

**RECTO**

**VERSO**

N° 03/2016



**LIB-  
ERTÉ**

**EUROGROUP  
CONSULTING**

# préface

« Présent sur nos frontons, comme dans les paroles de nos poètes et chanteurs, le mot *Liberté* peut-il encore surprendre ? Comme toujours, ce n'est pas du terme lui-même qu'émerge l'intérêt, mais des interrogations, des ouvertures, des confrontations et des convergences inattendues entre acteurs et témoins si divers, de la sécurité à l'art, en passant par les mathématiques et l'entreprise. C'est là, la vocation de nos *Recto Verso*. Bonne rencontre avec la créativité sous contrainte, la transgression, la multiplicité des chemins... »

Gilles Bonnenfant/Président, Eurogroup Consulting



Dessin librement inspiré de l'œuvre d'Eugène Delacroix *La Liberté guidant le peuple*.

Dans *Les coulisses de la création*, ouvrage publié en novembre 2015 (Flammarion), le compositeur **Karol Beffa** et le mathématicien **Cédric Villani** évoquent les ressorts de la création. Nous leur avons demandé quel pouvait être l'impact de la liberté sur leur propre créativité... Réponses croisées.

1 / 3

# — La liberté dans les coulisses de la

**Les récents attentats en France ont été interprétés comme une volonté d'atteindre l'idéal démocratique de nos sociétés, notre mode de vie, notre liberté de penser, de créer. La création peut-elle pâtir d'une restriction des libertés ?**

**K. B. :** Quelles que soient les difficultés que peut rencontrer un créateur, il n'y a pas à proprement parler d'interdit en matière de création en France. Et il n'y a d'ailleurs aucune raison de vouloir censurer un art aussi peu mimétique que la musique instrumentale. Je viens de publier chez Fayard une biographie du compositeur György Ligeti. Pour lui, la question de la censure se posait vraiment. Il a vécu dans sa chair le totalitarisme nazi, puis soviétique. Il n'a pu jouer certaines de ses œuvres qu'après 1956 et son exil en Europe de l'Ouest.

**C. V. :** Un ami qui a vécu sous une dictature militaire me disait que ce qu'il faut craindre, par dessus tout, n'est pas la censure imposée par le régime, mais l'autocensure, quand on n'ose plus dire ce que l'on pense. Toutefois, on ne peut pas parler d'une influence systématique de la liberté sur la créativité : parfois, la créativité est favorisée par la liberté, parfois au contraire, elle se développe en réaction à la restriction de liberté. En Russie soviétique, l'un des régimes les plus arbitraires que l'on n'ait jamais vu, a fleuri une école scientifique parmi les plus créatives de tous les temps. Et *a contrario*, toute l'Europe de l'Est a perdu en créativité scientifique en même temps qu'elle a gagné en liberté, après la chute des communismes.

**Créer est-il une manière de ne pas se soumettre à l'existant ? N'est-ce pas l'expression ultime de la liberté ?**

**K. B. :** Je me moque de savoir si je dois ou non « me soumettre à l'existant ». Je cherche simplement à écrire la musique que j'ai moi-même envie d'entendre lors d'un

concert, que je ne regretterai pas d'avoir écrite dans 40 ans. Créer n'est un acte de liberté que dans la mesure où l'on essaie de dire quelque chose de très intime. En art, plutôt que de chercher à tout prix à savoir comment exercer au mieux ma liberté, je raisonnerais en termes de contraintes librement consenties. Créer quand on est confronté à un problème compositionnel, c'est s'obliger à faire des choix et à sélectionner parmi les options possibles.

**C. V. :** Nous associons la créativité à l'essence même de l'humanité, cherchant à dépasser sa condition, à s'approprier et à transformer le réel, à rechercher quelque chose qui transcende le réel. Prenez la Grotte Chauvet : le talent de l'artiste nous fait ressentir ceux qui y habitaient comme profondément humains, bien plus efficacement que n'importe quelle étude scientifique sur leurs capacités techniques ou leur vie sociale. Et il est facile de se persuader que cette œuvre a été faite en toute liberté, qu'elle émanait d'un besoin irrésistible, pas d'une commande.

**D'où vient cette inspiration qui, à un moment donné, produit une création ? Quelle est la part de la liberté ou de la contrainte dans ce processus ?**

**C. V. :** De nombreux auteurs, comme Henri Poincaré ou Jacques Hadamard, ont décrit cette illumination qui s'invite subrepticement dans un cerveau préparé. On se heurtait à un mur infranchissable et, en un éclair, le mur s'écroule. La contrainte et l'émancipation subite se répondent. La discipline et la créativité ne sont pas antinomiques, elles s'émulent l'une l'autre. Quant à savoir d'où cela vient...

**K. B. :** Avoir champ et temps libres ne sont pas les meilleures conditions pour la création. Je me suis déjà

**Pianiste, compositeur (Victoires de la musique classique 2013), musicologue, auteur de nombreuses musiques de film, Karol Beffa est aussi professeur à l'École nationale supérieure.**



**Mathématicien, directeur de l'Institut Henri-Poincaré et professeur à l'université Claude Bernard Lyon 1, Cédric Villani a reçu la médaille Fields en 2010.**



# création

trouvé sans contrainte de délai pour une commande\*, ce qui m'a rendu la tâche d'autant plus difficile. J'ai besoin de l'aiguillon de la date butoir. En général, les commandes reposent sur un nombre limité de paramètres : durée, formation et date de rendu pour un événement particulier. Ces paramètres fixés, je suis libre de faire ce que je veux. J'ai le sentiment que j'écrirais exactement la même musique si ce n'était pas sur commande.

**L'improvisation n'est-elle pas l'ultime expression de la liberté de création ? Existe-t-il en mathématiques l'équivalent de l'improvisation en musique ?**

**K. B. :** L'improvisation, c'est de la composition dans l'instant. Certes, on bénéficie d'une formidable liberté quand on improvise et c'est probablement le moment où la question de la liberté se pose avec le plus d'acuité. Il m'arrive de faire des improvisations complètement libres, et d'autres aussi sur des thèmes imposés, des lectures de texte, des films muets, etc. Pour autant, cela ne signifie pas que l'on peut faire n'importe quoi, ce qui correspondrait à un degré zéro de la liberté.

**C. V. :** Il n'y a pas vraiment d'activité mathématique qui correspondrait à de l'improvisation, et c'est une différence importante avec la musique.

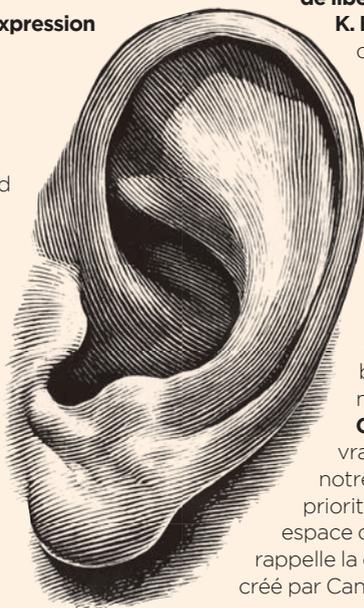
La recherche libre est une activité improvisée, mais c'est de la recherche faite au brouillon et c'est à jeter, le plus souvent. L'activité où

l'on improvise le plus, c'est sans doute le cours. Le cours à l'ancienne, à la craie et au tableau noir, peut être très préparé ou très improvisé, ou un mélange des deux. Les enseignants-chercheurs sont très attachés à leur liberté d'enseigner comme ils le souhaitent.

**Diriez-vous que « la liberté élargit notre espace de création » ou que « la création élargit notre espace de liberté » ?**

**K. B. :** La liberté élargit assurément l'espace de création. Mais la plupart des compositions auxquelles je suis sensible sont des créations dans lesquelles la liberté du créateur se déploie dans un espace relativement restreint. On ressent d'autant plus le déploiement que les contraintes sont fortes. C'est ce qu'a voulu faire en poésie l'Oulipo (Ouvroir de littérature potentielle), qui suggérait de se fixer librement des contraintes pour permettre à la créativité de se déployer de façon souveraine. J'ai beaucoup de sympathie pour ce mouvement.

**C. V. :** Parfaitement d'accord. Même s'il est vrai aussi que la liberté élargit (souvent !) notre espace de création, moi aussi je vote prioritairement pour « la création élargit notre espace de liberté ». D'ailleurs, l'expression me rappelle la citation de Hilbert évoquant le paradis créé par Cantor avec sa théorie des ensembles. ■



\* Pour *Paysages d'ombres*, commande de la harpiste Marie-Pierre Langlamet qui figure sur le CD *Blow up*.



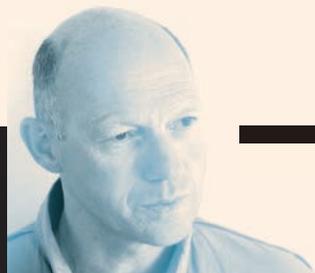
« La liberté est un mot **qui fait le tour du monde**  
et n'en est jamais revenu. »

**Henri Jeanson**

Journaliste et scénariste français



Né en 1951, inconditionnel de sa Bretagne natale, **Philippe Legorjus** a été commandant du GIGN de 1985 à 1989. À travers son expérience, il évoque ici le rôle des forces de l'ordre, en particulier des gendarmes et du GIGN, dans la défense de nos libertés. Et comment, face à des menaces qui ont évolué, ces forces se sont adaptées.



