plus fortes. J'espérais être guéri de cette maladie du grand nord, mais en fait non. J'ai travaillé pour aller au Canada. Des gens m'ont aidé bien sûr. Mais j'ai l'impression de ne rien devoir à personne. Ce n'est pas de la chance, j'ai payé ce que j'ai fait très cher, c'est beaucoup plus difficile. Je reviens d'une expédition qui a été compliquée d'un point de vue administratif. Si je me reconnais une qualité, c'est bien l'opiniâtreté, je ne lâche rien.



- *Comment gère-t-on la solitude dans ces expéditions ?*
- Je ne suis jamais seul, parce que d'habitude je suis avec mes chiens. J'ai beaucoup d'admiration pour ceux qui partent tout seul c'est-à-dire sans chiens. La solitude humaine pendant des semaines ou des mois, c'est quelque chose que je gère bien. Je me sens bien quand je suis seul, c'est une sorte de machine à laver, l'existence qui permet de faire la part dans des notions très compliquées qui sont l'amitié, l'amour.
- *Vos aventures ont-elles été seulement des aventures humaines ou aussi des quêtes mystiques, une recherche de Dieu ?*
- En voyageant on observe qu'il y a plein de dieux. Moi, mon église c'est la nature, c'est là que je me recueille, j'y prends conscience

**BONHEUR
et PERFORMANCE**

21^{ème} Université Hommes-Entreprises
27 et 28 août 2015





des valeurs qui me sont importantes. Avec les Evènes, j'ai connu une année superbe. Je me suis posé la question de rentrer. J'arrive à Roissy et je prends le RER, je regarde la tête des gens autour de moi et je me demande ce qu'il s'est passé. Mais il ne s'est rien passé. J'ai juste vécu avec des gens qui n'avaient rien pendant un an. Or les gens ici ont tout (c'est peut-être un peu simpliste). Mais cela me permet de réfléchir à ce que nous essayons de faire de notre vie. Si un dieu existe, il se trouverait pour moi au milieu de la nature, dans les montagnes.

- *Des vocations sont là dès l'enfance. Qu'est ce qui surprend les enfants chez vous ?*
- J'ai beaucoup travaillé avec des jeunes, j'ai été à l'initiative du Grenelle de l'environnement dans les écoles. Je vois surtout ce que les médias transmettent comme images. Regardez la télévision avec des yeux d'enfants ! C'est terrible, ils ne transmettent que des images d'un futur qui serait négatif. Il faut parler de choses positives, il nous faut de la volonté, peut-être en manque-t-on en France.

- *Vous risquez votre vie. Comment gérez-vous ça avec votre entourage ?*

- Je fais tout pour ne pas risquer ma vie, ce qui n'est pas le cas de certains de mes collègues. Un alpiniste me disait « l'aboutissement de ma vie sera la mort ». Il y a des gens qui recherchent du plaisir dans la prise de risque. Pas moi. Je sais ce qu'il faut faire pour ne pas me mettre en danger ou les autres. Alors bien sûr, il y a quelque chose qui peut arriver. Pour moi la nature n'est pas un milieu hostile. Je ne survais pas dans la nature, c'est en ville que je survais. L'exploit pour moi serait de travailler quatre mois dans un bureau de la Défense.



Je suis passé une ou deux fois à côté d'accidents graves. Pour revenir à des expéditions engageant ma famille par exemple, j'ai pris presque 100% de sécurité.

- *J'ai une question sur votre vie publique. Vos discussions avec les politiques vous rendent-elles optimiste ?*
- J'ai parlé avec pas mal de politiques. J'ai dit aux politiques qu'on a un problème avec le temps politique. En douze ans on a eu treize ministres de l'environnement. Comment est-il possible d'agir dans ce cas-là ? Aujourd'hui, lorsqu'on parle de réchauffement climatique, si on cessait toute activité humaine, la banquise

**BONHEUR
et PERFORMANCE**

21^{ème} Université Hommes-Entreprises
27 et 28 août 2015





continuerait à fondre, car le temps de la nature est plus long. Un homme politique n'a pas le temps d'attendre 10, 15, 20 ans. Il nous manque une vision. L'idée serait d'avoir un groupe de sages, proposant par référendum de grandes questions permettant d'avoir une vision. Je me rends compte que ces différents ministres finissent déstabilisés, ayant l'impression de ne pas avoir pu aller au bout des idées qu'ils ont. Une grande majorité des politiques sont politiques de métier, ce qui est un grand problème en France, il n'y a personne issu de la société civile. Il manque donc du dynamisme.

- *Que pouvez-vous nous dire sur l'exploitation des réserves du nord de l'Arctique ?*
- En effet, d'immenses réserves vont être accessibles. On va gagner cinq à six ans en fait. Faut-il aujourd'hui dépenser des milliards pour chercher les dernières gouttes de pétrole, ou faut-il investir dans la recherche pour le développement des énergies renouvelables ? Option deux bien sûr.

**BONHEUR
et PERFORMANCE**

21^{ème} Université Hommes-Entreprises
27 et 28 août 2015





Laurence VANHEE

Le bonheur au travail, c'est rentable et durable

DRH et vice-présidente d'un très grand groupe mondial, elle subit un jour un burn-out. Elle a radicalement changé d'entreprise et est passée dans le public. Elle devient DRH de la Sécurité Sociale belge. En 2012, elle est élue DRH de l'année et raconte son histoire dans un bestseller, « happy RH ».

Je sais ce que c'est de ne pas être heureux au travail. C'est une spécificité française de mettre une double négation. Le bonheur au travail c'est de s'assumer et de faire ce dont on a envie. Pourquoi n'est-on pas heureux au travail ?

Tout d'abord, on est dans un monde VUCA : un monde volatil, incertain, complexe et ambigu. On va demander aux personnes d'être des caméléons sur leurs claviers d'ordinateurs. Puis, il faut savoir que le mot *tripalium* (latin) a fait naître le mot « travail » qui signifie un trépid sur lequel on torturait les condamnés autrefois. Il y avait deux méthodes : la torture ou l'esclavage. Enfin, le mot « work » de *veork* signifie la fornication !

Je me suis donc intéressée au sujet. Un salarié heureux est deux fois moins malade et six fois moins absent. Il est également neuf fois plus loyal, 31% plus productif et 55% plus créatif. Le coup du désengagement (qui ne

**BONHEUR
et PERFORMANCE**

21^{ème} Université Hommes-Entreprises
27 et 28 août 2015



concerne que les entreprises américaines) est de 350 milliards de dollars par an.

Quand on veut proposer des mutations, c'est compliqué, car on ne peut pas faire en sorte qu'un médecin devienne contrôleur social ou qu'une infirmière devienne mathématicienne.

Dans le secteur privé on ne peut pas assommer des personnes, ni pour les attirer ni pour les faire revenir. Concernant l'emploi à vie, il y a un problème de distinguement. La solution serait donc de changer de culture. Mais comment est-ce possible dans un monde de fonctionnaire ? Il y a des outils, par exemple les grilles salariales et salaires à la fin du mois. Mais cela ne se négocie pas dans le secteur public. Donc on ne peut rien faire. L'argent est un démotivateur. Les descriptions de postes ont rarement rendu quelqu'un heureux car elles veulent dire : « vous serez attaché ». Il y a des descriptions de fonctions que je ne comprenais même pas, alors comment attirer des gens à partir de là ? Ce n'est pas mieux pour les organigrammes. Les gros bonus ? C'est illégal. J'ai voulu une fois offrir une boîte cadeau, je me suis fait convoquer. On a aussi pensé aux réunions stratégiques. Mais ça faisait paniquer les collaborateurs, ça a échoué. Donc on s'est dit qu'on allait offrir des challenges personnels. Essayez de trouver le challenge qui va vous enthousiasmer.

