

Slow

Cahier de réflexions
Caminno

01



IDENTITÉ
DIFFÉRENCIATION ET MIMÉTISME

JUILLET 2011

Slow M►KING OF



UN TRANSAT FACE À LA MER



Par **Aurélie Jeannin**
Consultante - Associée Caminno

J /

aimerais peindre pour vous un paysage de bord de mer. Une terrasse sur les hauteurs. J'aimerais le bruit des criquets, la brise, la journée qui n'en finit pas de finir, le livre que l'on aime ouvrir pour deux pages seulement. Et ce sentiment, enfin, d'être présent, entier, ici et maintenant. Présent, entier, ici et maintenant...seulement en vacances ?

Dans nos boîtes mails, les messages s'amoncellent. Il faut y répondre. Vite si c'est possible parce qu'on n'a pas que ça à faire. Mais bonne nouvelle, nous les recevons désormais sur nos téléphones portables. Mmmm... ce rythme effréné a quelque chose de grisant. On se plaît à le suivre, lui qui nous donne cette formidable sensation d'être vivant et cet indispensable sentiment d'utilité. Action rime avec vitesse et l'on attend sagement ce moment où l'on nous libère. Alors seulement, nous prenons le temps.

Slow... Slow food, slow city, slow travel, slow business...

Il ne s'agit pas de s'arrêter ; le slow est un "mouvement en mouvement", un mouvement pour prendre du recul, pas un ralentissement passif ni un immobilisme béat.

Ici, chez Caminno, nous avons envie de rendre possible ces temps de respiration. Avec cette terrasse face à la mer, nous avons envie de retenir ce moment où nous vivons en conscience, débarrassés de ce sentiment étouffant de surchauffe. Nous avons envie d'apprendre à autoriser les parenthèses. Des moments pour mieux saisir les choses, mieux les lire, mieux les relier. Pour, ensuite, parce que nous ne savons pas faire autrement, mieux agir.

Nous voulons croire que le plaisir est à placer au centre, que sans lui aucun effort durable n'est possible. Nous avons envie d'un slow dynamique et heureux. La sérénité et la performance sont sans doute au bout de ce chemin.

Notre Slow fait se croiser les métiers, les points de vue, les éclairages et les formes autour d'un sujet qui nous interpelle. Philosophes, écrivains, urbanistes, sociologues, chercheurs, enseignants, consultants en communication, en ressources humaines, dessinateurs,... exposent leur vision, réagissent à celle des autres, s'interrogent et partagent. Avec Slow, nous espérons vous inviter à la pause et à la réflexion.

Parce que nous n'avons pas toujours sous la main, un transat face à la mer •

« Après cent cinquante années d'accélération nous sommes arrivés à un point où la vitesse fait plus de mal que de bien. Je pense que cette culture de la vitesse porte préjudice à notre santé, à notre alimentation, à nos relations sociales, à la qualité de notre travail, à notre environnement, à notre créativité. Le mouvement slow dit simplement que la vitesse n'est pas un mal en soi et qu'elle peut être appropriée dans certains cas. Mais je pense qu'au XXI^e siècle, nous devons trouver l'équilibre. Pour vous donner une image, en musique on parle du « tempo giusto », l'art de trouver la cadence juste. C'est la même chose pour notre vie : essayons de faire les choses du mieux que nous pouvons plutôt que le plus vite possible. »

Extrait d'une interview accordée au ddmagazine (www.ddmagazine.com)

Carl Honoré est un journaliste canadien, écrivain, chroniqueur de l'Economist, de l'Observer, du National Post et du Houston Chronicle. Il vit à Londres. Il est l'auteur de Éloge de la lenteur, traduit en trente langues.

LECTURE

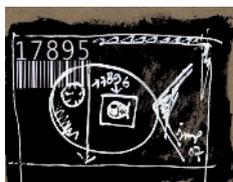
05

VIS-À-VIS

L'IDENTITÉ D'UNE VILLE

Chroniqueurs et rédacteurs d'articles regrettent souvent de ne pouvoir confronter leurs points de vue. Les articles s'égrènent et c'est le lecteur qui, seul, fait le lien. Avec cette rubrique, nous invitons deux points de vue à se répondre.

06



FICTION

LES POISSONS

"Curieusement, cet incident fut une vraie prise de conscience : en n'ayant plus de nom, je devenais quelqu'un."

08

DIALOGUE *autour de Hannah Arendt*

"POUR ÊTRE CONFIRMÉ DANS MON IDENTITÉ, JE DÉPENDS [...] DES AUTRES"

Pierre d'Elbée et François de Montfort échangent sur la lente mais salutaire quête d'identité : pourquoi chercher ? Comment trouver ?

10

MOSAÏQUE

Littérature, musique, culture, graphisme, humour, sport...

18



INTERVIEW

UNE MARQUE DOIT ÊTRE LE TRÉSOR DE L'ENTREPRISE

Jean-Paul Béchu nous expose sa vision des marques, dans un monde ouvert révolutionné par Internet.

22

UN JOUR,

j'ai rencontré une femme qui avait décidé...

Armelle Le Pennec nous fait part d'un cas rencontré dans le cadre de sa fonction RH : de la difficulté de concilier identités personnelle et professionnelle.

26

MÉTIER

L'ENJEU DE L'IDENTITÉ DANS LA RÉPONSE AUX APPELS D'OFFRE

À la lumière de ses 200 accompagnements de réponse à appel d'offre, Caminno revient sur son métier et pose la question de la différenciation.

28

RELECTURES

30



EN PARCOURANT LENTEMENT LE CAHIER...

Par François de Montfort

Consultant - Associé - Gérant Caminno

L'identité peut paraître un thème loin des préoccupations des entreprises, des villes, des personnes, peut être même un thème un peu narcissique. Qui suis je ! Et pourtant aller vers son identité profonde n'est-ce pas source de cohérence, de sens, d'énergie et de relation à l'autre durable ?

Cette recherche n'est pas simple, nous oscillons entre la différenciation, proche du rejet de l'autre, du marquage de territoire et le mimétisme qui nous permet d'alimenter notre « libido fusionnelle ». Trouver notre identité respectueuse de l'autre et enrichie par les autres est une merveilleuse dynamique. Notre génotype vient nous rappeler que nous sommes uniques, nous ne sommes pas des clones ou des matricules ; c'est une découverte porteuse de sens.

Les villes aussi, se posent des problèmes d'identité. Comment évoluer tout en restant fidèle à son histoire, peut-on se développer sans connaître ce passé, le relire, comprendre ce qu'il nous apporte, transformer parfois en source de fécondité ce qui est lourd à porter.

Connaître l'identité d'une ville, de l'autre, de soi-même demande du temps : c'est la lenteur indispensable pour sentir les choses - mais aussi pour éprouver dans le temps ce qui nous constitue.

Ce thème de l'identité touche aussi la vie économique. La mondialisation et la concurrence uniformisent les comportements et les pratiques. Facteur de progrès, c'est aussi destructeur de la diversité indispensable à la richesse du monde.

L'industrialisation produit du « même » pour être rentable, elle donne accès au plus grand nombre à des produits bon marché. Mais nous voulons revenir à des produits sur mesure, « à l'ancienne ». Comment faire un produit unique pour les êtres uniques que nous sommes chacun ? Que ce soit pour la personne ou les entreprises, nous n'en avons pas fini avec la différenciation et le mimétisme.

Ce premier numéro aborde donc ce thème sous l'angle de la personne, de la ville, des entreprises, à travers des dialogues, une nouvelle, des dessins d'humour, des textes littéraires, parce que tout est lié et que chaque domaine enrichit l'autre. Nous voulons passer de « savoir cloisonnés à des savoirs reliés ». Nous ne voulons pas donner de recettes, nous avons juste l'ambition de mûrir un questionnement personnel, d'aider peut-être chacun à faire un pas de plus vers son identité, dans sa vie personnelle et professionnelle ●

Par Paul Iogna-Prat

Docteur en droit public

L'ESPRIT DES LIEUX

L'IDENTITÉ



S'interroger sur l'identité d'une ville et présenter ses caractéristiques n'est jamais neutre et les éclairages et les perceptions peuvent varier en fonction des points de vue, les préoccupations de l'urbaniste, du sociologue, de l'historien ou du responsable politique pouvant aboutir à des approches différentes.

Pour autant, les éléments constitutifs de la ville demeurent constants et relèvent toujours de la conjonction des données morphologiques et des manifestations sociales. Les premières sont fondées sur des éléments géographiques et physiques (situation, taille, organisation spatiale autour des voies de communication, et architecture différenciée). Les secondes tiennent compte des manifestations sociales (population, diversification des activités, organisation des relations et échanges, structures politiques). La conjonction de ces deux composantes fait ainsi apparaître les éléments propres à chaque ville à travers ses diverses fonctions et son organisation sociale dans son histoire.

Cette alchimie subtile, fruit d'une longue maturation permet ainsi de cerner l'identité spécifique de la ville, mais l'évolution du phénomène urbain au cours des deux derniers siècles a particulièrement modifié les données d'identification. Pour l'historien, l'identité de la ville ancienne est relativement homogène. L'organisation urbaine occidentale fondée sur le modèle romain poursuivi durant la période médiévale et la Renaissance se trouve traduite par une organisation spatiale spécifique liée à sa situation géographique et ses caractéristiques physiques (matériaux, modes de construction, etc..) qui trouvent leur traduction dans les monuments et l'architecture.

