

RECTO

VERSO

N° 02/2015



**POU-
VOIR**

EUROGROUP
CONSULTING

« **Pouvoir : le mot dérange, inquiète et en même temps attire, séduit, fascine. Le pouvoir attire lorsqu'il est synonyme de reconnaissance, d'action et d'influence. Au contraire il inquiète, fait peur, lorsqu'il signifie domination et oppose frontalement, de manière manichéenne, celui qui l'exerce à celui qui le subit. Le pouvoir est-il positif ou négatif ? Prendre de la hauteur, s'interroger, s'ouvrir à d'autres sujets et personnalités, telle est l'ambition de ce *Recto Verso*. Bonne découverte. »**

Gilles Bonnenfant/Président, Eurogroup Consulting



Cynthia Fleury, philosophe, professeur à l'université américaine de Paris, chercheur au Muséum national d'histoire naturelle, entreprend un travail de déconstruction sémantique pour mieux faire rejaillir son essence.



— “pou

1 / 7

Quelle définition du pouvoir proposez-vous ?

— Pouvoir, c'est la capacité. C'est quasiment un synonyme de faire, de transformer, de dynamique. Pouvoir quelque chose, c'est magnifique. C'est presque espérer.

Dans sa version verbale, le pouvoir est quasiment indissociable de l'action. En revanche, dans sa version substantivée, il devient synonyme de domination, d'instrumentalisation, de manipulation, ce que j'appelle de « religion continuée » parce que les dogmes sont peu remis en cause, les conditions de légitimité du pouvoir insuffisamment interrogées.

Il me paraît dès lors y avoir contradiction majeure sur ce qu'est le pouvoir. Si le XXI^e siècle m'intéresse, c'est dans le fait de déconstruire cette substantivation du pouvoir et de retourner à la racine du mot, à la chose commune que nous avons en partage, de « pouvoir faire quelque chose ».

Quelle relation faites-vous entre pouvoir et autorité ?

— Précisément, ce sont deux notions antinomiques. Le mot « *autorité* » renvoie à « *augere* », augmenter en latin. Par l'autorité, je n'ai pas besoin de la force pour asseoir le pouvoir. L'autorité est telle que l'autre me donne son consentement, notamment parce qu'il m'identifie à une forme de légitimité : il s'agit de l'autorité d'un sage, d'un juge, d'un arbitre... Le pouvoir contraint, s'impose même s'il est aussi un circuit d'échange, une circulation, comme dit Foucault, dans la mesure où il ne tient que parce que les uns et les autres acceptent d'être dans la domination. Je suis un défenseur de l'autorité et certainement pas du pouvoir... et encore moins de l'autoritarisme.

Entre pouvoir et responsabilité ?

— Toute personne qui agit, qui prend une décision, doit être en mesure de rendre des comptes. Symétriquement à la déconstruction de la notion de pouvoir, il faut refonder la notion de responsabilité. Si on veut participer de la décision, coagir avec les autres, il faut être prêt soi-même à assumer une part de responsabilité. C'est un binôme. Comment chacun d'entre nous prenons-nous conscience de l'éthique de la responsabilité ? C'est la grande question de Weber. Chaque homme affronte à la fois la question de l'éthique de la conviction et celle de l'éthique de la responsabilité, c'est-à-dire se soucier de la conséquence de sa pensée, de ses actes, de sa décision. Même si notre société a encore des progrès à faire dans le domaine, avec l'avènement des réflexions sur le développement durable et la responsabilité sociale des entreprises, le processus de décision devient progressivement plus inclusif. Les outils à son service sont multiples : ce sont les principes de la RSE, mais aussi *l'open innovation*, les réseaux sociaux liés aux entreprises, les clubs de réflexion RH, de développement durable... L'évolution de ce processus de décision peut être constatée depuis deux décennies et constitue une révolution culturelle majeure, notamment au sein de l'entreprise.

L'évolution numérique introduit-elle une nouvelle forme de pouvoir ?

— Oui, dans la mesure où, pour la première fois de notre Histoire, il devient simple d'identifier de nouveaux interlocuteurs dans une autre sphère que la sienne. Une personne qui veut s'engager, agir, peut identifier son n+1, soit son potentiel allié. Elle peut prendre conscience



VOIR,,

« *Symétriquement à la déconstruction de la notion de pouvoir, il faut refonder la notion de responsabilité.* »

d'une solution qui existe déjà et s'y greffer. En outre, il y a un côté prescripteur. Non seulement vous pouvez agir, mais vous pouvez mettre en scène, diffuser cet agir, créer votre propre média.

Les réseaux sociaux constituent ainsi des outils de pouvoir et de contre-pouvoir. Chacun peut en faire l'expérience dans l'entreprise. Ils rendent la voix des parties prenantes plus forte. Vous pouvez être au cœur du réacteur réflexif. En outre, ils offrent la possibilité de faire alliance, réseau, avec ceux qui sont à l'extérieur, avec les médias notamment, en diffusant certaines informations, en faisant du « *Name and shame* » pour dénoncer telle ou telle conduite par exemple. C'est une structure panoptique qui oblige les dirigeants à faire davantage attention à leurs actions et à leur communication.

Les outils numériques donnent *a contrario* une capacité de pression, de connexion permanente, de mise à disposition des employés, qui peut donner l'impression qu'il n'y a plus de frontière entre vie privée et vie publique, que la professionnalisation est permanente. Ce que les sondages d'opinion notamment sont nombreux à relever. Mais de façon positive, ils ouvrent de nouvelles possibilités de mettre en lumière la gouvernance interne d'une entreprise, d'avoir un partage plus fort des stratégies. Il est donc également possible d'utiliser ces outils numériques dans un sens capacitaire, d'*empowerment*.

Quelle place accorder à l'influence en tant que composante du pouvoir ?

— L'influence est d'abord une composante de l'autorité. Si on ne vous reconnaît pas une autorité, une légitimité,

vous n'avez pas d'influence. Un pouvoir qui n'utiliserait que sa force aurait l'influence de la contrainte mais pas celle de la prescription et de la fabrique du consentement. Je crois qu'aujourd'hui l'influence se trouve davantage du côté de l'innovation, du territoire pionnier, du retour de l'imaginaire et de l'exploration que du pouvoir. Les nouvelles voies d'influence, ce sont les réseaux. Si vous voulez être prescripteur auprès des jeunes, vous devez investir d'autres supports que les livres : les intellectuels et leurs modes d'expression classiques ont hélas perdu du terrain. L'émergence des conférences TED (*Technology, Entertainment and Design*) en est un signe. Depuis trois décennies elles ont inspiré le monde entier. Il n'est pas une entreprise, aujourd'hui qui ne voudrait avoir sa conférence TED. Or le TED est précisément une matrice d'influence, l'inverse d'un lieu de pouvoir.

Le pouvoir est-il vraiment là où on croit ?

— Le pouvoir se voit conférer une valeur exclusivement théâtrale, d'apparence, statutaire. Or, le pouvoir existe à partir du moment où vous investissez votre capacité de faire. On revient à la définition initiale.

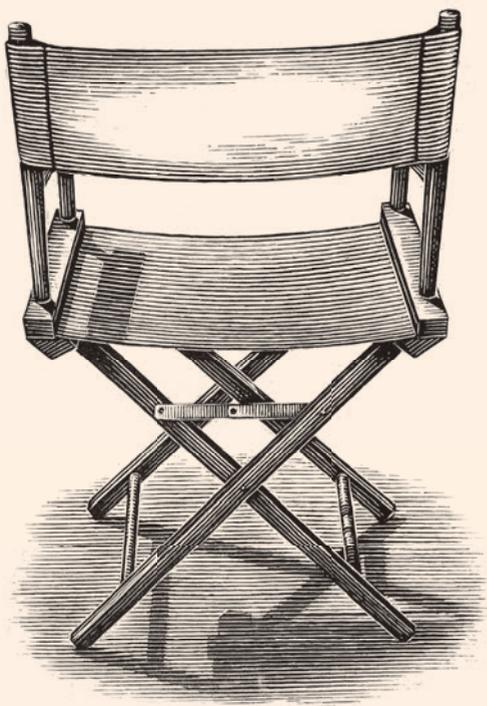
Ce qui est important, ce n'est pas la pseudo-hiérarchie, c'est le respect des autorités, lorsque légitimement elles ont prouvé leur efficacité, leur justesse, leur talent. ❏

Hervé Juvin est un écrivain et essayiste français.

Il est président de L'Observatoire Eurogroup Consulting qui a pour but de partager des éléments de l'intelligence du monde avec les clients, les prospects, les amis du cabinet Eurogroup Consulting.