Dans l'ADN de n'importe quel fonctionnaire c'est le contrôle qui motive. Le juste et équitable est atteint en contrôlant. La loi dit « ça » donc il faut faire « ça ». Dans le secteur public, on a le sens de la vocation, le fait de savoir qu'on est utile. La vocation c'est de grandir. On va pouvoir offrir de la liberté et de l'autonomie. On va aussi au-delà des challenges, donner réellement les réalisations personnelles. Ses succès sont SES succès. On va aussi permettre à chacun de mesurer ses progrès et ses résultats. On va leur permettre de se sentir responsables. Ils vont choisir ce sur quoi ils vont s'engager. Ils vont recevoir du feedback.



Si on n'a pas ce feedback on se sent d'une inutilité totale. On va essayer de cultiver la confiance en soi car on n'est pas forcément fier d'être fonctionnaire. On va faire beaucoup d'efforts pour travailler en équipe. On va permettre aux personnes d'être connectés, pouvoir interagir, être en communication.

Il y a six piliers qui peuvent contribuer à rendre heureux et performant : l'autonomie, la connexion, la contribution, atteindre un résultat, comprendre quelle est sa mission (le sens d'être là et d'être payé) et la confiance en soi. Tout cela contribue à une « happy organisation ». C'est une équation de bonheur au travail.

**BONHEUR
et PERFORMANCE**

21^{ème} Université Hommes-Entreprises
27 et 28 août 2015





Donc finalement si on voulait cultiver ce bonheur au travail, il fallait être une boîte performante. Mais il y a très peu de personnes qui se lèvent le matin et qui se disent « Aujourd'hui je vais être super performant. » On se dit « peut-être que je vais rencontrer des gens » ou autre mais ce qui nous fait lever, c'est les collaborateurs.

Je vais également devoir vous apporter de la liberté parce que je ne peux pas gérer votre bonheur. Si je vous offre de la liberté je vais vous demander que là où votre liberté s'arrête, c'est là où commence celle des autres.

Pour faire tout cela on a dû faire un déménagement pour réinventer les conditions de travail. Chacun dans l'organisation à partir du 1^{er} janvier 2009, chacun va décider où, quand et comment il travaille. Ce qui compte c'est que les résultats soient atteints, qu'il y ait cet esprit d'équipe, et que vous n'empêchiez pas les autres personnes de fonctionner. Je décide



comment je vis et je travaille. Ma façon d'organiser ne doit empêcher personne de s'organiser. Je sais donc aussi ce qu'il se passe au niveau de mes collègues. Les objectifs se fixent en équipe et s'évaluent en équipe. J'ai donc enlevé le mot « chef » de tous les règlements. Ce que je veux c'est des leaders d'équipe qui disent « les gars je veux aller là ». Et au fil de l'année je vais suivre les résultats. C'est aussi simple et ça marche.

On a eu +20% dans les équipes. Il y avait même des équipes à 350% et on leur a demandé de se calmer ! Nos leaders sont des facilitateurs. Si leur équipe est en situation de succès c'est qu'ils sont en facilité. Et ça fait

des vacances au manager.

Il y avait sept bureaux pour dix personnes, on en a fait des espaces conviviaux et créatifs pour créer un environnement de travail dynamique. Personne n'avait de bureau, même pas le président. On a aussi réduit les temps de travail. Et les syndicats ne peuvent rien dire contre ça.

On a dû aussi, en changeant l'environnement, changer le système de valeurs. On a demandé à tous les collaborateurs de s'exprimer sur leurs valeurs et on a pris celles qui revenaient le plus : faire, penser, ressentir. Imaginez un Iceberg. « Faire » est le haut de l'iceberg, « penser » c'est le milieu et « ressentir » c'est le bas. Il faut jouer sur les valeurs, le bas de l'iceberg. Ce système de valeurs vivait à travers la fixation d'objectifs.

On a essayé de faire comprendre à chacun ce que je fais bien, ce qui est utile à l'organisation et ce que j'aime faire. Ce que je fais et ce qui est utile est mon Hobby. Ce que je fais et ce que j'aime faire c'est mon Job. Et ce qui est utile à l'organisation et ce que j'aime faire c'est mon potentiel. Tout cela en même temps crée le bonheur.

On a également revu tout le processus. On a « kissifié » les choses. Essayer de rendre les choses sexy. Parce que si vous faites des choses sexy vous allez exciter les autres personnes qui vont vouloir le faire. Il faut rendre les





choses Simples, c'est-à-dire explicables. Il faut les rendre *sustainable* donc durables, faire les choses rapidement et vite. Il faut aussi le côté *straight to the point* (droit au but). KISS signifie ainsi « Keep it Simple, Short and Sexy ».

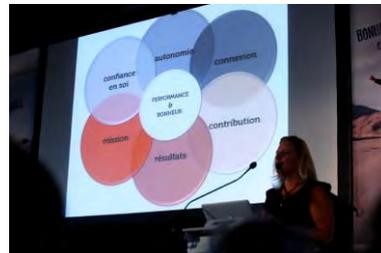
Trois personnes dans le monde m'inspirent : Russell Crowe, Barack Obama et mon mari. Barack Obama booste les médias pour se rendre attractif malgré sa couleur de peau. Pour les fonctionnaires c'est pareil, ils n'ont pas la bonne couleur de peau. Il faut donc essayer de transformer nos managers en Barack Obama.

Donc on a utilisé ce qu'on a appelé les *donnes douces*. Arrêtez de motiver vos gens, faites confiance. Il n'y a que vous qui savez ce qui vous sort du lit le matin, votre boss n'en sait rien. Et s'il vous plaît, offrez votre confiance a priori. La première *donne douce* est « Don't manage, love » : arrêtez de gérer, apprenez à aimer. Il faut apprendre ce qui est beau et bon.

La deuxième *donne douce* c'est : « Don't think, think green » il faut réfléchir vert, responsabilité sociétale, ce qui est réellement nécessaire. La troisième est « Don't work, have fun ». On va faire des ateliers dans lesquels on demande à chacun ce qui nous donne de l'énergie. Qu'est-ce qui vous embête au quotidien et qui vous empêche d'être productif ?

La quatrième *donne douce* c'est : « Don't complain, innovate ». Arrêtez de vous plaindre, commencez à innover, ça marche super. Inversez le paradigme de relation avec vos salariés.

Notre performance a fait + 20% de productivité, -12 millions de frais de location, -50% de frais de maintenance, 75% d'évaluation en équipe, -50% d'énergie mais aussi 92% de personnes qui peuvent travailler à la maison, 74% en plateforme collaborative et on a atteint zéro jour de grève.



Le bonheur c'est un niveau d'engagement de 70% à 80%. Mais aussi +500% de candidatures spontanées. On a 39% de femmes qui ont des top fonctions et 50% des leaders sont des femmes. Le taux d'engagement est monté à 88%, les 50-59 ans sont à +39% et 69% du travail est fait à la maison. Vous êtes tous dans votre vie privée des personnes sincères, soyez-le avec vos collaborateurs. Soyez humble et généreux au travail. Albert Schweitzer a dit : « le bonheur est la seule richesse qui double si on la partage ».

**BONHEUR
et PERFORMANCE**

21^{ème} Université Hommes-Entreprises
27 et 28 août 2015





Débat

- *Au départ, qui vous a donné l'autorisation de changer ?*
- C'est le président qui a pris cette décision. C'est une personne très inspirante, tout le temps souriante. Il a pris la décision en 2008 de changer les choses.

- *Pourquoi êtes-vous partie ?*
- Parce que je suis devenue inutile, parce que le boulot était fait. Mon équipe est en autogestion maintenant, je n'ai pas été remplacée. Il n'y avait pas d'intérêt à ce que je reste. J'ai toujours eu cette fibre entrepreneuriale, et j'ai eu envie d'aller conseiller des entreprises.

