

Slow

Cahier de réflexions
Caminno

03



MÉMOIRE & PROSPECTIVE



Je ne me souviens pas de la date de mon mariage. Au choix, selon les situations, je me trompe de jour ou d'année. J'ai bien retenu le mois en revanche. Bravo. Je ne me souviens pas de la date de mon mariage et il m'arrive de douter de la date de naissance de mon fils. Alors là, c'est impardonnable. Mon mariage et la naissance de mon fils sont bien entendu, est-il utile de le préciser, deux événements forts de ma vie. Quand je regarde en arrière je les vois émerger très nettement. Ce sont des moments fondateurs, sur lesquels je m'appuie pour construire ma vie. Ils resteront là, durablement, utiles et puissants, je pense (même si nous n'atteignons pas les noces de chêne) (même quand mon fils se sera choisi une compagne-que-bien-sûr-je-n'aurais-pas-choisi-quant-à-moi).

Que penseriez-vous d'arrêter, pendant quelques temps au moins, le temps d'une petite trêve, les frises chronologiques et les "quelques dates clés" ? Que diriez-vous de nous attarder davantage sur ce qui compte vraiment dans notre histoire ? Ces petits et ces grands moments, ces temps propres à chacun, qui vous portent longtemps et qui échappent à la tyrannie chiffrée des dates. La mémoire a cela de puissant qu'elle échappe aux règles. Brutalisée par la Vérité Historique, la mémoire n'en fait qu'à sa tête. Et j'aime bien cette idée. Dans nos tentatives d'objectivation, pour que notre parcours, celui de notre société, de notre équipe,

paraisse irréprochable, cohérent, dans la logique, nous finissons par gommer ce qui fait le charme de notre histoire. Je suis rentrée chez Caminno le 02 Mai 2008 (j'ai fait quelques recherches avant de pouvoir écrire cette date...) mais avant cela, j'échangeais avec François depuis plusieurs années. C'est ce que je garde en mémoire. Et vous ? Quand avez-vous passé votre permis ? Avant cette date, n'est-ce pas les premières heures de conduite illicite, sur un parking ou en forêt, qui comptent pour vous ? Tout grisé que vous étiez de braver la loi.

La conception de ce nouveau numéro de Slow nous aura tous je crois, interpellés d'une façon ou d'une autre, mettant à nu nos tendances naturelles. Untel est résolument tourné vers le passé, préférant la solidité de ce qui a déjà eu lieu. Quand un autre a cette faculté innée de nager dans ce grand flou et mou qu'est l'avenir, et capable d'inventer sans repères. Dans ce making of qui m'autorise à écrire à la première personne, j'ai envie de dire que, une nouvelle fois, c'est l'alliance entre la mémoire et la prospective qui nous a intéressé, et non le duel entre les deux approches. Je crois pour ma part en l'histoire, avec un tout petit "h", imparfaite, personnelle, ressentie. J'aime l'écouter sans a priori, la prendre telle qu'on me la livre. J'aime ne pas tenter de la manipuler pour atteindre un objectif. J'aime qu'elle soit juste libérée. Et sans doute alors, je l'admets, elle devient utile pour penser l'avenir •

SOMMAIRE

▶ LECTURE	05
▶ VIS-À-VIS <i>TABULA RASA OU FIDÉLITÉ À LA TRADITION ? Dialogue entre Aristote et Descartes : que devons-nous au passé ?</i>	06
▶ HUMEUR <i>ON N'IMPOSE PAS UNE HISTOIRE. L'historienne Muriel Comte interroge le rôle et la place de l'histoire dans notre société. Pourquoi faut-il se souvenir ?</i>	08
▶ INTERVIEW <i>LA COMPRÉHENSION DE SON HISTOIRE PEUT BRISER LA CHAÎNE DE LA RÉPÉTITION. Dominique Péan, psychiatre et psychanalyste.</i>	10
▶ FICTION <i>C'EST L'HISTOIRE D'UNE FEMME. ASSISE LÀ. À CÔTÉ DE MOI.</i>	14
▶ DIALOGUE <i>QUEL RÔLE TIENT LA MÉMOIRE AU SEIN D'UNE ENTREPRISE FAMILIALE MULTI-SÉCULAIRE ET RÉSOLUMENT TOURNÉE VERS L'AVENIR ? François de Montfort et Aurélie Jeannin rencontrent Ernest-Antoine Seillière et Frédéric Lemoine, du groupe Wendel.</i>	16
▶ MOSAÏQUE <i>LITTÉRATURE, CULTURE, HUMOUR, SPORT, SPIRITUALITÉ, ÉCONOMIE...</i>	26
▶ INTERVIEW <i>JE SUIS CONVAINCU QU'IL N'Y A PAS DE PERSPECTIVE SANS MÉMOIRE. Michel Germain</i>	30
▶ UN JOUR, <i>TU PRENDRAS MA SUITE MON FILS. Lénaïck Le Gratiet, consultante RH et coach, revient sur les cas de transmissions familiales.</i>	34
▶ MÉTIER <i>RELIRE POUR RELIER ET DÉLIER. Quand raconter son histoire libère...</i>	36
▶ RELECTURES <i>PIERRE COLLIGNON, DIRECTEUR DE L'IRCOM RELIT SLOW.</i>	38
▶ ILS ONT CONTRIBUÉ À CE NUMÉRO	40

HISTOIRE DE PERLES

Par François de Montfort

Consultant - Associé - Gérant Caminno



J e n'ai jamais beaucoup aimé l'histoire. Ma famille avait une passion pour les vieilles pierres, mon père faisait des recherches généalogiques... Mais moi, les cours d'histoire me paraissaient une succession de dates à apprendre, de guerres, de traités, qui me donnaient une idée de la vie de nos ancêtres comme celle d'un vaste champ de bataille. Je n'ai jamais aimé l'histoire et elle s'est bien vengée. Lors d'un oral de concours à une grande école, l'examineur me demandait la date de l'attaque des Japonais à Pearl Harbour. Et ma réponse erronée manifestait que je n'avais pas compris l'enchaînement des faits. Cette "perle" fit rire le jury, un 3/20 éliminatoire me fit sortir des admis.

J'ai résolument tourné le dos à l'histoire pour consacrer ma vie professionnelle à la prospective, autant dire que ce numéro de Slow m'a fait voir du pays. J'ai entre autres appris, en poussant la porte d'un cabinet de psychiatre, que je ne pouvais définitivement pas faire l'économie de la compréhension de mon histoire personnelle, aussi difficile soit-elle, au risque sinon de répéter des comportements néfastes. Et au cours des échanges et lectures, je repensais à ce fameux discours de Steve Jobs à Stanford, bâti sur trois événements forts, a priori destructeurs mais dont il avait su, non seulement tirer partie, mais même construire un parcours exceptionnel. "L'huître fait des perles avec ce qui la gêne".

J'ai découvert comme les retours en arrière et les relectures pouvaient être libérateurs, porteurs de points d'appui, et permettaient d'élargir le champ des possibles. Les dirigeants d'entreprise interrogés pour concevoir ce nouveau numéro ont distingué "histoire" et "mémoire" ; la mémoire étant ce que l'on retient de l'histoire, comme matière vivante pour agir aujourd'hui et demain. J'ai retrouvé dans cette approche mon besoin de sens, de perspective, d'unité, mon souhait de m'inscrire dans un temps long, d'autant plus indispensable dans la complexité que nous vivons et les temps précipités qui s'entrechoquent de manière inhumaine.

*L'huître fait des perles
avec ce qui la gêne*

Et puis, cette phrase d'un être révolutionnaire qui respectait le grand récit et la mémoire des peuples, n'a cessé de me tarauder : "Je suis venu accomplir la loi et non abolir la loi". Et je saisis alors combien il fallait embrasser et articuler les deux dimensions de notre histoire, l'avant et l'après, pour produire et donner plus de sens et de vie. Que ce Slow, si cela devait être nécessaire, vous réconcilie avec votre histoire et vous libère vous aussi ! ●

TABULA RASA OU FIDÉLITÉ À LA TRADITION

Par Pierre d'Elbée

Docteur en philosophie - Associé Caminno et Institut Magis

Le 15 février 2012. 19 heures. Dans le froid glacial de la gare d'Angers, Descartes sirote un chocolat chaud à la table d'un café. Il attend son rival pour une discussion prometteuse. Le sujet ? La place du passé quand on veut penser à l'avenir. Son interlocuteur ? Aristote, marcheur infatigable qui vient du sud pour entamer une "disputatio", un débat disons-nous aujourd'hui. Enfin, ils se rencontrent, se dévisagent, se reconnaissent. Aristote commande un café à emporter. Il commence.

Aristote

Je fais partie d'une longue tradition de philosophie, Platon était mon maître, lui-même était disciple du grand Socrate. L'académie de Platon comme mon Lycée ont en commun d'être des écoles, où les maîtres transmettent leur savoir à des disciples. Déjà les pythagoriciens se réunissaient en confréries pour se transmettre les savoirs en fonction du niveau des participants. Nous, les péripatéticiens, nous aimons faire nos enseignements en marchant dans nos allées.

Descartes - les sourcils froncés -

J'ai commencé à penser quand j'ai oublié l'éducation de ma grand-mère et de ma nourrice, et mes études classiques dans le collège jésuite de La Flèche. Ma première expérience forte, je l'ai faite à 23 ans, alors que je revenais du couronnement de Frédéric II à Francfort : là, enfermé dans une chambre surchauffée, seul et plongé dans mes pensées, un feu se saisit de mon cerveau. Plusieurs songes s'emparent de moi, et lors d'une véritable illumination, je fais une découverte prodigieuse, celle de la mathématique universelle.

Aristote - il s'est levé, il arpente le café -
Pour moi, la philosophie commence par l'étonnement devant l'univers, le mouvement

des astres, la vie, les animaux ! La pensée ne s'élabore pas sur fond de crise, ou de rupture, mais par le sentiment d'une dette, celle qu'on doit à ceux qui nous précèdent. La douceur de la tradition vaut mieux que la fureur de la révolution !

Descartes

Il faut se méfier de la connaissance commune transmise de génération en génération. L'effort scientifique est d'abord de méfiance envers nos sens et même envers les connaissances peu sûres qu'on nous enseigne. Le doute, l'esprit critique, le besoin de vérifier par soi-même tout ce qu'on nous transmet me paraissent plus sûrs que vos docilités.

Aristote - le pas plus rapide -

Il faut bien partir de quelque chose, et si notre expérience sensible nous renseigne sur le monde, les philosophes avant nous permettent de l'interpréter. Ainsi, à mes disciples que j'instruis sur le monde physique, je rappelle la théorie des philosophes qui m'ont précédé, Parménide, Anaximène, Anaximandre, Thalès... Chacun mérite d'être rappelé, reconnu, même si sa doctrine présente nombre d'erreurs. Ce rappel constitue la base même d'une réflexion honnête et respectueuse. Il est toujours utile de se tourner vers les Anciens, il faut être humble et savoir profiter du travail de ceux qui ont déjà investi les domaines qui nous occupent. J'en ai fait un élément de méthode de pensée.

Descartes - il s'emballe, sa voix est plus forte -

La vision que je recherche est en rupture avec tout ce qui s'est pratiqué jusqu'ici ! Il faut savoir assumer la rupture, faire table rase de tout ce qui se dit et de tout ce qui se fait, pour inventer quelque chose de vraiment nouveau. Creuser en soi-même, innover, créer. C'est grisant, passionnant. Et valorisant !

Aristote - qui s'est rassis -

Je ne le crois pas. La véritable sagesse est d'apporter une touche d'innovation sur un fonds préalable. Je considère que les premiers philosophes ont découvert plusieurs causes qui expliquent le monde, même si je considère que c'est la cause finale qui donne la connaissance la plus profonde, et que cette cause-là, c'est moi qui l'ai découverte.

Descartes

Une découverte vraiment décisive ne va pas sans un brin d'impertinence. Je me fiche des scolastiques du moyen âge, embourbés dans leur faux savoirs, je vois bien que le renouvellement de notre vision passe par un bouleversement. Il faut savoir secouer les maîtres, les institutions installées sur des savoirs ou des pratiques que l'on ne remet plus en cause. La prospective, c'est d'abord savoir rêver, se projeter, prendre des risques.



es deux comparses font une pause. Silence. Pourront-ils s'entendre ? Aristote reprend la parole, le ton plus ferme.

Aristote

Vous raisonnez comme un adolescent. Vous cherchez à être indépendant, autonome. L'adulte sait choisir ses dépendances, reconnaître ses dettes, être fidèle vis-à-vis de ceux qui l'ont enseigné. L'ingratitude est une maladie de la modernité. Une civilisation est faite de plus de morts que de vivants. C'est en capitalisant sur le terreau du passé qu'une pensée vraiment neuve peut s'élaborer. Regarder l'avenir suppose qu'on connaisse le passé, qu'on sache l'apprécier.

Descartes - toujours aussi affirmatif -

Une vision prospective s'établit souvent dans l'indignation. Indignation devant l'injustice subie, devant les habitudes sociales égoïstes ou intéressées. La piété filiale, cette relation dévote au passé, aux Anciens ou aux institutions me paraît servile, et parfois dramatique. C'est un vrai souci éthique de se libérer du poids du passé pour imaginer un futur meilleur.

Aristote

Il ne s'agit pas de sacraliser le passé, mais de le reconnaître. Le passé, ce sont nos racines. Si l'on est dans le déni du passé, on ne peut construire un futur solide. Un regard prospectif ne peut se constituer sans observation attentive du présent et du passé. Croyez-moi Descartes, croyez-moi !

Descartes

Soit, mais le passé contient son lot de pesanteurs qui peut étouffer la liberté d'initiative. Ne l'oublions jamais. Notre avenir n'est pas le pur produit du présent, il dépend de nous, de notre créativité, de l'imagination que nous nous autorisons à mettre dans nos idées sans implorer de permission.

Aristote laisse échapper un souffle. Descartes a le sourire aux lèvres. Il aime ces joutes oratoires. On le sent fier, porté par ses convictions d'un monde nouveau à construire. Aristote se lève. Il a besoin de marcher pour penser. Descartes observe ses allers-retours pensifs. Il lui suffit de quelques minutes d'inattention pour la perte de vue. En marchant, Aristote est parti ●

ON N'IMPOSE
PAS UNE



Si on prend le temps de regarder ce que disent les Anciens, historiens ou philosophes, sur l'Histoire, on s'aperçoit que les opinions divergent souvent. L'Histoire sert la vérité ou lui nuit. Les Hommes font l'Histoire ou au contraire, c'est elle qui les façonne et les mène. Que l'histoire soit celle des puissants ou que tout homme soit une histoire sacrée, nul doute que l'Histoire laisse peu indifférent et reste essentielle à la mémoire des Hommes. Comme un enfant adopté ou un amnésique a besoin de retrouver son passé pour construire son avenir, les sociétés ont besoin de leurs racines. Si à un moment de leur histoire, les sociétés changent radicalement leurs projets et leurs valeurs, elles s'opposent forcément à leur passé. Et c'est là que, parfois, cela dérape. Lorsqu'une minorité s'arroge le contrôle de tout.