# — La force morale des libertés

2  
3

**À l'occasion des rassemblements qui ont suivi les attentats de Charlie Hebdo puis du 13 Novembre, on a pu voir des images impensables en d'autres temps, de citoyens - tous âges confondus - fraternisant avec les forces de l'ordre. En quoi celles-ci représentent-elles une composante clé de la défense de nos libertés et un rempart de la démocratie ?**

— Fondamentalement, police et gendarmerie ont pour missions d'assurer la défense des institutions, ainsi que la protection des personnes et des biens, dans un cadre déontologique qui se réfère à la Convention européenne de sauvegarde des Droits de l'Homme et des Libertés fondamentales, ainsi qu'aux lois de la République. Dans cette perspective, il faut rappeler que la gendarmerie a accompli une révolution dans le maintien de l'ordre depuis un demi-siècle. Elle a notamment créé le centre d'instruction à Saint-Astier, en Dordogne (Centre national d'entraînement des forces de gendarmerie) qui est devenu la référence mondiale : toutes les forces de l'ordre de la planète - gendarmes et policiers - viennent se former ici pour apprendre le maintien de l'ordre dans une configuration démocratique. La « leçon » démocratique figure dans le préambule de tous les discours aux stagiaires français ou étrangers : on y défend le principe d'un ordre public qui ne doit pas mener des actions pouvant attenter à la vie des personnes.

**En comparaison avec les policiers, les gendarmes bénéficient dans l'opinion de nos concitoyens d'une image souvent plus bienveillante. Police et gendarmerie, ce n'est pas la même chose sur le terrain ?**

— Lors des événements de Mai 68, j'avais 17 ans et je m'intéressais déjà aux modes d'actions respectifs

des CRS et des forces de gendarmerie. Les CRS (la police) mettaient en place des dispositifs de nasse pour enfermer et contraindre les manifestants. Les gendarmes laissaient, quant à eux, toujours une porte de sortie à l'adversaire.

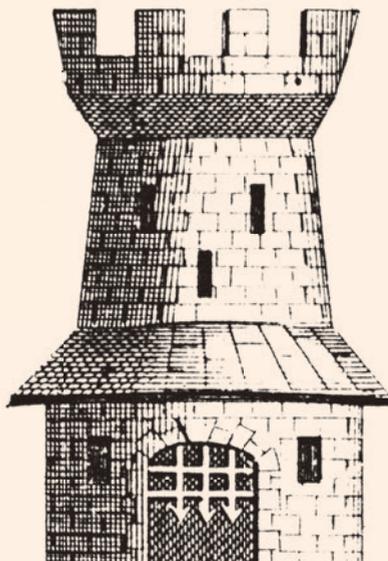
Plus tard, la gendarmerie a aussi créé des équipes légères, capables de mener des actions latérales, pour aller saisir les meneurs au milieu de la foule. Ce que l'on voit rarement aujourd'hui.

À cette époque, toutefois, le maintien de l'ordre était plus maîtrisé du côté des contestataires, avec un service d'ordre, qui contenait les débordements. Les forces de l'ordre n'étaient pas organisées pour faire du maintien de l'ordre moderne.

**Parmi de nombreuses missions à votre actif, il y a celle d'Ouvéa (Nouvelle-Calédonie) en 1988 où vous êtes intervenu pour libérer 26 personnes (gendarmes et procureur de la République) pris en otage par des Kanaks. En dépit de vos efforts de négociation, la violence l'a emporté. Que s'est-il passé ?**

— Il ne faut pas analyser systématiquement les données du terrain en termes de rapport de force. Je n'ai jamais pris pour argent comptant les schémas que l'on me proposait. J'ai toujours gardé une vision asymétrique, ce qui m'a permis de réussir plusieurs missions. Ce n'était pas la première prise d'otages de gendarmes à Ouvéa, mais celle-ci avait déjà entraîné quatre morts. Les Kanaks s'étaient repliés dans une grotte avec leurs otages. Par la négociation, j'ai bien réussi à créer les moyens d'une reddition sans violence, en donnant une porte de sortie aux Kanaks, sous réserve que les tueurs des gendarmes soient jugés. Mais de manière incompréhensible, le gouvernement a envoyé les forces spéciales sur place, en plus du GIGN.

# au service



L'assaut a fait 21 morts, dont 19 kanaks et deux forces spéciales. Toutes les conditions avaient pourtant été réunies pour libérer les otages sans violence.

## Quelles sont les particularités du maintien de l'ordre en 2016 ? La France a-t-elle les moyens de défendre efficacement nos libertés ?

— Il ne faut pas intellectualiser les actions sécuritaires. De manière pragmatique, il n'y a pas vraiment de différence pour traiter les problèmes sur le terrain. C'est avant tout une confrontation des forces de l'ordre avec des individus qui matérialisent une menace, quelle qu'elle soit, dans un contexte démocratique. Les forces d'intervention en France y sont bien préparées. La difficulté se situe en amont. On a désarmé tout un pan de la sécurité domestique avec la suppression des RG. On a aussi retiré à la

gendarmerie une partie de ses activités de renseignement, alors qu'elle gère 95 % du territoire et 55 % de la population. Sans parler de la RGPP (révision générale des politiques publiques) qui a entraîné la suppression de 12 000 policiers en trois ans.

## Peut-on résumer l'action des forces de l'ordre à l'exercice d'une violence légitime ?

— La sécurité est un vrai métier, avec des règles, des bases de données d'expérience, des professionnels qui ont une palette de talents et de savoir-faire, en technologie, en neurolinguistique, en psychologie, etc. La violence n'est qu'une petite partie de l'activité, mais c'est celle qu'aiment mettre en avant les politiques, les communicants et les médias. Il faut beaucoup d'intelligence opérationnelle. Dans certaines circonstances, la négociation doit primer. Mais, face au terrorisme de masse, il n'y a pas de négociation.

## Quelle continuité voyez-vous entre votre engagement au GIGN et vos activités actuelles ?

— Mon père a lui-même été combattant. Je vois des éléments de continuité entre les générations, les événements et les territoires, notamment la Bretagne. J'aime mon pays et j'ai voulu lui apporter quelque chose, ce que j'ai continué à faire ensuite dans le privé en accompagnant des entreprises françaises dans des pays à risque. Aujourd'hui, je cultive des algues et je dirige une association territoriale, Redeo Énergies, qui favorise la compétitivité énergétique d'entreprises en Bretagne. C'est cette vision asymétrique qui se poursuit : il n'y a pas qu'une manière de faire. J'applaudis aussi quand les lanceurs d'alerte dénoncent les paradis fiscaux, même s'ils ne suivent pas les règles convenues. Ils ont leur utilité. Ils défendent aussi nos libertés. ❧

« *La « leçon »  
démocratique défend  
le principe d'un ordre  
public qui ne doit  
pas mener des  
actions pouvant  
attenter à la vie  
des personnes.*

Entreprendre pour s'accomplir, pour fédérer les talents, pour concrétiser ses projets ou ceux des autres. Entreprendre, *in fine*, pour défendre la liberté d'entreprendre. Dans la France d'aujourd'hui, la peur de l'échec n'empêche pas ces modalités d'action de se déployer avec succès.

Pour preuve, l'histoire qui lie depuis quelques mois l'accélérateur d'innovation

**La Javaness**, l'espace de travail et d'innovation **Remix Coworking**, la start-up **Train Me** et **Eurogroup Consulting**.

# — La liberté d'entreprendre toujours vivace, sous toutes

Entreprendre en France, impossible ? À en croire un préjugé tenace, le poids des taxes, la frilosité des banques et la complexité administrative auraient fini par tarir le potentiel créatif de notre pays. Les Français sont d'un tout autre avis. D'après une étude récente\*, ils considèrent que l'« esprit d'entreprendre » fait partie des caractères nationaux. Ils sont d'ailleurs 56 % à se déclarer prêts à gagner moins d'argent en échange d'une activité professionnelle plus épanouissante.

Cette quête de sens et d'accomplissement personnel, Gatien Letartre la revendique comme un élément moteur. Le jeune homme préside aux destinées de la plateforme communautaire Train Me, qui met en relation des particuliers et des coachs sportifs. « Mon associé et moi avions des postes qui nous plaisaient, nos employeurs étaient contents de nous, mais nous étions poussés par la volonté de lancer notre activité. Un jour, je me suis dit qu'il était devenu plus simple de réserver l'appartement d'un inconnu à Lisbonne qu'un cours de sport près de chez soi. C'était au début de l'année 2015 : Train Me était né ! »

## Au cœur du Silicon Sentier

Quelques mois plus tard, un communiqué de presse annonce le lancement de La Javaness, un accélérateur de start-up né dans le giron d'Eurogroup Consulting. « L'alliance d'un cabinet de conseil avec de jeunes pousses est un modèle inédit, souligne Alexandre Martinelli, fondateur de La Javaness. En m'offrant la possibilité de porter ce projet dans une logique d'intrapreneuriat, Eurogroup Consulting a prouvé de manière concrète son engagement pour la liberté d'entreprendre ». Pour accompagner les start-up dans leur développement, quoi de mieux que de se confronter à leur bouillonnement permanent, leur envie de casser les codes, leur faculté à se remettre en cause ? Partant de ce principe, les fondateurs de La Javaness ont voulu s'implanter au cœur de

l'écosystème du Silicon Sentier. Ils y ont rencontré Anthony Gutman, cofondateur du Remix Coworking, une communauté d'entrepreneurs et de créatifs placée sous le signe du partage de l'espace, des compétences et des réseaux. « J'ai tout de suite perçu la vision, l'exigence et la passion qui animaient Alexandre Martinelli et ses collaborateurs, raconte Anthony Gutman. Ce que nous faisons au Remix Coworking pour fédérer les femmes et les hommes et, ainsi, libérer leur capacité à entreprendre se marie parfaitement avec la manière dont La Javaness pilote ses projets d'accompagnement de start-up ».