- *Comment garantir qu'il n'y a pas des gens qui profitent du système ?*
- C'est une vraie préoccupation. En fixant des objectifs et en fixant des responsabilités. Il y a une pression sociale de soi-même vis-à-vis de soi-même, une responsabilité vis-à-vis de l'équipe. Si les remarques des membres de l'équipe ne suffisent pas, le chef prend le relais et essaye d'en discuter. Mais on trouve toujours une solution. Sur les quatre années que j'ai passées, j'ai dû licencier, mais jamais de manière brute. C'est ce que les flamands appellent du « bon sens populaire ».

- *Vous nous montrez des résultats. Avez-vous fait des émules dans d'autres services publics belges ?*
- Oui tout-à-fait, mais ça a été difficile. A ce moment-là, les ministères étaient habités par des gens qui étaient sur la retraite. On a profité d'une fenêtre de tir. Il y a eu beaucoup de critiques, de cynisme, de jalousie. Enfin, notre ministre de tutelle a mis en avant ce qu'on avait fait. Et il y a eu des changements dans les ministères. Le ministère des finances a eu 6000 collaborateurs qui sont rentrés dans le télétravail. Il y a des personnes qui sont prêtes à prendre à bras le corps le sujet.

- *Aviez-vous des contraintes légales ?*
- Je n'ai aucune appétence à la lecture de texte de loi. Je fais juste ce qui me fait sens. La loi sur le télétravail était bête. On a mis de nombreux collaborateurs dans l'illégalité. On avait un accord pour dire « si une loi est débile, on ne l'applique pas », mais on était toujours dans une optique de bienveillance. Au final on se rend compte qu'il y avait une vraie volonté de changer les choses.





CECA
UNIVERSITÉ
HOMMES-ENTREPRISES

**BONHEUR
et PERFORMANCE**

21^{ème} Université Hommes-Entreprises
27 et 28 août 2015





Jean-Louis DEBRE

L'engagement au service de la République : une exigence, source de bonheur

Jean-Louis Debré est interrogé par maître Olivier Roquain.

En 5 ans, le Conseil constitutionnel a rendu plus de décisions qu'il n'en a rendu en 49 ans, ceci avec le même nombre de personnes.

Il n'y a pas de performance, si on n'a pas la foi (le désir, l'envie). Les républicains, il y a quelques années, avaient observé les chrétiens qui redonnaient foi chaque année à travers des fêtes, et on a tenté dans cette optique de redonner foi en la République. Toutes ces femmes dont je parle dans mon livre avaient cette foi, cette conviction. Il n'y a pas de société heureuse s'il n'y a pas d'égalité entre l'homme et la femme.

- **On va parler de ces femmes qui ont réveillé la France. On connaît l'article 1 : les Hommes naissent libres et égaux en droit. Et les femmes ?**
- Ce qui est un principe constitutionnel, c'est qu'il y ait une égalité entre hommes et femmes. Au législateur de trouver les moyens les plus adaptés pour assurer cette égalité, et non la favoriser. Ça veut dire quoi favoriser ? Moi je préfère le mot « assurer ».

**BONHEUR
et PERFORMANCE**

21^{ème} Université Hommes-Entreprises
27 et 28 août 2015





Je veux parler d'une première femme, que personne ne connaît : Julie-Victoire Daubié.

Cette femme est la fille du gardien d'immeuble d'une usine dans les Vosges. Le grand maître de l'université française refuse qu'elle rentre à l'université. Mais elle se bat et le recteur finalement l'accepte, pensant que de toute façon, elle n'a aucune chance de réussir.

Julie-Victoire vient, elle est la meilleure en tout. L'université n'en revient pas !

Julie-Victoire est orpheline depuis 5 ans et son frère lui a appris toutes les matières depuis l'enfance. A l'oral, elle est la meilleure en tout sauf en mathématiques.



Les professeurs sont dépités. Le ministre de l'Education, Monsieur Rolland, dit, « tant que je serai ministre, je n'accepterai pas de fille ». Mais Julie-Victoire décide de continuer, voit des avocats qui lui disent : « il n'y a pas de raison que vous ne soyez pas

acceptée ».

Le ministre de l'Education ne veut rien entendre. Finalement le conseil des ministres accepte qu'elle soit bachelière en droit un an plus tard. Cette femme arrive à son bonheur : elle devient universitaire, grâce à sa foi.

Madeleine Brès est la fille d'un charron de la région de Grenoble. Elle veut devenir médecin. Lorsqu'elle va voir l'université, on lui dit de passer le bachot. Et puis en fait on lui dit que la médecine, c'est trop sérieux pour une femme.

Madeleine va continuer, et elle va se heurter à tous les internes des hôpitaux de France qui s'opposent à son entrée en médecine. Ces médecins vont défiler place de la Concorde. Un des plus grands médecins ose écrire : « Pour faire une femme médecin, il faut lui faire perdre la sensibilité... Il faut l'endurcir par la vue des choses les plus effrayantes... Il resterait alors de la femme.... un monstre ». Tout cela se passe vers 1875. Malgré cela, Madeleine continue, mais on l'empêche de passer le diplôme. Elle devient externe. A la guerre de 14, il faut que les hôpitaux aient des internes car les hommes manquent ; elle prend alors la place d'un chef de service.

Jeanne Chauvin est une troisième femme dont je parle dans ce livre. Elle veut être avocat. On lui refuse, prétextant qu'une femme ne peut pas avoir de raisonnement juridique. « La moralité d'un peuple risque de se perdre quand la vie publique d'une femme commence » déclare Maître Ducreux. Elle fait cependant déposer une proposition de loi à l'Assemblée Nationale, autorisant les femmes à devenir avocat. Après un long débat, la loi est votée et va au Sénat. Jeanne Chauvin deviendra finalement la première femme avocate.

**BONHEUR
et PERFORMANCE**

21^{ème} Université Hommes-Entreprises
27 et 28 août 2015





Voici 3 femmes qui sont arrivées à faire tomber le mur que les hommes avaient dressé pour empêcher toute égalité. Elles y sont arrivées par leur foi. Il ne s'agit pas de favoriser, il faut assurer cette égalité. Ce qui est intéressant dans le combat de ces femmes, c'est qu'elles ne cherchent pas d'abord des droits politiques, mais des droits égaux dans la vie sociale, commerciale.

— **Qu'est ce qui explique que l'ensemble des familles politiques soit opposé à cette époque à ces revendications des femmes ?**

— Car la vie politique était faite par des hommes. Ils ne voulaient pas partager le gâteau. La droite longtemps, l'église catholique, l'école ont contribué à renforcer ce phénomène de séparation entre les sexes. Le monde de l'église catholique avait pris en main l'éducation des jeunes filles, les laissant dans cette dépendance à l'égard du mari.



C'est aujourd'hui la même chose. Nous avons au Conseil Constitutionnel quelqu'un qui fait le ménage. Cette femme qui fait le ménage est partie à la retraite, on l'a remplacé.

Celui qui s'est présenté est un homme. Mes camarades de jeu du Conseil Constitutionnel m'ont demandé, étonnés : « Tu as embauché un homme ? ». « Eh bien oui et alors ? ». Donc encore aujourd'hui on est dans des schémas : « les femmes c'est ça, les hommes c'est ça ». Ces femmes ont compris qu'il fallait obtenir l'égalité civile avant d'avoir le droit de vote.

A la mort de Colette, son mari demande des obsèques religieuses. Le prêtre déclare : « Ah non, elle a été mariée trois fois, elle a affirmé des tendances homosexuelles, etc ». Ce sera finalement la première femme à avoir des obsèques publiques nationales.

— **Qu'est ce qui fait le lien entre toutes ces femmes ?**

— C'est la foi en l'égalité, la foi en la République. Il n'y a pas de liberté sans égalité et il n'y a pas de liberté et d'égalité sans fraternité. Je vais faire une digression : j'ai rencontré dans la rue un SDF, qui s'approche de moi et me dit « je garde votre bicyclette ». Je reviens après mes courses et on parle. Je lui dis : « je vais écrire votre vie ». Cela a pris quatre ans. Tout ça pour dire qu'il y a des gens qui ressentent fortement la fraternité. Il demandait un regard, une attention. C'est ça la fraternité. Ces femmes recherchaient aussi la fraternité.