Mais l'avènement de la société industrielle et l'accélération spectaculaire de la civilisation urbaine (le taux d'urbanisation mondiale est passé de 8 % vers 1700 à plus de 50 % en 2007) ont profondément modifié la typologie des villes. L'urbanisation a laissé la place à la notion moderne d'urbanisme, qui renvoie à une approche systémique de l'organisation de la ville et de son développement et qui voit se confronter au cours du XX^e siècle deux grands courants de conceptualisation de la ville idéale. Le premier est l'urbanisme progressiste « pour qui la modernité met en jeu un processus de rupture et de discontinuité » et dont les représentants majeurs sont, en France, Tony Garnier et Le Corbusier, et dont les principes sont formalisés dans les Congrès Internationaux d'Architecture Moderne (C.I.A.M.). Le second est l'urbanisme culturaliste pour lequel l'urbanisme « est solidaire d'une conception du temps et de l'histoire comme création permanente et continuité », qui s'appuie sur le maintien des fondements de l'organisation de la ville classique et dont les figures marquantes sont représentées par John Ruskin et Camillo Sitte (auteur de *L'art de bâtir les villes* L'urbanisme selon ses fondements artistiques).

L'identité de la ville moderne devient alors plus malaisée à saisir. La discontinuité et la volonté de rupture aboutit le plus souvent à des modèles adaptés aux diverses fonctions de la vie sociale contemporaine et généralement standardisés sur l'ensemble du territoire métropolitain, alors que l'approche culturaliste va rechercher l'osmose entre la ville moderne et la ville ancienne (réappropriée et adaptée à la modernité) et rester ainsi proche de l'identité forgée par l'histoire ●

Chef du Cabinet du Maire ou secrétaire adjoint aux affaires culturelles, **Paul Iogna-Prat** a travaillé pendant plus de 20 ans pour la ville d'Angers. Docteur en droit public, il a soutenu en 2009 une thèse intitulée « *Le patrimoine culturel entre le national et le local : chances et limites de la décentralisation* ». Entre autres engagements, il est membre de plusieurs associations dans le domaine du patrimoine, de la culture et des services. Un personnage qui le facine tout particulièrement ? Il cite Laurent de Médicis.

RETROUVER DE LA RUGOSITÉ... D'UNE VILLE

Par Marc Dumont

Urbaniste

L'identité d'une ville – celle qui nous fait spontanément dire qu'ici ce n'est jamais complètement comme ailleurs – restera pour moi une vraie énigme qui appelle non à être résolue, déchiffrée, mais à se laisser déranger par elle pour entrer dans sa profondeur. Tout nouveau passage, découverte ou redécouverte d'une ville me laisse toujours cette impression d'en manquer l'essentiel. Je connais certaines villes plus que d'autres, je m'y laisse travailler par les « récurrences » presque obsessionnelles (le même parcours, à la même heure...), hanté par l'étrange sentiment que chacun de ces parcours a pourtant quelque chose d'unique et c'est particulièrement frappant dans certaines « zones commerciales » ou petits secteurs résidentiels de banlieue. J'ai vécu quinze années dans une cité et, malgré le bruit, les difficultés, la coupure avec la capitale parisienne, personne ne pourra me dire que cette cité était la même que n'importe quelle autre. Cette commune banale de région parisienne restera toujours, pour moi, unique. Je me souviens, un méchant jour de pluie et de retard de train, cette remarque d'un cheminot, à Orléans, ville qui restait pour moi une ville fade : « *J'aime toute ces villes, le long de la Loire, elles ont une couleur, une luminosité, surtout les jours de gris* »...

Nous sommes aujourd'hui dans une ère de la rapidité qui nous amène à effleurer la surface des villes. Nous survolons des ambiances, des images et des clichés, en accordant une trop grande confiance à notre propre

perception immédiate. Ce « surf » en conduit beaucoup à parler de standardisation des formes urbaines, de banalisation, d'homogénéisation et donc d'absence d'identité des villes contemporaines, à se réfugier parfois dans des modèles d'une ville qui s'est arrêtée. C'est oublier que, dans nos villes, la forme (architecture, morphologie) et le fond (les sociétés) sont une seule et même chose ; ce qui rend d'ailleurs aussi trop souvent décevants les centres-villes historiques en Europe. Mais nous nous enfermons aussi de plus en plus dans des « bulles » rassurantes, sécurisantes, un embullement qui nous fait perdre tout contact et nous rend imperceptible l'identité des villes.

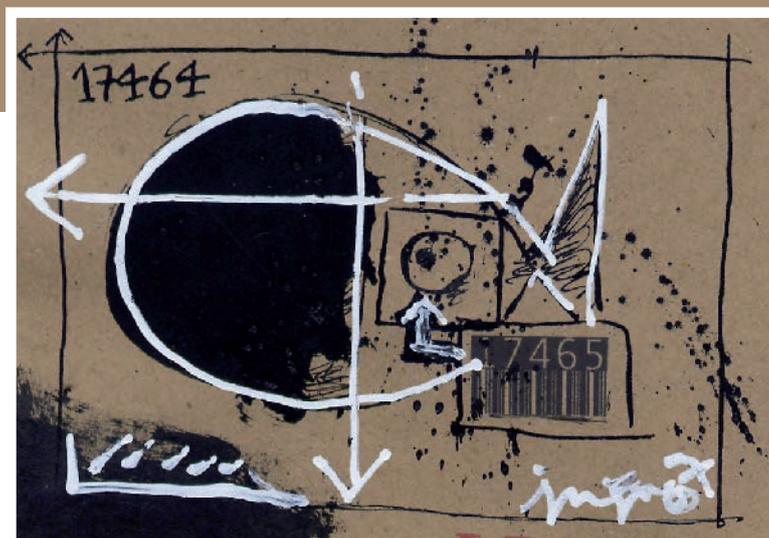
Renouer alors avec l'identité des villes, ce n'est pas pour moi leur « injecter » un modèle rassurant tout préparé que nous aurions en tête, mais tout l'inverse : accepter de déconstruire nos propres représentations fixées, stabilisées dans notre tête (« *la ville telle que je la veux* ») et se laisser travailler, déranger, remuer, prendre au corps, en se rendant disponible, en prenant du temps pour s'imprégner du nombre infini d'expériences sociales et matérielles dont elles sont porteuses. Et quoi de mieux, dans ce cas, que le corps, la déambulation. Alors, nous réentrons dans la matière même, vive, de l'urbain, nous redécouvrons le véritable visage du « *génie des lieux* », fait de corps, de couleurs, de béton comme de matériaux vernaculaires. Et nous pourrions commencer, avec modestie, à y proposer notre propre pierre ●



A

*Aujourd'hui, je suis 1 63 06 13 125 486,
je suis 412 BNG 13, je suis 7851 A, je suis 56 32, etc... C'est mieux que rien.*

LES POISSONS



17464-17465, techniques mixtes sur papier, 2008.

Par Jean-Marc Pontier

Enseignant - écrivain - bédéiste, illustrateur-plasticien

utrefois, j'avais une montre en argent à chaque poignet. Une pour Paris, l'autre pour New York. Et j'aurais eu aussi l'heure de Tokyo si la nature m'avait donné un troisième bras. Comprenez : le cours de l'art contemporain fluctue tellement qu'on a vite fait de perdre la cote. Il faut surveiller ces choses-là.

Aujourd'hui, les enfants sonnent à ma porte et partent en courant. Aujourd'hui, je suis 1 63 06 13 125 486, je suis 412 BNG 13, je suis 7851 A, je suis 56 32, etc... C'est mieux que rien. J'ai connu pire pendant mon service. J'ai été puni pour désobéissance, enfin ça c'est la version que je donne pour frimer. En vérité j'avais laissé traîner mon fusil dans l'entrée du mess. On m'a arraché publiquement mon patronyme, collé contre ma poitrine. Voilà, la seule chose qui me distinguât de mon bidasse de voisin, ce lieutenant d'opérette la tenait entre ses doigts, me faisant la morale face à quatre-vingts pauvres types qui ne rêvaient que d'aller se coucher au lieu d'entendre des discours sur l'honneur de la patrie.

Curieusement, cet incident fut une vraie prise de conscience : en n'ayant plus de nom, je devenais quelqu'un. Non plus «Untel» parmi les autres untels tous vêtus de vert, cheveux ras, l'air constamment hébété de fatigue. Alors quitte à n'être personne, ou plutôt celui qui n'a plus de nom, je suis devenu celui qui refusait de tirer. Il faut dire qu'ils la poussaient assez loin, la mascarade : des cibles en forme d'humains qu'il fallait dégommer. Là encore, la version officielle était que ma religion et ma philosophie m'interdisaient de tirer sur des formes humaines, fussent-elles des mannequins. En vérité, j'avais peur des armes à feu. Tout ça faisait trop de bruit pour moi.

On me laissa tranquille. Pendant que les autres soldats vidaient leurs cartouches sur des pantins en moleskine, je méditais à l'écart en traçant des dessins au sol. Bientôt,

d'autres refusèrent de tirer et nous nous retrouvions une douzaine à deviser près du stand de tir tandis que de plus consciencieux s'acharnaient sur les cibles.