2 / 7

— Pouvoir pouvoir



1 - Comme « puissance », comme « conflit », le mot « pouvoir » est un mot qui gêne. Il est réputé s'effacer au bénéfice de substituts plus lisses : le droit, la conformité et la tolérance remplacerait avec avantage, sur la voie de la modernité, un ou des pouvoirs archaïques, brutaux, et pour tout dire, démodés. Abandonnez le pouvoir avec la puissance, et vous serez modernes ! La fin du pouvoir, on en rêverait ! Voilà un sujet qui, s'il se confirmait, signifierait pour toutes les organisations humaines, publiques ou privées une nouveauté d'immense importance !

2 - Est-il utile de le rappeler : de l'Iran à la Chine et de la Russie à l'Équateur, ou d'Alstom à Areva hier et de Vinci à Airbus demain, le pouvoir s'exerce toujours, ce pouvoir, qui contraint, ordonne, récompense et punit. Est-il nécessaire de le signaler, des radars sur les routes à la censure du vocabulaire et au délit d'opinion, des normes alimentaires à la fiscalité, le pouvoir s'exerce sur chaque moment de nos vies, des plus intimes aux plus publics. Nous sommes sous contrôle. Le pouvoir n'est plus le même sans doute, il n'a plus le même visage mais il est toujours là. Le pouvoir ne s'affiche plus au fronton des palais ou sur les socles des statues. Il s'économise. Il n'a plus besoin de manier le sabre, ou de faire des discours. Voyez les menus de substitution dans les cantines, les normes de construction des maisons, d'exploitation d'un champ, d'abattage des arbres dans une forêt, de recrutement d'un apprenti ou d'un stagiaire, l'interdiction d'employer des mots qui fâchent, et vous n'aurez plus aucun doute ; non seulement

« *Non seulement le pouvoir continue d'agir, mais il est là, plus intimement et plus précisément qu'il ne l'a jamais été.* »

inconnu, à prendre ?

le pouvoir continue d'agir, mais il est là, plus intimement et plus précisément là qu'il ne l'a jamais été !

Soyons plus précis. Ce n'est plus dans la distance, l'écart, la majesté qu'il s'installe, c'est dans l'intimité, dans la proximité la plus immédiate, la plus triviale même qu'il s'insinue. Le puritanisme le légitime, l'hygiénisme le requiert, le principe de précaution le consacre.

3 - Le pouvoir est là où il ne pouvait pas, ne pensait pas, ou n'osait plus aller. Et pourtant, l'illusion de la fin du pouvoir est partout ! Comment expliquer ce paradoxe ?

Le paradoxe vient de l'incapacité de penser et de débattre des enjeux collectifs qui sont le corollaire de la société des droits, du droit et du marché. Qui pense s'insurger, résister, se révolter ? Nous n'en avons plus l'idée. Au chômeur de se changer pour convaincre l'employeur, aux perdants de suivre des stages pour devenir des gagnants, sans que jamais le système qui produit du chômage et multiplie les perdants soit questionné ! Réduire les questions sociales à des problèmes psychologiques, c'est l'effet illusionniste de la société des individus. Chacun est responsable sans limites de ce qui lui arrive, puisque le collectif n'existe pas ! La société est réputée fonctionner d'elle-même. L'illusion vient de la fin du politique comme politique, c'est-à-dire comme expression des préférences collectives. L'individu de droit, cet homme hors sol, de nulle part et de rien, n'existe pas. C'est pourtant à lui que s'adresse le pouvoir, lui qui est reconnu, célébré, en dépit de la fiction qu'il représente. Le mouvement

ancien était de faire d'un individu une personne, liée à sa communauté de vie ; le mouvement moderne est de faire des personnes des individus – seulement définis par leurs droits – et dans ce but, de désarmer les collectivités unies, qu'elles soient nationales, religieuses, territoriales, etc. Un tel mouvement procède du recul impressionnant de la compréhension de nos fonctionnements collectifs comme collectifs, et de notre aveuglement croissant sur l'ensemble de symboles, de mémoires, de croyances et d'idées reçues qui, pour le meilleur comme pour le pire, font société. C'est moins de la fin du pouvoir dont il faudrait parler, que de la fin de la démocratie. L'avènement des Droits a cet effet ; les Français décident de moins en moins de ce qui les concerne. Le suffrage universel, le référendum, le principe majoritaire, seront bientôt des accessoires à ranger au grenier ; pas d'inquiétude, c'est pour leur bien !

4 - Ce nouveau pouvoir s'exerce dans toutes les organisations. C'est qu'il ne s'agit pas à proprement parler de pouvoir, mais d'un système de gouvernance, rêvé indolore, automatique, universel. C'est qu'il s'agit de faire l'économie du pouvoir par le procédé, le système, l'automatisation, la mise en conformité. C'est qu'il ne s'agit plus de commander, il s'agit de contraindre. La question n'est plus d'ordonner de faire ceci ou cela, la question est de rendre impossible de faire autrement. Et la voiture crie si un passager n'a pas bouclé sa ceinture, la voiture obéira d'elle-même aux limitations de vitesse, et bientôt l'obéissance même n'aura plus de sens puisqu'il sera impossible de désobéir. ■■■

— Pouvoir inconnu, pouvoir à prendre ?



HERVÉ JUVENAT / PRÉSIDENT DE L'OBSERVATOIRE EUROGROUP CONSULTING



D'où cette réalité : s'il est possible de rêver la fin du pouvoir, alors même que les prélèvements obligatoires atteignent des niveaux jamais atteints, c'est que la société automatique le rend invisible. C'est par les systèmes, le droit, les organisations et les outils que le pouvoir nous tient. Les politiques sécuritaires le savent bien ! Il ne s'agit plus de sanctionner des conduites délinquantes mais de les rendre impossibles. Déjà, des systèmes biométriques proposent de prévenir les actes délictueux en observant les gestes des passants dans la rue ! Ce n'est pas pour rien si *1984* – le livre de politique fiction écrit par George Orwell peu avant sa mort, en 1948 – est devenu la référence obligée de toute réflexion sur notre avenir politique.

5 – L'ambiguïté de notre situation tient à cet élément déterminant :

ce ne sont plus les mêmes qui exercent le pouvoir. Pour la majorité d'entre nous, les figures sensibles du pouvoir sont d'abord dans l'entreprise. Elles sont privées. Et elles sont liées à l'argent. Elles résident déjà dans ce pouvoir inouï, celui de décider d'embaucher ou non ! Elles tiennent ensuite au pouvoir de l'organisation, du salariat, aux mécanismes d'évaluation, de reconnaissance professionnelle, de rémunération et d'avancement. Elles tiennent aussi au système de la dette, qui contraint les individus comme les États. Elles sont enfin et surtout dans la saisie par l'économie d'un territoire croissant de nos vies et de nos environnements. Tout se passe comme si des organismes privés avaient hérité d'un pouvoir immense, le pouvoir d'agir, dont le politique ne

veut plus, ne sait plus ou ne peut plus l'employer. Tout se passe comme si le droit, la technique et le marché avaient organisé une révolution silencieuse du pouvoir, au profit de groupes privés, de quelques financiers et d'une poignée d'entrepreneurs, tandis que les politiques, désœuvrés, feraient seulement semblant.

Ce scénario est tentant mais il n'est que partiellement juste. Les privatisations de masse, la dérégulation et la globalisation ont en effet transféré du pouvoir au secteur privé. Elles nourrissent l'illusion d'une automaticité du monde de l'économie. Alors que c'est tout le contraire, il faut un incroyable travail politique, il faut infiniment de capital politique pour que la société du marché, des contrats et de la technique puisse se déployer.

6 – L'illusion de la fin du pouvoir est-elle durable ?

La belle histoire de l'individu absolu, des organisations horizontales et du territoire autonome vis-à-vis de l'État ne manque pas d'attraits, elle est aussi singulièrement dépourvue de consistance. Une mystification de plus, à laquelle la France se laisse prendre ! La ruse de la fin du pouvoir n'amusera pas longtemps des peuples qui se voient dépossédés de ce droit premier, celui de débattre et décider librement de leurs lois. Et ce n'est pas parce qu'il se cache au fond de son trou que le pouvoir ne sera pas pris, qu'il n'est pas à prendre, tant la première et décisive qualité de l'homme est d'être un animal politique, c'est-à-dire quelqu'un qui n'en aura jamais fini avec le pouvoir. ■

Fondatrice de l'un des premiers cabinets d'avocats d'affaires de Tunisie, femme engagée pour l'éducation et l'emploi de ses jeunes compatriotes, **Donia Hedda-Ellouze** invoque le pouvoir et la responsabilité des femmes dans la société tunisienne.