## Une palette d'expertises digitales

À peine installée au « Remix », La Javaness se met en ordre de marche. Avec l'ambition d'avancer simultanément sur deux fronts : il faut à la fois identifier et « recruter » des start-up innovantes, et se doter des ressources humaines et matérielles pour les accompagner. Kevin Payet est l'un des premiers à s'embarquer dans l'aventure au service des start-up. Son profil atypique témoigne de l'ouverture d'esprit des dirigeants de La Javaness. D'abord chercheur en astrophysique, touché par le virus du poker au point d'avoir envisagé une carrière professionnelle, Kevin Payet s'est formé au métier de data scientist en suivant des cours en ligne. « J'ai spontanément proposé ma candidature à La Javaness, car j'aime l'idée de mettre à la disposition de jeunes entreprises des moyens qu'elles n'ont pas et sans lesquels leurs inventions resteraient à l'état d'idées », explique-t-il. Les start-up qui rejoignent le dispositif de La Javaness bénéficient de l'hébergement au Remix Coworking et d'un soutien adapté à leur niveau de maturité. Aux fondamentaux du mentorat classique (juridique, finance, levée de fonds) s'ajoute l'accès à des compétences poussées en matière de *business development*, design d'expérience utilisateur, expérimentation des services web et mobile...

# endre : ses formes



« *L'alliance d'un cabinet de conseil avec de jeunes pousses est un modèle inédit. Eurogroup Consulting a prouvé de manière concrète son engagement pour la liberté d'entreprendre.* »

— liberté —

C'est toute cette palette d'expertises digitales qui incite un jour Gatien Letartre à pousser la porte de La Javaness pour présenter sa start-up Train Me. Il suffit d'une dizaine de slides pour emporter la conviction d'Alexandre Martinelli : « Nous avons parié sur ce projet parce qu'il était simple à comprendre, que son équivalent américain, lancé un peu avant, marchait bien et que l'équipe était solide ».

## Start-up et grands comptes

Très rapidement, le travail en commun permet de lever les points bloquants. « Dans les premiers temps, notre discours passait mal auprès des coachs sportifs, qui n'arrivaient pas à s'approprier le concept. Avec l'aide de La Javaness, nous avons remis à plat notre manière de présenter les fondamentaux de Train Me et le taux de conversion a rapidement bondi », reconnaît Gatien Letartre. Autre clé du succès : l'aide au développement technique du calendrier de disponibilité des coachs en temps réel. La synergie avec La Javaness fonctionne si bien qu'il suffit de quatre mois pour déployer l'offre en Île-de-France. Avec une croissance de l'ordre de 30 % par mois et une extension de la plateforme à Lyon et sa région,

Train Me connaît un décollage fulgurant. Au point de donner une nouvelle idée à La Javaness, dont l'ambition est de rapprocher les start-up hébergées et les grandes organisations au tournant de la transformation digitale. « Nous sommes en train de réfléchir à un partenariat avec un acteur du monde de l'assurance, confie Grégoire Virat, associé chez Eurogroup Consulting. Imaginons que les coachs travaillant pour Train Me puissent se faire certifier et attester que leurs clients font le nécessaire afin d'entretenir leur capital santé : ce serait une possibilité de rebattre les cartes dans les conditions d'attribution des contrats, et donc d'ouvrir de nouveaux horizons pour toutes les parties prenantes ». Donner aux grands comptes l'accès aux méthodes et à l'agilité des start-up, faire profiter aux secondes de la force de frappe des premiers : les collaborateurs d'Eurogroup Consulting et leurs clients devraient trouver de nouvelles sources d'inspiration du côté de La Javaness. ✘

\* Sondage Weebly & Opinionway sur l'emploi en France et en Allemagne, 7 avril 2016.



# — Ordre et Désordres

À 33 ans, **Samuel Murez** est un danseur et chorégraphe, membre du Ballet de l'Opéra de Paris et directeur artistique de 3<sup>e</sup> étage, une troupe indépendante de solistes et de danseurs de l'Opéra de Paris. À la recherche du juste équilibre entre respect des règles et transgression créative.

# V

## **Vous considérez-vous comme étant libre ?**

— Je pense que l'on n'est jamais 100 % libre ou contraint. Mais j'ai remarqué que l'on avait tendance à faire porter la responsabilité de la contrainte à des éléments externes, alors qu'elle émane souvent de nous-mêmes.

## **Le fait de vous retrouver à la tête de votre propre troupe, en plus de votre statut de danseur de l'Opéra de Paris, vous a-t-il donné accès à plus de liberté ?**

— Sans conteste. Là où le danseur est un interprète qui obéit toujours à la vision de quelqu'un, le créateur est libre d'être lui-même et de l'exposer sur le plateau. Il possède une plus grande marge de manœuvre et exerce de l'influence sur les autres. En contrepartie, il a d'autres types de contraintes avec lesquelles il doit composer : la question du modèle économique, de la gestion du temps... Je préfère les contraintes associées au métier de créateur : elles sont plus complexes, et offrent souvent différentes solutions.

## **Quelles sont vos sources d'inspiration en tant que créateur ?**

— Tout sauf la danse... Non, j'exagère. Mais c'est vrai que j'ai une certaine fascination pour les comédies musicales, le cinéma, les séries télévisées, etc. Ces créations ont une ouverture et une intelligibilité que ne possède pas forcément l'univers de la danse, très fermé et codifié. Elles ont aussi une volonté d'ordonner la dramaturgie qui est très forte, et inspire mon travail. Je suis fasciné par la notion de niveaux de sens : j'aimerais qu'un enfant et un adulte puissent chacun comprendre mon spectacle à sa manière, qu'un spectateur qui le voit pour la troisième fois y trouve quelque chose de différent. En fait, mes sources d'inspiration sont tout ce que j'apprécie en tant que spectateur. J'aime m'interroger sur mes propres moments de plaisir, et me demander comment construire et répliquer de telles émotions. C'est ce qui est au cœur de mon métier, je pense. C'est en tout cas ce que je préfère faire et ce à quoi je consacre le plus d'énergie. Je me laisse guider par mes appétits intellectuels, émotionnels, artistiques pour trouver l'inspiration.

« *Le génie, c'est savoir quelles règles transgresser, et comment.* »

## **Et en ce moment, où vous guident ces appétits ?**

— Vous voulez que je vous parle de mon prochain spectacle ! Il est encore au stade de projet pour le moment, mais j'aspire à une construction en plusieurs couches. Les premières rassembleraient tous les ingrédients que mon public connaît et a l'habitude de voir chez moi. Et la dernière donnerait un tout nouveau sens au spectacle, amènerait le spectateur à le reconsidérer dans son ensemble.

## **Vous aspirez donc à une certaine rigueur dans la construction : était-ce déjà le cas dans vos précédents spectacles ?**

— Oui... C'était mon ambition dès la création de *Désordres*, mon premier spectacle : réussir à atteindre une forme d'équilibre, entre rigueur formelle et transgression créative. Cela me parle plus que la liberté seule, que j'ai tendance à assimiler au « n'importe quoi ». À mon sens, c'est vraiment à l'équilibre entre ces deux pôles que l'on trouve ce qu'il y a de plus riche et de plus intéressant. Un peu comme dans votre travail de consultant, où vous n'êtes pas libre de faire n'importe quoi, mais où vous ne pouvez pas non plus vous contenter de réappliquer les anciennes méthodes du client. Le génie, selon moi, consiste à savoir quelles règles transgresser, et comment.

## **Des exemples ?**

Chaplin, Shakespeare, Léonard de Vinci... ❧

**VERSO**

**RECTO**

N° 03/2016



**AUDACE**

EUROGROUP  
CONSULTING



**« Une concordance non préméditée : quand nous avons choisi pour ce *Verso*, l'*Audace* – une de nos 4 attitudes professionnelles piliers de notre Devoir de Conseil – en contrepoint de la Liberté, nous n'imaginions pas combien l'une et l'autre s'entrecroisent, ou alors inconsciemment peut-être. Liberté d'oser, liberté d'agir, liberté de se tromper, vous découvrirez dans ces pages la constante de la sortie de la zone de confort. »**

**Gilles Bonnenfant**/Président, Eurogroup Consulting



C'est le premier synonyme possible qui vient spontanément à l'esprit, et pourtant, nous sentons bien qu'il s'agit d'autre chose. C'est la nuance qui fait la compréhension réelle, et nous commençons par la creuser : comme toujours, un petit **détour lexicographique** se révèle riche en consolidations des premières idées intuitives, mais aussi en découvertes.