Ne pas faire mémoire du passé revient donc à refuser nos deux parts d'humanité : notre capacité à faire le bien comme le mal

Renier son passé, c'est oublier par exemple qu'à côté d'un Heydrich de sinistre mémoire a vécu une "Rose blanche", petite lumière dans les ténèbres, jeunesse allemande qui s'est sacrifiée pour dénoncer le nazisme et la guerre. De même, Martin Luther King qui s'est dit façonné par l'histoire - entendons l'esclavage puis la ségrégation - a refusé de transmettre à ses enfants un héritage de violence et de haine. Et si son message est aussi universel, c'est qu'il renvoie chacun, dans chaque société, et pas seulement les Noirs américains et la société américaine, à sa responsabilité dans la construction de son avenir. Il s'agit non pas d'accepter le passé quel qu'il soit, avec fatalité, mais de lui donner un sens et de le dépasser afin de réaliser un monde plus juste. Utopie ? Peut-être pas. Si chacun - ou au moins quelques uns - accepte le défi. L'historien y a donc sa place par ses études et l'analyse des faits et des idées.

Ne pas faire mémoire du passé revient donc à refuser nos deux parts d'humanité : notre capacité à faire le bien comme le mal. Pouvons-nous provoquer des changements - et même avoir l'ambition de faire mieux, si nous ne prenons pas le temps d'analyser ce qui a été fait à titre individuel ou collectif ? Parfois, les sociétés se donnent les moyens de construire des projets durables en innovant certes mais en n'hésitant pas aussi à puiser dans les trésors du passé. Démocratie et citoyenneté sont des legs antiques que nous avons acceptés. Mais notre conception de celles-ci n'est certes plus celle des Athéniens ni même de nos prédécesseurs de la III^e République. Nos trésors artistiques sont issus de techniques et modèles éprouvés mais aussi d'innovations géniales - ce qui implique que les artistes ont analysé, décortiqué le travail de leurs maîtres, s'en sont imprégnés avant de défricher de nouvelles voies. L'historien fait de même, il analyse et décortique le passé permettant ainsi une observation du présent. À chacun ensuite de lui donner un sens et éventuellement de s'engager.

Alors que dire de la manière dont le politique impose le devoir de mémoire et le confond avec l'Histoire ? Comment faire de la prospective, c'est-à-dire imaginer différents scénarios possibles d'avenir, et renouveler sans cesse les approches si on impose une seule vision d'un fait historique et qu'aux historiens, on dénie le droit de nouvelles analyses critiques ? Et je ne parle pas de révisionnisme. L'histoire ne peut pas se résumer à l'histoire officielle ni aux différents enseignements qu'en ont fait - et que font toujours - les régimes politiques. Imposer une seule vision du passé n'est-ce pas à terme empêcher toute démarche prospective ? C'est un bon signe pour une société de faire des projets, ça veut dire qu'elle croit en son avenir, quoi qu'il advienne. C'est bien également qu'elle regarde avec lucidité son passé, sans nostalgie ni indifférence ●

Par Muriel Comte

Médiéviste - Enseignante

LA COMPRÉHENSION DE SON HISTOIRE PEUT BRISER LA CHAÎNE DE LA RÉPÉTITION

Peut-on être, se construire, devenir, sans histoire et sans mémoire ?

Ma première idée est de penser qu'il faut absolument une mémoire pour se construire. Mais finalement, je vais être plus nuancé. Trois phrases me viennent à l'esprit. La

première est de Freud : "Les hystériques souffrent de réminiscence." La seconde me vient d'une patiente : "C'est par mon passé que je suis celle que je suis aujourd'hui." Enfin, je pense à cette phrase d'Hampâté Bâ : "Lorsqu'un vieillard meurt, c'est toute une bibliothèque qui brûle." Il existe d'une part la mémoire subjective, celle dont je suis amené à m'occuper en tant que psychiatre et psychanalyste. Il y a d'autre part, une mémoire plus globale, culturelle, historique, qui n'est plus tout à fait de mon registre même si c'est quelque chose qui revient très fréquemment lors des entretiens. Je voudrais évoquer Freud. Au début de ses travaux sur l'hystérie, il se rend compte que des patientes présentent des symptômes qui les empêchent de vivre dans le présent et de se projeter dans l'avenir. Il pratique l'hypnose sur ces patientes et observe alors que sous hypnose, les symptômes disparaissent. La mémorisation de faits oubliés permet la levée du symptôme. Le problème est que dès que ces personnes ne sont plus sous hypnose, les symptômes réapparaissent et il y a de nouveau amnésie. Freud laisse donc cette méthode de côté et élabore la technique psychanalytique qui repose sur les associations libres. Il observe alors chez ses patientes qu'il y a des phases entières de l'existence qui sont oubliées. Par le travail sur les formations de l'inconscient - les rêves, la psychopathologie de la vie quotidienne, les lapsus, les oublis -, il permet la remémoration des souvenirs anciens, en l'occurrence les

traumatismes sexuels. Il développe le concept de fantasme et découvre que ce dont les gens se souviennent n'est pas tant ce qu'il s'est réellement passé qu'une construction qu'ils ont eux-mêmes élaboré pendant leur enfance. C'est là que lui vient l'idée que son travail est celui d'un archéologue. Pour lui, son travail de psychanalyste est de progressivement, défricher les couches oubliées de la mémoire mais pas seulement...

Le psychanalyste va nécessairement devoir aller chercher dans l'histoire de son patient pour l'aider ?

Il y a débat sur notre pratique, entre l'approche analytique et l'approche comportementale-cognitiviste. Un comportementaliste ne se soucie pas de ce qui est à l'origine du trouble. Il essaie de le corriger, quelque soit l'histoire du sujet. Il pense à l'ici et maintenant. L'orientation psychanalytique pense quant à elle, que le symptôme n'est que le produit d'un compromis. À ce moment-là, tant que l'analysant n'a pas exploré et fait revivre le passé, soutenu par la position du psychanalyste, tant que n'a pas pu se faire la réécriture de la page blanche effacée par le processus de refoulement, on peut certes espérer voir évoluer le symptôme mais sûrement pas le voir disparaître. J'adhère pour ma part à la conception analytique. Je suis persuadé que tant qu'il n'y a pas de travail sur le passé et sur l'origine des choses, quelque chose demeure en difficulté. »

[Le] travail de psychanalyste est de progressivement, défricher les couches oubliées de la mémoire



Propos recueillis par Aurélie Jeannin et François de Montfort

Le docteur Péan est psychiatre et psychanalyste. Dans son cabinet angevin, baigné de soleil, il parle d'une voix calme et posée. Au détour d'une phrase ou d'une question qu'il vous renvoie, il vous semble qu'il vient chercher par la main l'enfant qui est en vous. Vous bredouillez. Avec discrétion et précision, il évoque certains de ses cas. Il cherche à étayer ses intuitions et creuse la question avec nous, fidèle à la dimension archéologique de son métier. En sortant, non seulement vous en savez plus sur Freud, mais vous avez aussi l'étrange sensation, d'en savoir un peu plus sur vous.

Est-ce que cela signifie que l'on a tous besoin de faire ce travail sur notre passé ?

Je ne suis pas sûr car il y a des choses dont on n'a pas besoin de se souvenir, même si elles sont actives en nous. Il est nécessaire ici d'introduire l'idée de pulsion. La pulsion est une source intarissable, qui doit absolument s'écouler, qu'on ne peut pas endiguer. Lorsque la pulsion, quelle qu'elle soit - alimentaire, de vie, de destruction - parvient à son but, alors il n'y a pas de problème. En revanche, si elle est bloquée dans sa réalisation, elle va chercher une autre issue. C'est à ce moment-là qu'elle revient de façon détournée. Soit elle se retourne sur le sujet propre (sous forme de mal-être par exemple), soit elle trouve d'autres voies, éloignées de son but originel mais qui permettent l'écoulement. C'est ce qu'on appelle la sublimation et la création. Freud l'a étudié notamment à travers le cas de Léonard de Vinci. Ce qu'il ne pouvait pas vivre sur le plan sexuel s'est écoulé autrement, par sa création et ses inventions. Léonard de Vinci n'a peut-être pas fait l'effort de mémoire nécessaire pour comprendre sa pathologie mais il s'est construit à travers la création et la projection. Et il a inventé des machines magnifiques !



A-t-on une mémoire ancrée en nous, qui peut avoir une influence sur nous sans même que nous en ayons connaissance ?

Votre question me fait penser à l'histoire d'un enfant que j'ai reçu. Il était très réservé et n'avait pas confiance en lui. En réalité, dès qu'il bougeait le petit doigt, son père lui disait "Attention !" Le père vivait dans une anxiété telle pour son enfant qu'il la lui transmettait. Cela fait partie des choses dont on

ne se souvient pas mais qui nous marquent. Il y a effectivement des choses qui ne sont pas dites, qui relèvent par exemple d'un regard qu'on porte sur un enfant, et qui pèsent durablement. Il existe des inscriptions dont on ne se souviendra jamais, car c'est en deçà des possibilités cérébrales de remémoration, et qui sont néanmoins déterminantes. Je dirai même plus, au-delà de la mémoire subjective et de la mémoire culturelle et historique, il existe une mémoire transgénérationnelle. Ce sont par exemple des secrets de famille que l'on porte d'une génération à l'autre sans même savoir qu'on les porte et qui sont pourtant agissants en nous. On sait qu'il y a quelque chose qui ne va pas mais on ne sait pas quoi parce qu'on ne nous l'a jamais dit.

Je suis persuadé que tant qu'il n'y a pas de travail sur le passé et sur l'origine des choses, quelque chose demeure en difficulté

Pour raconter son histoire, faut-il nécessairement la verbaliser ? Ou existe-t-il d'autres formes d'expression de la mémoire ?

Je crois beaucoup à l'art thérapie, même si je ne la pratique pas. Je crois qu'il y a quelque chose qui se dit, sans qu'on le sache, en dehors des mots, et qui peut redonner vie. Cependant, l'art thérapie, la relaxation, ou toutes les techniques médiatisées, ne me paraissent intéressantes que dans la mesure où il y a un second temps de retour sur ce qui s'est exprimé. Après le temps de création, je pense qu'il faut un temps de verbalisation. Il s'agit là de techniques de facilitation de la parole. Car tout le monde ne peut pas d'emblée se mettre à parler. On croit que c'est facile de parler mais c'est en réalité compliqué. Pour certaines personnes, cela doit passer par un média. Freud parlait de perlaboration. Quand on est dans la parole, comme celle qui se libère dans mon cabinet, quelque chose échappe. Ce n'est que dans un second temps que l'on peut se dire "tiens, j'ai dit ça." C'est l'effet d'après-coup. Vous savez, on souffre de mots. Nous sommes construits comme des petites briques de Lego. Chaque brique représente des mots, des phrases, des fragments de mots, des phonèmes. Les symptômes témoignent de cette prise dans le langage, dans la parole.



Une fois les traumatismes identifiés, est-on lucide et clairvoyant mais toujours malheureux, ou existe-t-il des possibilités d'agir pour s'en sortir ?

La compréhension suffit-elle ? Je ne sais pas. Je crois qu'on n'est jamais dans la maîtrise de ce que l'on fait. Le travail analytique et la levée du refoulement ne suppriment pas l'inconscient. L'inconscient est structural, c'est ce qui nous aide à vivre et nous détermine comme sujet. Il y a toujours quelque chose qui demeure inconscient. Néanmoins, je pense que l'on peut éviter la répétition. Ça n'est peut-être pas suffisant pour avoir une vie fantastique mais c'est quand même nécessaire pour éviter de répéter. Je pense à une jeune femme que j'ai suivie et qui avait identifié le fait qu'elle rencontrait toujours des hommes qui ressemblaient à son père. Son père dont elle disait qu'il était maltraitant à son égard. Cette jeune femme avait bien repéré que tous ses petits copains étaient des hommes maltraitants mais elle ne pouvait pas faire autrement. Je crois que cela dit bien que le processus de remémoration est utile mais pas suffisant. Il reste quelque chose à identifier, qui est de l'ordre du fantasme. Il y avait effectivement chez cette personne quelque chose qui appelait à la maltraitance. Le travail sur la mémoire est donc nécessaire. Tant qu'on ne l'a pas fait, à mon avis, on est dans la répétition et on ne peut pas casser la chaîne. Néanmoins, cela ne veut pas dire qu'on a levé toutes les difficultés. Les failles sont inhérentes au sujet humain. Il y aura toujours du ratage, de l'achoppement. Quand bien même, je pense que la compréhension de son histoire peut briser la chaîne de la répétition.

La compréhension de son histoire est donc un préalable indispensable mais pas suffisant ?

C'est cela. Je pense aussi que bien souvent, il faut accepter de perdre quelque chose. Je pense aux nombreux cas de personnes qui souffrent d'un manque de reconnaissance. Ce sont des enfants dont les parents n'ont jamais applaudi un 16/20 parce qu'ils auraient aimé un 18. Cela donne des adultes qui ne sont jamais satisfaits - cela rend service aux entreprises car cela fait des gens qui travaillent sans cesse davantage ! - ou des gens qui abandonnent systématiquement, et qui ne sont jamais heureux. Pour se libérer, il faut renoncer à quelque chose ; par exemple : si mes parents, par leur exigence, m'ont maltraité, je dois accepter, pour me libérer, d'être moins aimé, de ne plus être à la place souhaitée par eux. C'est très difficile car cela signifie renoncer à l'amour idéalisé de ses parents. Mais la libération passe par ce renoncement à un certain idéal, à un certain but... Du moment que l'on ne renonce pas à son désir. Car c'est très différent. Est-ce que le fait de penser que je ne serai jamais champion du monde de course à pieds doit m'empêcher de me mettre sur la ligne de départ ? Il y a plusieurs cas de figure : ceux qui veulent concourir pour être champion du monde et qui seront malheureux comme des chiens s'ils échouent, ceux qui ne vont même pas s'aligner et ne courront jamais de leur vie, de peur de ne pas terminer premier. Et il y a ceux qui acceptent de ne pas être le premier mais qui trouvent ça agréable d'essayer et de faire tout leur possible. Il faut peut-être renoncer à un certain idéal, pour vivre mieux, tant qu'on ne renonce pas à son désir •

Pour se libérer, il faut renoncer à quelque chose [...], à un certain idéal, à un certain but...