— Regard sur la Tunisie



3 / 7

Quel est le statut des femmes en Tunisie. Quel pouvoir leur donne-t-il ?

— En Tunisie, la femme a un statut extraordinaire, vraiment privilégié par rapport aux autres pays musulmans et même aux pays occidentaux. Le Code du statut personnel promulgué en 1956 par le président Bourguiba a instauré l'égalité entre hommes et femmes.

Le pouvoir est entre les mains des femmes. Nous avons beaucoup de responsabilités dans la vie professionnelle, dans la vie civile, dans l'économie, dans la famille. Être responsable de leur famille donne aux femmes beaucoup de pouvoir, notamment vis-à-vis de l'éducation. En réalité, je préfère parler de responsabilité que de pouvoir.

La tentative de remise en question du statut de la femme après la révolution a provoqué des réactions extrêmement vives. Mais nous sommes parvenus à faire inscrire le Code du statut personnel dans la constitution. C'est le combat de toute une société. Un pays ne peut pas être équilibré si la moitié de la population n'a pas de droits.

Vos équipes sont exclusivement féminines. Comment expliquez-vous cette particularité ?

— J'ai ouvert ce cabinet il y a vingt-huit ans, et nous ne sommes que des femmes. Ce n'était pas un prérequis. Je ne me pense pas comme femme ou comme homme, mais comme avocat. La seule vérité est dans les compétences. En fait, je reçois beaucoup de candidatures féminines – d'ailleurs mes deux filles sont avocates et ont rejoint le cabinet après leurs études. Elles sont attirées par le métier d'avocat d'affaires, mais aussi par la réputation du cabinet et les valeurs que je défends. Ensuite, pour moi, le seul costume à endosser est le costume professionnel.

Jeune Afrique vous cite parmi les vingt-cinq femmes les plus influentes d'Afrique. L'influence n'est-elle pas justement votre manière d'avoir du pouvoir ?

— Je me suis occupée de nombreux dossiers complexes en Tunisie, je m'implique très fortement auprès des autorités et de mes clients. Lorsqu'un client me confie un dossier, j'ai la responsabilité d'aboutir. Je me bats, je crée les réseaux. C'est ce qui donne l'impression que j'ai de l'influence et donc du pouvoir. Mais si j'ai toujours eu

de très bons rapports avec les gouvernements successifs, j'estime que, pour mes clients, je dois rester neutre politiquement. Mon influence s'arrête aux portes du pouvoir.

Vous plaidez pour le travail des femmes tunisiennes. Vous avez organisé la réunion internationale de la Fondation de l'Éducation pour l'Emploi. Le travail est-il un instrument du pouvoir ?

— Bien sûr. C'est le premier des droits revendiqués par la révolution tunisienne, la révolution de la dignité. Et c'est la raison pour laquelle je me suis engagée dans *Education For Employment* : pour que les entreprises offrent des emplois à de jeunes diplômés formés dans le cadre de ce programme. Le travail, c'est une raison de vivre. Il vous donne une existence sociale et donc le pouvoir, mais aussi la responsabilité. Je pense que le premier pouvoir, c'est l'image que l'on donne de soi, véhiculer ses valeurs, et non pas le pouvoir matériel de l'argent.

Le niveau d'éducation est plus élevé en Tunisie que dans les autres pays du Maghreb, mais la déscolarisation tend à s'accroître. Je me suis donc également engagée dans l'ONG tunisienne Action et Développement Solidaire qui prône la modernité, la solidarité, l'ouverture et dont l'emploi et l'éducation sont les préoccupations majeures. Un des combats pour la Tunisie est de réhabiliter la valeur du travail.

Quels sont les défis de la Tunisie aujourd'hui ?

— Je suis optimiste, parce que je pense que la société civile a fait de grands pas ces derniers mois. Maintenant, il faut que les gens se remettent au travail. Il y a eu beaucoup de clivages politiques ; le défi aujourd'hui est économique. Il faut que les entreprises investissent davantage, que les entreprises étrangères consolident leur présence en Tunisie, et que le site Tunisie préserve son attractivité. Je suis convaincue que les choses vont se rétablir, et je suis déterminée pour les faire aller en ce sens ! ■

« Se tailler la part du lion »

Signification : Prendre la plus grosse part.

Origine : Cette expression fait référence à la fable de La Fontaine « La génisse, la chèvre est la brebis en société avec le lion », par laquelle le fabuliste s'est inspiré d'Ésope pour la version grecque et de Phèdre pour la version latine.

Mais ce n'est qu'au XIX^e siècle, sous la plume de Victor Hugo, que l'expression est employée pour la première fois dans Notre-Dame de Paris.

« La féodalité demande à partager avec la théocratie, en attendant le peuple qui surviendra inévitablement et qui se fera, comme toujours, la part du lion ».





Mireille Faugère, conseillère maître à la Cour des comptes, s'est illustrée à la SNCF puis à l'AP-HP en tant que « manageuse de la transformation ». Une modernisatrice d'entreprises, fondamentalement attachée au service du public.



4 — Pouvoir et transformation



Quel regard portez-vous sur l'exercice du pouvoir dans l'entreprise ?

— « Pouvoir » n'est pas un terme dans lequel je me reconnais spontanément. S'il existe une différence entre hommes et femmes sur la vision du management, elle porte probablement sur la notion de pouvoir. De mon expérience, les femmes s'expriment beaucoup moins en termes de pouvoir que de responsabilité. C'est un constat que j'ai fait fréquemment, au CHU par exemple, où des professeurs (hommes) prenaient un poste de gestion en plus de leurs activités cliniques et universitaires pour des raisons de statut, tandis que leurs collègues féminines refusaient poliment par manque de disponibilité. Pouvoir, au sens d'avoir le *leadership* sur les choses, prendre ou exercer le pouvoir, est très différent d'exercer une responsabilité. Je perçois derrière ce terme quelque chose qui est beaucoup plus de l'ordre de la pulsion de domination et moins de la vérité et de la sincérité sur le résultat.

Je suis une femme qui aime prendre des responsabilités, les exerce et aime le faire pleinement. Mais je suis aussi très lucide sur les jeux d'acteurs.

Ce que vous prônez, c'est la nécessité de passer d'une autorité de statut à une autorité de compétences ?

— En effet, le statut comme outil de pouvoir montre ses limites, surtout si le critère de réussite est l'efficacité. Et quand je parle de compétences, je pense aux compétences professionnelles bien sûr, mais aussi managériales et relationnelles. Cela ne veut pas dire qu'il faut faire l'impasse

sur le statutaire, comme les femmes ont trop souvent le réflexe de faire. Mais il faut du statut en plus du reste !

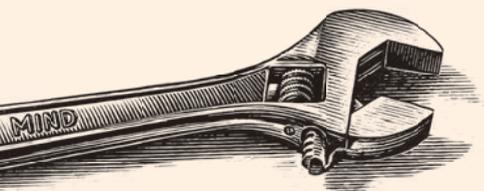
Est-ce que vous opposez « pouvoir » et « autorité » ?

— Ce n'est pas antinomique. « Pouvoir » signifie « avoir de l'autorité ». On ne dirige pas seulement parce que l'on est compétent, mais aussi parce que l'on a de l'autorité, une vision, la capacité à embarquer les équipes. Et parce que l'on a décidé que les choses iraient dans tel sens. C'est très rassurant pour les équipes d'avoir un patron qui tranche. *A contrario*, un patron qui ne décide pas, qui laisse les choses se faire par elles-mêmes, est très déstabilisant pour les équipes. Parfois, cela peut être une tactique et c'est donc habile. Mais quand l'approche est systématique, cela devient une pathologie et l'organisation en devient malade.

Pourquoi y a-t-il autant de mal-être dans le service public par exemple ? Les agents de la fonction publique ont la sécurité de l'emploi dans un environnement rongé par le chômage, et pourtant le niveau d'anxiété au travail et même de *burn out* y est extrêmement élevé. Un paradoxe ? Non, c'est qu'ils ne savent pas, bien souvent, quel est le projet. Il n'existe pas de patrons d'évidence, ou ceux-ci ne s'expriment pas par peur d'être désavoués. Bref, tout cela est flou, et les personnes sont malheureuses. L'être humain aime que les choses soient claires.

Faut-il des qualités intrinsèques pour exercer le pouvoir ?

— Il ne faut pas croire que cela soit inné. Cela va bien au-delà des qualités personnelles que sont le talent ou



« *Savoir pour prévoir,
afin de pouvoir.* »

AUGUSTE COMTE / PHILOSOPHE FRANÇAIS
(1798-1857).

la sensibilité. Chacun a ses propres leviers et ressorts dans sa personnalité. Mais le management c'est avant tout du travail, travail des dossiers, des situations et travail sur soi. Il faut s'entraîner, se préparer – comme un sportif le ferait à n'importe quel stade de la compétition. Il en va du respect des autres que de le faire.

