

# Le Point

ÉDITION-PROGRAMME DE LA CITÉ DE LA RÉUSSITE 2017

# La trans mission

**CITÉ DE LA RÉUSSITE**

**Le forum des débats culturels, économiques,  
scientifiques et politiques**

**18 et 19 novembre 2017 à la Sorbonne**



**C NEWS**

LA CHAÎNE  
QUI EXPLIQUE  
**L'INFO**



**LA MATINALE**

Clélie Mathias

Romain Desarbres

Lundi - Vendredi  
6h-9h

**L'INTERVIEW  
POLITIQUE**

Jean-Pierre  
Elkabbach

Lundi - Vendredi  
7h30-7h50

**L'HEURE  
DES PROS**

Pascal Praud

Lundi - Vendredi  
9h-11h

**LES VOIX  
DE L'INFO**

Sonia Mabrouk

Lundi-Jeudi  
17h-19h

**PUNCHLINE**

Laurence Ferrari

Lundi-Jeudi  
19h-20h

**L'INFO DU VRAI**

Yves Calvi

Lundi-Jeudi  
22h-23h30

Laurence Ferrari

Vendredi  
22h-23h30

**C NEWS**

PARTENAIRE DE



cité de la réussite

**CNEWS.FR**

RETROUVEZ CNEWS SUR LE **CANAL 16** DE LA TNT

 CNEWSOFFICIEL  
 @CNEWS

# Une histoire d'amour

C'est un sujet à vous tirer les larmes. Qui peut prétendre qu'il n'a jamais été saisi d'une petite envie de pleurer en cherchant dans sa mémoire ces moments où il a reçu un objet, une histoire, un savoir, une volonté ? Qui peut affirmer qu'il ne doit rien d'essentiel à la générosité d'un parent, d'un professeur ou d'un inconnu ?

On dit, et c'est vrai, que toute civilisation repose sur la transmission. On répète, et c'est indiscutable, que rien n'est plus stratégique que l'éducation. Mais on oublie que c'est surtout une grande affaire d'émotion. D'amour ?

Interrogé sur ce qu'était un « maître », le grand George Steiner répondit (1) que c'était « *quelqu'un qui a une aura quasi physique. La passion qui se dégage de lui est presque tangible. On se dit : "Je ne vais jamais l'égaliser, mais j'aimerais bien qu'un jour il me prenne au sérieux."* Ce n'est pas tout à fait la concurrence de l'ambition. C'est quelque chose qui ressemble à l'amour, à l'éros ».

A l'inverse, transmission sans passion ne vaudrait rien ? C'est ce que suggère Shakespeare : « *Pour un noble cœur, le plus riche don devient pauvre, quand celui qui donne n'aime plus* » (2)...

Y a-t-il seulement un sujet plus intime que celui-ci ? Et si la transmission, en exigeant de donner un peu de soi-même, revenait à accepter de mourir un peu ? Certes, il est des cas où elle souligne, au contraire, le refus de la mort : toujours cette petite trace que nombre d'entre nous espèrent laisser... On a beaucoup diffamé Narcisse, mais l'amour de soi-même est parfois le premier pas vers l'altruisme !

Dans tous les cas, la transmission nécessite une drôle de conversation avec soi-même. Les intervenants de la Cité de la réussite, dont *Le Point* est un partenaire particulièrement fier, vont donc devoir se livrer. Et accepter, en Sorbonne, de nous parler d'amour... ■ **ÉTIENNE GERNELLE**, directeur du « Point »

1. George Steiner et Cécile Ladjali, « Eloge de la transmission. Le maître et l'élève » (Albin Michel, puis Fayard).

2. « Hamlet ».

# Sommaire

## 6 ÉDUCATION

L'école doit se réinventer

## 12 COMMUNICATION

La défaite de la vérité ?