Par Louise

www.bavardises.com

*Quoiqu'il arrive, je veux que tu me promettes
d'avoir toujours le choix*

C'est l'histoire d'une femme.
Assise là, à côté de moi.
Sur la table, nappée d'une matière cirée
que chaque occupant s'efforce de fader
un peu plus à chaque repas,
ses mains s'activent.
Clac. Clac. Clac.

Nous sommes en 1988 ou peut-être même 1990.

Qui s'en souvient ?

Les haricots, dépouillés de leurs extrémités,
s'entassent dans le seau dont il manque déjà l'anse.

Il ne sera jamais réparé.

La scène se déroule dans l'arrière cuisine,
sur des chaises inconfortables,
que la salle commune ne daigne plus accueillir.

Tout comme ce genre d'activité,
qui, sait-on jamais, pourrait souiller
celle qui ne voit jamais les mains embourbées.

Dans cet antre bien sombre,
mon frère prétend nous épauler, en disposant
chaque tas grâce à son tractopelle miniature.

Le pire, c'est que lui aussi
gagnera ses 2 francs, à l'arrivée.

L'avantage du petit dernier.

De mon côté, lassée du travail manuel,
je tente l'invention d'une machine

à décapiter le légume.

Les ciseaux ne sont qu'à moitié satisfaisants.

Le couteau aiguisé fonctionne à merveille.
Mais le temps requis, pour aligner les condamnés
avant que la guillotine ne vienne les trancher,
s'avère peu rentable.

Ce sera donc à la main.

Clac. Clac. Clac.

Il est beau ton collier, je lui dis.

Mamie me sourit.

Elle l'a eu pour ses 18 ans.

Je la regarde, Mamie.

J'essaie de l'imaginer sans son dentier.

Je me concentre, lui efface mentalement quelques rides,
mais non rien n'y fait.

Mamie n'a jamais eu 18 ans.

*Avoir le choix,
ça doit être facile*

"Tu l'auras plus tard, mais à une seule condition :
que tu tiennes ta promesse".

J'imagine déjà Mamie Capitaliste me soudoyer
quelque tâche ménagère, contre de l'or.

Mamie a toujours eu sa propre définition
du commerce équitable.

Il n'est est rien.

"Quoiqu'il arrive, je veux que tu me promettes
d'avoir toujours le choix".

Je ne comprends pas bien la portée de sa requête.

Je dis oui, Mamie.

Avoir, le choix, ça doit être facile.

Il suffit de choisir.

Il y a quelques années,

le collier est venu se pendre à mon cou.

Sublime.

Et lourd.

Je lui en ai voulu, parfois,

à cet amoncellement de métal,

de m'avoir dès lors interdit la commisération.

J'aurais aimé, moi aussi,

prétendre ne pas avoir le choix.

Pouvoir me résoudre devant l'absence d'arbitre,

dissimuler mes peurs derrière un gros tas de

"je n'y peux rien, les choses sont ainsi faites".

Être victime de mes impossibilités.

C'est l'histoire d'une femme, qui avec un collier,

m'a expliqué des années de féminisme.

Sans même le soupçonner.

Moi qui n'aurai jamais été foutue

de breveter une machine à décapiter

les haricots... ●

LA MÉMOIRE DU GROUPE WENDEL EST-ELLE SELON VOUS UN FREIN OU UN MOTEUR AU DÉVELOPPEMENT ?

Question à Ernest-Antoine Seillière et Frédéric Lemoine



© Caminno

Ernest-Antoine Seillière est Président du Conseil de Surveillance de Wendel depuis 36 ans. Frédéric Lemoine lui, a intégré Wendel il y a 4 ans. Les deux hommes sont de ceux qui ont fait, font et feront l'histoire du Groupe. Chacun d'eux a pour autant un rapport à l'histoire familiale bien différent ; sensibilité, histoire personnelle, parcours, l'un est de la famille, l'autre pas... En toute simplicité, ils évoquent avec nous leur rapport à une mémoire familiale fondatrice mais dont le souvenir n'a jamais rien de nostalgique.

Illustrations d'Alix De la Tour du Pin
Actionnaire de Wendel - Participations



© François Marchal

Propos recueillis par Aurélie Jeannin et François de Montfort

ERNEST - ANTOINE SEILLIÈRE

J'ai connu Wendel au temps de sa splendeur en Lorraine ; je suis naturellement très imprégné de l'histoire du groupe et personnellement nourri de ces valeurs et de ces souvenirs. Mais quand je suis arrivé chez Wendel pour y prendre des responsabilités, c'était au moment où le Groupe arrêta, cassait toute son histoire. Je me suis alors occupé d'un Wendel en exil, totalement coupé de ses racines, de son métier, de son histoire. À l'évidence, je pense que cela a été pour moi un formidable moteur. Nous étions de surcroît nourris de sa légende comme de ses réalités, des incidents de parcours de ce

groupe multiséculaire qui avait été confronté à toutes sortes de problèmes - la Révolution, les guerres, la partition de la Lorraine, les grandes mutations technologiques, etc. L'histoire du groupe est semée de très gros obstacles. À mon arrivée, j'ai été pour ma part confronté au pire : la fin du métier et la dépossession par la nationalisation. Il y a vraiment eu un arrêt de mémoire. Psychologiquement et opérationnellement, je dirai que cela a été à la fois dangereux et riche d'opportunités. Il n'y avait plus vraiment de Groupe, seulement une volonté de continuer. Nous avons dû nous restructurer en profondeur.

La décision de la restructuration ne pouvait être effective que s'il y avait unanimité à ce sujet de la part des 300 actionnaires familiaux. Et on l'a eue ! Cela prouve la volonté extrême de continuité. Personne n'admettait que l'histoire du groupe familial s'arrête parce qu'il avait perdu son métier, ses attaches, sa région. La volonté de poursuivre était très forte. Et l'argent n'en était pas la raison. Bien sûr, il y avait l'espoir des dividendes mais ça n'était pas du tout la dimension première. La sidérurgie avait déjà connu des années difficiles et l'argent n'a jamais été au cœur des décisions de Wendel.

FRÉDÉRIC LEMOINE

En prenant des responsabilités chez Wendel, j'ai été spontanément amené à me poser la question du rapport au temps. Ne serait-ce que parce que Wendel existe depuis 1704, à travers différents métiers mais aussi parce que sa particularité dans le monde de l'investissement est d'investir pour plus longtemps que d'autres structures comme les fonds d'investissement, dont le temps est compté. L'histoire de cette maison est très importante à mes yeux parce qu'elle fonde son identité. C'est une entreprise éponyme de la famille qui en est propriétaire pour partie. Mais il faut avoir conscience que les autres

actionnaires sont aussi là par adhésion à ce nom et à ce que son projet représente. Je parle volontairement d'histoire et non pas de mémoire car j'ai trouvé en arrivant chez Wendel que la mémoire liée à cette histoire familiale était très ténue. Nous sommes aujourd'hui une PME de 70 salariés. Chez les personnes qui sont là depuis longtemps, j'ai observé qu'il existait encore un certain souvenir. Mais au final, la connaissance de cette histoire était plutôt absente dans l'entreprise. Cela m'a d'ailleurs troublé car il y avait une déconnexion entre la volonté générale de l'entreprise d'assumer son passé et ce constat d'une

histoire peu ou pas connue en interne. Nous parlons quand même d'une entreprise qui s'est appelée d'un nom abscons, CGIP, pendant près de 22 ans, et qui a repris dans les années 2000 le nom historique et familial de Wendel. Cela marque vraiment une volonté de mettre le nom en avant ! Je dirai donc que dans l'entreprise, cette histoire forte ne constitue ni un frein, ni un moteur. Une partie importante de ce que je veux faire au sein de ce groupe consiste à retisser le lien avec le passé pour mieux construire l'avenir. L'idée est vraiment de savoir d'où l'on vient, pour savoir où l'on est et où l'on veut aller. »

D où vient selon vous cette volonté de continuité, cette capacité à rebondir voire à renaître ?

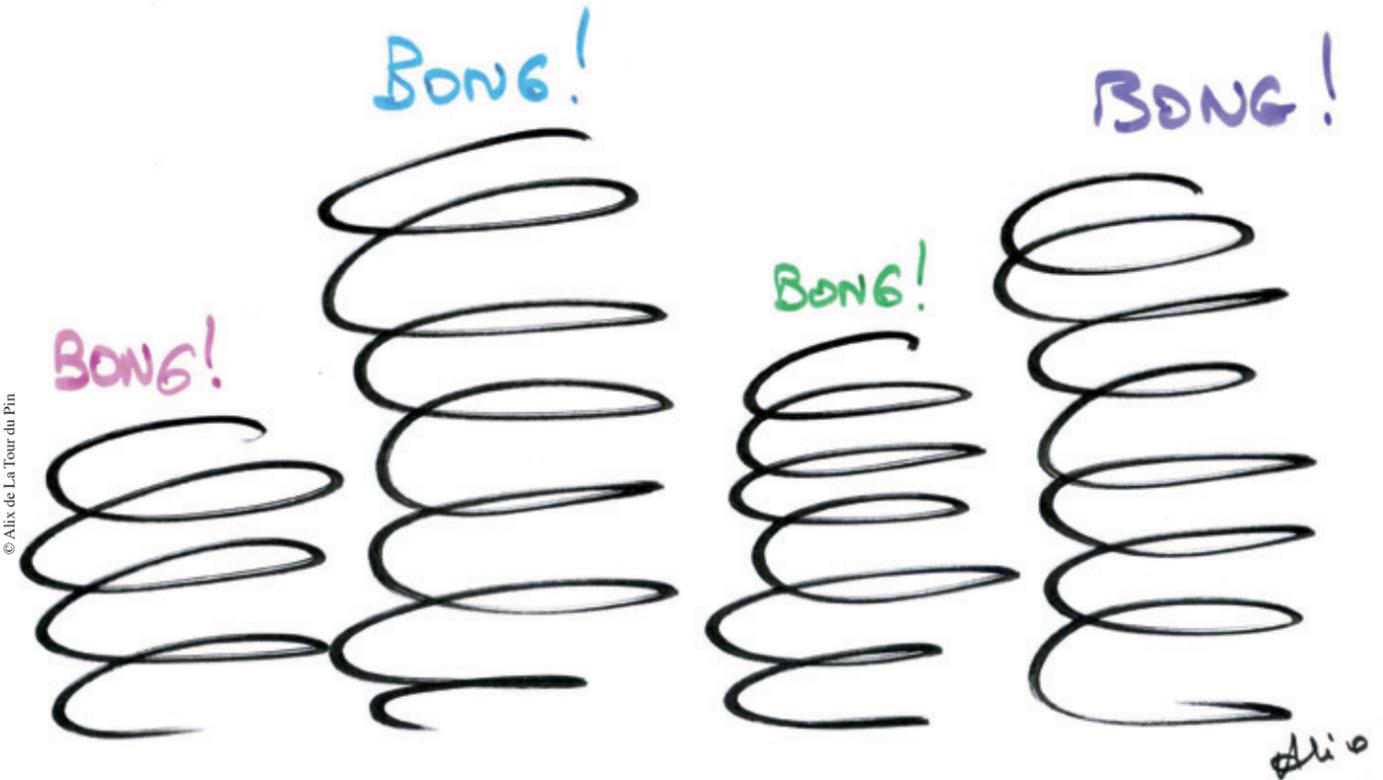
Je vois plusieurs facteurs. Le premier est que la famille Wendel a une nature provinciale et aristocratique. Les actionnaires familiaux ont été souvent des hobereaux provinciaux. Ils ressentent l'industrie comme des ruraux. L'idée de la continuité agricole est réelle. Ils savent que rien n'est jamais vraiment terminé. Il y a à la fois un aspect terroir, une histoire et une volonté de ne pas paraître battu. Chaque année repousse la moisson... Je crois que cela a joué. Et non pas un simple et unique objectif de continuité d'entreprise. Avec la fin de la sidérurgie, nous aurions pu nous disperser, penser que tout ça n'avait plus de sens, penser que l'affaire avait vécue. Mais la famille sur sa terre représente la volonté de continuité. Dans l'opinion, une image de Wendel s'est forgée

et une légende s'est créée, avec des parties vraies, des parties fausses, des parties excessives... On a pu penser qu'elle allait s'effacer. L'idée était de continuer d'exister parce que nous étions fiers de ce que nous avons fait et que nous n'acceptons pas d'être accablés par le sort. Nous avons pu souhaiter que ce que l'on appelle la "Maison de Wendel" continue d'appartenir à la mémoire française.

Et vous avez été désigné pour construire cette renaissance.

Oui, j'ai eu une sorte de carte blanche pour imaginer la continuité. J'étais en effet celui à qui on confiait le devoir d'avoir de l'imagination aux côtés d'un chef de famille pour lequel j'avais le plus grand respect et qui m'a vraiment encouragé et soutenu : Pierre Celier. Nous nous sommes alors trouvés complètement libres. C'était extraordinaire. Il y avait une force qui nous portait à faire quelque chose pour que

Wendel reprenne sa place - c'était une mission non dite mais que j'ai perçue comme telle. C'était la crise, il n'y avait plus grand-chose mais dans la difficulté, la liberté était totale. En amont et en aval du cœur de métier, la sidérurgie, qui avait disparu, il restait des diversifications éparses regroupées dans ce qui s'appelait la CGIP (Compagnie Générale d'Industries et de Participations) appellation volontairement très vague que nous avons abandonnée quand le groupe s'est réaffirmé comme un acteur de premier plan. Il n'y avait pas d'argent, l'ensemble était stratégiquement très faible. Mais la liberté était totale et la famille finalement, n'attendait pas grand-chose. De ce fait, je me suis senti extrêmement libre, à la fois d'organiser la gouvernance et de fixer de nouveaux horizons pour relancer la machine. Ce coup du sort de la nationalisation a été paradoxalement un puissant moteur.



© Alix de La Tour du Pin

WENDEL REBONDIT

IDÉE EMILIE BONAMY

Avec cette carte blanche, n'avez-vous pas été tenté de faire table rase du passé ? Comment avez-vous conservé la mémoire familiale, dans un si grand espace de liberté ?

Le fait de m'avoir fait venir de là où j'étais - j'avais plutôt un profil de haut fonctionnaire, promis à faire de la politique - affirmait la volonté de continuité par l'ancrage familial, et non pas une volonté de rupture. Nous avons identifié les éléments de la mémoire à nécessairement prendre en compte. Il y avait bien sûr la dimension industrielle. Il fallait rester dans ce secteur. C'était au cœur de notre mémoire. Le deuxième élément, que j'ai vraiment incarné, était qu'il fallait abandonner la mère, la sidérurgie, et complètement sortir des métiers de l'acier. Sans perspective de retour en Lorraine.