C'est pour cela qu'il est important de réfléchir à son rôle de manager, à sa responsabilité, à la place occupée dans un groupe, et d'accepter d'être aidé, coaché, pour prendre du recul, poser des mots, intellectualiser le sujet. Les jeunes diplômés ont appris que, dans leur vie professionnelle, ils seront confrontés à des hauts et des bas et, certainement, à des périodes de chômage. Une personne consciente de cela ne peut pas être le même manager qu'à la fin du XX^e siècle.

Ce point de vue s'inspire-t-il du fameux « Savoir pour prévoir afin de pouvoir » d'Auguste Comte ?

— Je suis en effet complètement dans l'idée qu'il faut se préparer et tout envisager. Vous ne négociez pas un deal de fusions-acquisitions en venant avec une seule solution. Vous avez en tête plusieurs scénarios, vous avez prévu les différents aiguillages ! Vous ne menez pas un plan de transformation en n'ayant qu'un plan A. C'est le rôle du patron de réfléchir aux options possibles, aux alternatives.

Est-ce que pouvoir, c'est agir ?

— Le pouvoir n'est malheureusement pas nécessairement l'alpha de l'action. Certaines personnes prennent le pouvoir pour bloquer une situation, et non pour agir.

Ce n'est pas l'action qui les intéresse mais la carte de visite ou le standing. À mes yeux, seules l'action et la transformation justifient d'exercer le pouvoir.

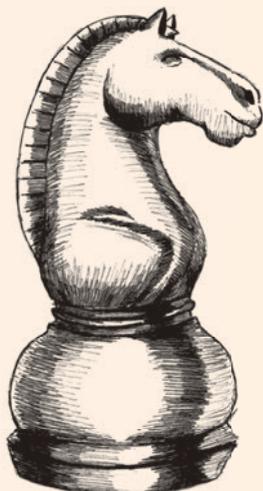
Et de quoi ce pouvoir a-t-il le goût ?

— De la responsabilité. Mais il faut être conscient que plus on monte en responsabilité et plus on s'éloigne du cœur de métier. Les actions sont plus transverses, plus politiques. Lorsque vous êtes directeur d'une branche, vous n'en êtes plus le directeur commercial. Il faut savoir lâcher.

Par rapport à cet exercice du pouvoir, quel regard portez-vous sur le développement du modèle agile ?

— Le collaboratif est dans la coconstruction des solutions. J'y crois énormément. Le travail en réseau permet d'échanger beaucoup d'informations, de ne pas être uniquement dans le descendant, d'organiser des microéquipes autonomes, avec des managers qui sont au service de leur équipe et responsables de leur business. Ce type d'organigramme ressemble davantage aux cellules humaines, avec une organisation et une gouvernance souples. Dans un modèle de coconstruction, il se trouve toujours un moment où il faut décider et le système de décision doit alors être explicite pour tous. Quand les équipes ne savent pas ce qui fait la conviction du patron, cela provoque chez elles de l'inquiétude voire de la méfiance. Dans un monde qui va très vite, où les choses sont complexes, il est nécessaire de prêter encore plus d'attention aux personnes et de donner à chacun les clés pour comprendre. C'est ma conception. ☒

Le général Bertrand Ract-Madoux, gouverneur des Invalides, ancien chef d'état-major de l'armée de terre, est réputé pour son sens de l'humain et la gestion des tensions sans éclats de voix mais avec fermeté. Dans sa vision du pouvoir, l'autorité est une vertu et la responsabilité, un devoir.



— Pouvoir et corps social

5 / 7

De quelle manière le mot « Pouvoir » résonne-t-il dans la tête d'un chef militaire ?

— « Pouvoir » est un mot dont on comprend très bien la signification à l'échelle d'un État : celui qui exerce la totalité des responsabilités exerce le pouvoir. Il s'adapte très imparfaitement à la communauté militaire, pour la raison toute simple que l'on a toujours un chef au-dessus de soi. Le chef des armées, c'est le président de la République, une autorité politique. Puis viennent le Premier ministre et le ministre de la Défense et, seulement après, la hiérarchie militaire. Donc au mot « Pouvoir », je vous répondrai plutôt pour parler du monde militaire, de l'exercice des responsabilités. Ceci d'emblée vous positionne dans le double sens du mot responsabilité : responsable vis-à-vis des autorités de l'exercice de ses fonctions, et vis-à-vis de ses hommes et subordonnés, à la fois de la réussite de la mission et de la défense des droits de ses soldats.

L'autorité est-elle une composante indissociable du pouvoir ?

— L'autorité est une vertu dans notre métier et notre mission. Pour exercer ses responsabilités, un chef doit être compétent, légitime et faire montre d'autorité. Nous ne sommes pas les seuls dans ce cas, mais l'acceptation, l'adhésion au chef est une condition *sine qua non* de la réussite dans le domaine militaire. L'Histoire nous rappelle que de grands chefs militaires ont remporté la victoire avec une poignée d'hommes, dans des circonstances exceptionnelles. Car ces hommes-là croyaient en la

mission et sont allés jusqu'au bout d'eux-mêmes. C'est ce que nous essayons de réaliser au quotidien. Avec l'armée française d'aujourd'hui, et en particulier l'armée de terre dont j'avais la charge, c'est un vrai bonheur, parce que les jeunes Français sont exceptionnels. Vous les prenez dans leur milieu ambiant, leur banlieue, leur campagne, leur centre-ville, peu importe. Et, quelques mois après, vous pouvez les envoyer en mission à l'autre bout du monde et ils se comporteront comme des grognards de l'armée napoléonienne ou des poilus de la Première Guerre mondiale...

D'ailleurs, chaque fois que nos autorités politiques, nos parlementaires nous rendent visite – et ils se montrent très intéressés par cette armée dont ils disent souvent qu'ils sont stupéfaits de ce qu'ils découvrent –, ils observent que notre institution est pour cela en très bon état.

Quelle place tiennent les relations humaines dans notre armée ?

— Le métier de soldat est un métier difficile. Partir pour des missions de six mois au bout du monde dans des conditions dangereuses est éprouvant et parfois dommageable à l'intégrité des femmes et des hommes qui s'engagent en opération. Et si Louis XIV et ses successeurs ont prévu un lieu d'accueil pour les soldats « esquintés », ici, à l'hôtel des Invalides, c'est que des soldats sont esquintés.

Ceci pour dire que l'armée est une institution dans laquelle les relations humaines sont absolument fondamentales.



«
Pour que dix mille hommes armés remplissent leur mission au milieu de la population, il faut pousser très loin la conscience de la responsabilité.
 »

Puisque la ressource humaine est au cœur de notre métier et de notre fonctionnement, nous attachons un soin plus important que d'autres organisations à la formation, à l'éducation du personnel de tout rang, de tout grade, à la sélection des chefs – qui chez nous commence très bas. Car, pour qu'un grand ensemble comme celui-ci fonctionne, il faut donner sa chance aux meilleurs. L'institution militaire est un endroit où tout le monde a vraiment sa chance. La promotion y est véritablement au mérite et nous avons une promotion interne considérable : les deux tiers de nos sous-officiers viennent des soldats, et les deux tiers de nos officiers viennent du rang.

Ce que vous nous décrivez, c'est un modèle d'organisation où le management donne des responsabilités bien définies. Est-ce propre à l'armée ?

— La principale différence entre un militaire et un civil, c'est qu'un militaire choisit un jour de se retrouver les armes à la main pour défendre son pays, et que, étant armé, il peut tuer des adversaires, ou être tué, ou mis en danger qu'il s'agisse de lui ou des hommes dont il a la charge. C'est cela le marqueur de notre métier. Évidemment, si ces armes sont mal employées, s'il y a une dérive, cela peut devenir catastrophique. Cet armement implique donc une très forte attention de la part du commandement, à tous niveaux, sur les conditions d'exercice de ce pouvoir d'employer les armes.

Pour illustrer mon propos, je vous rappelle qu'aujourd'hui, dans notre pays, nous avons en permanence sept mille hommes en armes tous les jours sur notre

territoire. Avant l'attentat de *Charlie Hebdo*, ils étaient un millier. En janvier dernier, nous avons rapidement mobilisé dix mille hommes. Vous vous doutez bien que, pour que ces hommes remplissent leur mission au milieu de la population, parmi leurs concitoyens, dans le métro, les aéroports, à La Défense et en province, avec des armes et des munitions, il faut que l'on pousse très loin la prise de conscience de l'exercice de la responsabilité. Cela se passe bien parce que nos hommes sont très consciencieux, fiers de participer à la protection de leurs concitoyens, avec la police et la gendarmerie.