— **Je voudrais qu'on parle d'une femme que vous avez bien connu : Simone Veil**

**BONHEUR
et PERFORMANCE**

21^{ème} Université Hommes-Entreprises
27 et 28 août 2015





- Oui, c'est un symbole très fort. D'abord, elle a porté la loi sur l'IVG, c'est-à-dire la loi qui a permis aux femmes la maîtrise de leur grossesse, la liberté de leur corps. Elle a porté ça dans un combat terrible. Elle se situe dans la tradition de la recherche de la liberté pour les êtres humains. Ayant porté ce texte, elle est restée elle-même.
- **Toutes ces femmes ont eu le même combat? Où en est-on aujourd'hui ?**
- Si à un moment on n'avait pas fait ces lois, on serait resté très en retard (loi sur les quotas par exemple).

Débat

Optimistes sans frontières :

- **Pensez-vous que le prochain président des USA sera une femme ?**
- Je n'en ai aucune idée. Ce qui me choque dans les élections américaines, c'est le poids de l'argent. Les candidats sont entièrement financés par des milliardaires, des banquiers. Une fois élus, ils deviennent alors représentants de ces donateurs. Les sommes sont considérables. Le problème de la société aujourd'hui, c'est le pouvoir de l'argent. On voit très bien les groupes de pression qui viennent s'exercer. Donc le défi du politique, c'est de se détacher des groupes de pression et de ne pas être représentants des groupes de pression, pour s'exprimer clairement et non insidieusement. En France, le coût des campagnes augmente, il y a une sélection par l'argent. Le défi est de contrôler ça.
- **Est-on en train de créer un nouveau sexe faible, le sexe masculin ?**
- Le tribunal d'Evreux, à une époque où j'étais maire de cette ville, n'était composé que de femmes. J'ai dit : « C'est aussi mauvais que s'il n'y avait que des hommes ! » Ne vous imposez pas par votre sexe, mais par votre connaissance, votre compétence.
- **Que pensez-vous du temps des mandats présidentiels et des ministres (cf intervention de Nicolas Vanier) ?**
- C'est un problème extrêmement compliqué. Ceux qui ne sont pas en place veulent des mandats courts, pour pouvoir prendre la place de ceux qui ont le pouvoir. Ceux qui sont au pouvoir veulent des mandats longs, pour conserver leur pouvoir. Mais le problème de la France n'est pas là. Il est qu'on ne fait plus confiance, et aussi qu'on est tout le temps en élections, notamment en élections nationales. A l'époque, un changement au niveau local ne changeait pas la politique au niveau national. Aujourd'hui, les municipales sont des remises en cause des politiques nationales...
Revenons à des réalités ! Quand on change de maire, on ne cherche pas à envoyer une leçon au Président de la République, on veut avoir un bon maire, pour une politique locale. Mais les médias prennent ça et

**BONHEUR
et PERFORMANCE**

21^{ème} Université Hommes-Entreprises
27 et 28 août 2015





font de petits faits des évènements nationaux. On a un pouvoir en France qui est stable mais qui est remis en cause tous les ans, ce qui est un problème : cela fragilise le pouvoir politique. On a des idées absurdes comme les référendums d'initiative populaire, qui institutionnalisent ainsi l'agitation populaire.

- ***L'inégalité entre hommes et femmes n'est-elle pas plus un problème de liberté que d'égalité ?***
- Oui je l'ai dit, il n'y a pas liberté sans égalité, et vice-versa. Les deux notions sont liées.

**BONHEUR
et PERFORMANCE**

21^{ème} Université Hommes-Entreprises
27 et 28 août 2015





CECA
UNIVERSITÉ
HOMMES-ENTREPRISES

**BONHEUR
et PERFORMANCE**

21^{ème} Université Hommes-Entreprises
27 et 28 août 2015





Vincent CESPEDES

L'excellence, le comble du bonheur

Depuis une dizaine d'années, je parcours le monde avec passion. On fait appel à moi pour des questions d'éthiques et de valeurs. C'est plus dur quand il s'agit de penser le futur, l'innovation à l'aide de la philosophie. Le but de la philosophie n'est pas de créer des concepts, mais des outils intellectuels qui permettent des libertés et des actions nouvelles. Elle permet de créer des lunettes nouvelles qui nous font voir le monde différemment. Le but de la philosophie c'est donc d'agir différemment. « Dans l'acte créateur il faut avoir deux fulgurances : la fulgurance de l'autorité, car ce geste-là impose au monde quelque chose qui vient de lui, de son vécu, de ses émotions. Il y aussi la fulgurance du doute, je suis dans une interrogation ironique, qui consiste à dire « je ne suis jamais sûr de mon acte mais je le fais quand même ».

Le bonheur est comme une récompense des parcours. Il faut sortir du bonheur obligatoire. Quand Alain a dit « le pessimisme est d'humeur » je ne suis pas d'accord. La mauvaise humeur est l'idée qu'on ne peut pas se donner pleinement sur l'objet qu'on vise. Mais le bonheur est dans la volonté.

Dans le monde professionnel le bonheur est la denrée cherchée par tous les entrepreneurs et managers car il accroît la performance. Lorsqu'on

**BONHEUR
et PERFORMANCE**

21^{ème} Université Hommes-Entreprises
27 et 28 août 2015





parle du bonheur dans le quotidien, on parle de bonnes vibrations. L'expérience du bonheur est une contagion émotionnelle. Comme la contagion émotionnelle de la peur, du pessimisme. Le bonheur est contagieux, on le sait, mais comment va-t-on trouver le secret de la contagion du bonheur ? Baptisons l'onde d'un bonheur contagieux. D'un courage qu'on donne et non de l'enthousiasme.

Il y a deux ondes : l'onde de choc et l'onde de charme. L'onde de charme c'est le charme du charmé, de celui qui regarde la vie avec émerveillement. Je travaille avec ma mythologie intime. Le bonheur, c'est une bonne digestion du monde. Digérez votre vie à même la vie, faites entrer vos dossiers intimes en vous. Quand vous rencontrez quelqu'un, il fait ainsi déjà partie de votre identité, vous ne serez plus le même qu'auparavant. C'est ça le grand amour occidental. Tant qu'on veut garder son identité crispée d'elle-même, on ne peut pas accéder au bonheur. Je ne suis pas pour un bonheur à l'intérieur d'une secte. Inspire, expire et attends-toi au pire. La vie est un tremblement. Quand vous vous réveillez le matin vous ne sentez pas ce tremblé de la vie ? Un regard mort, c'est un regard qui ne tremble plus.

Le grand problème humain ce n'est pas tant de se donner au monde, cela est prétentieux. Il faut prendre le monde et le rentrer en soi. Pour les gens qui ont un esprit de droiture, trop conservateurs, l'horreur est d'être pénétrés par le monde. Mais la grande question du bonheur c'est quand le monde peut enfin entrer. Pour digérer, il faut ingurgiter la vie. Il faut la bouffer. Le bonheur c'est du miam miam. C'est du miam miam relationnel.



On va faire un test. Où chacun peut s'évaluer. Vous saurez au sortir du test si vous êtes au bord du burn-out ou pas. Mais avant je veux vous parler du bonheurisme. Le bonheur est devenu obligatoire. On a tellement moralisé le bonheur en entreprise qu'on a fait du malheur une case impossible à cocher. Il va falloir qu'on puisse dissocier le bonheur et le bien.

Le bonheurisme est un mot que j'ai créé. C'est le bonheur affiché obligatoire. On ne peut pas avoir de bonheur dans une entreprise s'il y a du bonheurisme. Le danger n'est pas le malheur, c'est le bonheurisme. Et de compter le score de bonheuristes. Ça freine

l'innovation, ça permet d'augmenter les mécompréhensions. Tout est robotisé, c'est le monde bienheureux, le meilleur des mondes, le « cauchemar climatisé ».