À ma libération, parce qu'il fallait bien faire quelque chose, je me mis à peindre. Des poissons, parce qu'il n'y a rien en apparence de plus semblable à un poisson qu'un autre poisson. Il suffit de s'être un jour retrouvé isolé au milieu d'un banc de sars pour s'en convaincre. Le poisson, le même toujours recommencé aux reflets bleutés des eaux de juillet. J'en ai fait des séries, de ces poissons, non pas vivants et insaisissables tels que nature les fit, mais comme des trophées séchés sur la toile, fossilisés pour ainsi dire dans la matière. Je leur ajoutais un nombre à cinq chiffres. Aujourd'hui, c'est ma marque, ma signature, ce poisson momifié flanqué d'un matricule.

C'est ce que j'appelle le paradoxe identitaire. On me parle des déportés pendant la guerre, ou des prisonniers. Pourquoi pas : je grave des séries de bâtonnets figurant les jours de la semaine que barrent les reclus pour compter le temps qui passe. Aux critiques, je dis que nous vivons dans un monde saturé de chiffres, que je ne suis qu'un code parmi les codes, presque un objet de consommation (ma peinture l'est devenue, en tout cas). Et cependant c'est effectivement ce matricule qui me différencie de mon voisin, plus encore que mon génotype.

Mais les gens sont jaloux. On sonne encore à ma porte, Qui ça peut-être à cette heure? Quelle heure il est, d'ailleurs ? J'aurais dû garder au moins une montre. Non, cette fois-ci je ne bougerai pas. Les sales gamins. Ce n'est pas aux vieux singes qu'on apprend à faire la grimace. Si seulement j'avais pu garder une montre.

Même une seule •



Dialogue autour de HANNAH ARENDT

Propos recueillis par Aurélie Jeannin



POUR ÊTRE CONFIRMÉ
DANS MON IDENTITÉ,
JE DÉPENDS ENTIÈREMENT
DES AUTRES

Pierre connaît François et François connaît Pierre.
Pour lancer une discussion entre eux,
il ne faut pas beaucoup plus qu'un café,
un Perrier et un mot.
En ce matin du mois de Mai, **ce mot sera « identité »**.
Le serveur nous apporte un café et un Perrier.
Je complète avec une citation d'Hannah Arendt.

Le dialogue est entamé.

(Et je ne sais pas encore comment je parviendrai à les arrêter...)

P

our rebondir sur la citation d'Hannah Arendt : les autres seraient la condition sine qua non pour se connaître soi-même ?

Pierre d'Elbée

Je vois pour ma part trois éléments importants pour définir l'identité. Déjà, il y a une part donnée. On croit souvent que l'identité est ce qui dépend uniquement de soi. On a été étouffé par l'existentialisme qui affirme que l'existence précède l'essence ; c'est une façon de dire que tout dépend de moi dans ce que je suis. Or, ça n'est pas vrai. « Une civilisation est faite de plus de morts que de vivants » disait Auguste Comte. Les autres, ceux qui nous précèdent notamment sont une dépendance dont nous ne pouvons pas nous passer. Ensuite, il existe une part responsable : je répons moi-même de ce que j'ai reçu. Cela aussi définit mon identité. J'ai reçu, mais avec ce que j'ai reçu, avec mon corps, mon intelligence, mon cœur,

mes moyens, le milieu social auquel j'appartiens, je vais avoir une contribution au monde qui ne dépend, en fin de compte, que de moi. C'est la part active, la part d'initiative, qui est le cœur même de mon identité. Et puis, troisièmement, quand on rencontre quelqu'un pour la première fois, on se présente, on raconte une histoire. Notre identité, c'est notre histoire, et pas seulement notre responsabilité à un instant T. L'identité, c'est le fait qu'à 20 ans, 40 ans, 60 ans, on est la même personne sans pour autant être tout à fait la même !

François de Montfort

Ce qui est troublant dans la définition de sa propre identité, c'est qu'on est finalement assez limité pour dire qui l'on est. On se connaît mal. Les autres ont parfois un regard plus juste et plus pertinent que le regard que l'on peut avoir sur soi. J'ai donc besoin de l'autre pour qu'il me définisse. Quand on vit une épreuve par exemple, il est important de savoir la lire. Et c'est là où on a besoin des autres. Seul, on n'y arrive pas tout à fait, on peut se culpabiliser inutilement ou ne pas prendre sa part de responsabilité. Mais si quelqu'un vous tend la main, vous regarde avec bienveillance, dans l'épreuve,

à ce moment-là, il peut vous aider à prendre conscience et à devenir l'autre que vous êtes potentiellement.

Pierre d'Elbée

Je suis d'accord sur le besoin du regard de l'autre mais je ne crois pas que l'on devienne nécessairement autre. On approfondit plutôt ce que l'on est soi-même. Quand on est dans l'épreuve, on vit un effondrement, on est agressé sur notre identité. Je crois justement que ce tiers que l'on rencontre te confirme sur le fond de ce que tu es. Il te fait te redécouvrir et te rend à toi-même. Il libère en toi ce qui t'oppressait. Je trouve que la question clé de l'identité, c'est la libération. Est-ce que je suis simplement le fruit de ce que les autres veulent que je sois ? Est-ce que je suis seulement le regard de mes parents, de mon milieu, de la société ? Est-ce que ma contribution est simplement une duplication de tout ce que j'ai vu et reçu ? Je ne crois pas ; on peut libérer en soi ce que l'on est, ce que l'on est vraiment et qui ne dépend que de soi. Et je crois que cela se révèle tout particulièrement dans les situations extrêmes. Dans l'épreuve, on se rassemble sur soi-même, on essaie de retrouver ce que l'on est, et quelquefois on y arrive !

L'histoire tient une place importante dans la quête d'identité. On n'est pas si on n'a pas d'histoire ?

François de Montfort

Effectivement, mais dans cette histoire, j'associerai à la fois les réussites et les échecs. Je pense à mon beau-père qui était à l'école de cavalerie de Saumur lors du fameux épisode de résistance des cadets face à l'armée allemande. Il me racontait qu'il avait découvert les trente élèves de sa classe lorsqu'il les avait vus au front. Dans l'épreuve, les gens se révèlent et révèlent autre chose que ce l'on perçoit d'eux au premier abord.

Il existe des épreuves révélatrices. L'entreprise raconte souvent ses succès et uniquement ses succès, cela ne permet pas de comprendre l'entreprise. J'avais été frappé par le récit d'une entreprise suédoise qui avait failli disparaître et qui racontait comment elle s'en était sortie. Ce rebond devenait révélateur de son identité et même un élément de fidélisation pour ses clients. Cela rendait l'entreprise sympathique. L'identité, c'est aussi ces moments clés où l'entreprise a su survivre à des moments de doutes et d'incertitude.

On est finalement assez limité pour dire qui l'on est

Pierre d'Elbée

Moi, je pense à cet homme, Philippe, un marin à qui j'avais demandé : « *Mais pourquoi fais-tu ça ?* » Il m'avait répondu : « *Parce que je veux avoir une belle histoire à raconter à ma fille.* » On cherche à définir son identité parce que d'une certaine manière, on a besoin de faire l'unité de sa vie, de pouvoir la dire et la transmettre.

On a besoin de quelque chose de simple qui sert de repère. Vivre quelque chose puis dire qu'on l'a vécu permet d'exprimer ce que l'on en retire. C'est incroyablement riche. Et l'action la plus réussie mérite qu'on la raconte. Comme si l'action réussie ou achevée n'était pas totalement terminée tant qu'on ne l'a pas racontée.

François de Montfort

Sinon, cette action est perçue comme un hasard et on ne sait pas la transmettre. Or, pour relire son action, on doit être dans un temps lent. Si on ne prend pas

le temps de relire et de rompre avec son activisme continu, on ne comprend pas exactement quels sont les points clés de son identité. Quelque chose va alors se perdre dans l'action, sans retour sur soi.

Mais à quoi sert de définir son identité ?

François de Montfort

L'enjeu est à la fois pour soi et les autres. Il y a un enjeu de cohérence et d'unité. Et derrière la cohérence et l'unité, il y a des valeurs de paix et de fécondité. Être cohérent, c'est ne pas se trahir par rapport à ce qu'on est, ce qu'on veut, par rapport à ses valeurs. En ce sens, la recherche de son identité n'est pas qu'une recherche intellectuelle pure.

Pierre d'Elbée

C'est vrai. Le narcissisme est la face ridicule de la quête de soi. Moi, moi, moi, quel intérêt ? L'accès au soi, c'est précisément quand, en moi, je trouve quelque chose qui soit fécond pour tout le monde. Il y a une distinction entre le « être soi » et le « être moi ». Être soi-même, c'est ce qui est, dans le moi, partageable. Le moi qui n'appartient qu'à moi-même est la face obscure, voire puérile, de la quête d'identité. Lévinas écrivait « *dans la rencontre des visages, ce commandement de respect.* » Quand l'autre arrive avec son visage et donc avec son identité, quand je reçois son visage, je reçois en même temps le commandement de respect. On entre là dans une dimension de l'identité autrement plus intéressante. On entre dans cette part du moi qui appelle à la communication et même à la communion »



Comment se gère la mouvance de l'identité ?

Pierre d'Elbée

C'est vrai que la cohérence est vivante, elle n'est pas figée. Le discours que l'on peut produire sur l'histoire de notre vie est toujours un essai de discours. Il n'est jamais terminé. Parfois même, cette histoire est devant nous. Quand on essaie de comprendre un enfant et de savoir qui il est, on lui demande ce qu'il aimerait faire quand il sera grand. Il essaie alors d'imaginer la vie qu'il a devant lui. « *Moi, j'aimerais bien être médecin.* », « *Ah, médecin, cela ne m'étonne pas de toi...* » Quelque part, « *dis-moi ce que tu aimerais faire et je te dirai qui tu es.* » Vouloir faire, c'est en réalité, vouloir être.