Jusqu'où va la prise en compte de l'humain ?

— Ces mêmes hommes qui étaient quelques mois avant au Mali seront peut-être dans quelques mois en Guyane, à combattre les trafiquants et protéger nos frontières. Ce qui fait que ces soldats sont très occupés. Parfois trop. Cela justifie la décision du président de la République d'augmenter les effectifs de notre armée. Il est en effet prouvé que l'on ne peut pas partir quatre mois en opération, rentrer une semaine, et repartir quatre mois. Sinon, vous pulvériser les familles. Or, dans l'exercice de son autorité, la responsabilité d'un chef militaire ne s'arrête pas à ses seuls hommes. Nous avons une responsabilité sur la vie de nos subordonnés, mais aussi sur leur environnement, leurs conditions de travail, de logement, leur épanouissement familial. C'est un métier beaucoup plus complet que beaucoup d'autres et particulièrement riche en termes de relations humaines. ■

Jean-Pierre Mas, aujourd'hui président du SNAV (Syndicat National des Agences de Voyages) après avoir dirigé le premier réseau français d'agences de voyages indépendantes, pose le pouvoir en termes de responsabilité sociétale et d'autorité politique.

— Écouter, dialoguer, arbitrer



6 / 7

« *Il appartient à celui qui dirige de veiller aux responsabilités sociétales de l'entreprise.* »

Quelle est votre définition du pouvoir ?

— J'associe le pouvoir aux notions de responsabilité et de gouvernance. Ma conception du pouvoir dans l'entreprise s'appuie sur la capacité d'écoute. Lorsque l'on assure des responsabilités, et donc le pouvoir, la première chose est d'écouter. Puis de dialoguer et, enfin, d'arbitrer. C'est ce que l'on attend d'un manager. Ensuite, il appartient à celui qui dirige de veiller aux responsabilités sociétales de l'entreprise. Une entreprise n'est pas qu'une machine à cash. Dans toutes les entreprises que j'ai dirigées, j'ai toujours porté une extrême attention à l'égalité entre les hommes et les femmes, aux aspects environnementaux et plus globalement à tous les aspects sociaux. Enfin, le pouvoir est pour moi le contraire de l'autorité. Si vous devez faire preuve d'autorité, c'est que vous n'avez pas de pouvoir, ou que, du moins, vos collaborateurs ou vos parties prenantes ne vous le reconnaissent pas.

Dans la direction d'un syndicat professionnel, le pouvoir s'exerce-t-il différemment de l'entreprise ?

— En matière syndicale, je parlerais peu de pouvoir mais plutôt de responsabilité et d'autorité politique. Le pouvoir,

dans une fonction syndicale, c'est faire partager une « vision », donner la ligne, indiquer le cap. Dans cette fonction, j'ai la responsabilité d'assurer la cohérence globale, en évaluant les conséquences des décisions ou des positions que nous défendons sur les acteurs de notre environnement économique. Et *in fine*, en tant que président, je procède à de nombreux arbitrages.

Le tourisme et les voyages représentent-ils une forme de pouvoir ? Le voyageur et/ou le voyageur ont-ils le pouvoir de faire bouger le monde ?

— Les professionnels du tourisme n'ont pas vocation à devenir les maîtres à penser ou les directeurs de conscience des voyageurs. Nous avons le devoir d'informer, mais ni l'autorité ni la légitimité d'« interdire » une destination, de la boycotter. Lorsque le gouvernement des Maldives restaure la peine de mort pour les enfants, c'est le choix du citoyen d'y aller ou pas. Pour ma part, j'ai refusé pendant des années d'aller en Birmanie (aujourd'hui Myanmar). Puis j'ai été convaincu par un ami photographe qu'y aller c'était rencontrer les Birmans, leur donner du travail, faire circuler les idées. Visiter ou ne pas visiter les pays totalitaires, c'est de la responsabilité de chacun. La nôtre, en tant que professionnel, est de donner l'information.

Le tourisme n'est-il d'ailleurs, pas plus que tout autre, un domaine dans lequel le consommateur a pris le pouvoir ?

— C'est un tout autre sujet, mais, en effet, les technologies ont révolutionné le monde du voyage. Il y a trente ans, les voyages étaient presque exclusivement programmés et organisés. Partir seul, sans encadrement, révélait un tempérament aventurier. Aujourd'hui, chacun modèle son voyage selon ses envies, en restant néanmoins le plus souvent le client d'une agence de voyages, qu'elle soit *on* ou *off line*, pour le conseil et la sécurisation. Mais il est clair que les carcans ont sauté, que les modes d'achat ont profondément évolué, et que le pouvoir a été transféré des professionnels aux voyageurs. ✘

Philippe Carli, directeur général du Groupe Amaury depuis 2010, a occupé diverses fonctions chez Siemens, et notamment la présidence de Siemens en France. Il nous livre une vision du pouvoir inspirée par son expérience du leadership et du multiculturalisme.



— Le pouvoir est inspirational

Quelle est votre définition du pouvoir ?

— Le pouvoir, c'est la capacité à transformer, à faire évoluer les choses, à les faire dévier de leur cours naturel. Le vrai pouvoir est inspirational. C'est pourquoi je préfère parler de leader que de manager. Le leader exprime la vision : simple, claire, inspirante. Détenteur du pouvoir, le leader, chef d'entreprise ou chef d'État, doit avoir la capacité de partager son projet et faire rêver. Il doit montrer la voie pour que ce rêve se réalise.

Quelles valeurs devraient caractériser l'homme de pouvoir ?

— Sans aucun doute l'éthique et l'exemplarité. Le leader doit incarner son projet et ses valeurs en montrant l'exemple. Le projet de transformation doit être accompagné d'une détermination très forte, y compris si cela vous coûte personnellement. Une des difficultés est certainement de mener une transformation dans une entreprise qui ne rencontre pas de difficultés particulières. Pour mobiliser, il faut créer un sentiment d'urgence ou de forte ambition, et, pour expliquer la complexité, il faut être extrêmement pédagogue. La pédagogie est une clé essentielle du leadership.

Le pouvoir est-il davantage à chercher du côté de l'influence ou de l'autorité ?

— Dans un monde de multiplicité d'informations, je différencie le pouvoir réel et le pouvoir diffus, apporté notamment par la mise à disposition de données *via* les réseaux sociaux et Internet : la transformation digitale, qui n'épargne aucun secteur de l'économie et de la société, apporte des changements majeurs au plan sociétal et dans la répartition du pouvoir. Le rôle majeur du politique est de montrer la voie, donner la vision, définir le modèle de société dans lequel nous vivons. Il l'influence, mais seulement s'il exerce en parallèle une forme d'autorité. Mais j'ai confiance dans le fait que, en présence d'un risque majeur, les États sont capables de se mobiliser : nous voyons les tentatives légales pour protéger les données de

l'intime face à des sociétés dont la vision fait parfois penser au *Meilleur des Mondes*. Il y a certainement sur ces sujets, comme en matière économique et sociale, un modèle de société européen.

Votre vision du pouvoir dans d'autres sociétés et cultures ?

— Aux États-Unis, le pouvoir est principalement synonyme d'argent. Les leviers d'influence sont liés à l'argent et cette « valeur » est reconnue par tous, y compris par les plus pauvres. Mais cette société n'est pas équitable. Elle est même excluante pour les personnes les moins formées. En Allemagne, l'élitisme est moins fort qu'en France. La valeur travail est reconnue. Le pouvoir politique est fortement décentralisé, plus proche aussi du citoyen. Le pragmatisme protestant imprègne la culture, et la relation à l'argent est plus simple. Dans l'entreprise, la prise de décision est plus collective. Ce mode de fonctionnement peut provoquer une certaine lenteur dans la prise de décision, mais la participation des syndicats à la gouvernance des entreprises a aussi pour effet une responsabilisation et une adhésion plus forte du collectif.

La presse et les médias constituent-ils toujours le quatrième pouvoir ?

Je ne sais pas si ce quatrième pouvoir appartient toujours à la presse ou s'il est passé du côté des réseaux sociaux, qui offrent d'incroyables possibilités d'instantanéité. Mais ce dont je suis sûr, c'est que les citoyens ont besoin d'une analyse professionnelle de l'information, qu'ils ne peuvent se contenter d'un écho de quelques lignes, repris cent fois. Le phénomène a été flagrant après l'attentat de *Charlie Hebdo*, où, pendant trois semaines, les kiosques ont été pris d'assaut. Les groupes de presse développent d'autres médias, numériques, qui permettent d'accéder à l'information, sous toutes ses formes, à tout moment. Alors quatrième pouvoir, peut-être pas, mais je pense que la presse jouera toujours ce rôle de contre-pouvoir, dans sa capacité à révéler des affaires, à alerter, et informer. ■

7 / 7

— pouvoir —



« Nous avons numérisé la quasi-totalité de notre fonds pour répondre aux nouveaux modes de lecture. »

Après un passage dans un grand groupe industriel du nord de la France, puis à la tête d'un concept novateur d'aires de jeu couvertes pour les enfants, **Xavier Pryen** a finalement cédé aux sirènes de l'édition en rejoignant L'Harmattan en 2010. Une passion transmise de génération en génération !