Passons au test :

Vous êtes à chaque fois soit onde de choc (ce qui signifie que vous pouvez vous améliorer dans ce domaine), soit onde de charme (vous avez atteint une sorte d'excellence).

Il existe deux types de bonheur : le bonheur-amitié et le bonheur-travail. D'un côté, le bonheur-amitié est l'idée que le bonheur est un sport affectif

**BONHEUR
et PERFORMANCE**

21^{ème} Université Hommes-Entreprises
27 et 28 août 2015





et relationnel dont le charme se transmet. Si je suis connecté à ses autorités, à ses valeurs et ses doutes, si j'accepte d'être foudroyé par l'autre, je crée du bonheur-amitié. Le bonheur-amitié est un bonheur relationnel. Le bonheur ne se conjugue pas avec le verbe avoir mais avec le verbe être. Donc on parle vraiment d'amitié, de complicité. Le bonheur-amitié affectif et relationnel.

Puis, il y a le bonheur-travail. C'est l'amour du travail bien fait. L'image et la gratification en fonction du travail que j'ai donné. Un bonheur beaucoup plus social finalement, beaucoup plus public. Plus que le bonheur-amitié. Ça respire, les gens sont biens.

A partir de là, de ces deux catégories, on va essayer de réfléchir à six domaines qui permettent l'excellence au sein de l'entreprise, mais dans la vie aussi. Ma théorie est que l'onde de charme entraîne l'excellence.

Première condition : l'harmonie. L'harmonie, n'est pas intérieure, elle est extérieure. C'est l'harmonie avec le groupe, l'harmonie de l'homme avec son milieu. L'harmonie musicale. On a fait aujourd'hui de l'harmonie quelque chose de consommatoire, qu'on mange comme des petits M&M's. Je vis en harmonie parce que j'ai, non parce que je suis. C'est le contraire qui devrait être de mise. L'harmonie c'est comment on se positionne dans le jeu social. On ne peut pas être dans une bonne harmonie s'il n'y a pas un cap qui est donné. La décentralisation permet de choisir les leaders. L'opposé de leadership ce n'est pas l'absence de leadership mais la manipulation. Le leadership c'est celui qui propose des vues, qui ne cherche pas à manipuler pour faire que l'équipe va suivre. Il cherche plus à convaincre et moins à persuader. Il arrive à motiver les équipes. Etes-vous plutôt manipulateur, du côté de l'onde de choc, ou êtes-vous un bon leader, du côté de l'onde de charme ?



Deuxième condition pour être dans l'excellence, c'est l'innovation. Epouser le monde dans sa fluidité. Etre en harmonie avec son équipe. L'opposé de l'harmonie c'est une innovation catastrophique, c'est-à-dire une innovation dans l'onde de choc et non dans l'onde de charme. Alors, êtes-vous plutôt stressé ou plutôt : « c'est génial ça m'éclate » ?

2^{ème} pôle d'excellence : l'action. Travailler devient une aventure. Deux conditions : la première c'est l'amour du métier, qui coïncide avec un vivre ensemble dans la passion. Si on enlève la passion, on enlève le vivre ensemble. L'opposé de l'amour c'est l'allumeur ou l'allumeuse. Si vous êtes dans le coup d'éclat éphémère, vous pouvez vous améliorer, mais si vous êtes dans une passion contagieuse, vous êtes bon.

**BONHEUR
et PERFORMANCE**

21^{ème} Université Hommes-Entreprises
27 et 28 août 2015



2^{ème} condition : L'imagination. Il faut agir avec imagination. Quand on est trop dans l'imagination, on se coupe du réel. Mais l'imagination dont je parle c'est celle du réel. Si vous êtes dans votre bulle en imaginant sans agir, vous êtes dans l'onde de choc. Si vous imaginez dans le réel, vous êtes dans l'onde de charme.

Le 3^{ème} champ d'excellence : La fabrication. Il s'agit de produire.

1^{ère} condition : être en recherche, en doute fécond (s'oppose au doute qui sème la pagaille). Est-ce que vous gardez cette quête de sens ?

2^{ème} condition : la sérénité. On ne peut pas fabriquer quelque chose si on mange dans le stress, la peur (la note scolaire). Il faut de la patience.

Ces trois points étaient du bonheur-travail.
Maintenant, passons au bonheur-amitié :

Le 4^{ème} champ d'excellence : la collaboration.

1^{ère} condition : le dialogue. Il ne faut pas utiliser de powerpoint, le powerpoint est une onde de choc, il assèche la parole.

2^{ème} condition : la douceur. Il faut être doux, comprendre que l'autre est humain, que c'est d'abord une chance d'exister. L'opposé de la douceur c'est l'onctuosité artificielle, c'est la paresse. La douceur c'est aussi pragmatique.

Le 5^{ème} champ d'excellence : l'énergie humaine.

1^{ère} condition : la confiance, le lâcher prise, l'abandon. Quand je m'abandonne, je m'abandonne à des choses qui viennent vers moi. Faites le premier pas pour que les autres lâchent prise.

2^{ème} condition : l'optimisme. Il faut être optimiste pour entrer dans l'excellence. L'opposé de l'optimisme, ce n'est pas le pessimisme, c'est la dispersion. C'est qu'on y croit tellement, qu'on se disperse, qu'on n'arrive pas à conclure, à faire quelque chose de concret.

Le 6^{ème} champ d'excellence : la guerre.

L'entreprise c'est la guerre, il y a des choses qui ne vont pas, il y a des concurrents, des objectifs à atteindre.

1^{ère} condition : être joueur.

2^{ème} condition : être diplomate, savoir négocier, avoir ce sixième sens et comprendre le degré de choc et de charme de chacun, être créateur de paix dans un monde guerrier.

Quel est l'opposé du burn-out ? C'est ce que j'appelle l'exhilaration (ex=sortie, hilaration=rire), c'est à dire la puissance du rire. Je parle du rire vrai, du beau rire, pas du rire qui peut détruire, du rire cynique. Lorsqu'on partage un rire, on partage un morceau d'hilarité. La vie est une immense partie de rire sérieux.



**BONHEUR
et PERFORMANCE**

21^{ème} Université Hommes-Entreprises
27 et 28 août 2015





Le rire est un signal de détente. Les peuples qui sont capables de désobéir sont des peuples heureux. C'est remettre en cause ce qui est idiot, dire ce que l'on pense. Il n'y a rien de plus subversif que quelqu'un d'heureux.

Débat

- **Est-ce que vous vous sentez proche de Nietzsche ?**
- Nietzsche est génial, si on veut toucher l'émotion. C'est le seul précurseur de l'ambition et j'ai consacré un livre à l'ambition. Et Nietzsche est précurseur en parlant de volonté de puissance. Mais par son élitisme et son antidémocratisme, il me pose beaucoup de problèmes. « Deviens ce que tu es » mais le lien démocratique et l'amour des autres est important.

- **Une amie m'a demandé : « Es-tu heureux ? » . Je lui ai répondu : « Ai-je tout pour être heureux, je crois que oui, pour autant, est-ce que je profite de ce bonheur ? » Donc dans ce monde individualiste, pourquoi est-il si difficile de profiter du bonheur alors qu'on a tout pour ?**
- Dans mon livre que j'écris en ce moment, un génie me demande « Es-tu vraiment heureux ? » Il me dit que j'ai le droit à un vœu. Il y a les vœux bingo (si vous souhaitez de l'argent par exemple) et puis il y a les vœux abracadabra, (je veux avoir une discussion avec des amis par exemple). Si j'ai besoin d'un vœu pour être encore plus heureux, je ne suis donc pas comblé. Ce n'est pas le vœu lui-même qui va mener au bonheur, il suffit simplement de vouloir qu'il se réalise.
Voilà pourquoi les enfants sont heureux. Il faut profiter du bonheur. Une recette très simple : il faut le donner. Lorsqu'on parle de son bonheur on le multiplie par deux, et lorsqu'on parle de son malheur, on le divise par deux. Le but d'une relation humaine ce n'est pas de trouver le bonheur. L'amour, ce n'est pas forcément trouver la joie, le but du jeu c'est de mettre de la joie dans cette relation, y mettre du bonheur, se rendre heureux, faire des cadeaux ; tu comptes pour moi, tu me rends heureux. C'est thérapeutique, prophylactique. Et quand on atteint le Nirvana, c'est l'exhilaration.