François de Montfort

Oui, dans la quête de soi, l'action a une vertu libératoire. Les compagnons du devoir le savent bien : ils valorisent le travail comme un révélateur de l'identité.

Pierre d'Elbée

Tout ceci se constitue et se découvre progressivement. Parfois, on se trompe sur ce que l'on voudrait faire et être. Je pense à ce directeur d'une très grosse société qui, à sa retraite, a souhaité devenir peintre. Aujourd'hui, il est peintre. Il y a une deuxième face de son identité qui se révèle à 60 ans. Je trouve ça extraordinaire. Nous avons cette potentialité. Elle n'est pas nécessairement exceptionnelle mais elle est possible. Et nous n'épuisons jamais les possibles qui sont logés en nous, au fond de notre identité. On les investit dans une histoire qui est la nôtre mais c'est une histoire qui n'épuise pas notre identité profonde.

François de Montfort

Notre identité joue en effet à la fois sur le dynamique et le statique. Je pense que nous avons

une sorte de socle, qui nous vient peut-être de notre passé, de nos parents... Ces choses fondamentales qui nous sont transmises sont des invariants, des valeurs qui représentent ce que l'on est. Ce socle est profondément permanent. Autour de ça, on va se décliner d'une manière infinie. Il va y avoir quelque chose de dynamique. Je dirai que l'entreprise fonctionne de la même façon. Les hommes qui l'ont constituée, sa vocation font partie de son socle. Les choix ne sont pas toujours faits par hasard ou en fonction du marché. Par exemple, le goût de Steve Jobs pour la calligraphie s'est retrouvé dans le design des produits et les polices de caractère d'Apple. Il y a là quelque chose de l'ordre de l'invariant et qui va se décliner à travers des choses très diverses.

Est-ce que chacun trouve un jour son identité ?

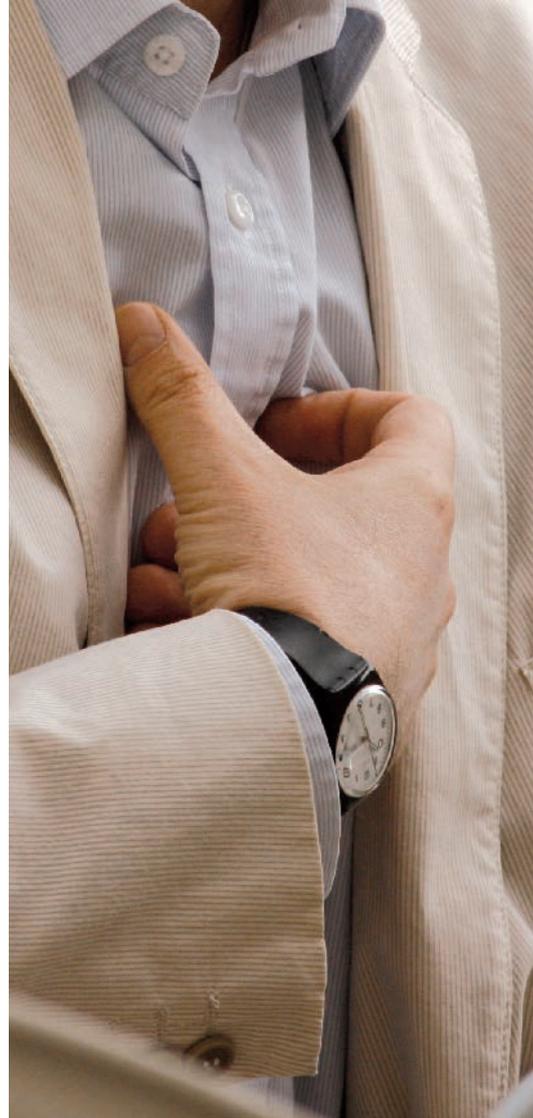
Pierre d'Elbée

Je réalise de plus en plus que le temps long est absolument indispensable pour se restituer à soi-même son identité. Les temps de relecture sont primordiaux. Il faut un temps pour s'approprier soi-même. Le détour est fondateur. Il faut prendre le temps comme le jardinier qui cultive une fleur. Il ne tire pas dessus pour qu'elle devienne ce qu'elle est. Il la laisse faire, il l'accompagne pour qu'elle trouve en elle-même le mode naturel qui lui permet de devenir elle-même.

Du point de vue l'entreprise, où le changement est fréquent, comment trouver cohérence et unité ?

Pierre d'Elbée

J'ai animé un séminaire sur une fusion de deux systèmes informatiques issus de deux entre-



prises différentes qui se regardaient en chien de faïence et se demandaient qui allait manger qui. Dans ces cas-là, je ne vois pas d'autre solution que de se présenter. Se présenter, cela signifie accepter de dire qui nous sommes - notre histoire. On est dans le descriptif et le factuel, pas dans le jugement ni la projection. On accepte pour un temps de sortir de l'idée qu'à partir du moment où l'on s'est donné une image et un nom communs, cela doit fonctionner. Ça ne se passe pas comme ça en réalité car on a chacun une histoire. C'est extraordinaire ce qui se passe quand on se présente et quand on s'écoute mutuellement : les masques tombent et les peurs aussi, parce que quand on parle vrai, ça se voit et ça donne confiance.

P

Parce qu'on se découvre des points communs ?

Pierre d'Elbée

Exactement ! À partir du moment où l'on se découvre en vrai et que l'on raconte ce que l'on est, on prend le temps de dire puis de faire plutôt que d'être dans l'efficacité immédiate. Les gens sont tordus d'efficacité et reniés dans ce qu'ils sont. A partir du moment où ils peuvent s'exprimer, ils découvrent qu'ils n'ont pas besoin d'avoir peur les uns des autres. L'alliance et la coopération sont alors possibles. Voilà ce qu'ils découvrent. Mais cela suppose de prendre le temps de se parler et de s'écouter.

Une entreprise a forcément une identité ?

François de Montfort

C'est une question qui m'a toujours troublé. On pourrait se dire que l'entreprise, en fonction du changement de dirigeant, de produits, de marchés, n'est plus la même avec le temps. Etant membre du CA familial du groupe Wendel, je vois bien que les valeurs de l'entreprise d'origine - l'ancrage régional, l'acier, la famille, la durée - sont questionnées dans notre métier d'aujourd'hui. Une entreprise doit trouver ou retrouver son identité pour pouvoir durer. L'historien Jacques Marseille avait dit que les armes de Wendel devraient être le phénix car dans son histoire, cette entreprise est morte cinq fois. On s'est rendu compte que dans notre histoire, le fait d'être mort cinq fois, nous permettait d'affronter la mort, qu'on était armé psychologiquement pour pouvoir survivre dans ces cas-là. Dans les situa-



tions difficiles, on ne panique pas, comme si cette faculté de rebond était dans nos gènes ; c'est un élément de fierté. Au fil du temps, il ne s'agit pas des mêmes hommes ni des mêmes situations mais il y a quelque chose qui est inscrit, même chez les nouveaux venus.

Pierre d'Elbée

Ce qui me frappe dans ce que tu dis c'est que l'identité est surtout une histoire de personnes. Les gens se transmettent des choses. C'est un système ouvert. Michel Serres dit bien qu'il faut se méfier de l'identité collective. C'est une espèce de chose un peu frileuse, de clôture, c'est une sorte d'ethnocentrisme à la Levi-Strauss. Je préfère parler avec lui d'appartenance. La seule identité vraiment importante est l'identité personnelle. C'est-à-dire qu'il y a des personnes qui ont un consensus moral, familial, génétique. C'est un patrimoine commun qui passe de génération en génération qui fait qu'il y a des maisons, comme la Maison Total, la Maison Dior, ... L'identité de Caminno par exemple, est d'abord issue de ceux qui l'ont créé, puis de ceux qui y vivent. Dans ce vécu, il y a des choses qui se disent, se vivent et qui créent un consensus. Les produits que nous faisons, les gestes, les moeurs, la façon d'agir, nous définissent comme une culture. Et la culture est comme une deuxième nature ! C'est tout un équilibre de vie qui met des années à se faire et qui appartient à l'âme de l'entreprise.

Nous
n'épuisons
jamais les
possibles
qui sont
logés
en nous

François de Montfort

Et paradoxalement, cette âme ne peut durer que si elle se transforme elle-même avec une adaptation au temps, aux personnes, dans un respect minimum du passé.

Pierre d'Elbée

Absolument. Je crois que la transmission est le vœu de l'identité »

M

imétisme et différenciation : quel est le plus risqué ?

François de Montfort

Pour prendre une comparaison, je dirais que dans le respect de l'identité et la valorisation de l'identité de chacun, il y a un peu de la biodiversité. Si jamais tout le paysage français était comme la Beauce, uniquement des champs à perte de vue, il y aurait quelque chose d'un peu monotone ! On voit bien que dans un paysage varié, avec différentes plantes qui apportent chacune quelque chose comme des couleurs dans un vitrail, il y a quelque chose qui est de l'ordre de l'harmonie, il y a une belle polyphonie. Gommer l'identité d'une personne, sa richesse, ne pas lui permettre d'être ce qu'elle est, relève du crime contre un bien commun. Aujourd'hui, la mondialisation et Internet ont mené vers une forme d'uniformisation. La comparaison est devenue trop facile. Mais à force de se dupliquer, on risque d'étouffer des entreprises qui ne trouvent pas leur place parmi des grosses sociétés standardisées. On se retrouve dans un mimétisme en pensant que c'est la norme. On est dans une libido fusionnelle. Le mimétisme a du bon, dans l'émulation et l'apprentissage - comme

lorsque l'on est enfant et que l'on imite pour apprendre. Mais après cela, il faut être capable de quitter l'imitation et la reproduction du même, stérile, pour revenir vers quelque chose plus proche du marché et de soi. Il faut recréer une dynamique. Ce mimétisme est utile et sympathique mais cela ne doit pas être aux dépens de sa propre identité sinon on ne se respecte pas en tant que tel.