P

Pourquoi et comment sont nées les éditions L'Harmattan ?

— L'Harmattan a été créé en 1975 par mon oncle, Denis Pryen qui avait cette envie toute particulière de publier des ouvrages sur les problématiques du tiers-monde et de l'Afrique, suite à son expérience personnelle de l'époque. Nous avons aujourd'hui à notre actif plus de quarante mille titres au catalogue ! Et nous en publions chaque année deux mille huit cents nouveaux dans des registres aussi variés que les sciences humaines, les sciences sociales, la littérature, la bande dessinée, la jeunesse...

Nous sommes également, depuis 2004, à la tête du théâtre du Lucernaire pour lequel nous nous impliquons dans la programmation des salles de spectacles, le restaurant et son bar !

Comment s'est effectuée la rencontre avec Eurogroup Consulting ? Comment est né le projet d'une nouvelle collection dédiée à la culture ?

— Il s'agit avant tout d'une rencontre, d'un besoin et d'une envie commune ! Nous avions l'idée de stimuler et d'encourager les textes sur l'économie de la culture aujourd'hui. La rencontre avec Eurogroup Consulting

s'est ainsi faite par l'intermédiaire de deux de nos collaboratrices qui ont contacté un consultant du cabinet par leur réseau d'école. De par sa connaissance des problématiques rencontrées par les institutions culturelles, Eurogroup Consulting a pu identifier les contributeurs, les contacter et leur proposer de participer à cette nouvelle aventure.

La magie de la rencontre a fait le reste et le premier ouvrage de cette collection, *Culture : un nouvel art du management ?*, a vu le jour en mars dernier !

Vous avez été parmi les premiers à numériser votre fonds, constituant ainsi l'Harmathèque. Qu'est-ce qui vous a motivé alors ? Le regrettez-vous ?

— Nous vivons actuellement une forte transformation du marché de l'édition. Les gens lisent autrement, il était important de ne pas aller à l'encontre du courant ! Nous avons donc très vite numérisé 90 à 95 % de notre fonds, y compris nos plus anciennes publications. C'est le fonds le plus important du monde de l'édition, même si le numérique ne représente que 5 % du marché aujourd'hui.

L'Harmattan, c'est donc un catalogue de près de quarante mille titres, une plateforme numérique comprenant la plupart des ouvrages existant en format papier, plusieurs librairies au cœur de Paris, mais aussi, c'est moins connu, dans de nombreux pays africains. Dans un monde de l'édition que l'on dit chahuté, quel est votre secret ?

— Notre « secret » réside sans doute dans notre mode de fonctionnement et dans le fait que nous occupons un terrain très particulier, loin des grosses maisons d'édition. Nous ne bénéficions d'aucune subvention particulière. En revanche, nous demandons aux auteurs de contribuer « autrement » en se chargeant du travail préparatoire (relecture, *rewriting*, mise en pages) et en participant activement à la diffusion à nos côtés.

Vous êtes principalement éditeur de sciences humaines et de littérature mais on vous découvre aussi éditeur de livres pour la jeunesse, comment expliquez-vous cet éclectisme ?

— Notre éclectisme vient de notre philosophie : nous partons du principe que l'on ne doit rien se refuser et qu'il faut laisser la chance à tous d'être un jour édité à partir du moment où ce que l'on écrit a un intérêt, quel qu'il soit ! ■

— Éditeur né...

VERSO

RECTO

N° 02/2015

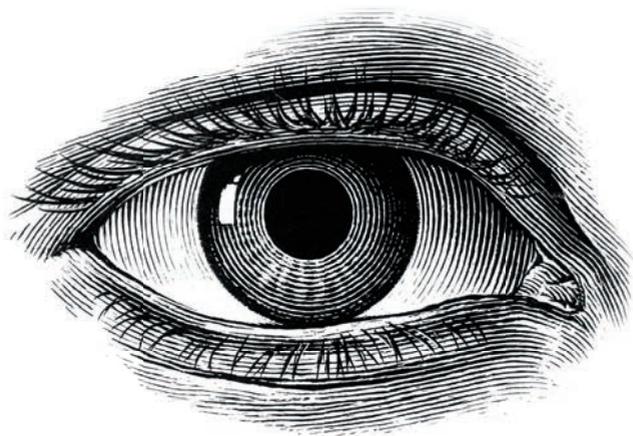


AUTHENTICITÉ

EUROGROUP
CONSULTING

« **Authenticité** : on peut se retrouver partagé devant ce mot, entre attirance spontanée pour quelque chose de bien et de carré, et méfiance agacée à l'égard d'un mot-valise dégoulinant de bons sentiments... ou de manipulation... Dans ces pages *Verso*, notre signification de ce mot **Authenticité**. Bonne lecture. »

Gilles Bonnenfant/Président, Eurogroup Consulting



— Vous avez dit “authenti

Beau mot... Nous l'avons nous-mêmes choisi comme une des quatre attitudes sur lesquelles fonder notre posture professionnelle.

Un peu trop beau, peut-être ? Pour éviter le piège du discours grandiloquent, nous adoptons une approche volontairement distanciée : démarche d'entomologiste dans l'étymologie. Surprise : le maquis des dictionnaires et sites divers nous révèle un mot-valise qui, pour citer l'un d'entre eux, « *est un terme tellement subjectif dont chacun se fait sa propre définition, qu'on pourrait dire qu'il y a autant de définitions que d'auteurs s'étant penchés sur le sujet* ».

Il s'avère donc nécessaire de préciser ce qui n'est finalement pas si évident : **quand nous nous réclamons de l'authenticité, de quoi parlons-nous ?**

Quelques lignes de force se dégagent finalement, et une clairière finit par émerger de la jungle chaotique initiale. Le français aurait, au XV^e siècle, confondu/fusionné les adjectifs hérités du grec et du latin *authentique* « *dont la certitude, la valeur est inattaquable* » et *auctentique* « *dont l'autorité est reconnue, légitime* ».

Au XX^e siècle seulement, sous l'impulsion des existentialistes en rupture de vertu socratique, le sens s'est étendu au concept moral de « sincérité ».

Creusons... pour aboutir à notre propre nomenclature : trois groupes de sens se dégagent.

Le premier est celui du **légal**. S'y rattachent, pour nous, les divers sens faisant référence à l'attesté (auteur, origine, composition, pureté...), ou la conformité à un label, une appellation, une norme. Sur un critère simple : leurs contraires – le faux, la copie, la contrefaçon, la fraude – sont sanctionnés par la loi.

Le deuxième groupe de sens relève de **l'exact**, le glissement s'opérant du certifié à l'incontestable. L'autorité souveraine, légitime, demeure mais cette autorité est la « réalité ». Est authentique ce qui est fiable, véridique : une histoire, une tradition, une philosophie, une religion, sont authentiques si elles respectent sans déformation la « vérité » factuelle et objective. Entre le premier et le deuxième sens, un cas s'avère interstitiel : souvent utilisé comme illustration de l'exactitude, le « témoignage authentique » relève également du légal, dans la mesure où son contraire est une infraction pénale.

Enfin, on mettra dans le dernier groupe les sens qui expriment le **sincère**, acception la plus récente qui nous fait passer de la vérité extérieure du « faire » à la vérité profonde de « l'être ». Innombrables sont les définitions, prises de position, développement sur l'authenticité en tant que sincérité, bonne foi, honnêteté, intégrité, liberté, courage (ou absence de peur), fidélité à soi-même, allant du domaine sentimental à la métaphysique ou la théologie, en



« cité » ?

passant par la psychologie, la philosophie, la morale, la politique. Ici, l'autorité est internalisée, l'individu étant maître – voire auteur et acteur – de son authenticité.

Ainsi s'explique la perplexité évoquée au début de ces lignes, dans la mesure où le même mot exprime finalement l'un et son contraire, l'objectif et le subjectif : on passe du domaine de l'attesté/certifié/exact/conforme en référence à une autorité légitime, à celui de la vérité/liberté à l'égard de l'opinion/fidélité à soi-même, hors toute norme s'imposant de l'extérieur.