# 1 / 5 — Audace Et pourquoi pas

— **« Audace » partage une origine commune avec « oser », via le verbe latin « audere », vouloir.**

En remontant plus encore l'arbre des mots, on trouve un ancêtre commun, « avere », ayant aussi donné naissance à l'avidité et à l'avarice. Cousins bien moins sympathiques que l'on s'empressera d'oublier ; ce que l'on retiendra en revanche de cet « avere », c'est son sens de « désirer avidement, avec force ». L'audace est une expression du désir.

— **Au fil des époques, l'audace prend deux sens, les deux faces de cette racine commune :**

l'un laudatif, de hardiesse qui ne connaît ni obstacle ni limite dans la prise de risque, pour réussir une action considérée comme impossible ; l'autre péjoratif, d'impertinence voire d'arrogance, qui méprise les limites imposées par les convenances. Au point qu'un troisième sens inattendu se présente : celui de l'innovation ! L'audace est anticonformiste.

— **« Courage » vient d'une toute autre origine, celle du « cœur ».**

Et pour un sens subtilement mais nettement différent : « vertu, force de caractère qui permet d'affronter le danger, la souffrance, les revers, les circonstances difficiles ». Il pourra tout autant s'agir de résister que d'avancer.

— **Nécessaire, souvent (quoique finalement pas toujours : pas de courage sans peur à surmonter,** l'audace pouvant tout à fait s'en passer dans son orgueil ou son inconscience), le courage est donc plus

statique : l'audace, c'est le « courage entreprenant ». Pas d'audace sans action.

— **Beaucoup plus canaille que le courage, totalement amoral, l'audace est ainsi la capacité à oser, pour le meilleur et pour le pire.**

En nous épargnant sa citation la plus célèbre\* – d'auteur qui a mal fini – une merveilleuse évocation nous en est donnée dans *Les Misérables* de Victor Hugo : « Pour que la révolution soit, il ne suffit pas que Montesquieu la pressente, que Diderot la prêche, que Beaumarchais l'annonce, que Condorcet la calcule, qu'Arouet la prépare, que Rousseau la prémédite ; il faut que Danton l'ose. »

— **Ceci étant dit, pourquoi ce mot nous séduit-il, au point d'en avoir fait l'une des quatre attitudes qui fondent notre posture professionnelle ?**

Certes pas pour ses aspects les plus négatifs, pouvant aller jusqu'à l'irresponsabilité. La responsabilité, notre responsabilité, est engagée dans notre Devoir de Conseil vis-à-vis de nos clients, comme dans notre collectivité humaine auprès de nos collaborateurs. Il ne s'agit évidemment pas d'être des « casse-cou » ou des « risque-tout »... pour les autres.

— **Pour autant, nous nous retrouvons bien dans les connotations du désir avec notre attachement assumé au plaisir,** dans celles de l'impertinence en tant que liberté d'esprit (eh oui, encore la liberté), dans celles de



# “Courage” ?

l'action sans laquelle rien n'existe. Le courage est une condition indispensable à l'exercice « honnête » de notre métier, il n'est cependant pas suffisant pour insuffler l'esprit du large, l'énergie d'aller ailleurs. Et sans doute nous faut-il un aiguillon aussi provoquant que « l'audace » pour aller au-delà de nous-mêmes.

— **À la question « Voulons-nous être audacieux ? », la réponse est donc déjà donnée.** Nous le croyons, l'immobilisme c'est la mort à plus ou moins long terme, et l'audace est la condition *sine qua non* de l'action innovante. Dans nos dernières réflexions sur ce thème, nous voyons bien émerger la volonté (le rêve ?) individuelle et collective de lutter contre l'inertie, d'expérimenter, de prendre des risques, de sortir de nos zones de confort.

— **Mais à la question « Sommes-nous audacieux ? », la réponse est nuancée :** sans audace, nous n'aurions tout simplement pas existé et grandi depuis 34 ans... Mais nous pouvons viser plus d'audace sans grand risque d'aller trop loin. Plus d'audace dans nos têtes : sommes-nous si anticonformistes dans nos projections vers un monde sans carbone ? Plus d'audace dans nos comportements : le partage, la collaboration et le risque de la confiance ne sont pas si naturels. Plus d'audace dans nos pratiques : le management par l'entraînement et l'exemplarité est exigeant, mais avons-nous le choix avec nos nouvelles générations de consultants ? Et aussi dans nos actes : à trop concevoir, en craignant l'échec – ou simplement le ridicule – on court le risque

de la procrastination ; dans nos postures : respecter, c'est aussi se faire respecter ; dans nos choix et donc nos renoncements, qu'ils soient de métiers, de marchés, de missions, de pays...

— **Enfin, à la question « Comment être plus audacieux ? »,** nous y travaillons sur le thème « libérer l'audace » (toujours la liberté). Identifier nos freins, exorciser nos peurs et donc déjà les accepter, construire chaque jour la confiance. L'audacieux a un tempérament qui n'est pas forcément partagé par tous, et la nature ne se laisse pas si facilement violer (et d'ailleurs le faut-il ?). C'est par le collectif, à tous les niveaux, que nous pouvons générer l'audace à la mesure que nous voulons, celle qui nous fait investir en permanence de nouveaux territoires. ■

\*Au cas où, quand même : « *De l'audace, encore de l'audace, toujours de l'audace* », Georges Jacques Danton.

« L'audace a du génie, du pouvoir, de la magie ! » affirme Goethe. Développer et pérenniser un partenariat étroit entre l'Orchestre de Paris et Eurogroup Consulting a demandé, si ce n'est du génie, une intelligence résolue, au service d'une aventure culturelle au long cours. Quant à la magie, elle s'exprime dans la relation exceptionnelle nouée entre les deux partenaires depuis dix ans. **Gilles Bonenfant**, Président d'Eurogroup Consulting, et **Bruno Hamard**, Directeur de l'Orchestre de Paris, ont accepté d'échanger sur les vertus de l'audace et sur ses applications dans le cadre de ce mécénat hors du commun.

# — Audace, une partagée

2 / 5

## Quelle place a l'audace dans la relation qui vous unit ?

**B. H. :** Nous évoluons dans un monde où règne l'éphémère, où seul l'instant présent prime, où l'affichage instantané occulte la reconnaissance du travail de fond... Aussi, s'inscrire dans un temps long, construire une relation durable, une respiration profonde et partagée, autour d'un projet privilégiant l'excellence par le travail collectif, voilà qui est audacieux ! En ce sens, le partenariat au long cours qui unit l'Orchestre de Paris et Eurogroup Consulting, notre mécène principal, est une manifestation d'audace.

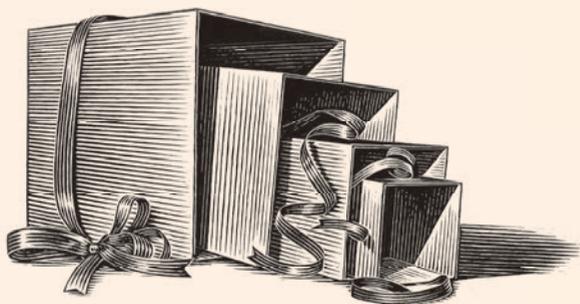
**G. B. :** Au fil des actions, nous avons appris à nous connaître et avons jeté les bases nécessaires pour construire une relation solide. Peu à peu, ce partenariat a pénétré au plus profond de nos organisations, jusqu'à devenir chez Eurogroup Consulting une des clés de notre culture d'entreprise. Car l'audace n'a pas été de s'engager dans ce mécénat, mais d'en faire un projet vivant, animé, qui pulse et impulse son énergie au sein de nos équipes, auprès de nos clients... L'audace a été de revendiquer ce partenariat hors du commun, à l'heure où les entreprises

s'affichent plus facilement dans les stades de football ou sur la terre battue. Hors des sentiers battus, nous avons travaillé au renom de l'Orchestre de Paris, à cette recherche d'excellence qui nous est commune. L'audace aura aussi été de poursuivre cette collaboration même dans les moments difficiles que chacun d'entre nous a rencontrés ces dix dernières années. Mais notre relation est assez solide pour ne pas s'effondrer au premier coup de vent...

## Vous mettez en avant de nombreux points de convergence entre vos organisations. Ce sont pourtant des univers très dissemblables...

**B. H. :** Une entreprise comme Eurogroup Consulting et un orchestre symphonique fonctionnent en fait avec des approches et des comportements très proches. Cette proximité est même devenue un pilier majeur de notre relation. Le cousinage entre nos structures est d'ailleurs une source d'échanges. Nous avons en commun d'avoir à intégrer des talents, des personnalités fortes, des individus, au sens premier du terme ! Mais notre démarche est un peu schizophrénique... Une fois recrutées, ces individualités doivent se fondre dans un collectif qui les dépasse. Nous leur demandons d'être uniques, mais pour mieux s'intégrer harmonieusement à un collectif qui prime sur leur personnalité. Au final, c'est l'orchestre qui est unique. Pour autant, la capacité à vivre et à travailler ensemble ne doit pas étouffer l'originalité des personnalités... C'est cette alchimie qu'Eurogroup Consulting et l'Orchestre de Paris recherchent.