Pierre d'Elbée

Il y a deux mimétismes. Le mimétisme passif est le conformisme du moi qui se modèle sur l'autre, par peur, par vide intérieur, ou par instinct grégaire. Il y a aussi le mimétisme par le haut, comme l'antique transmission de maître à disciple, qui reconnaît en notre identité une dette par rapport à l'histoire et laisse sa place à une valeur que nos sociétés oublient : la gratitude.

François de Montfort

Au final, je dirais que la survie de l'entreprise est dans l'équilibre entre respect de ses fondamentaux, son passé, sa vocation profonde et création permanente, en fonction du marché, du temps, des personnes... Là encore, le challenge est d'équilibrer changement et cohérence interne ●



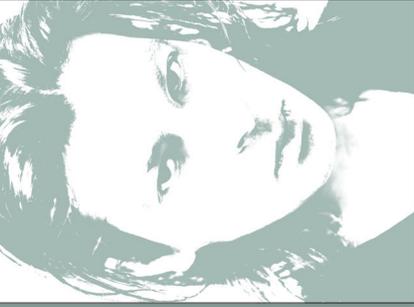
Ouvrages sur l'identité

Pour François de Montfort :
Aimer sans dévorer
de Lytta Basset
Cessez d'être gentil soyez vrai
de Thomas d'Assembourg

*Gommer l'identité
d'une personne,
sa richesse,
ne pas lui permettre
d'être ce qu'elle est,
relève du crime
contre un bien
commun*



Pour Pierre d'Elbée :
Le personnalisme
d'Emmanuel Mounier
Mensonge romantique et vérité romanesque
de René Girard



TON HÉRITAGE

Benjamin Biolay (2009)

Si tu aimes les soirs de pluie
Mon enfant, mon enfant
Les ruelles de l'Italie
Et les pas des passants
L'éternelle litanie
Des feuilles mortes dans le vent
Qui poussent un dernier cri
Crie, mon enfant

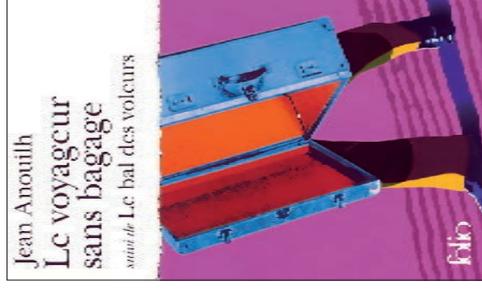
Si tu aimes les éclaircies
Mon enfant, mon enfant
Prendre un bain de minuit
Dans le grand océan
Si tu aimes la mauvaise vie
Ton reflet dans l'étang
Si tu veux tes amis
Près de toi, tout le temps

Ça n'est pas ta faute
C'est ton héritage
Et ce sera pire encore
Quand tu auras mon âge
Ça n'est pas ta faute
C'est ta chair, ton sang
Il va falloir faire avec
Ou, plutôt sans

Si tu aimes les goûts amers
Et les hivers tout blancs
Si tu aimes les derniers verres
Et les mystères troublants
Si tu aimes sentir la terre
Et jaillir le volcan
Si tu as peur du vide
Vide, mon enfant

LE VOYAGEUR SANS BAGAGE

pièce de Jean Anouilh (1937)



Depuis la fin de la guerre, Gaston est amnésique. Les Renaud préfèrent être sa famille et cherchent par tous les biais à lui prouver qu'il est bien leur fils, leur petit Jacques. Mais Gaston ne se souvient de rien et le Jacques qu'il a peut-être été et qu'on lui dépeint ne lui inspire rien de bon.

Valentine : Mais est-ce que tu te rends seulement compte de ce que tu es en train de faire ?

Gaston : Oui. Je suis en train de refuser mon passé et ses personnages – moi compris. Vous êtes peut-être ma famille, mes amours, ma véritable histoire.

Oui, mais seulement voilà... vous ne me plaisez pas. Je vous refuse.

Valentine : Mais tu es fou ! Mais tu es un monstre ! On ne peut pas refuser son passé. On ne peut pas se refuser soi-même.

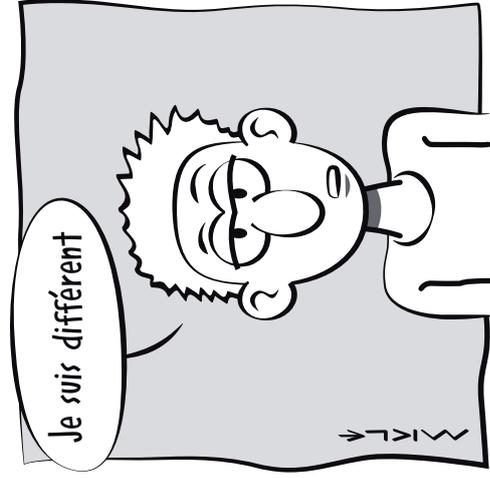
Gaston : Je suis sans doute le seul homme, c'est vrai, auquel le destin aura donné la possibilité d'accomplir ce rêve de chacun... Je suis un homme et je peux être, si je veux, aussi neuf qu'un enfant ! C'est un privilège dont il serait criminel de ne pas user. Je vous refuse. Je n'ai déjà depuis hier que trop de choses à oublier sur mon compte.

Si tu as peur de la foule
Mais supportes les gens
Si tes idéaux s'écroulent
Le soir de tes vingt ans
Et si tout se déroule
Jamais comme dans tes plans
Si tu n'es qu'une pierre qui roule
Roule, mon enfant

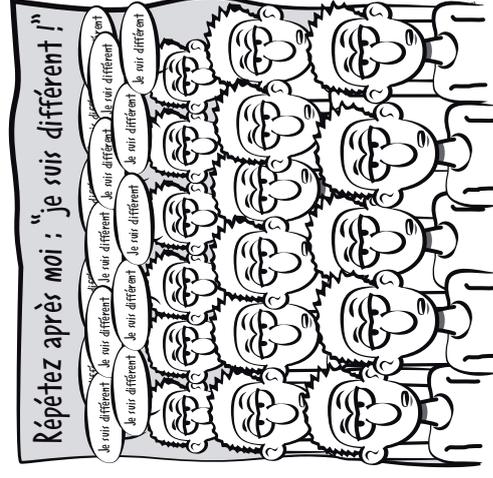
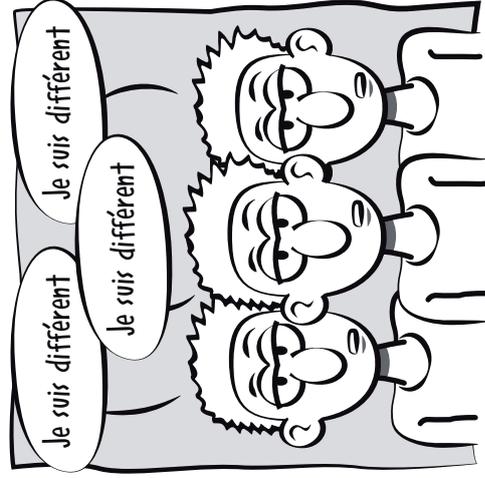
LES MIGRATIONS CULINAIRES, LA CUISINE COMME IDENTITÉ

« Chaque plat est bien plus que la combinaison de quelques ingrédients, car il agit comme un marqueur identitaire puissant. » [...] « Les migrations ne se réduisent pas à des mouvements de populations. En migrant, les femmes et les hommes emportent souvent dans leurs bagages des denrées, des ustensiles de cuisine, mais aussi leurs savoir-faire culinaires et leurs pratiques alimentaires, cherchant à transplanter ou à adapter ceux-ci dans le pays qui les accueille. L'ensemble de ces pratiques alimentaires, de ces objets et savoir-faire culinaires constituent une partie du patrimoine des migrants. Les enjeux autour de l'alimentation et les cultures culinaires dépassent donc largement la seule dimension pratique pour recouvrir des valeurs symboliques et identitaires très fortes. Ces enjeux accompagnent les processus identitaires à l'œuvre dans toute situation migratoire. »

Documentaire de Sophie Knapp et Nathalie Sallès pour France Culture (23/12/2010)



Dessin de Michel Pagès



IDENTITÉ VISUELLE

Symboles, typographies, couleurs... Les logos sont des portes grandes ouvertes sur l'identité des marques. Ils sont des centaines à passer sous nos yeux chaque jour. Nous les avons intégrés. Juste un coup d'oeil, juste un extrait et nous devinons qui se cache derrière. A vous de juger...