J'ai eu comme rôle de rompre avec l'acier et d'affirmer une vocation industrielle nouvelle. De passer du haut fourneau d'où sortait de l'acier en fusion aux services informatiques qui étaient à l'époque le comble de la modernité. Je me suis évertué à présenter au conseil familial l'idée d'investir dans ces services. Ce n'était pas facile ! Moi-même à l'époque, je ne savais pas trop dans quoi on s'engageait. Il n'y avait aucune installation, seulement des gens dans des bureaux, voire pas de bureaux du tout ! Pour la famille, ça n'était rien par rapport aux hauts fourneaux qui créaient de l'acier. On préférerait presque perdre de l'argent avec quelque chose qui produisait du métal plutôt que de s'aventurer dans ce mystère intellectuel et immatériel qu'était l'informatique...



La réconciliation se fait par l'intermédiaire de notre stratégie qui cherche à associer notre passé et les exigences du marché



© Caminno

Pour assurer la continuité, il fallait à la fois conserver certains invariants mais aussi créer la rupture ?

La rupture était de toutes façons accomplie, que nous le voulions ou non. Mais il est vrai qu'il fallait d'une part garder des valeurs clés qui justifiaient notre continuité et pouvaient être de surcroît des avantages compétitifs. Faire peu et faire grand est par exemple une dimension culturelle forte du groupe. Nous aurions pu devenir une sorte de fond d'investissement collectionnant des petits "tickets d'investissement", comme on dit, dans une variété d'entreprises. Mais je pensais pour ma part que notre mission était autre. Pour être à la hauteur de notre passé et s'installer dans le futur, pour que la famille ne se retrouve pas devant des actifs dispersés de nature plus patrimoniale que de responsabilité industrielle, nous devons nécessairement faire grand. Cela n'aurait pas valu le coup de ne rester ensemble que pour gérer une grosse SICAV. L'idée était donc de redonner à la famille Wendel une responsabilité industrielle, en devenant actionnaire principal de grands groupes mondialisés comme Crown Cork, dans l'emballage, ou Valeo, puis Bureau Veritas, Legrand et Saint-Gobain. Dans ces conditions, en assumant notre responsabilité industrielle, nous étions vraiment dans la continuité de notre histoire et nous mettions en place, de surcroît, les éléments nécessaires pour participer à l'aventure de la mondialisation.

Quels étaient alors les traits de continuité entre le profil historique rural et cette orientation stratégique immatérielle qu'était l'informatique ?

Le pont entre les deux a été le service à l'industrie. J'ai pensé qu'effectivement, nous n'allions plus être seulement des industriels mais que nous pouvions devenir un acteur majeur dans les services à rendre à l'industrie. C'était une ouverture. Et puis, j'ai conservé et insisté sur notre dimension familiale. C'était un vrai avantage pour approcher des entrepreneurs, en situation de fort développement et susceptibles d'être heureux d'avoir à leurs côtés une famille actionnaire avec les mêmes valeurs, un esprit long terme, capables de leur apporter du capital mais surtout une espèce de glamour associé au fait de faire partie d'une longue tradition industrielle. L'identité industrielle et l'identité familiale ont donc été des identifiants très forts pour nous associer à Serge Kampf dans Cap Gemini, à Alain Mérieux dans BioMérieux, ou encore à Carlo de Benedetti dans Valeo.

Le risque n'est-il pas un autre facteur culturel clé chez Wendel ?

Effectivement, le risque est au cœur de tout cela. La famille Wendel n'a pas cessé de prendre des risques. Sollac par exemple, au lendemain de la guerre, a été une énorme initiative, un énorme investissement, un énorme financement ! Le transfert

de la sidérurgie sur Fos, le passage de la Lorraine à la région marseillaise pour avoir un accès plus facile aux bateaux de minerais et de charbon et être ainsi plus compétitif ont été d'importantes décisions. Nous sommes tout au monde sauf des rentiers. Ceux qui ont lancé le thème des 200 familles et cette idée d'un magma capitaliste français qui n'aurait pas d'autre idée que de s'enrichir, se trompent. La réalité est que des entrepreneurs prennent des risques industriels, et je ne parle même pas de risque financier.

Dans votre situation, comment gère-t-on la dimension long terme de vos investissements et la dimension plus court termiste du monde financier ?

C'est vrai que nous sommes tout à la fois le dernier état d'une entreprise familiale tricentenaire et une entreprise cotée sur un marché, avec 65 % de notre capital dans les mains d'un public très divers et très international. Les responsables de notre Groupe le sont, vis-à-vis de tous, du patrimoine qui leur a été confié. Ils doivent garder un œil sur la famille, qui a ses valeurs, mais également sur le public qui évolue dans un marché aux vérités successives. Faire en sorte que ces valeurs s'accordent avec les exigences du marché est un vrai problème, jamais résolu mais qu'il faut traiter en permanence pour que les attentes restent compatibles. Nous avons assisté pendant ces 30 dernières années, à une mutation considérable des marchés, avec un appétit très fort, de plus en plus exigeants sur la création de valeur.



Aujourd'hui encore, il nous faut pouvoir montrer une progression régulière des valeurs. La sanction étant sinon d'être délaissé par l'investisseur du public, du moins fortement dévalué, et relégué de ce fait en deuxième division. Si l'évaluation n'est pas la préoccupation majeure de l'actionariat familial qui, lui, est en quête aussi de continuité et de responsabilité, la fierté commande de réussir, et donc de progresser en valeur. Il faut quotidiennement tenir compte de tout cela. Les actionnaires familiaux de Wendel, qui avaient tour à tour, au fil de l'histoire, accepté les passages successifs du capitalisme des propriétaires à un capitalisme social, puis au capitalisme des managers, puis à celui des actionnaires, ont été déçus lorsque nous sommes passés à un capitalisme plus financier, c'est-à-dire, utilisant beaucoup de dette, en vue d'accroître la création de valeurs. Ils ont pu craindre que le groupe s'éloigne de sa tradition en visant, ce qui aurait été une novation, l'accélération de la valeur et, ce qui l'était, une association des managers au capital.

Cela donne l'impression d'une collision entre économie réelle et économie financière...

Il y a, comme on le sait, une volonté politique chez certains de différencier l'économie réelle, qui serait bonne et saine, créatrice de biens et de services utiles, d'une économie financière faite de spéculations sur des valeurs artificielles, d'enrichissements excessifs et sans cause : on veut y voir des périls et des excès qui menaceraient l'avenir de nos économies. Pour clarifier cette question, je pense qu'on peut comparer l'économie à un corps, avec son système nerveux et des flux sanguins. Le corps agit ; c'est l'économie réelle qui produit. Mais elle produit grâce à un système nerveux, c'est la finance, et à son système sanguin, l'argent qui circule. On ne peut pas différencier les deux. Le corps réel de l'industrie qui produit ne peut plus fonctionner si le système sanguin et le système nerveux fonctionnent mal. Distinguer deux économies en vue d'accabler les banquiers est une construction politique : "La finance, voilà l'ennemi !". La réalité est qu'il n'y a pas de création de biens et de services

sans un système financier. Celui-ci peut avoir des crises nerveuses ; c'est ce qui s'est passé. Ce qu'il faut en revanche, c'est une régulation de façon à ce que le système nerveux et le système sanguin fonctionnent à proportion de la demande et des capacités du corps. Nous, dans l'industrie, nous sommes là pour faire fonctionner et faire grandir le corps, c'est notre mission. Pour cela, nous utilisons le système nerveux de la finance et le système sanguin de l'argent.

Comment gérer ce double aspect qui consiste à respecter la mémoire familiale et à construire un nouvel avenir ?

La réconciliation se fait par l'intermédiaire de notre stratégie qui cherche à associer notre passé et les exigences du marché par la pratique de la responsabilité et du long terme : nous investissons en tant que responsables (nous retrouvons par là-même notre responsabilité industrielle) ; nous le faisons sur le long terme (nous ne cherchons pas à revendre dans un ou deux ans en faisant une petite plus-value flatteuse), nous choisissons des entreprises pour lesquelles nous voyons un fort développement et que nous souhaitons mener au rang de leaders mondialisés. Nous sommes confiants dans notre continuité maintenant que nous avons réconcilié ces tendances. Nous sommes un groupe familial, avec des racines industrielles, nous sommes des entrepreneurs patients qui créons de la valeur sur des temps longs. »



© Cammino

"J'ai dans mon bureau, depuis des années, une toile abstraite d'un peintre lyonnais nommé Giorda, intitulée La Petite église. Personne ne sait pourquoi ce titre. Quand on me demande "Qu'est-ce que c'est cette tache noire au milieu ?", je réponds invariablement, et non sans malice : "C'est ce qu'il y a en vous."

Extrait de *On n'est pas là pour se faire engueuler*, Ernest-Antoine Seillière, Alma Editeur



© Tristan Paviot

In quoi cela vous semble-t-il utile de maintenir ce lien avec le passé ?

Il me semble très important de s'inscrire dans une histoire, surtout quand elle est riche d'enseignements. En l'occurrence, pour le monde de l'investissement, je pense qu'il est important de s'inspirer de trois choses essentielles que Wendel représente bien à mon sens. En tout premier lieu, il y a le rapport au temps ; nous sommes chez Wendel dans des temps longs ; notre objectif est de passer les crises, de ne pas jouer les cycles, d'être sur des tendances de fond, et de miser sur l'innovation technologique. La deuxième chose concerne notre attitude dans l'environnement au sein duquel nous évoluons. Nous faisons partie d'un écosystème économique ; cela signifie que nous entretenons des relations durables et partenariales avec de nombreux

acteurs – banques, investisseurs, associés – que l'on peut retrouver à tout moment. Cela mène à bannir les comportements agressifs et à ne rien faire qui puisse altérer l'image de la société dans la durée. Le troisième point concerne notre dimension industrielle. Nous ne sommes pas destinés à n'investir que dans ce secteur même s'il est vrai que beaucoup de nos participations ont été et sont de nature industrielle. Notre image de sidérurgiste a joué auprès d'un certain nombre d'entreprises pour que Wendel apparaisse comme un très bon investisseur. Mais au-delà de cette image, en tant qu'actionnaire professionnel nous devons être proches de la réalité opérationnelle des entreprises dans lesquelles nous investissons : en comprendre les technologies, les enjeux, les besoins en ressources humaines, les marchés possibles, etc. En bref, entrer dans l'opérationnel est le cœur de notre métier. Souvent

les dirigeants de nos sociétés disent qu'avec Wendel on parle davantage projet d'entreprise que finance. C'est cet engagement qui fait que Wendel n'est pas une société d'investissement comme les autres.

Est-ce que cette mission est rendue plus facile ou au contraire plus ardue pour vous, du fait que vous ne fassiez pas partie de la famille Wendel ?

Je ne fais pas partie de la famille et les choses sont très claires pour moi. Je sais d'où je viens et qui je suis. Je sers notre organisation collective avec un vrai attachement car j'aime l'histoire des personnes, l'histoire industrielle et je trouve que le capitalisme familial présente beaucoup d'avantages objectifs. Mais cela n'est pas mon histoire. Je pense qu'il est très important d'avoir du recul par rapport à un passé qui n'est pas le sien.



© Alix de La Tour du Pin

Avenir de la famille

Sentez-vous néanmoins un entrelacement entre l'histoire de l'entreprise à laquelle vous appartenez et la vôtre, personnelle ?

Je n'aurais pas accepté de devenir Président du Directoire si je n'avais pas adhéré aux valeurs du groupe et si je ne m'étais pas senti à l'aise avec son histoire. L'importance de la famille par exemple est quelque chose qu'il faut ressentir soi-même. Je n'ai pas pour ma part une famille de mille membres

mais j'ai quatre enfants et les valeurs familiales comptent énormément pour moi. Au-delà de ma personne, il est d'ailleurs très intéressant de voir la place qu'occupe la famille au sein du corps social qu'est l'entreprise Wendel. Chaque année, nous avons entre 7 et 10 naissances pour 70 personnes !

Comme tout dirigeant, je suis révocable à tout moment mais cela ne m'empêche pas de me projeter à très long terme. C'est pour moi la seule façon

de bien servir l'organisation à laquelle j'appartiens. J'ai déjà dit publiquement que j'étais engagé comme patron chrétien. C'est quelque chose qu'on ne peut pas dire dans toutes les entreprises. Je pense que chez Wendel un certain nombre de valeurs humaines et notamment chrétiennes sont portées par l'histoire de l'entreprise elle-même. Je trouve qu'on ne peut pas être durablement le représentant d'une entreprise si on ne partage pas un minimum de valeurs communes. »

Et votre action va nécessairement influencer sur l'histoire du groupe.

Il faut être modeste. Nous sommes face à un patrimoine historique et d'entreprise tellement riche, que la question est déjà de faire ressurgir un certain nombre de traits saillants et de les rendre présents à la mémoire de chacun pour construire l'avenir. Je dirai qu'il faut des repères. Le Centre Pompidou-Metz en est un. Nous en sommes le mécène fondateur ; le Ministère de la Culture nous a à ce titre attribué la distinction de Grand Mécène de la Culture. Notre action en faveur du Centre Pompidou Metz est ancrée dans le passé du fait de sa localisation à Metz mais aussi résolument tournée vers l'avenir dans la mesure où ce lieu d'exposition est consacré à l'art moderne et contemporain. Mon souhait personnel est d'essayer de trouver, managérialement, la manière de faire vivre des choses qui ont compté dans le passé tout en apportant la vision d'un monde global, fortement internationalisé. Dans le passé, Wendel a beaucoup été focalisé sur la France et le centre nord-européen où ses activités industrielles se sont développées. Je crois que ce n'est là qu'une petite partie du monde de demain et que prendre en compte cette dimension internationale est aujourd'hui une nécessité, tout en restant fidèle à nos racines bien sûr. J'espère que demain, lorsque nous regarderons l'histoire de l'entreprise, cette ouverture vers l'international sera l'un des faits marquants de l'histoire de Wendel de ce début de XXI^{ème} siècle.

Vous pensez à quelque chose en particulier ?

Dans la famille Wendel, comme dans d'autres grandes entreprises familiales, l'engagement social est très important. Bien sûr, on peut le voir négativement, sous l'angle du paternalisme intéressé, comme une entreprise qui cherche à s'inféoder un certain nombre de salariés toute leur vie, de la maternité au cimetière. Je pense pour ma part que c'est un point positif que de ne pas être que dans le projet économique et financier. Je souhaite, avec Bernard Gautier, faire un lien avec cette histoire à travers un projet d'entreprise socialement responsable, pas pour satisfaire à la mode, aussi bénéfique soit-elle, mais pour prendre en compte les questions sociétales et environnementales. Je pense d'ailleurs que le développement durable est une démarche inhérente à celle d'investisseur de long terme et, en tant qu'actionnaire professionnel, nous suivons et encourageons les initiatives de nos entreprises en ce sens.