- **Vous expliquez le bonheur dans l'action. Je me demande si le bonheur ce n'est pas toutes les dimensions qui entourent la sagesse, la prudence, la tempérance, dans un monde finalement où on parle beaucoup, on réfléchit beaucoup.**
Ça fait 2000 ans qu'on nous explique que le bonheur, c'est la sagesse.
C'est vrai que j'ai une vision héroïsante du bonheur, le bonheur en étant le héros de sa propre vie. Un des grands plaisirs de sa vie quand on est jeune, c'est de prendre le pouls des vieilles personnes.

**BONHEUR
et PERFORMANCE**

21^{ème} Université Hommes-Entreprises
27 et 28 août 2015





Les connexions générationnelles sont importantes. Laissons les excellences générationnelles s'exprimer. On veut des jeunes bouillonnants, des vieux sages, chacun son taf. La sagesse c'est le taf des vieux. Et les jeunes ont besoin d'être flamboyants, en terme d'énergie.

Il y a trois autres dimensions dont je n'ai pas parlé qui constituent aussi une excellence intérieure : il y a le désir, l'intuition (la conscience) et les exigences intimes du carburant, du besoin (la soif).

Une phrase peut tenir lieu de phrase finale. Dans un poème est comptée l'histoire d'un jeune qui est lancé dans le désert de la vie. Le poète lui conseille : « Ne demande pas l'eau dans ce désert-là, demande la soif ».

**BONHEUR
et PERFORMANCE**

21^{ème} Université Hommes-Entreprises
27 et 28 août 2015





Ingrid BETANCOURT

Plénitude et liberté, à quel prix ?

- **Ces dernières années, chaque fois le nom d'Ingrid Betancourt s'annonçait de manière logique. Merci d'avoir répondu à notre invitation. Pouvez-vous nous expliquer le contexte politique à l'époque où vous vous présentez en Colombie ?**
- En 2002, la Colombie était dans une guerre civile entre une guérilla d'extrême gauche (les Farc) et des groupes paramilitaires financés par les trafiquants de drogue pour protéger leurs investissements, qui étaient aussi entraînés par des forces liées à l'armée colombienne. Quand j'ai fait de la politique en Colombie, je voulais la justice sociale, la lutte contre la corruption (qui est généralisée en Colombie) et une véritable lutte pour l'environnement, non pas comme un luxe mais comme quelque chose d'essentiel car ce sont les pauvres qui subissent les effets lorsque l'environnement est ciblé. J'étais une candidate pas très aimée par l'establishment colombien. Dans cet état d'esprit, je m'en vais à un endroit spécial où il y avait des négociations de paix ; le maire de cette ville était un membre de notre parti, et je voulais aller dans une autre ville à un moment critique. Le jour où j'avais décidé de cela, les pourparlers de paix s'étaient arrêtés. C'est dans ce contexte que j'ai été kidnappée.

**BONHEUR
et PERFORMANCE**

21^{ème} Université Hommes-Entreprises
27 et 28 août 2015





— **Votre campagne était très surveillée. Le jeu en valait-il vraiment la chandelle ?**

- Le risque pour moi n'était pas d'être kidnappée, mais d'être tuée, comme c'est souvent le cas en Colombie. J'expliquais tout à l'heure, que quand on assume de se lancer, on assume que le risque est là.

— **Peut-on conjuguer le désir d'accomplissement familial et faire de la politique dans ces conditions ?**

- J'étais convaincue que je le pouvais et je crois que je me suis trompée dans ce calcul. J'ai toujours pensé que ce que je faisais était à la frontière du risque. D'ailleurs, j'ai pris de grands risques pendant ma campagne. D'un point de vue contextuel, c'est vrai que l'engagement politique en Colombie à ce moment-là impliquait une priorisation à la lutte que je menais, et c'était un temps qui était enlevé à mes enfants. J'arrivais à avoir bonne conscience, parce que vous avez une grande liberté d'organiser votre temps, donc j'essayais de les voir le matin et pour les devoirs. Aujourd'hui je pense que finalement ça a été infiniment dur pour ma famille, ce qui explique qu'après ma libération, j'ai décidé de m'occuper avant tout de mes enfants.



— **Que s'est-il passé ce 22 février 2002 ?**

- J'y reviens souvent avec des sentiments mêlés. Le maire de San Vicente m'avait demandé de venir urgemment. Il craignait que les paramilitaires viennent saccager la ville. Les gens avaient très peur. Je crois que quand je suis arrivée à Florencia, je voyais un spectacle qui était malgré tout rassurant, c'est-à-dire une énorme opération militaire parce que c'était l'opération pour déloger la guérilla, lancée par le Président de la République. Ça s'est gâté lorsque le chef militaire me dit « ça va être compliqué de vous déplacer par la route, venez en hélico ». Je dis « D'accord ». Ça s'allonge, le temps passe, on ne décolle pas et je voulais faire l'aller-retour pour pouvoir retrouver mon père malade. Je reviens voir le militaire et il me dit « nous avons l'ordre de ne pas vous emmener à San Vicente en hélico ». « Pourquoi ? » « C'est un ordre. » « Bon, je prends la route ». « Non, c'est interdit par la Présidence de la République »... Je me suis dit, « je suis un candidat auquel ils vont tout faire pour m'empêcher d'arriver à mon but » c'est-à-dire enlever mes escortes, et sans escorte, c'est très dur de circuler pour un politique en Colombie. Nous sommes arrivés à un croisement et là, devant moi, une voiture de la Croix Rouge et un barrage militaire. En Colombie, la consigne pour faire la différence entre militaires et





para, c'est de regarder les bottes. Ils ont en effet les mêmes uniformes, mais les bottes de la guérilla sont en caoutchouc. Les bottes étaient en caoutchouc. On essaye de faire demi-tour, pas à temps, et on est capturé.

— **Au cours de la campagne, vous avez pu rencontrer des chefs des Farcs. Vous attendiez-vous à tant de cruauté de leur part ?**

- Lors de ces pourparlers, je m'entendais « bien » avec eux (en comparaison avec mes collègues du Sénat qui trempaient dans des affaires de corruption et de crime). Je me disais que eux aussi avaient envie que le système change. J'ai discuté avec eux. Je leur disais, « cette guerre que vous menez permet à la classe politique de maintenir une armée, maintenir un pays dans la répression, au fond ». Une fois que j'ai été kidnappée, je suis entrée dans une autre planète.



Leur monde était fait d'une grande violence, très hiérarchisé, avec des contradictions fondamentales. Par exemple ils étaient convaincus que cette guérilla respectait l'égalité hommes-femmes. Faux ! C'était très machiste. Ce qui a eu un effet sur comment ils m'ont traité. Pour eux, je faisais partie de l'oligarchie, soupçonnée d'être traître car française, et en plus une femme, donc une espionne. Mon séjour de sept ans dans la jungle a donc été difficile.

— **Qu'est-ce qu'une journée type dans la jungle ?**

- Une journée type était soit de la marche, soit du campement, il n'y avait rien d'autre. L'environnement est autre. Vous, là, en ce moment, vous n'avez pas conscience de votre corps. Dans la jungle, on ne peut pas oublier son corps car il est l'objet de toutes les tortures possibles : moustiques, bestioles (on apprend à les aimer, scorpions, tarentules). L'environnement animal donc, végétal aussi. Tout est vert, on ne voit pas le ciel. Il y a une humidité constante et puis la végétation pique car elle se protège de ce qui l'entoure. Mais ce n'est rien comparé à l'agression de l'être humain.