Cammino



Caminnø



Cammino



Caminnno



CAMINNO



CAMINNO

CITATION



*La question :
« qui suis-je ? »
n'a, pour moi,
aucun sens.*

Elle n'a jamais effleuré mon esprit. Peut-être parce que l'identité qui n'est que le besoin légitime d'avoir un visage à exhiber n'est, en fait, que le désir, condamné à rester à l'état du désir, d'une affirmation de nous-mêmes constamment différée ; c'est qu'il ne peut y avoir identité que dans la permanence et celle-ci est toute relative, étant passage d'une identité cernée à une autre, entrevue avant d'être, à son tour, circonscrite.

Edmond JABÈS, Écrivain et poète français

MOMENT DE SPORT

Jeux Olympiques de Sydney (2000). Cathy Freeman est choisie pour allumer la flamme olympique. Sa désignation traduit le désir du gouvernement australien de réconcilier les descendants de l'émigration européenne et les Aborigènes.

Lors de son tour d'honneur pour sa victoire sur le 400 m,

Cathy Freeman porte les deux drapeaux, australien et aborigène. Le CIO, qui interdit tout drapeau autre que les drapeaux nationaux, laisse faire ce geste hautement symbolique.



UNE MARQUE DOIT ÊTRE LE TRÉSOR DE L'ENTREPRISE

Propos recueillis par **Aurélie Jeannin**

La garde rapprochée des marques et de leur dénomination sur Internet est en ordre de marche !

*Jean-Paul Béchu, fondateur de Nameshield, compte bien protéger ce que les entreprises ont de plus précieux : **leur identité.***

Il nous explique l'importance du nom et les risques encore mal cernés par les entreprises d'une marque mal protégée.

Votre société s'appelle Nameshield, « shield » qui signifie « bouclier ». Vous êtes des guerriers qui défendez les noms ?

La première société que j'ai créée, en 1992, m'a amené à voir passer beaucoup de noms de sociétés. Je me suis alors rendu compte qu'il existait des sociétés qui s'appelaient Télécom France, Apple, Coca-Cola, ... Ces sociétés utilisaient des dénominations extrêmement connues, des marques notoires, sans pour autant n'avoir rien à voir avec ces sociétés. Je me suis renseigné auprès de spécialistes du monde de la propriété intellectuelle et effectivement, la loi n'empêche pas de créer une société en utilisant la marque d'un tiers. Il n'y a pas de contrôle. Vous êtes tenu de faire des recherches d'antériorité mais ceci étant, la majorité des créateurs d'entreprise ne fait pas ces recherches. Puisque personne ne proposait de surveiller l'utilisation des marques dans le monde de la création d'entreprise, l'idée a donc été de s'intéresser à ce marché. C'est comme ça que j'ai créé une entreprise en 1994, « *L'Observatoire des*

marques » puis Nameshield. Et puis, je crois que j'ai manqué d'identité quand je suis venu au monde puisque j'ai été adopté. Ne connaissant pas mes origines, j'ai peut-être voulu protéger l'identité des entreprises. Il y a sûrement un lien de cause à effet.

L'identité est quelque chose qui nécessite d'être protégée ?

L'identité, c'est à la fois une personnalité, un territoire, une sensibilité. Cela cache une quantité de choses dont on n'a pas forcément conscience ! Une marque doit être le trésor de l'entreprise. Ça n'est pas uniquement une dénomination ; c'est ce qu'elle est, ce qu'elle véhicule. Il faut la défendre. Chacun a une responsabilité au sein de l'entreprise pour faire en sorte que son comportement soit en rapport avec les valeurs de l'entreprise. La culture d'entreprise doit pour cela être vivante, pour que les nouveaux arrivants connaissent l'histoire de l'entreprise et puissent défendre ce patrimoine identitaire. Il y a ici tout un travail de transmission. »



L'identité est un vrai territoire à défendre

es enjeux liés à la protection de sa marque ont-ils évolué avec le temps ?

Oui, la protection de son identité d'entreprise est d'autant plus importante aujourd'hui qu'elle est mondiale. Si on revient 20 ans en arrière, n'importe qui pouvait utiliser n'importe quelle identité, connue ou pas, et la développer dans son coin. On pouvait copier une marque, vendre ses produits, il y avait peu de chance pour que l'utilisation de cette marque soit connue au niveau national. Internet a complètement changé la donne. Du jour au lendemain, une marque est mondiale. Quand on crée une marque à Angers, il faut voir comment elle peut être reçue en Colombie, au Guatemala ou en Corée.

Et le système de défense doit aujourd'hui être étendu à la jungle de la toile...

Oui, quand on parle de marque, on parle aussi de dénomination. Par exemple, si « courrier » était une marque de la Poste, « mon courrier » serait une dénomination rattachée. La façon dont on communique sur Internet nécessite d'étendre la protection de la marque à la protection de la dénomination. À cela s'ajoute que sur Internet, on doit avoir une continuité de caractères pour que l'ordinateur puisse être dirigé. « Le courrier », avec un espace entre les deux mots, n'existe pas. Seul « lecourrier », tout attaché, existe. Cela apporte une complexité supplémentaire puisque « lecourrier » peut s'écrire avec un tiret haut, un tiret, bas, tout accolé, etc... Avec Internet aujourd'hui, non seulement la marque est mondiale mais en plus, il y a différentes façons de l'écrire.

Et donc autant de façons de la détourner.

Exactement. Et puis l'identité, au-delà du nom, c'est aussi l'environnement graphique qui l'entoure et qui peut être voué à des interprétations très diverses. On a tous une façon de ressentir ou d'analyser les choses. Une marque donne des pistes de lecture mais elle reste ouverte à des interprétations différentes, selon sa façon de penser ou encore le pays d'où l'on vient. Il existe tout un pouvoir suggestif de la marque. On le sait, les logos des entreprises financières utilisent le carré pour véhiculer une idée rassurante. La marque affirme des choses. Elle est une promesse.

Votre accompagnement concerne la protection de la marque mais également sa détermination, en amont ?

Oui, on a aussi un accompagnement en amont ; la marque étant mondiale, on doit s'assurer qu'elle est libre de droit parce qu'elle va être visible immédiatement. Cela peut être extrêmement coûteux de lancer la commercialisation d'un produit sur une dénomination qui pourrait venir faire du parasitage sur une marque qui aurait des droits antérieurs et qui va vous demander des dommages et intérêts sur l'utilisation de cette dénomination. Cela peut couler votre entreprise. On se doit, comme par le passé mais encore plus aujourd'hui, de faire des recherches pour s'assurer que cette marque est vierge de toute utilisation. C'est un peu complexe mais aujourd'hui, grâce à un Internet, on a accès à une multitude de bases de données. On encourage donc ce genre de recherches. Il faut aussi savoir qu'il n'y a aucun intérêt à déposer un nom de marque dont le nom de domaine qui s'y réfère, c'est-à-dire la partie visible de l'utilisation de cette marque sur Internet, n'est pas libre. Aujourd'hui, il y a une réflexion à avoir aussi bien au niveau virtuel que réel.

Quels sont les risques d'une marque mal protégée voire pas protégée du tout ?

Les deux risques évidents relèvent de l'économie et de l'image. Si vous n'occupez pas votre territoire, d'autres vont l'occuper à votre place. Si vous êtes une marque notoire, on peut vouloir utiliser votre notoriété pour détourner les utilisateurs sur des sites qui parlent de la marque notoire mais qui en fait ont pour seule volonté de vendre des produits des marques concurrentes. Ou alors, on peut vouloir utiliser votre marque pour casser son image. Il faut être extrêmement vigilant. Il peut y avoir des impacts tellement catastrophiques au niveau d'une marque. Si elle est utilisée pour vendre des produits de contrefaçons, si ceux-ci inondent le marché, à un moment donné, cela va avoir un impact extrêmement négatif. On ne saura plus si on achète le vrai ou le faux et petit à petit, on risque d'avoir une image dégradée du vrai produit.

La marque affirme des choses.
Elle est une promesse

La menace est-elle toujours extérieure ?

Non, certaines décisions internes relèvent parfois de l'affectif, sans pertinence profonde. Les dirigeants de grosses structures, pour la plupart, ne restent jamais dans les entités qu'ils sont amenés à réorganiser. Ils n'ont pas toujours conscience que leur décision peut avoir un impact qui peut être colossal. Je pense qu'il y a du dégât qui peut être fait par des gens qui viennent de l'extérieur, qui n'ont pas la culture de l'entreprise, qui essaient de créer une nouvelle identité à travers la création d'un nouveau nom et qui repartent après avoir chamboulé l'ensemble. Le domaine de la protection des marques manque encore de rigueur. Les entreprises ont beaucoup de mal à définir une stratégie.

Pour les entreprises qui ont vécu une usurpation d'identité, les conséquences peuvent pourtant être désastreuses...

Oui et c'est surprenant car après un cambriolage, on fait souvent poser une alarme. Quand on se fait voler son identité et qu'on tombe sur des gens qui vous permettent de la recouvrer, ce n'est pas pour autant qu'on prend toutes les mesures de protection définitives. Beaucoup de mes clients sont amenés à avoir mal de façon récurrente. Ils ne tirent pas nécessairement de leçons car cela demande un investissement important et ils s'imaginent qu'ils sont à l'abri. Les enjeux et les risques ne sont pas cernés. Et puis, sur des marques notoires, beaucoup sont certains que, puisque leur marque est centenaire, elle ne risque rien. Ce que ces personnes ont du mal à voir, c'est que l'utilisation de sa marque, ce sont aussi de nouvelles opportunités en termes de business. On a tendance à utiliser Internet comme un média comme un autre alors qu'il y a des parts de marché à prendre sur des produits qui n'existent pas encore.