Une dernière surprise nous attend, au détour de notre quête étymologique : la thématique moderne se retrouve dans les plus anciennes racines (indo-européennes), qui seraient *auto* « lui-même » et *hentés* « qui réalise, achève » !

Au terme de ce petit parcours linguistique, une conclusion s'impose : un point commun à toutes les acceptions se dégage, c'est celui de « vérité », quelle que soit la référence de cette dernière. Et deux fondements viennent le compléter : **l'unité** (entre l'être et le paraître, entre l'intelligence et la volonté, entre la personnalité et le comportement) et **l'action** (cette unité ne va pas de soi, elle s'acquiert par un effort permanent). À ces titres – au-delà des peurs, des faiblesses, des doutes, vis-à-vis de soi-même ou de l'autre –, **l'authenticité se vit, plus qu'elle ne se déclare.** Dont acte. ▣

« *Authentique :
adj. étym. grec,
qui agit par
soi-même, qui
est maître de soi.* »

« Quand on regarde attentivement un cochon d'Inde on remarque :
premièrement que ce n'est pas un cochon,
deuxièmement qu'il n'est pas d'Inde, et qu'en
définitive seul le "d'" est authentique. »

François Cavanna

Dessinateur humoristique et écrivain français







2 / 2

— L'authenticité, un tout indivisible

PAR GILLES BONNENFANT / PRÉSIDENT, EUROGROUP CONSULTING

Pour Eurogroup Consulting, l'authenticité n'est pas un joli mot destiné à la page « Nos valeurs » du rapport d'activité. C'est la condition même de notre existence. C'est l'authenticité – et sans doute une part d'inconscience – qui a poussé une poignée d'entre nous à démarrer, il y a maintenant trente-trois ans, une aventure entrepreneuriale. L'authenticité qui nous a guidés dans la construction d'un groupe de conseil indépendant, sur tous les plans – capitalistique, intellectuel, technologique. C'est en restant authentiques que nous avons tenu ce modèle original. Et, quand soufflait le vent de la crise, privilégié la solidarité entre générations. L'authenticité se juge à l'usage, aux promesses tenues, à la constance de l'attitude, à la pérennité des partenariats. Sans authenticité, nous n'aurions jamais pu durer sur un positionnement aussi exigeant que le nôtre.

Être authentique, c'est permettre aux autres de l'être

Avec ce bref rappel, je veux préciser un trait fondamental : pour Eurogroup Consulting, l'authenticité est un tout indivisible, qui transpire dans tous les actes de la société et des consultants. En interne, elle s'ancre dans un dialogue permanent. Être authentique, c'est permettre à chacun de l'être. Et donc ne pas l'encombrer de pesanteurs hiérarchiques qui l'empêchent de s'exprimer. Nous avons l'habitude, entre nous, dans ce foisonnement de personnalités affirmées qui constitue Eurogroup Consulting, de tout mettre sur la table, d'être clair, direct, transparent, sans craindre les frictions, en écoutant le junior nouvellement arrivé aussi bien que l'associé. Cette franchise se trouve à la source de notre conception du conseil. Celle-ci se traduit par un refus du formatage, des méthodes *a priori*. Nous avons trop de respect pour nos clients, trop de curiosité à l'égard de leurs problématiques, trop d'appétence pour les rapports humains, dans leur infinie complexité, pour croire qu'un standard pourrait partout s'appliquer.

«
L'authenticité se juge à l'usage, à la constance de l'attitude, à la pérennité des relations.
 »

L'humain d'abord

Je voudrais également insister, parmi les diverses manifestations de notre authenticité, sur le mécénat de compétences. Nous avons créé Eurogroup Autrement* il y a quatorze ans, alors qu'il n'existait quasiment rien en la matière. Sans calcul, sans vouloir « faire authentique », avec comme souvent un mélange d'instinct, de curiosité et de raison. Eurogroup Autrement, ce sont de vraies missions de conseil, où nous développons la même écoute, la même intensité que sur un job « classique ». Pour les consultants, c'est un excellent moyen de se « frotter » à la réalité d'équipes qui n'ont pas l'habitude du consulting, d'élargir leur champ de vision, de forger leur indépendance d'esprit. Tout ce qui fait la singularité d'Eurogroup Consulting. Management, missions, recrutement, mécénat... Notre authenticité emprunte beaucoup de chemins différents. Elle renvoie toujours à une même idée : celle d'un conseil qui met l'homme avant les systèmes, et place la mobilisation collective au cœur de la transformation. C'est une tâche complexe qui fait tout l'intérêt et le sens de notre métier. ■

* Eurogroup Autrement accompagne des associations et des organismes d'intérêt général à but non lucratif.



CHRISTINE MANOURY-BETTE,
DIRECTEUR DMEH (DÉPARTEMENT DU MANAGEMENT
DES ÉQUIPES ET DES HOMMES), EUROGROUP CONSULTING

« Être authentique, c'est savoir être soi-même »



JUDITH VILALTA /
SUPERVISING SENIOR

« L'authenticité, c'est une conception du métier qui puise à la source : écouter, comprendre, respecter la problématique du client. Et puis conseiller en toute indépendance, dire ce qu'on croit et tenir ses positions, quitte à créer du "frottement". »

THIBAUT GUIBERT /
MANAGER

« Lorsque nous faisons passer des entretiens de recrutement, nous nous efforçons de présenter Eurogroup Consulting de façon véridique, sans discours formaté. Le recrutement n'est pas un rapport de forces. Si vous dites simplement et sereinement ce que vous êtes, vous avez toutes les chances d'attirer des candidats qui sont dans le même esprit. »

Pour les anciens, l'authenticité est une vertu. C'est la manière d'être soi-même, de montrer sa « vérité intérieure » aux autres dans une relation sincère et transparente et non « construite », la capacité à montrer les forces et les faiblesses que l'on se reconnaît. Or, nous avons différentes manières « d'être soi-même » au milieu des autres, dans la construction d'une interface avec l'autre.

Cependant être soi-même au sein d'un groupe, son authenticité, son « soi » ne doit pas empiéter sur celui de l'autre. C'est tout le sujet de la communication interpersonnelle et de l'assertivité : s'affirmer tout en laissant l'autre faire de même, défendre qui l'on « est » tout en respectant ce qu'« est » l'autre, reconnaître les apports de l'autre pour coconstruire des solutions, c'est reconnaître le « penser différemment » tout en conservant la qualité du lien avec son interlocuteur. Cette attitude d'assertivité nécessite de faire preuve d'empathie, c'est-à-dire de comprendre les émotions de l'autre, tant au travers du langage verbal que du langage corporel.

Lorsque le dirigeant sait s'appuyer sur ces deux éléments structurants que sont le relationnel et l'émotionnel et qu'il arrive en toutes circonstances à passer d'une analyse à une autre tout en restant lui-même, l'avantage relationnel et indéniable. Car rester authentique tout en composant avec son environnement, c'est aussi une façon de bien gérer son énergie et son efficacité. C'est une compétence sociale et managériale qui permet de composer un message en associant le fond du message à la forme. Cela facilite le travail en commun et cette valeur est un atout pour l'innovation et la fluidité relationnelle dans les organisations.

L'authenticité contribue au développement personnel et au leadership. L'accompagnement d'un dirigeant sous la forme de coaching permet de travailler avec la personne sur ce qu'elle « est » et non pas sur ce qu'elle a « construit », qu'elle s'assume telle qu'elle est, et en particulier qu'elle accepte de donner une image d'elle-même qui ne soit pas toujours la meilleure. ✕



6 NOVEMBRE 2014

— Les Rencontres de la Transformation Publique

Organisée par Eurogroup Consulting, en partenariat avec l'ENA et la Direction Générale de l'Administration et de la Fonction Publique (DGAFP), la 6^e édition des Rencontres de la Transformation Publique explorait le thème : « Le numérique : jusqu'où réinventer les services publics ? ». La 7^e édition, prévue le 3 novembre 2015, s'intéressera à un sujet d'actualité avec l'adoption de la loi NOTRe à l'Assemblée nationale le 16 mars 2015 : « Quelles stratégies et quelles organisations pour les territoires de demain ? » ❧



27 NOVEMBRE 2015

— Le Baromètre des Décideurs de l'Assurance

Reconduite chaque année, notre enquête a pour vocation d'apporter aux professionnels du secteur une vision des mutations et enjeux clés du marché. À l'occasion de cette 12^e édition, notre cabinet a retenu les thèmes suivants : « Impact de la loi Hamon : quelle stratégie de réponse aux acteurs du marché ? », « Modèle relationnel multiaccès : comment mettre en place un pilotage des flux dématérialisés efficace ? » et « Qualité de service, satisfaction client : comment adresser ces sujets en 2015 ? ». ❧