— **On voit des points de comparaison avec des récits de déportés de la Deuxième Guerre Mondiale. Vous êtes souvent enchaînée par le cou, entre vous. Et pourtant, page 45 on trouve un passage sur le bonheur.**

- Je pense que lorsqu'on a vécu une situation de tribulations (moments extrêmes de difficulté), la véritable récompense est celle de se sentir dans un état de repos, le repos étant spirituel, c'est-à-dire une harmonie avec soi-même. Et peu à peu, ce repos est, je crois, ce que nous devons chercher dans la vie. Ce n'est pas un





ascétisme à outrance. Nous sommes conscients de notre bonheur lorsque nous sommes satisfaits de ce que nous avons fait. En venant je pensais à cela : lorsque nous pensons à notre vie, nous sommes tous des êtres qui avons bénéficié de cette « grâce » du repos. Si nous comparons notre vie à celle de millions de personnes qui doivent se battre pour nourrir leurs enfants.... Il faut que nous ayons la faculté de remercier, pour pouvoir donner. Il n'y a pas longtemps, je voyais un SDF demander l'aumône, essayant de se faire remarquer. A un moment, une personne lui dit « bonjour ». Surprise et sourire entre les deux, et la personne repart. Je crois que la richesse du moment a été la joie du moment, qu'une pièce ne peut pas donner. Je crois qu'il faut comprendre que l'être humain se nourrit de beaucoup plus que l'argent (même si je ne dis pas qu'il ne faut pas donner de l'argent aux SDF). J'ai été tellement malade à un moment, que les gardes m'avaient laissée sur le chemin en me disant « vous êtes trop lente, on va au campement et on vous retrouvera ». Je me suis allongée puis réveillée avec des abeilles partout sur moi. Elles mangeaient le sel de mon corps. Et là j'ai pleuré et je me suis dit « Enfin quelqu'un prend soin de moi ». Etant là, assise, et très malade, j'ai vu une file d'hommes enchaînés les uns aux autres par le cou. C'était dantesque... Ils portaient des sacs à dos immenses et quand j'ai vu la scène, je me suis dit « quelle horreur », j'ai pensé à ces gravures de l'esclavage noir. Ils se sont approchés un à un pour me tendre la main et me dire « tenez bon, courage ».

- **Vous évoquez cette détresse. Quels facteurs vous ont aidé à vous remettre d'aplomb ? Est-ce l'amitié avec Lucho, les paroles réconfortantes de votre mère qui se levait chaque matin, est-ce Dieu ?**



- Tout ça fait partie de ce qui est notre force à chacun de nous. Je dirais que l'amour que l'on reçoit des autres nous donne la résilience, cette espèce de courage pour tenir qui nous est donné par l'autre. Nous voulons être forts pour ceux qui nous aiment. L'amour que nous avons pour les autres nous donne le courage. L'amour c'est la force, qui nous permet de supporter et d'avancer.

- **Comment gériez-vous le rapport au temps ?**

- Je le gérais mal et j'essaye de m'améliorer. En captivité, le constat de l'échec était tellement total, qu'il a fallu passer par une remise en cause. Je me suis dit, si jamais j'ai une seconde chance, qu'est ce qui est fondamental dans ma vie ? La réponse a été immédiate : « être mère ».





— **Un jour vous pensez à votre fille et vous voulez faire quelque chose pour Mélanie. Avec des Farcs vous tissez une ceinture pour son anniversaire. Comment parvenir, dans les moments que vous avez vécus, à vivre des moments de bonheur (même des moments de bonheur tristes) ?**

— Nous vivons nous êtres humains dans cette espèce de dualité. Les moments de bonheur ont toujours ce double aspect. Le bonheur dans la tristesse donne, comme le temps vis à vis de la mort, la valeur au bonheur. Nous avons des moments de joie pure, évidemment, quand tout s'éclipse et que tout est parfait : ce sont des moments d'amour ou de réussite, comme si tout s'alignait dans la perfection. Mais je pense que le bonheur est le résultat d'un travail spirituel, et je ne parle pas de métaphysique, mais de richesse qui nous est donnée dans le rapport que nous tissons avec les autres. La spiritualité n'est pas une donnée intimiste et solitaire, elle nous permet de nous sortir de notre autisme égocentrique pour entrer en relation, en harmonie avec les autres.

Je pense que c'est l'égo qui fait souffrir, ce n'est pas les autres. Il nous rend sensible de manière négative à l'approche de l'autre de temps en temps. C'est pour ça qu'il est important de s'oublier, d'écouter l'autre. Pensez à vos instants de bonheur. Faites une cartographie des instants de bonheur de votre vie. Et comptez combien de ces instants sont des instants solitaires.

— **Vous parlez aussi du pouvoir des mots. Ce langage d'introspection, avec vos proches, vous a permis de vous en sortir ?**

— Oui je me suis nourrie des autres. Les mots sont très importants, c'est peut-être ce que nous gardons de plus cher des personnes que nous aimons. Ils nous dévoilent des réalités. Il y a dans le monde d'aujourd'hui une solitude de la consommation. On va se retrouver très appauvri avec cette consommation. Pensez à ce que vous avez mangé à midi, et vous allez avoir le souvenir du goût mais vous ne pourrez pas dupliquer l'expérience. Alors que si vous vous souvenez d'un moment avec un être aimé, vous pourrez revivre cette expérience sans vous lasser. Et on se rend compte que ce qu'on consomme se noie dans les souvenirs alors que les relations humaines, non.

— **Pouvez-vous nous raconter vos expériences de tentatives d'évasion ?**

— Je vais vous raconter la dernière évasion parce que je la trouve assez drôle. C'était dans la 3^{ème} année de ma captivité. J'avais été réunie avec un autre groupe de prisonniers, dont Lucho, qui était diabétique. On se retrouve le 31 décembre dans une dépression totale. Il me propose qu'on s'évade ensemble. Je lui dis oui, mais qu'il faut se préparer. On a mis six mois à préparer l'évasion. Il fallait s'approvisionner peu à peu, construire des sacs à dos, essayer

**BONHEUR
et PERFORMANCE**

21^{ème} Université Hommes-Entreprises
27 et 28 août 2015





d'avoir des cordes, trouver des chaussures de remplacement. Nous dormons sous des moustiquaires noires et même avec une lampe de poche c'est difficile de voir si on est dedans. Et puis, étant donné que le plan était de s'évader par la rivière, il fallait trouver des flotteurs. On s'est dit qu'on pouvait utiliser des bidons d'huile. Bref. Les jours passent, tout était prêt mais il me fallait un moment propice, c'est-à-dire un orage, car ça fait du bruit. Il y a souvent des orages dans la jungle. Pendant six mois, cependant, sécheresse totale. On change de campement et on voit qu'ils font une tranchée autour de notre camp, pour nous enfermer. Un camp de concentration dans la jungle, comme ils avaient déjà fait. Lucho me dit : « Si on peut partir, on doit partir ce soir ». Et il se met à pleuvoir, je me dis c'est parfait. Sauf qu'un guérilléro reste assis en face de ma caleta toute la nuit. Puis vers 2-3h, l'homme part, un autre vient, et repart. Je me dis « c'est le moment où jamais ». Je vais chercher Lucho et j'arrive à sa caleta et voilà qu'il me dit : « mais non pas maintenant, tu es folle, tu veux mourir ? ». Et finalement il vient, transi de peur. Il fait un geste, qui renverse un tas immense de vaisselle. J'entends les guerilléros s'arrêter et dire : « ça doit être une souris »... Puis je vois Lucho qui part en courant en face de lui. Je fais pareil. On arrive à un endroit où la végétation est dense. Et là, on voit la relève des gardes, qui passent en face de nous, sans nous voir. On est resté six jours. On est rentré dans la rivière. Le souvenir que j'ai de cette rivière est extraordinaire, c'était à 3h du matin, mais comme en plein jour. Le courant était fort et rapide. Le courant nous a emporté et je me suis dit « ça y est, on les a quittés ». Six jours après, Lucho a eu une crise diabétique et on a dû se rendre.