Quelques chiffres :

- » Chaque année, près de 90 000 marques sont déposées en France
- » Plus d'1 200 000 marques sont en vigueur
- » Plusieurs centaines de millions de noms de domaines existent dans le monde
- » Une marque est valable pendant 10 ans
- » Elle peut être attaquée en déchéance et tomber si elle n'est pas utilisée au bout de 5 ans

Vous associez les noms de marque à un territoire et un patrimoine identitaires, quid de ces sociétés qui changent de nom ?

Selon moi, on a beaucoup à perdre quand on change de nom parce qu'un client, lorsqu'il achète votre produit, cautionne en quelque sorte votre marque. Quand vous changez de nom, vous brouillez votre identité et le contrat de confiance qui vous lie à votre client est un peu cassé. Ce type de changement est très difficile à réaliser et le risque de perdre des clients est réel. Je crois que les marques fortes sont celles qui sont capables, quelque soit le produit, de n'avoir qu'une seule identité. Google fait partie de ces marques fortes. Chaque fois qu'il crée un produit, il y a toujours du Google dedans. C'est du Google Analytic, du Google ceci, Google cela. Mais c'est toujours du Google.

Et dans le cas des fusions d'entreprises ?

La dimension du nom n'est pas toujours prise en compte alors qu'elle peut vraiment mettre à mal un projet de fusion. Souvent, une nouvelle identité est imposée, au détriment de l'histoire. On voit souvent des marques qui sont créées en accolant les deux noms. Or, c'est souvent plus difficile à vivre que lors de la création d'une nouvelle identité, avec un nouveau nom. Quand on essaie de garder un peu des deux, c'est finalement souvent un peu bâtard et personne ne s'y reconnaît.

Il n'y a rien de gratuit dans la détermination d'un nom de marque ?

Non. Selon les cas, avec son nom de marque, on cherche à interpeller ou à choquer. Dans tous les cas, on cherche une identité qui va permettre au consommateur, au client éventuel, de pouvoir s'identifier. Quand j'achète une marque plutôt qu'une autre, c'est parce que je veux ressembler à l'image que cette marque véhicule. Ou alors, c'est parce qu'il me semble que cette marque me ressemble, qu'on a les mêmes valeurs. Pour toutes ces raisons, on ne peut pas laisser sa marque être utilisée par des tiers. On doit veiller à ce qu'elle véhicule, à la fois comme image positive et négative. En ce sens, définitivement oui, l'identité est un vrai territoire à défendre ! ●

Par **Armelle Le Pennec-Panagos**

Consultante en ressources humaines - Associée du cabinet Caminno RH



UN JOUR,

j'ai rencontré une femme qui avait décidé contre vents et marées de « faire » des RH. Je devais l'accompagner dans la clarification de son projet professionnel et en lien direct, de son identité professionnelle. Elle avait décidé de s'orienter vers les RH comme ça, à l'intuition. Pas pour le R de Ressources, qui ne signifiait pas grand-chose à l'époque pour elle, quoique par la suite celui-ci devint plus Relations que Ressources, ce qui lui parlait davantage. Pas pour le R donc, mais pour le H. H comme Humain.

Durant sa belle et constructive carrière RH, d'abord on lui avait demandé d'accompagner des plans de croissance. Hyper croissance même, avec un H pour Hyper. Puis de Développement des RH, le plus vite possible. Il fallait que tout devienne, émerge, prenne corps, s'implémente, se déploie, le plus vite possible. Au détriment du bon sens parfois, mais dans une énergie ambiante Hallucinante (avec un H aussi). Partout il était question de détecter des Hauts potentiels (encore un H), de les convaincre, de les fédérer, de les pousser, en ordre de marche, vers une performance exceptionnelle. Guère difficile d'amalgamer son identité professionnelle à un tel engouement, une telle ferveur. Ses valeurs, convictions fortes, comportements au travail se catalysèrent alors littéralement pour galvaniser cette collaboratrice RH à l'identité encore si malléable. La fibre RH, les talents professionnels naissants se tissèrent dans un mouvement d'identification puissant. Elle était sa « boîte », elle disait « nous » quand elle parlait de son Groupe. elle avait le sentiment de bâtir un édifice exceptionnel à travers son action vers les équipes créées, comme le paysan creusant et semant son sillon. L'identité développée faisait corps avec ses aspirations profondes. Elle était fière d'être « la RH de sa structure » !

*Aligner son identité
profonde et son identité
professionnelle
n'est pas chose simple*



Gérer l'écartèlement identitaire

Un autre jour, peu de temps après – les bulles internet sont si éphémères – cette femme apprend que le H n'était plus à la mode. Il fallait réagir vite, rationaliser, réduire les effectifs, résorber le « cash burn » et rayer des lignes entières au compte de résultats... Parce que derrière le R des Ressources ou des Relations, il y a aussi le R de Résultats, de Réalité, de Rien, parfois. Aussi le R de Responsabilités. Et c'était sa Responsabilité de réduire, de convoquer, de licencier, de promettre des lendemains meilleurs, sous d'autres cieux économiques hypothétiques. L'identité professionnelle, voire l'identité globale, en prennent un sérieux coup dans ces périodes blafardes. On lui demande une volte face, à cette identité. Certes, cela fait partie des nombreuses composantes d'une fonction riche, de s'adapter. Mais on

ne parlait pas là d'adaptation. Il s'agissait réellement de renier les propos tenus, les promesses faites et d'adopter un regard froid sur un immense plantage.

Aligner son identité profonde et son identité professionnelle n'est pas chose simple. L'une et l'autre mûrent main dans la main, au fil des expériences et des difficultés. Cela requiert un environnement patient, coopérant. Cela requiert aussi une mise en perspective du vécu sur le terrain professionnel, qu'on appelle métaposition. Cette mise en perspective est un drôle d'exercice qui consiste à se regarder fonctionner dans son emploi. Pour sentir – ou pas – l'adéquation entre soi et la fonction, entre son moi profond et les responsabilités endossées. Il permet une distanciation salutaire entre les deux sphères. Exercice capital, mais hautement sensible et complexe.

Assumer son identité professionnelle, c'est la sentir profondément ajustée sur une éthique, des moteurs profonds, des motivations concrètes

Plus encore que toutes les autres, la fonction RH porte en elle les ferments d'un flottement identitaire. Une fonction qui oscille de plus en plus entre exigences long terme et ajustements court terme. Entre le + de l'énergie mobilisée dans tel ou tel programme de recrutement et de développement des talents et les destructions de valeur que génèrent les départs plus ou moins bien gérés.

Il faut assumer cet écartèlement identitaire que génèrent ces mouvements contraires : faire puis défaire, créer puis casser, promettre puis renier. C'est la vie me direz-vous, le monde économique actuel n'a cure d'angélisme et de bons sentiments. Soit. Mais assumer son identité professionnelle, c'est la sentir profondément ajustée sur une éthique, des moteurs profonds, des motivations concrètes. Lorsque ces motivations sont d'écouter un candidat, de percevoir ses atouts, de valider son engagement, de fertiliser son parcours professionnel en lui permettant d'être à sa

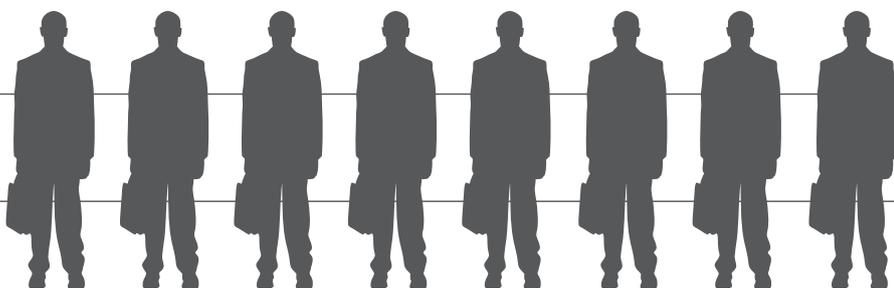
place dans une organisation..., on peut réellement « Habiter » la fonction RH. Lorsque face à ces motivations, la réalité du terrain consiste principalement à gérer les entrées – sorties, évaluer les risques juridiques d'un licenciement, contenir la dispute et la masse salariale, l'identité professionnelle devient souvent toute autre. Il n'est que d'écouter la voix populaire sur ce fameux RH, qu'on fustige si volontiers dans les organisations dès lors que les choses se tendent !

Être ou ne pas être RH ? Allier le R et le H. Concilier la planification des ressources, par essence épuisables, et le développement de l'Humain, par philosophie illimitée. Autant de problématiques qui demeurent encore aujourd'hui dans l'esprit de cette jeune femme RH de tête et de cœur, qui est parvenue à assumer son identité dans le métier, en migrant vers le conseil RH. Un univers qu'on appelle à l'aide parfois, lorsqu'on réalise que, décidément, on ne fait pas de R sans H... ●

L'ENJEU DE L'IDENTITÉ DANS LA RÉPONSE AUX APPELS D'OFFRE

Par **François de Montfort**

Consultant - Associé - Gérant Caminno



Il faut se différencier !

C'est l'injonction que nous entendons souvent de la part de nos clients lorsque nous les accompagnons pour répondre à un appel d'offre. Pourtant, lorsque nous pénétrons dans les sièges sociaux, nous avons plutôt une impression de mimétisme dans les pratiques, les décors et les comportements que d'originalité...