**G. B. :** Nous sommes en effet une somme d'egos et d'individus, interdépendants les uns des autres pour produire de la valeur pour nos clients, que ce soient des entreprises ou des mélomanes. Ils ont des attentes que nous ne pouvons satisfaire qu'au prix d'un investissement



# valeur



collectif fondé sur la solidarité, l'échange, le partage. C'est quelque chose que nous avons senti rapidement. Faire s'interpeller nos modèles respectifs, ouvrir un dialogue entre nos équipes était une démarche audacieuse, originale. Et nous avons perçu que nos deux communautés gagneraient beaucoup à ces échanges.

## Une étape majeure de ce partenariat est liée au déménagement vers la nouvelle Philharmonie de Paris...

**G. B. :** Là aussi, l'audace a guidé nos choix ! Cette aventure, nous l'avons vécue ensemble. Parce que nous avons dépassé le cadre de la relation contractuelle, nous avons pu nous appuyer sur notre complicité pour aider l'Orchestre de Paris à franchir ce cap. Et cette aide ne se limite pas, loin de là, à signer un chèque chaque année. Elle porte d'abord sur notre ressource essentielle : le capital humain. La période compliquée, qui a vu la Philharmonie sortir de terre, nous a permis de revitaliser notre relation. Avec ce déménagement, c'est tout l'Orchestre et son environnement qui ont dû se réinventer. Nous avons essayé de les y aider.

**B. H. :** Dans ces périodes délicates, nous avons apprécié que nos amis soient restés à nos côtés. C'est une aventure qui nous a donné l'occasion de mesurer le soutien de toute l'entreprise. Par exemple, la veille de l'inauguration officielle, nous avons organisé une répétition générale, la première et l'unique réalisée dans la nouvelle salle, du fait des retards des travaux. Nous avons proposé aux collaborateurs d'Eurogroup Consulting de venir y assister et d'y inviter leurs clients et leurs familles. En dix minutes, des centaines de places ont été réservées ! Cet enthousiasme a beaucoup touché nos équipes. Il témoigne de l'intimité de notre partenariat. Comme lorsqu'Eurogroup Consulting m'avait demandé s'il était possible de faire enregistrer par l'Orchestre sa signature musicale, je n'avais rencontré aucune difficulté à monter cette opération. La démarche avait été vécue comme naturelle et les musiciens y avaient participé avec plaisir.

« *L'audace n'a pas été de s'engager dans ce mécénat, mais d'en faire un projet vivant, animé, qui pulse et impulse son énergie au sein de nos équipes, auprès de nos clients...* »

## Et maintenant, quelles nouvelles audaces préparez-vous ?

**B. H. :** Une nouvelle ère s'ouvre. Nous sommes installés, les programmes proposés fonctionnent bien, le public nous suit, nous accueillons un nouveau directeur musical et nous avons plein d'idées pour continuer à faire vivre la musique ! Car notre vocation est là : animer le patrimoine classique en apportant l'excellence musicale au plus grand nombre. C'est un positionnement que nous voulons dynamique, en mouvement. D'où la mise en place de différentes initiatives, comme les week-ends thématiques, avec l'ambition de faciliter l'accès au patrimoine classique, en proposant à des publics qui ne sont pas familiers de cette culture des clés de lecture ouvertes sur d'autres formes d'expression. Et ça marche ! Le public est au rendez-vous et les musiciens, placés dans des configurations peu ordinaires, sont enchantés. Là encore, l'audace paie.

**G. B. :** Nous continuons naturellement notre partenariat. Le mécénat de l'Orchestre de Paris est devenu notre signature, et plus encore. C'est une part de notre identité, qu'avec audace, nous revendiquons fièrement ! ❖

He grew up in Germany, left Europe when he was 25, built a fast-lane career in Asia, co-founded a company in Singapore and Shanghai in 2007, opened 2 new offices during the Lehman crisis in 2009 and now has 12 offices all over Asia. Is this man “daring”? Probably so. But for **Heiko Bugs**, daring is in the eye of the beholder.

# — To dare or not to dare? Heiko Bugs tackles the

3  
/ 5

## **According to the dictionary, “a daring person is willing to undertake things that involve risk”. Do you agree?**

— To some extent, yes. But considering something as daring depends a lot on who looks at it. Something that seems daring to you might not look so daring to me, and vice-versa. Culture and personality greatly influence one’s judgement.

## **Can you give an example of culture influencing the perception of daring?**

— Suppose you want to create a company in “old Europe”. You won’t be trusted just because you have a great idea and the energy to make it happen! You will have to jump through 50 hoops to complete the paperwork, obtain a loan, etc. And if it doesn’t work, society will penalize you heavily: you will never shake it off. So you have this huge fear of failure, and as a result, you don’t dare give it a try.

## **Not so in China?**

— Not at all. In China everyone dreams about starting his own business. Even our cleaning lady had her own taxi company on the side! The Asian rule is simple: it works, fine, it doesn’t work, well you tried and that’s good, you can try again. You fail, you brush off the dirt and move on. It’s not exceptional or daring – it’s just something anyone can do. Two different cultures, two different viewpoints.

## **Granted, culture influences the perception of daring. What about personality?**

— Personality influences our tolerance level: in the same “risky” situation, one person will go for it, another one will not. And age also has an impact: after having experienced more, your viewpoint changes. That’s life.

## **So where does “daring” fit in your life?**

— I’m not a daring person in my private life: I won’t wrestle a crocodile single-handedly or dive down Niagara Falls in a

barrel. But I remember a JV negotiation in China, when the host killed a snake in front of me, put the beating heart in a glass of liquor and I was supposed to drink it while the heart was still pumping something ugly into the glass... Anyway, it was the polite thing to do, so I drank it. It wasn’t that bad. More seriously, in my private life I am a family man. My family gives me the stability I need to do my work. I need the feeling of coming home to a small nucleus of normality. But in my business life things are very different.

## **So “daring” is inherent to your business life?**

— I guess so. In business, when you do things that you would normally never get a chance to do, it’s so invigorating, it makes you want to do even more! That’s why I’m out there: I want to achieve something. And if I want to achieve something, I need to risk something. Damien and I founded Solidiance in 2007 and things went well for the first year. When the whole Lehman crisis broke out end of 2008, did we wait for things to calm down? No. We opened 2 new offices in the summer of 2009, right at the height of the financial crisis, because from a business standpoint, it was the right thing to do. It could have gone wrong, but it worked. The point is, you never know unless you try. And to try, you might have to break the mold.

## **“Break the mold”, fine... But the dictionary adds that a daring person acts “regardless of conventional thought”...**

— I disagree. Daring is going further than conventional thought, being able to stretch imagination. It’s allowing for a new idea to be taken seriously, being able to really listen to what other people think, allowing yourself to see a different viewpoint and more than that: to accept it. But then, rationality needs to kick in. Daring is not being reckless, it also includes boring accounting, with a budget and target figures. Daring does not mean I let go of my business plan! Our business needs to generate profit. I don’t care whether it is daring or boring, as long as it works.

# question



«  
*I'll quote Goethe:  
 "Daring ideas  
 are like chessmen  
 moving  
 forward; they  
 may be beaten,  
 but they may  
 start a winning  
 game."*  
 »

## But what if it fails?

— Daring is really that initial moment, when you say OK this may look crazy, but let's look at it with an open mind and decide whether we can do it or not. Then the question is, what is the worst that can happen? Then, if the worst case scenario is not the end of the world, and if there are passionate people who believe - whole-heartedly - that it can work, then we must try and allow for failure. If it fails, we pull the plug. It happens. After all, if we don't try ten things, how can 4 of them succeed?

## You are planning to open a Solidiance office in Iran.

### What challenges do you expect to meet there?

— Actually my main challenge is neither with the country nor with the activity itself. You may consider it daring because years of television focused on their religious leaders, people throwing stones and economic sanctions have conditioned us, but Iran is much more. It has a strong industrial background and the Iranian society is eager to move on. We regularly work with multinational companies on market structure and expansion projects in Iran, we have Iranians on the team and we travel extensively across the country. What is holding us back is that we work with many US companies, and they cannot contract with partners who have physical offices in Iran - not until the last sanctions have been lifted. Hopefully that will be clarified soon and we can set up our office.

### What about the specific issue of women working in Iran?

— It's not an issue at all and frankly, I was also a bit surprised by this. All our Iran projects so far have had women on the team. In one particular case, 3 of our 4 project members were female and so was the project leader. They were travelling cross-country to assess potential partners for a Fortune 500 company. It was not a problem (a) to be treated seriously, and (b) to be able to

move without restrictions. It was probably not as easy as in Europe, but it was in no way frightening or crippling. It was amazing. And the feedback from our staff that had a chance to go and work in Iran is overwhelmingly positive.