## 72 NUMÉRIQUE

Bienvenue dans l'ère des robots pensants

## 24 SYLVIE GUILLEM

Virtuose militante

## 26 GUY SAVOY

Passeur de saveurs

## 30 SCÈNES

Spectacle vivant ou virtuel, une place pour chacun !

## 34 DÉVELOPPEMENT

Vers une économie qui tourne plus rond

## 38 PROGRAMME

## 44 GARRY KASPAROV

Les leçons d'un grand maître

## 46 BEATE ET SERGE KLARSFELD

Partisans de la mémoire

## 52 SUCCESSION

Entreprise familiale, un sacré héritage

## 58 JEAN BEUNARDEAU

« Le discours sur les valeurs et la culture doit être à égalité avec celui sur les performances »

## 64 ENTREPRISE

« Diffuser une capacité d'adaptation et de discernement »

## 70 TUTORAT

Chez Michelin, c'est savoir-faire et savoir-être

## 72 GEORGES HADDAD

« Il faut construire une citoyenneté de l'action collective »

## 78 GÉRARD GAROUSTE

La figure intranquille

## 82 BRUNO ROUSSEAU

L'alchimiste

# Mission transmission

La transmission est « *le processus même de l'humanisation* » selon l'historien et psychanalyste Pierre Legendre.

Consubstantielle à la nature humaine, qu'il s'agisse de la vie que l'on donne, du savoir que l'on partage, des biens que l'on lègue ou des rites et des croyances que l'on diffuse – oralement ou par écrit –, la transmission est nécessaire pour créer le socle d'une identité de groupe. La famille, la tribu, la nation sont toutes nées de la transmission.

Qu'il soit question d'adhérer à un modèle, à une idée ou de réfuter un héritage moral, politique, éthique, la transmission est créatrice de sens, de durée, de cohésion.

Transmettre est la mission des parents qui élèvent leurs enfants, des professeurs qui les éduquent.

C'est la vocation du sage qui convoque la notion de « disciple ».

Celle du maître de musique, du « passeur » de recettes qui reproduit ou réinvente, et bien sûr de l'artiste qui offre l'émotion en partage.

A l'heure du tout-connecté, nouveaux médias et réseaux sociaux imposent un flux continu de mots, d'images, de sons. Dès lors, qui transmet quoi et à qui ? Et comment choisir ?

Transmettre est affaire de culture, mais aussi de patrimoine.

Point de basculement d'une génération à l'autre, la transmission est une responsabilité à assumer afin que le capital acquis profite à la postérité.

La transmission, c'est aussi notre santé et la grande leçon de la nature. Et c'est à l'homme contemporain qu'il revient de transmettre une planète vivable aux générations futures. Enfin, la transmission est une mission. Celle dont la Cité de la réussite, lieu d'échanges et de partage, a fait sa clé de voûte depuis sa création, en 1989. Chaque fois, à Paris, puis à Marseille, Lille et Lyon, les participants toujours plus nombreux sont sortis des débats avec une vision renouvelée.

Alors pour cette 20<sup>e</sup> édition, dont le thème central s'est imposé comme une évidence, souhaitons que la maïeutique des questions-réponses y refonde la grille de lecture de chacun comme autant de témoignages de l'intelligence collective, et qu'une fois encore la pensée y circule, les idées y fument et s'y transmettent ! ■

## LES ORGANISATEURS

Numéro spécial conçu et écrit par Olivia Roland et Marina Torre • Iconographie : Anne Lorré (AFP) • Révision : « Le Point » • Impression : La Galiote-Prenant • Le Point : 1, boulevard Victor, 75015 PARIS • Président directeur général et directeur de la publication : Etienne Gernelle • Directeur général délégué : François Claverie.  
Le Point - Sebdo, société anonyme au capital de 10100160 euros. R.C.S. Paris B 312 408 784