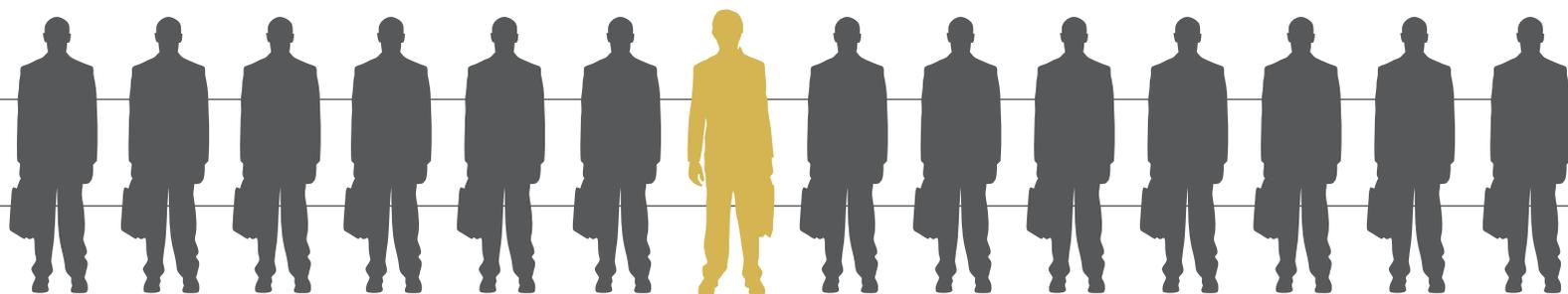
Chaque entreprise a son identité, son histoire, ses légendes, ses événements structurants, son génotype. Cette identité est à valoriser car dans un partenariat, on n'achète pas qu'un service, on achète un style, une culture, une expérience, une énergie, des personnes qui portent un projet.

Éviter le clonage

Dans notre démarche, nous aidons, dans un premier temps, à révéler et valoriser cette identité et à montrer en quoi elle est un vrai élément de valeur pour le client. Une entreprise comme une personne est efficace lorsqu'elle joue avec ses points forts ; c'est un élément de cohérence qui permet que tout le monde s'y retrouve. La valorisation des identités contribue à la « biodiversité » des entreprises et évite le clonage des pratiques, des hommes et des discours.

Cette révélation d'identité se fait en rassemblant ses grands traits caractéristiques (histoire, événements clés positifs, personnalités...) et en questionnant le terrain pour que les acteurs nous racontent la perception de leur métier. Derrière la différenciation, il y a aussi le désir légitime d'être considéré comme unique, de sortir de la compétition frontale sur les prix.

Les nouvelles offres doivent être « hybrides »



Construire des offres multidimensionnelles

Dans une réponse à un appel d'offre, les offres sont jugées selon différents critères, dont le prix - critère le plus simple pour classer - n'est pas toujours mis en relation avec les autres éléments de valeur de l'offre. Or, la performance d'une offre est non seulement financière, mais aussi technique, environnementale, sociale, sociétale, relationnelle. Elle comprend aussi, et de plus en plus, une capacité à gérer des risques. Les dimensions sont donc multiples et il s'agit pour nous de les mettre en cohérence et en valeur, d'unifier ces différentes valeurs ajoutées et de faire ressortir le bénéfice pour les parties prenantes. Il s'agit de parler aux dirigeants, aux élus, à la société civile, à l'ensemble des parties prenantes bénéficiaires de l'offre.

Votre âme pour vous différencier

Les cahiers des charges sont parfois réducteurs et se limitent aux éléments quantifiables. Ils sont souvent rédigés par des bureaux d'études techniques, soucieux de pouvoir comparer ce qui est comparable, la place pour l'immatériel y est restreinte.

Il s'agit pourtant de combiner la rigueur technico-économique et la vision d'un projet qui donne envie. La gestion de ces appels d'offre est bien souvent à contre-courant de ce rêve qui est un luxe nécessaire. Ce supplément d'âme pour « enchanter le monde », même à travers des sujets techniques, est indispensable pour se différencier et répondre aux attentes de la société.

Mais, dans cette approche, ne mêle-t-on pas du rêve avec une dure réalité technico-économique ? Notre désir de distinction claire s'en trouve déstabilisé. Chez Caminno, notre sentiment est que les nouvelles offres doivent être « hybrides », faire se rencontrer des mondes techniques, associatifs, artistiques... Avec elles, nous sortons de l'efficacité pour rentrer dans la fécondité, dans la vie.

La volonté de Caminno est de développer ces partenariats créateurs de valeur durable pour l'ensemble des parties prenantes, avec des clients qui demandent ce qu'ils veulent vraiment et des offreurs qui donnent ce qu'ils peuvent donner. C'est une vérité exigeante dans les rapports, mais porteuses de « vraies valeurs » ●

CAMINNO RELIT



MICHEL PAGÈS

Quand j'ai appris que ce numéro de Slow serait consacré à l'identité, je me suis dit : "Aïe, terrain miné..." Il va encore y avoir débat. On va forcément parler de Caminno, de ses hommes, de son histoire, de sa culture. Mais comment va-t-on faire pour ne pas stigmatiser les autres agences de communication ? Alors quand on m'interroge sur mon métier, je dis que je travaille dans ... "le monde de la com".

michel@caminno.fr



CHRISTINE MASSEROT

Après quelques mois de réflexion, de gestation, j'ai vu le jour en juillet 2011, l'accouchement s'est bien passé, je mesure 21 x 27 cm, je pèse 105 grammes, je me trouve beau et l'on m'a baptisé Slow (nom qui reflète bien la culture de Caminno), je suis le bébé de toute une équipe dynamique et compétente.

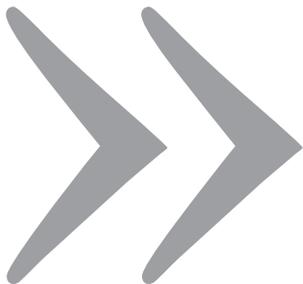
christine@caminno.fr



CHRISTOPHE POISSENOT

Si un inconnu me demande ce que je fais dans la vie, ma réponse est assidûment la même : « je suis graphiste ! ». Alors que je pourrais répondre : « le week end, je retape ma vieille moto, et j'adore lire une BD en écoutant John Butler Trio... » Alors l'inconnu aurait une idée de qui je suis, en sachant ce que je fais...

christophe@caminno.fr



ANNE-LAURE DE LA CELLE

À la lumière de ce que je viens de lire, je réalise à quel point la notion de cohérence est importante. En effet, aussi bien dans la sphère économique que privée, on voit que la définition d'un « positionnement », d'une identité, une affirmation de sa personnalité sont importantes, voire nécessaires pour être compris des autres, accepté, et ainsi éviter un sentiment de peur et de confusion. Mais pour que cette identité soit acceptée et comprise par les autres, il faut que la cohérence soit au rendez-vous : cohérence de nos actes et de nos choix avec nos valeurs, cohérence d'une stratégie avec les valeurs et l'identité d'une entreprise... Ainsi, ce premier numéro de Slow m'a donné quelques repères et grilles d'analyse intéressantes pour me poser quelques minutes et réfléchir à cette notion de cohérence tant d'un point de vue personnel que professionnel.

anne-laure@caminno.fr



FRANÇOIS DE MONTFORT

Slow est une belle contribution à l'identité Caminno !

francois@caminno.fr

SLOW...

GIUSEPPE BARBOLAN

*«En v'la du slow en v'la
Et c'est du bon croyez-moi
Tâtez-moi ces larmes ici
Touchez-moi ça
Les violons qui font pleurer
Sont déjà là
En v'la du slow en v'la
Commencez les cinémas
C'est bien agréable ici
C'est mieux chez moi
Attendons qu'un slow commence
Et ben voila...»*

Michel Jonasz

giuseppe@caminno.fr

MARC JARROSSAY

Le Slow : une mode ou un besoin ?
Les deadlines de plus en plus serrées,
les projets de plus en plus nombreux
(succès oblige), l'e-gestionnaire
de projets plein de couleurs...

Non, définitivement, cela est devenu
un besoin !

marc@caminno.fr

AURÉLIE JEANNIN

C'est le grand jeu depuis 8 mois et la naissance de mon fils.
Mais à qui ressemble-t-il le plus ? Je vois dans l'identité toute
une œuvre à construire, entre héritage et personnalisation.
Et j'aime l'idée que mon fils ne ressemble qu'à lui-même !

aurelie@caminno.fr



SLOW #1
JUILLET 2011

Nous tenons à remercier tous les contributeurs
qui ont permis la réalisation de ce premier
numéro de *Slow* :

Paul Iogna-Prat,
Marc Dumont,
Pierre d'Elbée,
Jean-Marc Pontier,
Jean-Paul Béchu,
Armelle Le Pennec,
Christine Masserot,
Michel Pagès,
Marc Jarrossay,
Christophe Poissenot,
Giuseppe Barbolan,
Anne-Laure de la Celle.

Slow est une revue éditée par :
Caminno Consultants et Communication
11 rue Dupetit Thouars
49 000 Angers

Tél. : 02 41 25 77 00

Mail : info@caminno.fr

Associé gérant : François de Montfort

Coordination éditoriale : Aurélie Jeannin

Conception graphique : Christophe Poissenot

Impression sur papier recyclé : PGR - Angers



Slow

ÉGALEMENT DISPONIBLE SUR
www.caminno.fr/slow



...ET BIENTÔT SUR IPAD