### Regarding people, is a daring behaviour something you expect from your team?

— I don't look for daring as such. I look for people who are hungry, who are willing to go the extra mile, who really want to succeed. I want passion and responsibility! Passion gives us different molds and enables us to be more daring, and responsibility covers the rational part. If those two elements are there, nothing can go wrong.

Today in Solidiance we have over 100 people and 20 different nationalities. This diversity is great. Our people are hard-working and dedicated, they perform and deliver. We're in a very fast-growing, demanding business environment, with fantastic opportunities.

### Along those lines, what advice would you give to young graduates starting their career?

— My advice would be simple: go for it! Dare to go beyond your comfort zone, dare shake your belief system - it will make you see things very differently. You will become open to the fact that there is not just one way of doing something right. It will all sink in easily. Go out there and push the boundaries, in every sense of the word.

### A final message, a daring motto perhaps?

— I'll quote Goethe - and not only because he was German! To me, his statement encompasses all: Daring ideas are like chessmen moving forward; they may be beaten, but they may start a winning game. ✘

« Quand on a un public, **rien n'est audacieux.** »

**Winston Churchill**  
Homme d'État britannique





**Le fauteuil Ribbon Chair  
du designer français  
Pierre Paulin.**

La liberté et l'audace ont-elles vraiment droit de cité face aux enjeux industriels ? Pour **Patrick Maestro**, directeur scientifique de Solvay, les chercheurs ont le devoir de ne jamais se laisser couper les ailes. Car derrière l'utopie d'hier peut toujours se cacher la réalité d'aujourd'hui.



## — Profession chercheur : la liberté d'oser

4  
5

**Vous avez exercé la fonction de directeur scientifique successivement chez Rhône Poulenc et Rhodia, et depuis cinq ans chez Solvay. L'audace est-elle compatible avec les réalités de l'industrie chimique ?**

— L'audace n'est pas seulement compatible avec notre activité, elle en est l'une des composantes essentielles. Lorsqu'en 1860, Ernest Solvay révolutionna le procédé de préparation du carbonate de soude, il ignorait sûrement qu'il donnait naissance à une entreprise qui, un siècle et demi plus tard, serait toujours détenue par ses descendants et aurait connu un tel essor.

Le développement de cette invention fut une vraie prise de risque, tout comme le fut plus tard, celui des plastiques techniques par exemple. Notre industrie se positionne très en amont de l'utilisateur final. Bien souvent, nous ignorons si une avancée technologique deviendra une innovation, si elle saura s'imposer, et quand. Si magnifique soit-elle, une idée doit trouver un marché. Mais au départ, il y a toujours une prise de risque, une audace.

**Au sein d'entreprises aussi puissantes, peut-on se permettre de tout imaginer ? Les chercheurs sont-ils libres, peuvent-ils s'affranchir de toutes les contraintes ?**

— Un chercheur doit partir du principe qu'*a priori* rien n'est impossible. Il faut essayer, contourner les difficultés, prendre des risques, résister au sempiternel : « Ça ne marchera jamais ». La science est inscrite dans l'ADN de notre groupe, la faire avancer est une volonté familiale solidement ancrée. Nous ne nous interdisons donc jamais d'explorer de nouveaux domaines. Nos chercheurs ont le devoir de regarder hors des sentiers battus, nous leur laissons cette liberté. Chacun doit pouvoir émettre des idées nouvelles, différentes dans les projets en cours ou pour de nouveaux projets. Mais nous posons néanmoins une limite : celle du réalisme. Il nous faut composer de manière optimale entre le

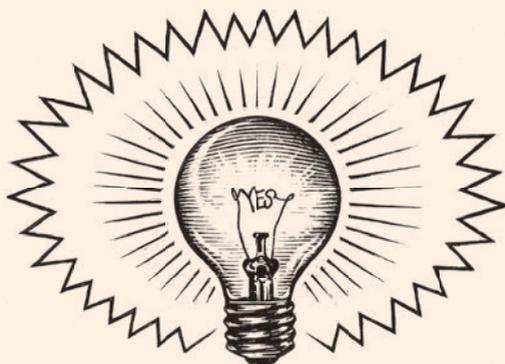
business à court et moyen terme et la nécessité de développer des projets à dix ou quinze ans.

**L'audace peut-elle conduire à bousculer les conventions, à remettre en question les axiomes d'une entreprise, à envisager une mutation de son ADN ?**

— Nous choisissons nos champs de jeu, ou de bataille. Nous nous efforçons de rester en adéquation avec nos grands métiers, les compétences dont nous disposons, les attentes formulées par nos clients et les évolutions du marché que nous pouvons anticiper. Nous explorons des domaines porteurs, comme l'énergie, les matériaux nouveaux, l'environnement, toujours dans le respect du développement durable. Néanmoins, nous instruisons aussi des domaines moins adjacents, sélectionnés pour un potentiel particulièrement attrayant et pour lequel nous disposons des atouts technologiques. Nous analysons chaque idée sur le plan scientifique et technique, l'évaluons au regard du marché actuel, de ses évolutions potentielles, et de la pertinence vis-à-vis de la stratégie du groupe. Nous conservons la mémoire de tous ces projets : ceux qui nous paraissent trop avant-gardistes doivent être « mis au frigo » pendant un certain temps, car le monde évolue très vite et les besoins peuvent changer.

**Comment naissent les innovations appelées à révolutionner notre quotidien ?**

— Certaines innovations révolutionnent les usages en un temps record, comme par exemple la lingette ces dernières années, ou encore le téléphone mobile. L'industrie chimique peut avoir un impact proactif, mais, dans la mesure où nous fabriquons très rarement des produits finis, nous nous positionnons de fait loin du consommateur. La majorité de nos innovations naissent donc d'un besoin identifié par un partenaire qu'une solution, dont nous disposons



potentiellement en interne, peut contribuer à combler. Nous raisonnons beaucoup en termes d'amélioration de la performance existante par l'apport d'une solution. Par exemple, tous les pneus aujourd'hui sont renforcés par des silices dont la mise au point a nécessité de nombreuses années de recherche en partenariat. Le gain en résistance à l'usure et la diminution de la résistance au roulement sont très importants. Mais bien peu d'automobilistes savent qu'il y a des silices dans leurs pneumatiques, pas plus que du cérium dans leur pot catalytique. Le partenariat est clé pour évaluer nos solutions, quel que soit le terme des innovations envisagées. Nous sommes par exemple le premier partenaire de l'avion Solar Impulse : ce mécénat nous permet de tester nos matériaux avancés dans des conditions assez extrêmes.

#### **L'audace implique-t-elle forcément une mise en danger ?**

— On cite souvent l'exemple de Kodak et du numérique : l'absence d'audace ou de réactivité peut mener à la catastrophe. Il faut toujours oser, proposer un projet même s'il se situe en rupture, défendre ses idées, annoncer au client ce que l'on vise, et même, si nécessaire, argumenter jusqu'au bout avec la hiérarchie. Aujourd'hui, tous les concurrents ont globalement le même niveau technique. Celui qui saura prendre les bons risques sur des stratégies et des sujets innovants aura plus de chances de prendre tout le monde de vitesse. Mais tout est question d'équilibre. Il faut peser les risques au regard des enjeux, et aussi savoir dire « stop » assez tôt quand les circonstances l'imposent, ne pas s'acharner sur des batailles perdues d'avance.

« *Nos chercheurs ont le devoir de regarder hors des sentiers battus, nous leur laissons cette liberté. Mais nous posons néanmoins une limite : celle du réalisme.* »

#### **En faisant travailler de concert recherche publique et monde industriel – notamment au sein de l'unité Laboratoire du Futur – que recherchez-vous ? Que permet cette rencontre entre chercheurs d'univers différents ?**

— On reproche souvent au monde académique de s'enfermer dans son excellence, de se cantonner à des recherches fondamentales sans enjeu concret. Mais nous avons besoin de cet amont scientifique, de ces esprits libres qui nous offrent la Découverte, avec un grand « D ». Nous entretenons des échanges soutenus et ils nous aident à avoir de nouvelles idées, de même que nous pouvons leur donner des pistes de travail sur des sujets émergents. Et, plus globalement, il est primordial d'entretenir des liens avec l'extérieur, de développer des partenariats, d'utiliser les compétences au meilleur niveau, là où elles se trouvent. Nous sommes par exemple très ouverts sur le monde des start-up. Certaines développent des technologies étonnantes, en rupture complète, dont nous pouvons parfois aider à accélérer le développement industriel.

#### **Habitat, automobile, vie quotidienne... l'innovation est partout. Mais nous rend-elle plus libres ?**

— Oui et non. Les nouvelles technologies ont décuplé notre productivité globale en particulier dans les deux dernières décennies, mais elles nous ont rendus très dépendants. Nous ne savons plus travailler, nous ne savons presque plus vivre sans. Plus efficaces, nous sommes plus libres dans notre organisation, mais la contrepartie est loin d'être négligeable en termes de dépendance à la technologie.

#### **Qu'auriez-vous aimé oser inventer ?**

— Nous disposons aujourd'hui de tellement de choses extraordinaires : des traitements médicaux qui ont changé le monde, Internet... Mais j'aurais aimé inventer le transistor : cette petite chose a permis de développer des pans entiers de la technologie actuelle.