Au-delà de son métier d'investisseur, la manière pour Wendel d'être une entreprise socialement responsable doit être spécifique et prendre en compte à la fois son passé et ses compétences actuelles. Dans ce sens,

Je n'aurais pas accepté de devenir Président du Directoire si je n'avais pas adhéré aux valeurs du groupe et si je ne m'étais pas senti à l'aise avec son histoire

nous avons décidé de créer une initiative caritative baptisée "Croissance Sociale" qui vise à aider financièrement et par nos compétences de gestionnaire et d'investisseur, des projets de long terme à but non lucratif dans les domaines de la santé et de l'éducation. Ce qui n'est pas sans lien avec l'histoire qui a été celle du groupe Wendel.

Est-ce que la volonté de fidélité aux racines vous impose des "interdits" ?

Je vois votre grille d'analyse : il y aurait des rites, des mythes et des tabous ! Je dirai qu'il y a des sujets d'investissements dans lesquels Wendel n'ira jamais. Sans parler de tabou, il y a je pense, des secteurs "interdits" dans le sens où ils sont incohérents avec l'image de l'entreprise. Nous ne pouvons pas aller dans des domaines qui disqualifieraient notre nom, d'autant plus que notre approche est de créer de la confiance. Par exemple, le patron de la société Mécatherm, une entreprise alsacienne, leader mondial de la fabrication de fours pour la boulangerie industrielle, que nous avons rachetée en 2011, voit Wendel comme une vraie référence industrielle et morale sur le long terme. Des entrepreneurs de ce type, qui peuvent avoir envie de nous rejoindre, pour



© Tristan Paviot

qui nous sommes ce que j'appelle des "actionnaires de préférence", seraient très refroidis de nous voir nous conduire d'une manière non-respectueuse, non-éthique. Sur les comportements professionnels en revanche, je ne pense pas qu'il y ait d'interdits particuliers liés à l'histoire de l'entreprise. Et je ne le souhaite pas d'ailleurs ; notre vocation d'employeur est que les personnes s'épanouissent et cela me semble peu compatible avec le fait de travailler dans un carcan qui étouffe l'individu et la créativité.

L'épanouissement des personnes ? Quel est le moteur qui fait tourner l'entreprise ?

Votre question me conduit à penser à un sujet qui occupe beaucoup les esprits, d'autant plus dans cette période de campagne présidentielle, c'est le rapport à l'argent. Ce thème a toujours été délicat

pour Wendel, comme pour d'autres familles capitalistes ; ces fameuses "200 familles" dont on dit qu'elles accaparent une partie de la fortune nationale et font travailler les autres... Dans une entreprise cotée, tous les jours évaluée par ce mécanisme imparfait qu'est la bourse, avec une volatilité qui surprend et qui paraît contradictoire avec la création de valeur sur le long terme, il faut arriver à convaincre que certains des individus qui travaillent dans cette organisation ont comme objectif, certes, de gagner leur vie mais que ceci n'est pas antinomique avec une volonté de conduire un projet riche de sens dans la durée. La transparence sur les rémunérations et la rapidité de circulation d'une information souvent frustrée via les moyens modernes de communication font qu'il y a une difficulté à dépasser cette question, surtout pour une société cotée. Mais la présence de l'argent signifie-t-il cupidité,

court-termisme, avidité, non-respect du projet collectif ? Je ne crois pas du tout.

Est-ce que l'histoire qui est celle de Wendel et les enseignements que vous en tirez vous semblent pouvoir être utiles à d'autres ?

Je suis persuadé que nous avons entre les mains quelque chose qui peut apporter beaucoup, ailleurs, sous d'autres latitudes et dans d'autres environnements. Le long terme, la proximité, la fiabilité sont des grandes valeurs. Le Family Business Network est un lieu où les familles créatrices d'entreprises se réunissent et il est impressionnant de voir la force du capitalisme familial dans le monde, en Europe, au Brésil, en Asie du sud-est, en Indonésie, aux Etats-Unis... Il existe bien un modèle ouvert qui permet d'associer des actionnaires extérieurs et une forte référence familiale ●

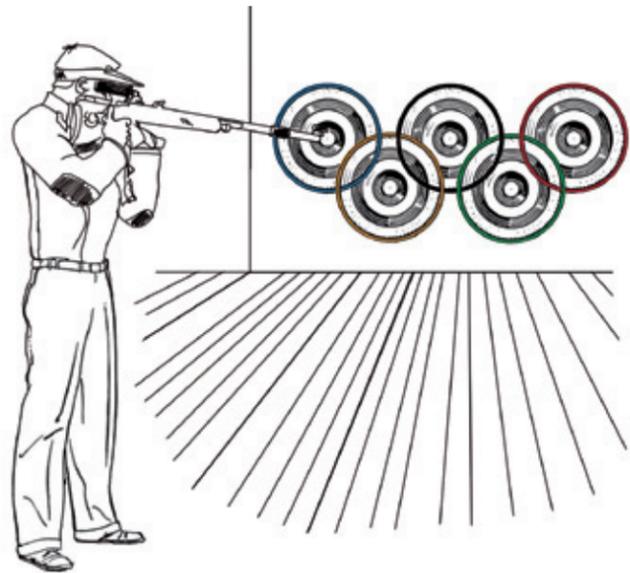
MOMENT DE SPORT

Matthew Emmons : une "philosophie de l'existence" pour accepter le passé et préparer l'avenir

Champion olympique à Athènes en 50 mètres couché
Lors de son dernier tir, il voit s'envoler deux titres olympiques, dont un en tirant sur la cible de son voisin.

Pour surmonter ce double échec, se préparer aux Jeux Olympiques de Londres et éviter que la situation se répète, le tireur dissocie ses résultats de ce qu'il est en tant que personne : "Certaines personnes accordent à mon sens beaucoup trop d'importance au tir. Le sport en lui-même est bien sûr extrêmement important pour moi, mais mes succès et mes échecs ne me définissent pas en tant que personne. Il y a des choses plus importantes dans la vie comme la famille. (...) Je sais aussi que, de toute façon, je ne pourrai pas changer le passé ni l'oublier du jour au lendemain. Cela fait désormais partie de moi, de mon identité".

Il accepte la réalité de ces expériences comme "faisant partie de lui, de son identité". En accueillant ce "passif" comme partie intégrante de son identité, il fait en quelque sorte la paix avec ce passé, se donne la chance de vivre pleinement le présent... et de construire l'avenir. "Même si j'aurais préféré gagner c'est sûr, je n'aurais sans doute pas été celui que je suis devenu aujourd'hui". Parce que ses échecs ont un sens et que Matthew Emmons va jusqu'à ressentir "une reconnaissance" vis à vis de ces derniers, il peut sagement se centrer sur le présent en vue de préparer les Jeux à venir.



L'intégralité de l'article sur :
<http://sportmental.blog.lemonde.fr>

LITTERATURE



Une brève histoire de l'avenir

De Jacques Attali
 Editions Fayard

Jacques Attali raconte ici l'incroyable histoire des cinquante prochaines années telle qu'on peut l'imaginer à partir de tout ce que l'on sait de l'histoire et de la science. Il dévoile la façon dont évolueront les rapports entre les nations et comment les bouleversements démographiques, les mouvements de population, les mutations du travail, les nouvelles formes du marché, le terrorisme, la violence, les changements climatiques, l'emprise croissante du religieux viendront chahuter notre quotidien. Il révèle aussi comment des progrès techniques stupéfiants bouleverseront le travail, le loisir, l'éducation, la santé, les cultures et les systèmes politiques ; comment des moeurs aujourd'hui considérées comme scandaleuses seront un jour admises. Il montre enfin qu'il serait possible d'aller vers l'abondance, d'éliminer la pauvreté, de faire profiter chacun équitablement des bienfaits de la technologie et de l'imagination marchande, de préserver la liberté de ses propres excès comme de ses ennemis, de laisser aux générations à venir un environnement mieux protégé, de faire naître à partir de toutes les sagesses du monde, de nouvelles façons de vivre et de créer ensemble.



Dessin de Michel Pagès

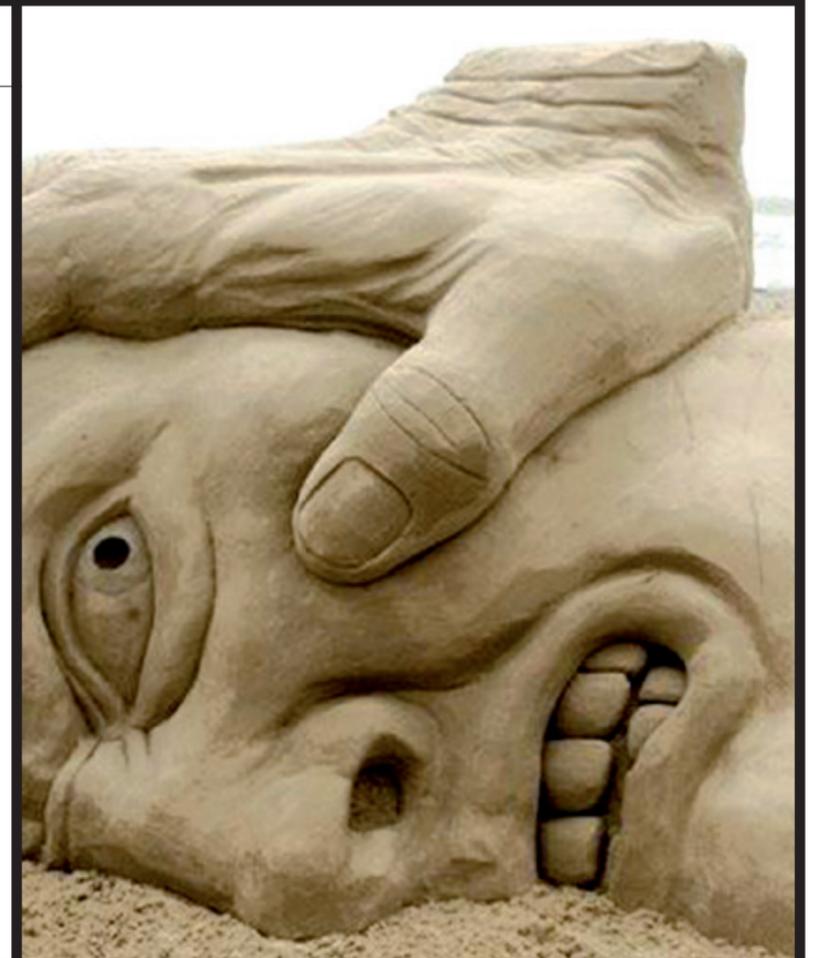
LITTERATURE

L'homme de sable Pourquoi l'individualisme nous rend malades ?

De la psychanalyste Catherine Ternynck
 Éditions du Seuil

Extrait :
 "J'ai d'abord pensé à un vice de fond. Ces hommes-là étaient modelés d'une étrange façon, mal posés sur leurs bases, flexibles, tourmentés. Cela devait tenir à leur histoire passée... Sans doute portait-on sa vie comme on s'était ancré au départ. Mais d'autres leur succédèrent et l'impression se renforçait. Cette faiblesse des racines ne cessait de m'intriguer. Il a fallu des années pour que je me rende à l'évidence. Le sol s'était appauvri, anémié. Il devenait friable, inconsistant. Il se dérobaient sous les pas. Le sol humain se vidait de son humus. Il virait au sable. Nous étions en train de devenir des hommes de sable. [...] Dans chaque rencontre, chaque histoire racontée, chaque tourment de vie, j'entendais, presque inaudible, la même question inquiète : à quoi se tenir ? Sans la terre comme appui, prendre racine ?"

Source : Famille Chrétienne n° 1779



Si nous voulons que tout reste tel que c'est, il faut que tout change.



LE GUÉPARD

Luchino Visconti
Palme d'or au Festival de Cannes en 1963

Sicile. 1860. Lors du débarquement de l'armée révolutionnaire de Garibaldi à Marsala, qui vise à annexer le royaume des Bourbons à l'Italie du Nord, le prince Fabrizio Corbera de Salina quitte son domaine avec sa famille, pour son palais de villégiature dans le village de Donnafugata. Comprenant que les jours de la féodalité sont passés, il assure le mariage de son neveu Tancredi, avec Angelica, la fille du riche maire libéral de Donnafugata, Don Calogero.

Extrait :
Tancredi (Alain Delon) annonce à son oncle (Burt Lancaster) qu'il veut se battre aux côtés de Garibaldi.

- Je pars bientôt. Dans une heure.
- Je viens te dire au revoir.
- Pourquoi ? Où vas-tu ? Pas à un duel ?
- Si, un grand duel, mon oncle. Un duel avec le Roi.
- Avec François II. Je pars dans la montagne.
- De grandes choses se préparent, je ne veux pas rester.
- Ils m'attraperaient !
- Tu es fou de te mêler à ces gens-là. Des mafieux !
- Des crapules ! Un Falconeri doit rester avec nous, pour le Roi.
- Pour le Roi, certes. Mais lequel ? Tu l'as dit si souvent toi-même. Ferdinand, s'il vivait encore.
- Mais François II ? Non !
- Tu crois que le Piémontais vaudra mieux ?
- Il parlera turinois au lieu de napolitain, voilà tout !
- Préférerais-tu la république de Mazzini ? Crois-moi,
- si nous ne participons pas, ça sera la république,
- et vite ! Si nous voulons que tout reste tel que c'est,
- il faut que tout change. Comprends-tu ? À bientôt
- mon oncle, je reviendrai avec le tricolore.



SANKOFA

SANKOFA signifie dans le langage Akan du Ghana "retour aux sources", ou encore "se nourrir du passé pour mieux aller de l'avant". Le mot SANKOFA dérive des mots SAN (retourne), KO (va), FA (ramène). Cela symbolise la quête Akan de la connaissance, quête basée sur l'examen critique, et l'investigation intelligente et patiente. Le symbole représente un oiseau mythique qui vole vers l'avant, la tête tournée vers l'arrière. Cela reflète la croyance Akan selon laquelle "le passé sert de guide pour préparer le futur", ou encore "la sagesse qui permet de tirer les leçons du passé construit l'avenir". Les Akans croient qu'il faut avancer avec le temps, mais que tout au long du chemin, il faut cueillir les "trésors", les "perles" du passé, pour qu'ils nourrissent le futur.