— ***Il y a eu cette libération enfin. Et puis il y a après, cette envie d'être performante, de réussir dans la vie. Est-ce que votre volonté de concilier travail et amour maternel sont restés intacts ?***

— Evidemment non. Ce qu'il faut dire, c'est que les objectifs de la vie restent les mêmes. Je pense toujours que mon plus grand but est celui de changer le monde. Ce monde ne nous suffit pas car il nous a encastré dans une individualité qui ne nous correspond pas. Il faut que tout le monde ait sa place. Nous avons l'impression de vivre dans l'histoire du monde sans y participer, que ce sont les leaders politiques qui décident pour nous. En fait que je crois que c'est faux. Nous sommes produit et catalyseur, acteurs de l'époque dans laquelle on vit. La tâche que nous avons est de nous transformer individuellement de telle façon que par les valeurs qui vont marquer notre agir, nous pourrions aussi marquer le cours de l'histoire. Nous sommes lecteurs et porteurs de cette histoire. Par exemple, on est



**BONHEUR
et PERFORMANCE**

21^{ème} Université Hommes-Entreprises
27 et 28 août 2015





tous de la génération de ceux qui sont arrivés dans un monde où l'écologie n'existait pas. Aujourd'hui tout le monde en parle. Dans le futur, nos enfants feront des choses que nous n'aurons même pas imaginées. Je crois qu'il est important de prendre la mesure de ce pouvoir individuel que nous avons, pouvoir qui est collectif parce que nous sommes des individus. Je crois que cette politique peut porter ses fruits. Je crois sincèrement que c'est possible.

— **Comment organisez-vous votre vie aujourd'hui ?**

- J'ai trois priorités. Pendant mes premières années, ma priorité a été de reconstruire les relations avec mes enfants. Quand j'ai été capturé, ma fille avait 16 ans, mon fils 13 ans. En revenant j'avais socialement la place de la maman mais je ne connaissais pas mes enfants. Ils avaient pris des décisions qui m'étaient étrangères. La relation avec ma fille Mélanie a été faite de petites choses. Quand je suis revenue de la jungle, je me retrouve dans un avion sans habits. Mélanie me propose des affaires. De fil en aiguille, on s'est dit qu'on avait les mêmes goûts vestimentaires. Ça a créé une complicité et les choses sont venues facilement. Avec mon fils ça a été beaucoup plus difficile. Il avait dix-neuf ans quand je suis revenue. Il n'avait pas eu l'occasion de vivre son adolescence vis-à-vis de sa mère. J'arrive et deux jours après on me donne un Blackberry. J'appelle mes enfants et Lorenzo. J'ai dit à Lorenzo « C'est super, je vais pouvoir t'appeler tous les jours maintenant ». Il me dit « ah non maman, tu ne vas pas m'appeler tous les jours ». J'en ai pleuré pendant une semaine, je trouvais ça terrible qu'il me dise une chose pareille. Au final, je me suis dit qu'il avait réagi comme un enfant normal, que ça voulait dire qu'il n'était pas traumatisé, ce qui est une bonne chose.

Débat

- *Allez-vous vous présenter pour les présidentielles en France ?*
- Pourquoi pas ?
- *Vous avez été privée de liberté pendant 6 ans. Quel a été le plus grand changement qui vous a marqué à votre retour ?*
- Il y a plusieurs grands changements. D'un point de vue affectif, le grand changement a été le vide, l'absence de mon père. J'ai su dans la jungle que mon père était mort. Il était pour moi aussi lointain que mes enfants dans la jungle et quand je suis revenue, j'ai vraiment ressenti son absence. Je me suis sentie agressée par la vague de technologies style Facebook. Je comprends que c'est très bien, mais il y a un Facebook à mon nom que je n'utilise pas. Donc il y a dans le monde dans lequel j'arrive, la sensation d'une

**BONHEUR
et PERFORMANCE**

21^{ème} Université Hommes-Entreprises
27 et 28 août 2015





virtualité dangereuse. Par exemple, j'ai l'impression que par internet toutes sortes d'informations circulent et elles peuvent être totalement fausses. J'imagine que c'est comme ça pour beaucoup de personnes qui souffrent de la notoriété. Cette virtualité met les gens de la planète dans ce soucis d'acquérir de la notoriété, et je pense que c'est à la limite malade : vouloir s'exposer, ne pas vouloir garder son intimité, sa vie. Nous avons besoin d'être prudents dans la façon dont ce que nous sommes transite sans contrôle. Evidemment, on bénéficie aussi de tout ça : quel bonheur d'être devant son ordinateur et de se dire : comment telle personne a écrit tel livre ? C'est extraordinaire cet accès à l'information que nous avons, c'est aussi un pouvoir, c'est une bonne démocratisation.



- *Quel est cette optimisme, cette foi qui vous a animé pendant si longtemps ?*
- Il faudrait peut-être que je vous présente un copain qui n'est pas là ici. Je suis croyante. Dans la jungle, malgré le fait de ne pas avoir des moments de confiance envers Dieu, je crois. Ce sont des expériences très personnelles, très peu partageables... J'avais une certitude qu'il était dans mon camp et qu'on s'en sortirait.
- *Est-ce que vous avez eu un syndrome de Stockholm, de la sympathie pour vos geôliers ?*
- Très bonne question. Deux mois avant ma séquestration j'ai regardé un documentaire sur l'expérience de Stanford. Les geôliers sont devenus abusifs, et les prisonniers ont eu des comportements de victimisation et de soumission. Ce documentaire m'a permis de comprendre les enjeux psychologiques.
Ce syndrome est quelque chose de très spécifique, c'est un mécanisme de protection mentale, qui décide de justifier l'action de son ravisseur et de lui donner raison. Il devient donc l'ami de son capteur en quelque sorte. Toute ma captivité je me suis fait un devoir de verbaliser mon opposition à la situation qu'on m'imposait. J'ai toujours insisté sur le fait que prendre quelqu'un en otage est un crime, aussi pour les aider à prendre conscience de ce qu'il se passait. J'ai vu, bien sûr des compagnons qui ont eu le syndrome de Stockholm. C'est différent de l'amitié avec une personne dans le camp opposé. Vous pouvez avoir une sympathie, sans vraiment savoir pourquoi, parce qu'une personne a un geste envers vous, vous permet d'aller boire.
Mais la contagion au syndrome est très dangereuse, car il faut absolument préserver son identité. Ce n'est pas l'ego, c'est ce





rapport fondé sur le respect, la dignité humaine. Les conséquences du syndrome se jouent à la libération (alcool, drogues...).

- *A quelles ressources avez-vous fait appel lors de votre discours au Bourget, à votre arrivée en France après votre libération ?*
- Je pense que c'était le résultat d'années de réflexion. Je n'ai rien préparé, je pense que j'ai simplement parlé avec mon cœur. Je suis incapable de vous dire ce que j'ai dit à ce moment-là, je peux juste vous dire que c'était un sentiment d'une immense gratitude.

**BONHEUR
et PERFORMANCE**

21^{ème} Université Hommes-Entreprises
27 et 28 août 2015



Le Ceca remercie ses partenaires :



**BONHEUR
et PERFORMANCE**

21^{ème} Université Hommes-Entreprises
27 et 28 août 2015





CECA
UNIVERSITÉ
HOMMES-ENTREPRISES

L'équipe du CECA vous donne rendez-vous pour la prochaine
édition,
au Château Smith Haut Lafitte :
jeudi 25 et vendredi 26 août 2016



**BONHEUR
et PERFORMANCE**

21^{ème} Université Hommes-Entreprises
27 et 28 août 2015





www.universitehommes-entreprises.com
www.ceca.asso.fr

CECA
Domaine de Villepreux - 37 route du tronquet - 33160 Saint-Aubin-de-Médoc
05 56 70 84 00