#### **De quoi rêvez-vous aujourd'hui ?**

— Continuer à voir se développer les énergies et les matériaux durables, utiliser toujours mieux les ressources naturelles, limiter au maximum notre impact sur l'environnement et le gaspillage de ressources. Nous devons tous avoir à l'esprit ces réflexions, quitte, parfois, à être utopistes. ✕

Sur une sangle de 2,5 centimètres de large tendue entre deux ancrages, à plusieurs centaines de mètres au-dessus du sol, **Nathan Paulin** défie les lois de l'équilibre. À seulement 22 ans, le jeune homme s'est fait un nom parmi les meilleurs slackliners du monde en parcourant plus de 1 000 mètres au cours d'une seule traversée. Entre deux plateaux de télévision, il a pris le temps de se livrer. Et de confier, au passage, sa vision de l'audace.

5 / 5

# — L'audace ou la maîtrise du risque

## Comment êtes-vous devenu l'un des funambules les plus en vue du moment ?

— Pour être honnête, c'est un peu le fait du hasard. Auparavant, mes goûts en matière d'activité physique me portaient vers la course et le ski de randonnée. Quand un ami m'a proposé d'essayer la slackline, je n'ai pas eu le coup de foudre. Mais, un jour d'ennui estival, je suis allé chercher une sangle dans le garage pour la tendre entre deux arbres du jardin. Il m'a fallu du temps pour parcourir cinq mètres, puis dix mètres. Et bientôt, je n'ai plus fait que ça ! Après quelques mois, j'ai participé à un rassemblement de pratiquants à Grenoble. J'y ai fait provision d'informations sur le matériel et la technique, avec l'idée de faire rapidement une première traversée au-dessus du vide...

## Et le Jour J ?

— Le blocage ! Je suis tout de suite tombé, paralysé par la peur et l'absence de repères visuels. Depuis, pour surmonter la peur, je puise dans le souvenir de mes études en génie mécanique une grande confiance dans la résistance du matériel. Pour compenser le manque de repères, je m'entraîne beaucoup les yeux fermés, de manière à solliciter l'oreille interne, qui est l'organe de l'équilibre, et à mieux régler la position de mon corps.

## Aux yeux d'un observateur, votre discipline peut passer pour « extrême ». Le comprenez-vous ?

— Ce que je constate, particulièrement quand je participe à des spectacles ou à des démonstrations, c'est que le fait de voir un funambule à l'œuvre produit une impression très forte sur le public. Il y a là, sans doute, un point commun avec ce que l'on appelle les disciplines extrêmes.

On peut aussi faire le rapprochement sous l'angle des sensations perçues par le pratiquant.

## Et quelles sont ces sensations ?

— La slackline a la particularité de vous plonger dans un état second. On se sent profondément ancré dans le présent et, malgré la concentration incessante, tout semble facile, presque automatique. Ce sont des moments très riches que l'on n'a de cesse de rechercher lorsqu'on les a vécus une première fois. Je suppose qu'il en va de même dans les sports extrêmes. Mais il existe une différence de taille : mon activité n'implique aucun risque réel puisque je suis attaché en permanence.

## L'audace vous semble-t-elle une qualité primordiale pour se distinguer dans la slackline ?

— Si l'on identifie l'audace à la prise de risque, non, pour la raison que je viens de donner. Si l'on considère que l'audace est le propre des personnes qui veulent devenir les meilleures dans leur domaine, pas davantage. Ce type de représentation n'est pas un moteur pour moi. L'idée de compétition est d'ailleurs relativement étrangère au milieu des slackliners. En revanche, si l'on définit l'audace comme une disposition consistant à se donner les moyens d'atteindre un but, en s'efforçant d'envisager toutes les possibilités et en étant pleinement conscient de ce que l'on fait, beaucoup de pratiquants peuvent sans doute la revendiquer. Tous ceux qui ont atteint un bon niveau, ont persévéré et sont allés au bout d'eux-mêmes, au-delà de leur zone de confort. Chez moi, cela a provoqué une transformation profonde. J'y ai gagné beaucoup de confiance en moi, mais aussi le goût d'explorer des territoires inconnus et d'aller vers les autres. C'est une



forme d'audace dont je ne ressentais pas l'impulsion auparavant.

**Même si vous pratiquez le funambulisme en étant attaché, l'environnement peut représenter un risque. Avez-vous déjà renoncé à une traversée en raison d'un contexte qui vous semblait incertain ?**

— Oui, mais je n'ai pas eu le choix car je n'ai fait que me plier à l'injonction des gendarmes ! Je m'apprêtais à entreprendre une traversée de 200 mètres non loin de chez moi, en Haute-Savoie, et j'ai été alerté sur la présence d'avions et de parapentes à proximité. Plus récemment, en Chine, j'ai demandé à ce qu'un arbre, dont la cime me semblait trop proche de la sangle, soit abattu. Rassurez-vous, ce n'était pas un chêne centenaire... De manière générale, je suis très regardant quand il s'agit de ma propre vie. S'il faut patienter un ou deux jours pour que les conditions météorologiques soient plus favorables, je n'hésite pas. J'attache aussi beaucoup d'importance à la qualité de l'ancrage, au choix du lieu où je perce la roche pour installer la sangle, etc. Tout ce travail préparatoire prend finalement beaucoup plus de temps que les traversées elles-mêmes, mais c'est pour moi le prix de la sécurité. Là encore, la slackline m'a changé. Il m'est arrivé de pratiquer le ski de randonnée sur des pentes raides, dans des conditions où la chute était interdite. Avec le recul, je perçois le danger auquel je me suis exposé, d'une manière plus inconsciente que courageuse ou audacieuse... Et je n'ai pas envie de m'y confronter à nouveau.

**Plutôt que de capitaliser sur votre DUT en génie mécanique, vous avez choisi de suivre un autre appel...**

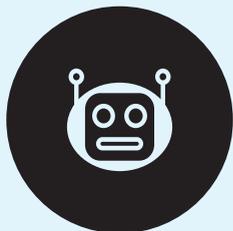
— Alors que j'avais accepté un poste de technicien industriel, j'ai été contacté par une entreprise spécialisée dans l'organisation d'événements, qui m'a proposé de me « produire » dans le cadre de spectacles ou de démonstrations. J'ai fait le choix de la passion. De l'extérieur, on peut trouver cela audacieux. Ça l'est sans doute un peu. Mais ce que je retiens, c'est qu'ainsi, j'ai rapidement trouvé mon épanouissement. Aujourd'hui, je vis à 70 % de mes engagements dans l'événementiel et à 30 % de l'aide que m'apportent mes sponsors.

« *Je vois l'audace comme une disposition consistant à se donner les moyens d'atteindre un but, en s'efforçant d'envisager toutes les possibilités et en étant pleinement conscient de ce que l'on fait.* »

Les spectacles, qui se programment autour de six mois à l'avance, m'aident à structurer mon quotidien. Le reste du temps, j'ai la liberté et le temps nécessaire pour repérer les lieux propices pour mes projets personnels, demander les autorisations, etc.

**Justement, quel est votre prochain challenge ?**

— Un challenge audacieux ! Tenter une traversée au-dessus du Piton de la Fournaise, à La Réunion... Et, aussi, marcher en surplomb des villes, même si les barrières administratives ont de quoi décourager. Je voudrais également renforcer le côté artistique de la slackline, peut-être en y intégrant une dimension chorégraphique. Continuer à développer mon activité sans sacrifier le plaisir : voilà mon crédo. Car pour moi, rien ne vaut l'instant où, la traversée terminée et réussie, je me laisse aller à jouer avec la sangle pour monter et descendre avec une amplitude qui peut atteindre dix mètres ! ❧



20-21 JUILLET 2016

### — Les Innovation Days

Pendant 2 jours, l'ensemble des collaborateurs d'Eurogroup Consulting s'est réuni pour innover avec audace et esprit libre. Plus de 70 hackers parmi les clients et les partenaires du cabinet ont participé à ce grand chantier articulé autour de 4 thèmes : comment mieux travailler ensemble, comment développer holocratie et intelligence collective, quels seront nos métiers de demain, comment repenser notre plateforme d'expertise, comment faire de la RSE une réalité dans la vie du cabinet, comment développer notre agilité et notre audace à l'international. ✘



6 SEPTEMBRE 2016

### — Les 20 ans d'Eurogroup Consulting au Maroc

Eurogroup Consulting fête les 20 ans de sa filiale au Maroc et accueille l'ensemble de ses clients issus des grandes organisations et industries marocaines pour célébrer l'événement. Au cours de la soirée est présentée l'étude « L'énergie en Afrique à l'horizon 2050 » réalisée en collaboration avec l'ADEA et préfacée par Jean-Louis Borloo, ancien ministre de l'Écologie du gouvernement Fillon. ✘



27 SEPTEMBRE 2016

### — Conférence « Assurance santé et protection sociale »

Eurogroup Consulting lance un nouveau cycle de rencontres sur le thème « L'assurance santé en 2025 : assureurs santé versus sociétés de services ? ». Cette 1<sup>re</sup> édition donnera lieu à la restitution des travaux préparatoires de 3 workshops ainsi qu'à une conférence-débats réunissant les acteurs de l'assurance, des services de santé et des start-up. De qui viendra l'innovation dans les années à venir ? ✘