PAUL RICŒUR ET L'IDENTITÉ NARRATIVE

Par Pierre d'Elbée

Si Hérodote a inventé l'histoire, c'est René Descartes qui a proposé le cogito comme première instance de connaissance fiable avec son célèbre "Je pense donc je suis". Depuis le XVII^{ème} siècle, notre rapport à la conscience a bien changé. Freud présente une topologie de la personne en plusieurs instances - le moi, le surmoi, l'inconscient - qui détruit la belle identité "claire et distincte" de Descartes. Paul Ricœur appelle "cogito brisé" cette représentation du psychisme où l'identité semble avoir perdu son unité. Sommes-nous donc réduits à l'impuissance face à notre propre identité désormais inaccessible ? Non, car nous sommes toujours à la recherche d'une unité, et si nous ne pouvons pas la définir d'une façon parfaite, il nous reste un chemin pour y accéder : le récit. Le récit raconte une histoire

- la mienne en l'occurrence - en tenant compte d'une progression dans le temps, voilà ce que P. Ricœur nomme "l'identité narrative". Toute personne est capable de présenter à elle-même sa propre histoire personnelle racontée. Le terme a d'abord été introduit dans son ouvrage Temps et récit (3 tomes, 1983-85), puis il a été repris et développé dans Soi-même comme un autre (1990). Ce qui est recherché dans l'identité narrative, ce n'est pas la vérité sur soi-même, mais une vérité, ou une partie de la vérité. Certes, toute histoire racontée a sa part de mise en scène, de silences et d'exagérations : il ne s'agit pas de chercher une transparence inaccessible, car toute histoire reste partielle du fait même qu'elle est dite par un témoin qui a nécessairement son point de vue. Mais on ne peut réduire le récit à un mensonge, même s'il existe des cas exceptionnels d'impostures.

"L'identité narrative" est généralement un effort de vérité et d'unité qui permet de s'appropriier les événements de sa vie, de les transformer en sa propre histoire. C'est nécessaire pour donner du sens à sa vie et pour la transmettre à qui veut bien l'entendre.

Pourquoi tant de surprises dans les prévisions économiques et financières ?

Par François de Montfort

Le journal "Les Échos" du 13 et 14 janvier 2012 donnait un florilège de prévisions boursières toutes aussi bonnes les unes que les autres pour l'année 2011, provenant d'institutions financières de renom. Le CAC 40 était attendu entre 4100 et 4700 points. Il finit à 3100 points fin 2011.

Il est bien sûr facile de se moquer après coup et loin de moi cette idée. J'ai été dans ma jeunesse prévisionniste économique sur le prix du charbon et de l'uranium. Nous disions à l'époque que "l'on passait la moitié

du temps à se tromper, l'autre moitié à expliquer pourquoi on se trompait !"

Quelques explications :
Autant l'entrepreneur (que je suis devenu) voit un monde à travers ses produits et clients, autant un financier peut se réfugier avec ses confrères dans des conventions positives ou négatives sur la façon de regarder l'avenir. Le monde réel est lu à travers des écrans et une batterie d'indicateurs qui traduisent mais masquent aussi la réalité.

Dans cette approche, le signe avant-coureur n'est pas décelé mais écarté, car il ne rentre pas dans notre vision de l'avenir. J'ai eu la chance de partager le même bureau qu'Andreu Solé (je recommande ses écrits) qui développe l'idée que nous n'arrêtons pas de créer et de transmettre des mondes avec nos possibles et impossibles ; nous pensons que c'est avant tout que c'est la contrainte extérieure qui rend les

choses impossibles, en fait ce sont nos schémas mentaux qui formatent nos mondes futur.

De plus, dans un monde systémique où les dimensions émotionnelles jouent un rôle majeur, la prévision devient un art à haut risque.

Alors pas de prévisions possibles ? Non ! Il existe des tendances de fond sociétales, économiques, environnementales... qui sont des guides. L'avenir peut être étudié en envisageant des scénarios, tous les scénarios, travaillé dans des cercles où la diversité et les conflits créatifs sont acceptés. Tout cela élargit considérablement notre esprit. Et n'oublions pas d'observer le quotidien dans ses menus détails ; il est souvent plein d'enseignements sur l'avenir.

Voir l'article d'Olivier Favereau - Les Échos du 13-14 Janvier 2012 "Pourquoi les financiers se trompent ?"

JE SUIS CONVAINCU QU'IL N'Y PAS DE PERSPECTIVE SANS MÉMOIRE

"J'ai toujours pensé que la seule façon d'avoir plusieurs vies en une seule, c'est de changer de métier. Pas pour fuir ce qu'on a vécu auparavant mais pour se renouveler, embrasser plus large le champ des possibles."

Après ce qu'il appelle ses "trois septennats professionnels" - sept ans dans le domaine agroalimentaire, sept ans dans le domaine de l'énergie, sept ans dans le domaine bancaire - Michel Germain fonde la société Arctus, spécialisée dans l'accompagnement des usages du numérique et de l'internet dans les entreprises. Il sait la vitesse des évolutions et la nécessité pour les organisations du travail de s'adapter. Il évoque sa conception de la pérennité.

Propos recueillis par Aurélie Jeannin

A

avant de fonder Arctus, vous avez notamment été Directeur des communications internes au Crédit Commercial de France (CCF). Vous y avez exploré la question de la mémoire de l'entreprise.

Je travaillais au CCF au moment de son centenaire, en 1994. Un anniversaire est quelque chose de classique alors qu'un centenaire est plus exceptionnel. Nous souhaitons ne pas faire de cet événement une simple réflexion rétrospective, mais mettre en perspective la mémoire pour se projeter et esquisser l'avenir. Nous avons publié un livre, réalisé un travail de muséographie avec les collaborateurs et les retraités pour retracer l'évolution des métiers bancaires, décodé le fil de l'histoire pour en dégager les fondamentaux qui échappent au temps. Ces valeurs fondent, de manière constitutive, l'aventure partagée. Nous sommes partis du postulat que les comportements du passé éclairent les comportements du futur.

Cela signifie que même l'innovation pure s'appuie sur l'existant ?

On crée toujours à partir de quelque chose. Le meilleur des créatifs, le plus intuitif, le plus doué, imagine, pense et crée à partir de son vécu et de ses références. Je crois pour cette raison à la mixité, relationnelle et générationnelle. La mixité entre les plus expérimentés et les personnes plus jeunes. Cette fertilisation crée la richesse. L'innovation se fait dans le dialogue, l'écoute et l'échange. Nous évoluons dans une accélération du temps, dont nous n'avons vu à ce jour que le début du commencement d'ailleurs, car cela va aller de plus en plus vite. Notre devoir est de permettre la mixité, pour que le regard sur le passé éclaire l'avenir.

Quid des révolutions ?

Je ne crois pas aux révolutions. Je préfère les évolutions. Ce que l'on prend pour des révolutions, comme le passage du papier à l'écran, le numérique et Internet, sont en réalité des passages à niveaux, avec des changements de techniques mais une permanence de la recherche du sens. Il faut mettre cela en perspective. J'estime que les

personnes de mon âge - j'ai 65 ans - sont des "passeurs de plats". Nous avons vécu le XX^{ème} siècle, nous sommes au XXI^{ème}, tout à changé et rien ne change. Les mêmes questions existentielles se posent à l'homme alors que notre environnement s'est transformé. Le seul avantage de l'expérience est une certaine capacité à discriminer dans ce qui arrive pour déterminer ce qui fait sens ou pas. Dans le même temps, il faut savoir se mettre en risque pour accepter ce qu'apporte la modernité, remettre en cause certaines certitudes paresseuses. Je suis convaincu qu'il n'y a pas de perspective sans mémoire. Pas de projection possible sans fondamentaux en soi, derrière soi. Dans ce cadre, la vraie difficulté consiste à être tout à la fois pondéré et volontaire. Être volontariste pour accepter le fait que la technologie est l'une des clés de l'évolution, un facteur de création d'emplois, de transformation sociale du monde. Il faut résolument y aller car il en va de notre responsabilité morale.

Notre devoir est de permettre la mixité, pour que le regard sur le passé éclaire l'avenir

Mais il faut aussi être prudent, pas timoré mais "savoir raison garder" face à certains engouements. Tout le monde ne saurait progresser à la même vitesse. Il importe d'éviter une fracture numérique excessive. Je crois aussi que ces nouveaux outils favorisent le changement par la remise en cause de réalités qui semblaient immuables. Ils rendent visible l'invisible. Dans ce contexte, l'une de mes convictions est que sans métriques pour mesurer la progression, on ne peut pas changer. Nous avons mis en place chez Arctus, depuis douze ans, un observatoire des nouvelles technologies dans l'entreprise. Il analyse dans 400 entreprises la progression des nouveaux outils, leurs usages, les transformations managériales et organisationnelles qu'ils suscitent. Ce référent permet ainsi de distinguer les lignes de forces de l'évolution, de comparer une entreprise à une autre. »

Il confirme la nécessaire prise en compte des nouveaux outils dans une triple dimension technologique, organisationnelle et managériale. La performance des nouvelles technologies réside dans l'humain, ses usages et ses pratiques. Nous avons aussi créé une application d'autodiagnostic qui permet à une entreprise de déterminer son coefficient d'e-transformation. À partir des réponses à un ensemble de questions, un sociogramme définit l'état de l'union et le degré de bénéfice, par l'entreprise, du potentiel des technologies qu'elle utilise. Il est plus facile d'en déduire les axes des actions correctives ou d'adaptation nécessaires. Cela matérialise le changement et permet au corps social de se l'approprier.

Comment se comporte une entreprise qui débute et qui, par définition, n'a pas encore d'historique ?

Toute entreprise qui se crée possède déjà une histoire, celle de son fondateur. Un individu qui croit en certaines choses et pas en d'autres. Un individu qui a des comportements définis et une manière d'être, des valeurs aussi. Il y a déjà là l'ébauche d'une culture identitaire. Personne ne part jamais de rien.

Et comment se gèrent les fusions ? Comment se crée un avenir commun quand on a des histoires distinctes ?

Pour avoir accompagné plusieurs cas de fusions-acquisitions, j'ai la conviction qu'en dépit de la complexité de chaque cas, c'est une occasion unique de faire un vrai travail de "métissage" identitaire, de "fertilisation croisée" à partir de la culture respective de chaque composante. Que va-t-on retenir du "meilleur" des deux, mutualiser, garder, abandonner ? C'est un travail critique sur la mémoire, que ne fait pas moins une entreprise dans sa permanence routinière. C'est un atout de plus de chercher à savoir ce qui nous fonde et ce qui est partageable. Réussir une fusion, c'est surtout éviter la relation dominant-dominé pour travailler entre pairs et fonder le projet commun.

Toute entreprise possède à la fois une culture et une identité ?

Une entreprise est la conjonction de deux choses. D'une part une culture, représentative

du métier qu'elle exerce, du professionnalisme qui lui donne sa légitimité au regard de ses clients, de ses pairs et de ses concurrents. D'autre part une identité, qui caractérise ce qui n'appartient qu'à elle, son histoire, ses valeurs, son mode de management. Plus l'entreprise est récente et en mutation, plus il lui faut constituer cette épine dorsale. Par un effort de la volonté, il faut rendre cette réalité tangible pour que chacun puisse y adhérer.

Plus le monde change, plus il faut mettre en perspective et expliquer les choses. Tradition et modernité ne sont pas antagonistes ; ils s'éclairent mutuellement

La vitesse de notre monde nécessite d'avoir des fondamentaux et des invariants plus clairs, plus solides ?

Je ne sais pas s'il faut que les ancrages soient plus forts - quand ils sont excessifs, ils constituent des freins - mais il faut qu'ils existent. Ils ne doivent pas être des entraves à la flexibilité. Cette dernière est une posture mentale, une capacité à accepter ce qui vient, une ouverture, un non-dogmatisme en même temps qu'une "gouvernance" personnelle. Combien d'entreprises sont mortes de n'avoir su évoluer ? Il faut des invariants mais il faut aussi garder sa capacité d'étonnement, d'inflexion, d'adaptation. Les entreprises qui réussissent sont celles qui formalisent leur projet social, culturel et identitaire, et qui savent en même temps être souples. Plus le monde change, plus il faut mettre en perspective et expliquer les choses. Tradition et modernité ne sont pas antagonistes ; ils s'éclairent mutuellement. Tout est question de dosage.

La longévité est une sorte de caution pour une entreprise ?

Disons que le seul "étalon" de la performance d'une entreprise, c'est sa durée, sa capacité à s'inscrire dans un continuum économique et social. Une entreprise éphémère peut être un beau projet ponctuel mais ça n'est pas

C'est un atout de plus de chercher à savoir ce qui nous fonde et ce qui est partageable

la même chose que d'être capable de fédérer un corps social, de vivre des crises économiques, des crises identitaires, de les surmonter et de garder le cap.

Pour les cent ans du CCF, en quoi cela vous a-t-il semblé nécessaire d'écrire un livre ?

Le livre a permis de donner une forme au travail de recherche et de structuration de la mémoire. Pour le concevoir, nous avons rencontré des collaborateurs, des retraités, les dirigeants de clients de la banque, des responsables de filiales. L'idée était de chercher à comprendre ce qui constituait l'entreprise CCF, dans son unicité identitaire et dans son évolution. Le livre est un fil d'Ariane, celui

du sens d'une histoire. Cette aventure très forte a permis de découvrir, en filigrane de la grande histoire, les facettes des "petites" histoires qui fondent cette dernière.

En quoi ce travail a-t-il été utile à l'entreprise ? Avez-vous appris des choses ?

Sans rien apprendre de tout à fait nouveau, ce travail a donné du sens et de la densité, apporté des preuves, clarifié la vision commune. Il a surtout été une occasion de questionnement. Toute entreprise est une réalité physique en même temps qu'un lieu de secret, de choses tacites. Travailler sur l'histoire permet de pondérer les choses, d'éclairer, de donner de la perspective ●

EXTRAIT D'UN ARTICLE DE MICHEL GERMAIN : « HISTOIRE D'ENTREPRISE » (PUBLICATION 1998)

1^{er} constat

L'entreprise n'accorde pas à son histoire une attention suffisante. Confrontée aux impératifs du changement, elle fonde sa stratégie sur une vision d'elle-même plus projective que rétroactive.

2^{ème} constat

L'histoire des entreprises appartient aussi à la collectivité nationale. Elle constitue, sans aucun doute, un bien propre à l'entreprise et compte nombre de ses actifs. Cependant, l'entreprise citoyenne, insérée dans le cadre social et culturel de la nation, se trouve confrontée au devoir moral de sauvegarde de sa propre mémoire.

3^{ème} constat

Des pans entiers de la mémoire des entreprises disparaissent. Le rôle croissant joué par les technologies liées à l'informatique entraîne la destruction, souvent abusive, d'archives considérées comme obsolètes et encombrantes. Un plan d'urgence devient de ce fait impératif.

4^{ème} constat

La mémoire des hommes disparaît avec leur départ de l'entreprise. Les changements sociologiques du travail entraînent le départ anticipé, en grand nombre, de salariés expérimentés. La collecte des témoignages de ces détenteurs de la mémoire collective présente un intérêt évident pour l'entreprise et la collectivité nationale.