JANVIER 2015

— L'Orchestre de Paris à la Philharmonie

Mécène principal de l'Orchestre de Paris depuis 2006, Eurogroup Consulting a débuté l'année 2015 en musique en conviant clients, collaborateurs et Alumni au premier concert de l'Orchestre de Paris, sous la direction musicale de Paavo Järvi, à la nouvelle Philharmonie de Paris. ❧



31 MARS 2015

— Journée Européenne du Fret Ferroviaire

Après le premier Baromètre présenté aux quatrième Journées Européennes du Fret Ferroviaire en 2013, Eurogroup Consulting a dévoilé pour la troisième année consécutive, en partenariat avec SITL, AFRA, SNCF RÉSEAU, AUTF et ECR France, les résultats de son Baromètre de perception des chargeurs sur le transport ferroviaire. ❧



8 AVRIL 2015

— Conférence sur l'Excellence de la Relation Client par les compétences

Eurogroup Consulting et l'Institut national de la relation client ont organisé une conférence à l'ENA Paris sur le thème « L'Excellence de la Relation Client par les compétences », titre du livre blanc publié à l'issue des travaux du Think Tank Excellence animé par Eurogroup Consulting tout au long de l'année 2014. ❧



4 JUIN 2015

— Conférence débat des DSI

La 5^e édition de ce rendez-vous annuel interpellait DSI et directions métiers sur le nouveau (et peut-être le plus grand) défi de la fonction SI pour les prochaines années : « Le virage numérique : sortie de route pour la fonction SI ? ». ❧



Toutes nos études et publications sont disponibles sur notre site Internet www.eurogroupconsulting.fr

7^e ÉDITION

— Le Baromètre des grandes entreprises françaises

Le 26 janvier 2015, Gilles Bonnenfant, Président d'Eurogroup Consulting commentait sur BFM Business les résultats de la 8^e édition du Baromètre des Grandes Entreprises françaises réalisé en partenariat avec l'Observatoire BFM Business et *Le Figaro Économie*. Ce Baromètre donnait la vision des dirigeants pour 2015 à travers quatre grands indicateurs – prévisions d'activité, de rentabilité, d'investissements et évolution de vos effectifs –, leurs préoccupations, leurs défis et leurs actions prioritaires en 2015. Après le pragmatisme en 2013, la résistance en 2014, la tendance se confirmait en 2015 : les dirigeants sont dans l'endurance, dans un monde où l'incertitude n'est pas seulement économique. ❧

COÉDITION

— Les éditions de L'Harmattan

Impliqué dans le secteur culturel, à la fois comme mécène et comme cabinet spécialisé en stratégie et organisation, Eurogroup Consulting a souhaité s'inscrire dans la nouvelle collection lancée par les éditions L'Harmattan sur les nouvelles tendances du management culturel. *Culture : un nouvel art du management ?*, paru en mars 2015, donne ainsi la parole à neuf acteurs du monde culturel aussi divers que le domaine de Versailles, les Archives nationales, le Centre national du cinéma, les Eurockéennes de Belfort, Paris Musées, Rmn-Grand-Palais, Universcience, et l'artiste Barbara Noiret. ❧

COLLECTION

— Les notes de Réflexions à partager

Lancée en 2008, la collection Réflexions à partager a pour objectif de créer avec les décideurs un échange d'un autre type, de participer à leur réflexion au sein des entreprises, des organisations ou des institutions, sur l'évolution, le sens et l'utilité de leur secteur et de leur métier. Nous publions cette année trois ouvrages :

- *Le Numérique : jusqu'où réinventer les services publics ?*, mai 2015 ;
- *Impacts de la loi Hamon et stratégie de réponse des assureurs*, septembre 2015 ;
- *Énergie en Afrique à l'horizon 2050*, septembre 2015. ❧

— Les Caps de L'Observatoire Eurogroup Consulting

L'Observatoire Eurogroup Consulting lance une nouvelle collection : Les Caps de L'Observatoire. Un Cap propose une vision 360° sur une problématique, fournit les éléments d'analyse, le recul et la distance qui sont de nature à donner au dirigeant la liberté de choisir la direction à prendre.

Cap sur... nos territoires a mobilisé une équipe d'experts, d'observateurs éveillés sur le sujet des territoires. ❧

RECTO/ERSO — N° 02

Une publication Eurogroup Consulting France

Directeur de la publication : Gilles Bonnenfant

Rédactrice en chef : Barbara Carrière

Comité de rédaction : Guillaume Bousson, Marie-Laure Fayet,

Hervé Juvin, Marie-Laure de la Paillonne, Christine Manoury-Bette,

Claudia Montero, Pôle marketing et communication.

Illustrations et photos : Corbis/Antar Dayal, Jean-Lionel Dias,

Fotolia, Istock, D.R. Conception/réalisation : **UNÉDITE**

A woman with brown hair tied back, smiling warmly at the camera. She is wearing a black apron over a black shirt. The apron features a white circular logo with a stylized figure. In her left hand, she holds a chocolate ice cream cone topped with a generous amount of white whipped cream and a yellow fruit slice. In her right hand, she holds a round, dark-colored cookie with white frosting. The background is a stone wall with some blurred lights.

«
*Je suis devenue
ambassadrice de la marque
à l'interface entre
Amorino et les franchisés.*
»

Ex-membre de l'équipe de France de natation synchronisée, ancienne consultante, mère de deux enfants, **Lugdivine Meytre** est aujourd'hui gérante de deux boutiques de glaces artisanales Amorino, rue de la Gaîté et rue de Rennes à Paris. Une vie à cent à l'heure !

D'

— En toute franchise

où vous vient cette fibre entrepreneuriale ?

En 2010, j'avais besoin de renouveau. Je ne sais pas si j'avais cette fibre entrepreneuriale au départ, je crois que c'est beaucoup mon entourage qui m'a poussé à franchir le cap et à ouvrir cette boutique, à devenir entrepreneur à mon tour, à relever ce défi.

Finalement, c'est venu avec le temps et j'y ai pris goût puisque j'ai ouvert une seconde boutique très rapidement après la première... Je suis également ambassadrice de la marque Amorino, c'est-à-dire que je suis l'interface entre le franchiseur et les franchisés !

Qu'est-ce qu'Eurogroup Consulting vous a apporté en matière d'entrepreneuriat ?

Ce passage dans l'univers du conseil, tout comme ma formation en école de commerce, m'ont offert l'opportunité de développer ma réactivité, de structurer mes idées, de me forger des convictions, de les argumenter et de savoir les présenter ! Le conseil m'a également permis de développer ma capacité d'écoute, de cadrage et d'animation d'une équipe de salariés. J'ai notamment appris durant ces dix années à concevoir des business plans, à réaliser des dossiers de financement ce qui m'a largement aidé lorsqu'il a fallu présenter mon dossier de candidature pour l'ouverture de ma première franchise rue de la Gaîté !

Comment s'est effectué le choix de cette activité ? Pourquoi le commerce ? Et pourquoi les glaces ?

C'est le positionnement haut de gamme d'Amorino, avec ses produits artisanaux, qui m'a séduite. Cette franchise était pour moi un concept attractif dans la mesure où je bénéficiais d'un concept déjà développé et approuvé, d'une marque connue, d'une charte établie, de fournisseurs installés, d'une formation à la gestion d'une boutique et également du réseau des franchisés ! Et puis la commercialisation de la glace Amorino ne nécessite pas de savoir-faire particulier. Les risques étaient donc minimisés pour moi, je me suis sentie entourée et soutenue dans toutes mes démarches !

De plus, un de nos amis avait ouvert, en 2006, une boutique à Cassis, c'est lui aussi qui a achevé de me convaincre d'ouvrir ma boutique à Paris.

Quels étaient vos atouts pour devenir entrepreneur ?

Il faut de l'énergie, se dépasser, voire se surpasser pour se lancer dans une telle aventure ! Je crois que la natation synchronisée à haut niveau m'a beaucoup appris. Adopter un esprit de compétition, de compétiteur aussi, développer un esprit d'équipe, apprendre à s'organiser et surtout avoir une endurance aussi bien physique que mentale ! Je souhaiterais vraiment transmettre à mes enfants ces valeurs que le sport à haut niveau m'a apprises.

Quels sont, selon vous, les piliers de la réussite quand on se lance dans une toute nouvelle activité ?

Y croire à fond car personne ne t'attend, avoir de l'endurance – gérer ses boutiques, ses employés, ses stocks, l'ouverture et la fermeture – être bien entouré et savoir gérer les pics et les creux de cette activité et les ajustements des ressources qui vont avec. Aujourd'hui, je suis passée de l'autre côté, celui de l'employeur ! ☒

Amorino : www.amorino.com