28 SEPTEMBRE 2016

### — Les concerts de l'Orchestre de Paris

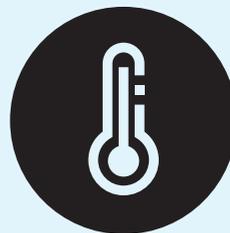
Mécène principal de l'Orchestre de Paris, Eurogroup Consulting fête cette année ses « 10 ans d'accord parfait ». À travers ce mécénat, le cabinet met en avant ses valeurs d'écoute, de dialogue et d'échange. Installé récemment à la Philharmonie, l'Orchestre de Paris, sous la direction de son nouveau directeur musical Daniel Harding, démarre la saison 2016-2017 en jouant Wagner et Brahms dans le cadre du Festival d'automne. ✘



27 OCTOBRE 2016

### — Les Rencontres de la transformation publique

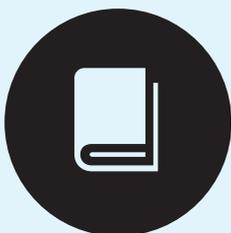
Organisées par Eurogroup Consulting, en partenariat avec l'ENA et la Direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFP), ces rencontres annuelles ont pour ambition de proposer des pistes de réflexion et d'action pour moderniser le service public. La 8<sup>e</sup> édition a pour thème « Besoin de simplification et nécessité de régulation : vers un État plus agile ? ». ✘



18 NOVEMBRE 2016

### — Le Baromètre des décideurs de l'assurance

Reconduite chaque année, cette enquête apporte un éclairage sur les mutations et enjeux clés du marché. À l'occasion de cette 13<sup>e</sup> édition, Eurogroup Consulting explore les thèmes : « L'innovation dans le secteur de l'assurance : quels stratégie, organisation et territoires d'action des acteurs ? » et « Transformation du secteur : vers une disruption prochaine du marché de l'assurance ? ». ✘



Toutes nos études et publications sont disponibles sur  
[www.eurogroupconsulting.fr](http://www.eurogroupconsulting.fr)

9<sup>e</sup> ÉDITION

## — Le Baromètre des grandes entreprises françaises

Pour la 9<sup>e</sup> année consécutive, Eurogroup Consulting et l'Observatoire BFM Business publient, en partenariat avec Le Figaro Économie, le Baromètre des grandes entreprises (BGE). Ce Baromètre interroge chaque année les décideurs sur la performance économique de leur entreprise au regard de l'environnement économique

global. Son originalité réside dans le fait d'associer vision prospective, analyse du fonctionnement de l'entreprise et priorités opérationnelles. Cette année, plus d'une centaine de grandes entreprises (CAC 40, SBF 120, non cotées) ont été sollicitées, faisant émerger une tendance forte : la lucidité face aux sirènes de la mondialisation. ✘

COLLECTIONS

## — Les Caps de L'Observatoire Eurogroup Consulting

Cette collection propose de partager des éléments de l'intelligence du monde sans polémique, mais sans tabous, de démonter les idées reçues, de sortir du cloisonnement des expertises qui tue l'innovation, de questionner la pensée. Le 20 juin 2016, L'Observatoire Eurogroup Consulting dévoilait le Caps#2 intitulé « Cap sur... le nouveau système de corruption mondialisé » en s'interrogeant sur un sujet sensible : la guerre du droit pénal américain aura-t-elle lieu ? Une équipe d'experts et d'observateurs éclairés sous la direction d'Hervé Juvin, Président de l'Observatoire, ont exprimé leurs convictions, pour dire le monde tel qu'il est. ✘

## — Les notes de Réflexion à Partager

Lancée en 2008, la collection Réflexions à Partager a pour objectif de créer avec les décideurs un échange d'un autre type, sur l'évolution de leur secteur, le sens et l'utilité de leur métier. Récemment publié, l'ouvrage « L'énergie en Afrique à l'horizon 2050 » ouvre le débat sur la transition énergétique et le réchauffement climatique qui touche de plein fouet ce continent. Suit en juillet un nouvel opus intitulé « Quelles stratégies et quelles organisations pour les territoires de demain ? » qui porte un regard nouveau sur la réforme territoriale et ses conséquences opérationnelles et juridiques, à la suite du passage de 22 à 13 régions. ✘

RECTO/VERSO — N° 03

Une publication Eurogroup Consulting France. Directeur de la publication : Gilles Bonnenfant.  
 Rédactrice en chef : Barbara Carrière. Comité de rédaction : Marie-Laure de la Paillonne, Estelle Naud, Pascale Schu.  
 Illustrations et photos : Antar Dayal/Getty, Steve Murez, Quentin Bischoff, Fotolia, Plainpicture, Centre Pompidou, MNAM-CCI/Jean-Claude Planchet, D.R. Numéro ISSN : 2491-8466. Conception/réalisation : **UNÉDITE**

« *Au SAMU, l'imprévu fait partie de notre quotidien, il faut être capable d'agir en dehors des clous.* »



Ingénieur, diplômée de l'école Centrale de Lyon, **Isabelle Priour** a troqué sa carrière de consultante chez Eurogroup Consulting contre une blouse blanche. Interne en médecine générale à l'hôpital Pitié-Salpêtrière depuis 2012, elle revient sur un parcours professionnel atypique et guidé par sa volonté d'embrasser ce qu'elle considère comme sa vocation.

# D'

## **ingénieur à médecin, quel a été votre parcours ?**

— À 23 ans, je sortais ingénieur de Centrale Lyon, que j'avais intégrée à la suite d'une classe préparatoire. La suite s'est déroulée chez Eurogroup Consulting, où j'ai travaillé dans le secteur de l'industrie. C'est finalement après trois ans passés en tant que consultante que j'ai cédé à l'appel de la médecine... Douze mois de congé sans solde plus tard, je réussissais le très sélectif concours de fin de première année ! J'ai pu garder un pied dans le monde du consulting jusqu'à ma deuxième année de médecine, avant de décider de me consacrer entièrement à ma nouvelle formation. Cinq ans plus tard, mon temps se partage entre la médecine générale et le SAMU, en tant qu'urgentiste.

## **Qu'est-ce qui vous a poussée à entreprendre cette nouvelle aventure ?**

— L'envie de sortir de ma zone de confort. Même si j'adorais mon travail de consultante, la médecine a toujours été une vocation pour moi. Déjà chez Eurogroup Consulting, je consacrais mon temps libre au secourisme et à la protection civile. Puis j'aspirais à exercer un métier d'action où je me sentirais utile, avec des résultats immédiats et concrets... En moyenne, le SAMU intervient jusqu'à sept fois dans une journée ! Sept occasions de venir en aide à quelqu'un...

## **Est-ce que ce virage a suscité des interrogations chez vos proches ?**

— Ma famille a pris le parti de rester en retrait et de ne pas influencer mes décisions. Mais je me souviens que ce changement a provoqué beaucoup de réactions et de questionnements dans mon environnement professionnel.

## **Selon vous, une femme doit-elle faire preuve de plus d'audace qu'un homme dans sa vie professionnelle ?**

— Dans le milieu médical, qui reste assez misogyne, c'est certain. Il y a une nécessité pour les femmes de savoir s'imposer. Tout d'abord, face à nos pairs, puisque dans notre profession, ce sont les hommes qui sont au sommet de la pyramide. Mais aussi face aux patients, qui ont encore trop souvent tendance à assimiler « femme et infirmière » et « homme et médecin ».

# — Oser changer de voie

## **Fronde dans les hôpitaux, grogne des médecins généralistes... Faut-il être encore plus courageux aujourd'hui qu'hier pour devenir médecin ?**

— Difficile à dire... Je remarque en tout cas que la profession est beaucoup moins valorisée et respectée par la société qu'elle ne l'était autrefois. Entre le développement du consumérisme médical et les exigences accrues des patients en matière de résultats, le statut de médecin se transforme.

## **Liberté, audace... Le métier d'urgentiste laisse-t-il vraiment la place à l'esprit d'initiative ?**

— Être urgentiste à l'hôpital et urgentiste au SAMU, c'est un peu le jour et la nuit ! La pratique est très différente selon les normes et l'environnement qui contraignent le métier : pour le SAMU, ces normes dépendent d'un contexte extrêmement variable. Alors que le cadre de l'hôpital est sécurisé et familier, les interventions du SAMU peuvent se dérouler dans des conditions difficiles, par exemple sur la route : il faut savoir prendre les devants et s'adapter rapidement pour trouver des solutions et appliquer le protocole. L'imprévu fait partie de notre quotidien, il s'agit d'être capable d'agir en dehors des clous. Le secret du bon urgentiste ? Toujours rester calme malgré les pics d'adrénaline !

## **Quels sont vos projets pour le futur ? Un nouveau changement radical de profession ?**

— Non, je vais rester dans le domaine de la médecine ! Le métier offre beaucoup de possibilités pour diversifier ses activités : urgences privées, rapatriement, remplacement... Pour moi, la première étape est de réussir à jongler entre hôpital et SAMU, avant de prendre la liberté d'explorer tous les horizons de ma profession. ✕