5^{ème} constat

Les entreprises sont à la recherche de sens. La stratégie réactive de l'entreprise contemporaine, confrontée à un besoin de signification,

nécessite la formalisation d'un ancrage destiné à lui permettre d'échapper à l'instant, d'inscrire son action dans la durée.

6^{ème} constat

L'entreprise est confrontée au syndrome de l'éphémère. La réduction progressive de la durée moyenne de l'expérience de travail de chacun, au sein d'une entreprise définie, du fait de la pluralité nécessaire d'expériences différentes dans une même carrière, nécessite une explicitation plus nette de la communauté et des règles qui la régissent.

7^{ème} constat

L'entreprise, point de passage entre passé et avenir. L'entreprise considérée sur l'instant - dans une vision synchronique possède peu de consistance et de réalité. Perçu dans une perspective de durée - vision diachronique - son passé permet une projection vers l'avenir pour vivre le changement. Même si "L'Histoire est la science des choses qui ne se répètent pas" (VALÉRY Paul, Variétés, IV, 1938, p. 139) pour reprendre l'expression de Paul Valéry, cette discipline a pour mérite de favoriser la compréhension de l'enchaînement des faits.

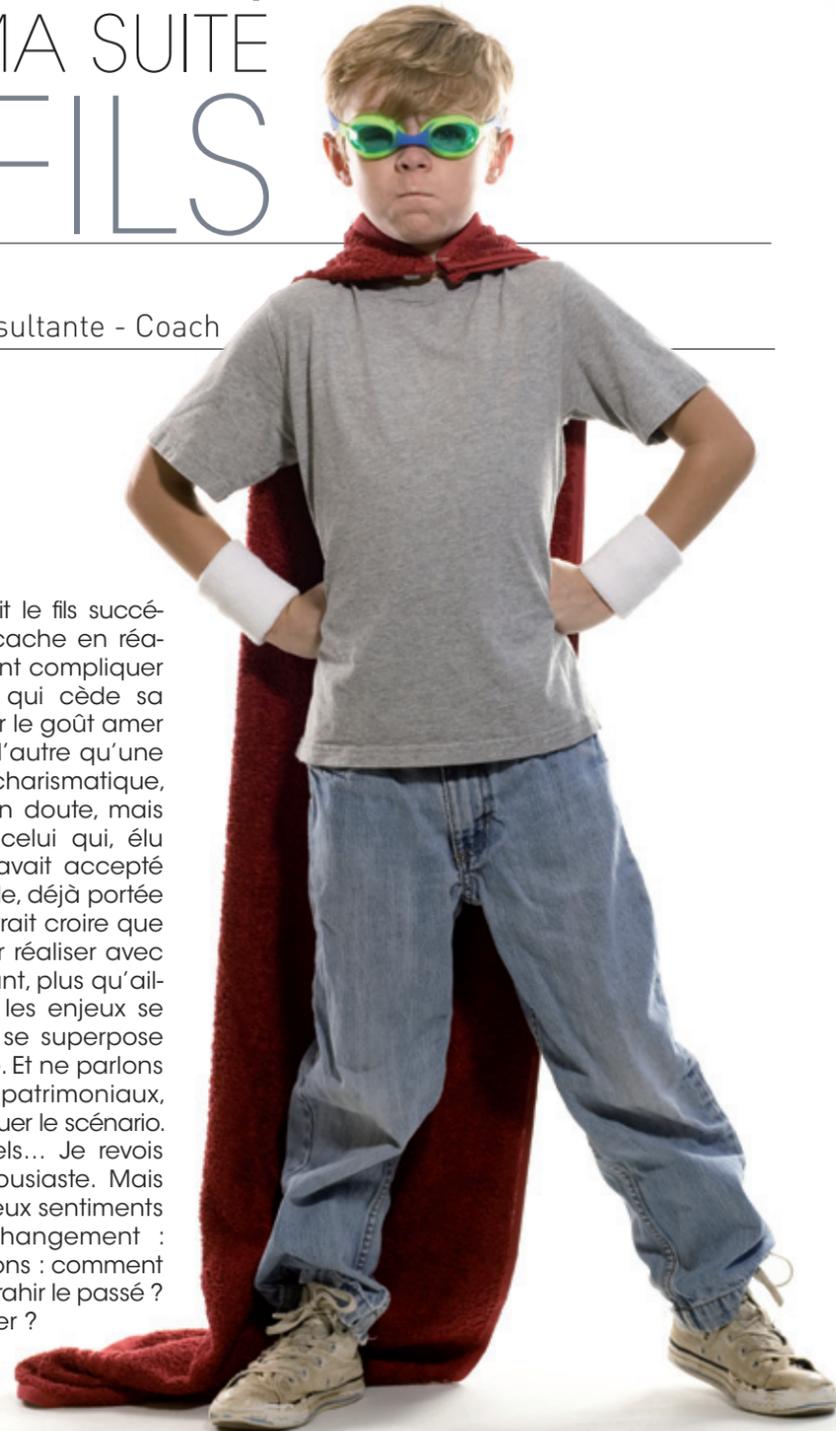
De façon plus générale, l'entreprise prend surtout conscience, aujourd'hui, de la richesse de son capital-mémoire et des risques que ce dernier encourt. Une menace d'amnésie pèse sur elle en raison des mutations fréquentes qu'elle vit, des modifications de ses organisations, de la mobilité des hommes, de la réduction sensible du cycle de vie des projets mais aussi de l'augmentation considérable du nombre de ces derniers (ainsi ces éphémères « projets-kleenex »). Capitaliser le savoir-faire, gérer les compétences trouvent un regain d'intérêt en raison des perspectives qu'ouvrent les nouvelles technologies de l'information et notamment la gestion électronique de documents.

UN JOUR, TU PRENDRAS MA SUITE MON FILS

Par Lénaïck Le Gratiet

Directrice du cabinet Caminno RH - Consultante - Coach

Derrière ce rêve idéaliste qui voit le fils succéder brillamment au père, se cache en réalité bien des enjeux qui peuvent compliquer une transmission. Pour celui qui cède sa place, la succession peut avoir le goût amer de l'abandon. Elle n'est rien d'autre qu'une petite mort. Je revois ce père, charismatique, autoritaire, aimant sans aucun doute, mais considérablement dur avec celui qui, élu entre autres frères et sœurs, avait accepté de continuer l'aventure familiale, déjà portée par sept générations. On pourrait croire que la famille est le lieu idéal pour réaliser avec succès une succession. Pourtant, plus qu'ailleurs encore, dans la famille, les enjeux se chevauchent. L'affect naturel se superpose à la structure de gouvernance. Et ne parlons pas des enjeux juridiques, patrimoniaux, financiers, qui viennent compliquer le scénario. Quant aux enjeux émotionnels... Je revois aussi ce fils, volontaire, enthousiaste. Mais naturellement baladé entre deux sentiments légitimes en situation de changement : la peur et l'envie. Et ses questions : comment puis-je construire l'avenir sans trahir le passé ? Dois-je rompre, dois-je continuer ?



© Todd Kuhns

Intention déclarée et intention inconsciente

À l'origine du projet rêvé d'une transmission familiale, le père bienveillant transmet son savoir, accompagne son fils, lui apporte son soutien. Mais en réalité, comment gérer le sentiment d'être dépossédé, la peur du vide après une vie consacrée à son entreprise, la peur légitime de voir sa progéniture échouer et la peur paradoxale de la voir réussir ? Le coach ici doit plus que jamais jouer son rôle de révélateur pour faire émerger, derrière l'intention déclarée ("Je veux te céder la place mon fils, je veux que tu réussisses."), l'intention et l'attente inconscientes. Dans le cas précis de cette famille, l'essentiel du travail a été que chacune des parties prenantes ouvre le champ de sa perception, identifie ses enjeux personnels pour trouver sa nouvelle place.

Rompre avec le passé ?

Il faut aussi admettre, d'emblée, que la situation n'est pas plus simple pour l'un que pour l'autre. S'il est difficile pour un repreneur de construire l'avenir en sentant le poids de son père ou de son mentor sur ses épaules, il n'est pas plus aisé pour celui qui cède la place de lâcher les rênes. Quelle stratégie doit-on alors adopter ? Jouer la carte de la rupture ? Nettement et sans bavure. D'un coup sec. Au contraire, prendre le temps, avec une période de tuilage qui laisse deux têtes diriger ? Quand la bienveillance est réelle, le chevauchement peut être bénéfique. Mais on est souvent loin du compte. Je ne crois pas que l'issue se trouve dans un schéma binaire continuité / rupture. L'alliance des deux semble de rigueur. Capitaliser sur certains éléments du passé (comment faire autrement ? Surtout quand l'entreprise affiche fièrement sa réussite depuis des décennies.) Et en revisiter d'autres (on ne dirige pas aujourd'hui comme on dirigeait hier.) Papa pensait qu'être un dirigeant nécessitait de ne faire que ça. Et ça a marché ! Alors, comment accepter ce fils qui souhaite allier vie personnelle et vie professionnelle ? Qui ne sera pas au bureau à 7 heures du matin. Dont l'épouse travaille de surcroît. Les lignes, sociales, économiques, ont bougé. Avec elles, l'entreprise, ses dirigeants et leurs modes de direction. À chacun de travailler sur ses besoins, son intérêt et ses peurs. Au coach de révéler les multiples enjeux qui sous-tendent une telle situation et de faire émerger les ambitions communes, qui rassemblent. Au fils de trouver son style et sa crédibilité. Au père d'accepter le succès potentiel, sans lui. Et à chacun de cheminer en composant entre le passé et l'avenir ●

*Plus qu'ailleurs encore,
dans la famille, les enjeux
se chevauchent. L'affect naturel
se superpose à la structure
de gouvernance*

L'ÉCLAIRAGE DE LA PSYCHOGÉNÉALOGIE

L'accompagnement en situation de reprise d'entreprise mais aussi toute autre forme de coaching nécessite d'aller puiser dans différentes méthodes et sources d'inspiration qui permettent d'observer et éclairer le système. Dans le cadre d'une reprise familiale, alors que le système de gouvernance propre à l'entreprise se superpose au système familial, la psychogénéalogie est un détour incontournable. Sans aller jusqu'au génogramme, la psychogénéalogie permet néanmoins d'aller visiter l'histoire familiale et d'y observer entre autres, les scénarios de répétition entre générations, les influences, les dettes conscientes et inconscientes, les valeurs héritées, les croyances, les empêchements ou les schémas de reproduction familiale. Elle est un indicateur précieux qui, sans tomber surtout dans la déduction systématique, permet de mettre en perspective les situations et de révéler les liens opérant au cœur du système duel famille-entreprise.

RELIRE POUR RELIER & DÉLIER

Et si nous aussi, pour comprendre et partager avec vous, nous faisons le récit de notre histoire...

Nous plaçons le récit au centre de nos accompagnements. Nous l'avons toujours fait, intuitivement. C'est en relisant notre histoire que nous l'avons comprise. C'est ce qui nous permet d'affirmer aujourd'hui notre souhait de formaliser cette méthode d'accompagnement et de la développer pour vous.

Au sein de Caminno, des profils variés de consultants associent leurs tendances naturelles ; qui est naturellement tournée vers le passé, qui se déploie à inventer l'avenir. Mais de façon commune, nous partageons notre goût pour l'histoire des personnes et des organisations, pour les récits qu'elles nous font. Nous partageons aussi notre écoute des signaux faibles captés au détour d'une phrase, l'envie de comprendre et d'analyser, pour construire demain. Caminno au sens large, aime travailler à imaginer et inventer l'avenir. Villes de demain, services du futur, offres innovantes, nouveaux modèles... La prospective est un champ de déploiement naturel pour nous. La Petite Maison à Plumes vient aujourd'hui compléter nos métiers et notre fonction conseil avec une approche qui



la Petite Maison à Plumes
RÉCITS DE VIE

LA PETITE MAISON À PLUMES :

- Écrit et conçoit des récits et ouvrages identitaires (mémoires, biographies, revues...) pour les particuliers, les entreprises, les collectivités.
- Développe une forme de conseil qui prend appui sur le récit identitaire : raconter son histoire pour construire l'avenir.
- www.lapetitemaisonaplumes.fr



© Lucastor

À travers la relecture de notre propre histoire, nous comprenons finalement ce que nous intuitions naturellement

Par **Aurélie Jeannin**

Consultante - Associée Caminno

prend plus ouvertement et plus formellement appui sur le passé. Le tout porté par une cohérence supérieure, héritée d'une philosophie partagée et des valeurs communes. Nous retrouvons, dans l'histoire de Caminno, dans son offre actuelle, dans ses développements d'avenir, des invariants forts qui garantissent l'unité, au final.

À travers la relecture de notre propre histoire, nous comprenons finalement ce que nous intuitions naturellement : l'utilité et l'intérêt de regarder en arrière pour se projeter en avant. Nous ne savons pas toujours très bien, au moment où nous le faisons, pourquoi nous pensons qu'il est bon d'agir ainsi. L'intuition compte ; elle est canalisée par des stratégies objectivées, portée par un mouvement qui nous laisse penser qu'il est impératif d'aller dans ce sens. C'est en relisant notre histoire, en la formulant, que nous la comprenons. Elle devient alors si précieuse, si utile pour analyser les erreurs passées mais aussi la trame de réussite, pour définir plus concrètement sa ligne de fond, pour inventer quelque chose de nouveau mais de cohérent et juste.

es horizons de développement et d'innovation, s'ils sont par définition ouverts et à inventer, restent conditionnés par un marché et des tendances partagées qui orientent et qui finissent par regrouper dans un mouchoir de poche, des entreprises qui se ressemblent. Lors de nos accompagnements en situation

*Regarder en arrière
et faire le récit de son
histoire donne corps
à son parcours*

d'appels d'offre, la tension de chacun est naturellement tournée vers l'avant. C'est bien légitime : il faut se projeter, imaginer une stratégie gagnante, inventer l'avenir, innover encore. Difficile de ne pas s'essouffler parfois. Face à l'incertitude de cet avenir à construire, le passé a cela de rassurant qu'il ne risque pas de s'envoler ! "Ça, c'est déjà fait." Car ce qui nous distingue les uns des autres, c'est dans notre histoire que nous devons aller le chercher. Le récit identitaire, l'expression narrative de son histoire, est une méthode puissante qui permet de cerner sa propre identité et de développer sa vision. Regarder en arrière ne vise pas à tenter de reproduire mais plutôt à comprendre et à saisir un style, une énergie, une identité propres à chacun. N'est-on pas plus forts lorsque l'on a compris d'où l'on vient, ce que l'on sait faire, quel est notre style, notre particularité ? Rien de nombriliste dans cette entreprise, pas de contemplation passive ou de nostalgie stérile ; regarder en arrière, faire le récit de son histoire donne corps à son parcours, révèle, autorise la rencontre de l'autre, permet de solidifier et de s'armer pour l'avenir. C'est dans l'histoire de chacun et de chaque organisation, que s'expriment la différence et la force concurrentielle.

Nous l'avons éprouvé pour nous mais également avec vous, en vous accompagnant dans des projets à forts enjeux, en écrivant pour vous, en cherchant à capter ce qui fait que vous êtes vous. Nous avons acquis ensemble la conviction de l'intérêt du récit identitaire, de la nécessité de prendre le temps de se raconter à travers une parole libérée, pour faire émerger une mémoire vivante et unique et définir une vision d'avenir cohérente et forte. Au final, quelle expérience forte que celle de tenter l'exercice qui consiste à découvrir pourquoi nous sommes là, ce que nous devons cultiver, ce à quoi nous devons renoncer, pour être plus vrais, plus libres et plus forts ●

Le 3^e homme

Aristote, Descartes... renvoyés dos à dos. Fidélité ou tabula rasa ? Les deux ont raison mais j'aurais rêvé d'un 3^e homme à cette table de café : Soljenitsyne ! Dans son discours à Harvard, en 1978, il pointe du doigt : "l'autonomie proclamée et pratiquée de l'homme à l'encontre de toute force supérieure à lui... l'homme (qui est) la mesure de toutes choses sur terre, l'homme imparfait, qui n'est jamais dénué d'orgueil, d'égoïsme, d'envie, de vanité, et tant d'autres défauts". Et de nous conduire "à nous hisser à une nouvelle hauteur de vue, à une nouvelle conception de la vie, où notre nature physique ne sera pas maudite... mais, ce qui est bien plus important, où notre être spirituel ne sera pas non plus piétiné, comme il le fût à l'ère moderne."

Par Pierre Collignon

Directeur de l'IRCOM

PIERRE RELIT SLOW

Humeur... noire !

J'habite le temps et c'est en prenant conscience que je suis mortel que cette conscience du temps m'est venue. Il y a eu un avant... il y aura un après ! Et disparaîtra avec moi un point de vue singulier, unique sur le monde. Un point de vue qui s'est construit avec ce qui était et qui se prolongera dans ce qui est. C'est ainsi : j'habite le temps et la question est : que vais je faire de ce temps ?

Au risque de la vie !

Mémoire et prospective... chez Wendel le risque est un "facteur culturel clé". Dans nos sociétés hyper protégées, voilà ce qu'il faudrait redécouvrir : le risque, c'est la vie ! La vie est fragile, elle est donnée, elle est risquée en permanence. Celui qui veut la conserver comme un trésor qu'on enfouit va la perdre. Celui qui accepte de la risquer pose un acte d'espérance "et les fruits passeront la promesse des fleurs". En fait, tout se conquiert, tout se mérite... et si je n'accepte pas de sacrifier, je n'obtiens rien !

Cum, munus, muneris

Comment puis-je découvrir mon identité à l'intérieur de la communauté sans être avalé et écrasé ? Certes, la communication peut y aider. Par le jeu des relations avec une ou plusieurs personnes, elle permet l'information et l'enrichissement mutuel. Mais communication bien ordonnée commence par soi-même ! Comment me faire connaître aux autres si je ne sais pas qui je suis ?

Cette nécessaire recherche est enracinement. Ainsi que le recommande R.M. Rilke : "Une seule chose est nécessaire : la solitude. La grande solitude intérieure. Aller en soi-même, et ne rencontrer durant des heures personne, c'est à cela qu'il faut parvenir". Toute communication est d'abord solitude et l'erreur serait de s'étourdir dans le tourbillon de relations autant superficielles que trompeuses ! Car l'homme communique aussi pour se trouver, et pour y parvenir, il doit d'abord descendre en lui-même.

Mais ce n'est pas suffisant ! Pour mieux savoir qui il est, l'homme doit aller à la rencontre de l'autre. Chez les Zulu on dit : "Umuntu ungumuntu ngabantu", autrement dit : "Une personne devient une personne à cause des gens". C'est par l'échange et le dialogue que nous apprenons à mettre en relation l'histoire de la communauté et la nôtre.

Ainsi, en communiquant avec ceux qui nous entourent, nous pouvons découvrir un peu plus ce qui est en nous et ce qu'il y a d'universel en chaque homme.

La culture : équipement de survie !

Savoir d'où l'on vient, connaître sa culture, voilà qui est probablement le meilleur moyen pour comprendre l'autre et s'ouvrir à la diversité. Comment pourrais-je comprendre une autre culture si j'ignore ce qui constitue la mienne. Comme le dit ce vieux proverbe juif : "On ne peut donner que deux choses à ses enfants : des racines et des ailes". Le philosophe Gustave Thibon, dit sur ce sujet qu'il faut apprendre à nos enfants "le sens critique, le minimum de culture, de sagesse, de convivialité, ce qui va permettre de trier dans l'information qu'on reçoit, d'être ouvert, et de garder un certain recul" et d'ajouter encore : "c'est une question de culture". Il est vrai que la vérité d'un événement, quel qu'il soit, se situe en profondeur, très au-dessous de ce qui nous est transmis dans l'instantané médiatique et qu'il faut, pour le comprendre, du temps, un savoir et une volonté d'aller au-delà des apparences : "tout est donné à celui qui fait attention".

"Être ou ne pas être ..."

Rôle ou fonction : telle est la question ? Le premier se "joue", l'autre "s'assure". De fait, seul le rôle engage. Celui qui "joue un rôle" apporte quelque chose d'unique, de singulier. À sa manière, il est irremplaçable dans le sens où ce qu'il apporte, seul lui avec son histoire, son caractère, sa sensibilité peut le faire. Le rôle "oblige" et distingue. Rien à voir avec l'égalitarisme qui nous a persuadés qu'à connaissances ou capacités identiques tout le monde est interchangeable. D'où la nécessité de prendre le temps de mieux se connaître pour bien "jouer son rôle". Ce qui suppose pour connaître la communauté à laquelle on appartient. Du temps aussi pour découvrir dans les yeux des autres que "j'ai" de la valeur et que ma vie à une cohérence et un sens. Comme le dit W. Davis : "Le moi n'est pas quelque chose que l'on atteint en retirant couche après couche jusqu'au noyau, c'est une intégrité qu'on doit arriver à faire naître". À sa façon, le rôle d'un leader, dans l'entreprise est aussi de contribuer à cette naissance

¹ Discours prononcé par Alexandre Soljenitsyne, prix Nobel de littérature(1970) à Harvard le 8 juin 1978

² François de Malherbe - Stances

³ R.M. Rilke, Lettres à un jeune poète

⁴ Gustave Thibon dans "Éthique et communication" Beauchesne Éditeur



Aurélie Jeannin

2-3
36-37

Aurélie Jeannin est consultante associée chez Caminno Stratégies et Communication. Elle est aussi écrivain-biographe, fondatrice de La Petite Maison à Plumes.

Ce qu'elle aurait peur de regretter : ne pas avoir suffisamment osé. Le pire ? Se dire un jour : "J'aurais dû..."



François de Montfort

4-5

François de Montfort est consultant, fondateur de Caminno Stratégies et Communication et Caminno Life.

Ce qu'il aurait peur de regretter : ne pas avoir été à la hauteur des talents qu'il a reçus.



Pierre d'Elbée

6-7

Pierre d'Elbée est docteur en philosophie. Co-fondateur de Caminno, il est également directeur des études de l'Institut Magis (www.institutmagis.com).

Il estime avoir hérité de "presque tout" : "Plus j'avance, plus je me dis que ma contribution personnelle est intimement associée aux générations qui me précèdent et à la société dans laquelle je suis inséré pour le meilleur et pour le pire. Tant et si bien qu'il m'est difficile de faire la différence. D'où un sentiment d'humilité car ma dette est inextinguible ; mais aussi la gratitude car la vie est un don précieux dont on hérite gratuitement. Et enfin une exigence impérieuse de partager car il ne sert à rien d'hériter seul."



Muriel Comte

8-9

Muriel Comte est médiéviste de formation et professeur depuis 1983 au collège Chevreul à Angers.

Parmi les ouvrages clés de sa vie, elle cite le *Nouveau testament* car il donne du sens à sa vie mais aussi le théâtre de Racine, les lettres de Madame de Sévigné, les romans de Balzac et ceux de Jean Giono, la poésie de Verlaine et celle de Baudelaire...

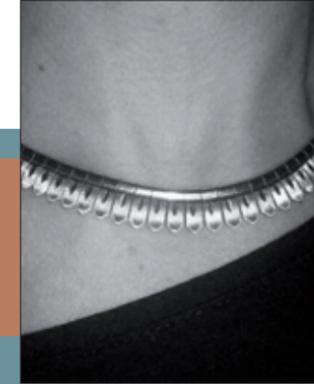


Dominique Péan

10-13

Dominique Péan est psychiatre et psychanalyste, membre de l'école psychanalytique de Strasbourg. Il a un cabinet à Angers.

Lorsque nous lui demandons si un personnage le fascine tout particulièrement, il développe la pensée suivante. "J'essaie de me déprendre de la fascination qui est source d'aliénation à l'autre. Mais j'aime beaucoup cinq personnages d'Albert Cohen : les Valeureux. Voilà des amoureux des mots, des raisonneurs, comme autant d'éclats d'un nouveau Persan qui regarderaient ce monde d'un œil naïf et bienveillant, réprimant le chagrin lorsqu'il se présente. Incorrigibles optimistes - de l'optimisme qui permet de faire un pas de plus - usant d'un humour parfois involontaire, ils témoignent de ce qu'Albert Cohen appelait la "tendresse de pitié" : c'est-à-dire, me semble-t-il, la reconnaissance de l'infantile chez l'autre. Ils nous apprennent à nous méfier de l'amour passion mortifère pour privilégier un amour se déployant dans la durée et son équivalent, l'amitié."



Louise

14-15

Louise est une chimiste qui tente, à ses heures perdues d'autres manipulations : celle des mots. Elle vit aux Pays-Bas, et blogue par intermittence sur bavardises.com.

Si elle avait choisi un autre métier, elle aurait ouvert une papeterie avec des tonnes de petits carnets vierges, prêts à être noircis d'histoires, de témoignages, de listes, de comptes, peu importe.



Ernest-Antoine Seillière

16-25

Ernest-Antoine Seillière est entré au groupe Wendel en 1976. Il y est aujourd'hui Président du Conseil de Surveillance. Il a été Président du Mouvement des Entreprises de France (MEDEF) de 1997 à 2005.

Un autre métier ? Il aurait rêvé d'être acteur comique ou cap-hornier.



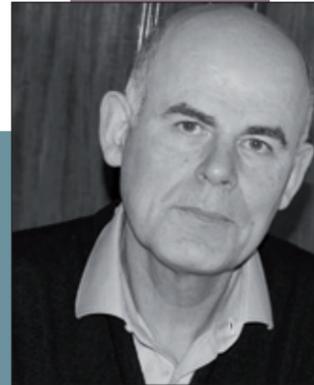
Frédéric Lemoine

16-25



Alix de la Tour du Pin

16-25



Michel Germain

30-33



Lénaïck Le Gratiet

34-35



Pierre Collignon

38-39

Frédéric Lemoine a exercé différentes fonctions au sein du groupe Wendel. Membre du Conseil de surveillance depuis 2008, il est aujourd'hui Président du Directoire. Il occupait avant cela la fonction de Président du Conseil de Surveillance d'Areva.

À son dîner idéal, il inviterait : son épouse, Murielle Lemoine, qui, après une brillante carrière dans la banque, le conseil en stratégie et les assurances, mène depuis cinq ans des études de haut niveau de philosophie et de théologie. George Steiner, un esprit universel, polyglotte, merveilleux causeur d'une immense culture. Alain Carpentier, Président de l'Académie des Sciences, chirurgien cardiaque mondialement connu, inventeur, et avec lequel il a eu l'honneur de travailler au Vietnam et au sein de sa fondation. Serge Kampf, fondateur de CapGemini, génial entrepreneur et manager, Président d'un groupe de 120 000 personnes et grand connaisseur des hommes et de leurs ressorts. Bernard Pivot, que je ne connais pas mais dont j'admire la capacité d'étonnement et d'enthousiasme et qui mènerait admirablement la conversation.

Alix de la Tour du Pin, Conseil & coach, auteur & cartoonist. Elle fonde les Ateliers des leaders (www.atelierdesleaders.com) et l'École des Ateliers Creative Cartoons.

Ce qui la surprend le plus c'est l'étonnante résilience de certaines personnes, groupe de personnes ou famille, rien ne l'émerveille autant.

Michel Germain est docteur es lettres, fondateur et directeur associé de la société Arctus (www.arctus.com). Auteur notamment de Management des nouvelles technologies et e-Transformation, il a publié de nombreux ouvrages. Il est Président du Club de Bretagne à Paris et membre de l'Académie Littéraire de Bretagne et des Pays de la Loire. Professeur des Universités associé au Celsa (Université Paris-Sorbonne), il a enseigné les transformations sociales en lien avec les technologies du numérique. Il a conçu, pour le Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche, le Référentiel des métiers de l'Internet.

Il aurait aimé inventer le deltaplane qui apporte la réponse la plus simple (et écologique) au vieux rêve de l'homme de voler, pour s'abstraire de la pesanteur.

Lénaïck Le Gratiet est consultante en ressources humaines et coach, directrice du cabinet Caminno RH.

Sa plus grande fierté : tracer sa route en restant vivante et être dans le luxe d'avoir une vie qui lui permet de partager ses convictions avec des personnes qu'elle a choisies et qu'elle aime faire grandir.

Pierre Collignon dirige l'Ircom, école fondée en 1984 et qui regroupe aujourd'hui trois instituts (actions humanitaires et sociales, communication, lettres et sciences politiques) ainsi qu'une filière conseil aux entreprises.

Sa source d'énergie ? C'est le Christ. Sa parole lui donne de bonnes raisons de se lever tôt le matin et de se coucher tard le soir. Elle peut se résumer dans le commandement de l'amour : "Aime ton prochain comme toi-même". On n'a jamais fini d'aimer... et aimer, c'est tout donner ! Il complète : "Comme je ne suis pas parfait, je me souviens de son regard toujours miséricordieux sur les hommes et les femmes qui croisent son chemin."



SLOW #3
MAI 2012

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

Pierre d'Elbée,
Muriel Comte,
Louise,
Ernest-Antoine Seillière
Michel Germain
Dominique Péan
Frédéric Lemoine,
Alix de La Tour du Pin,
Lénaïck Le Gratiet,
Pierre Collignon

Slow est une revue conçue et éditée par :
Caminno Stratégies 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 : **Aurélien Jeannin**
Conception graphique : **Christophe Poissenot**
Impression sur papier recyclé : **PGR - Angers**



Slow

ÉGALEMENT DISPONIBLE SUR
www.caminno.fr/slow