SOUTENIR L'ENTREPRENEURIAT  
AVEC 70 000 ANCIENS

AGIR ET SE CONSTRUIRE  
AU CŒUR DE PLUS DE  
150 ASSOCIATIONS  
ÉTUDIANTES

OUVRIR À DE NOUVEAUX  
HORIZONS AVEC 300 PARTENARIATS  
INTERNATIONAUX DANS 51 PAYS

FORMER  
LA NOUVELLE  
INTELLIGENCE  
DES ENTREPRISES  
D'AUJOURD'HUI  
ET DE DEMAIN

**IONIS**  
EDUCATION GROUP

SE FORMER  
À DES CENTAINES  
DE MÉTIERS TOURNÉS  
VERS L'AVENIR

FAVORISER  
LA PARITÉ  
ET L'ÉGALITÉ  
DES CHANCES

PASSIONNER  
27 000 ÉTUDIANTS  
DANS 17 CAMPUS URBAINS  
EN FRANCE ET  
À L'INTERNATIONAL

**IONIS EDUCATION GROUP, PREMIER GROUPE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR  
PRIVÉ EN FRANCE : ISG, ISEG MARKETING & COMMUNICATION SCHOOL,  
MODA DOMANI INSTITUTE, ISTH, ICS BÉGUÉ, ISEFAC, EPITA, ESME SUDRIA, IPSA,  
SUP'BIOTECH, EPITECH, WEB@CADÉMIE, E-ARTSUP, IONIS-STM, SUP'INTERNET,  
ETNA, IONIS UP, CODING ACADEMY, IONISX, IONIS 361, SECURESHERE.**  
>> [WWW.IONIS-GROUP.COM](http://WWW.IONIS-GROUP.COM)

**IONIS**  
EDUCATION GROUP

# L'école doit se réinventer



**Education.** En même temps que se développent les outils numériques, de nouvelles pédagogies transforment les salles de classe.

Une classe sens dessus dessous. Apprendre le cours chez soi, s'exercer en classe : tel est le schéma de la « classe inversée », un système pédagogique très en vogue. Certes, il n'a rien de neuf. A l'université, les « travaux dirigés », où les élèves présentent des exposés, fonctionnent déjà sur ce principe, mais il tend à se répandre. La nomination d'une enseignante française au prix international Global Teacher Prize 2017 contribue à populariser ce concept dans l'Hexagone. Utilisation d'outils numériques, projets communs, interactivité...

Marie-Hélène Fasquel-Erhart, professeure d'anglais dans un lycée de Nantes, détaille quelques-unes de ses méthodes dans un livre publié en août : « L'élève au cœur de sa réussite » (Editions François Bourin).

## **Tableau disparu**

Des institutions vont jusqu'à adopter une nouvelle architecture. A la rentrée 2017, l'Institut catholique de Paris inaugure un nouveau campus comprenant un forum avec des gradins face à face où les étudiants pourront s'exercer à l'éloquence, un espace de cotravail ou encore un laboratoire

Cours à l'Université catholique de Lyon : les ordinateurs sont aujourd'hui indispensables.

de recherches avec meubles connectés et modulables. Fin d'un emblème, le tableau, où les enseignants notaient les points importants du cours, a disparu. Il est remplacé par des projections d'images sur les murs.

## **Les cours sur Facebook**

Les nouvelles technologies inspirent d'autres innovations. A Rennes-I, un enseignant invite les étudiants à le suivre sur Twitter, tandis qu'à Paris-I un professeur de droit diffuse ses cours en direct sur Facebook. Pour les futurs ingénieurs, de plus en plus d'institutions se dotent de « fablab », des centres où les étudiants peuvent travailler à la fabrication d'objets.

Ces essais s'accompagnent de réflexions sur le nouveau rôle des enseignants et les nouveaux sens à donner à la transmission du savoir. L'Institut d'études politiques de Paris (Sciences po) a créé un laboratoire consacré aux pédagogies dites « actives ». Leurs variantes s'appuient sur un certain nombre de théories, dont celle du connectivisme, qui repose sur l'idée que l'apprentissage s'effectue par les apprenants organisés eux-mêmes en réseau. Ces nouvelles méthodes ne vont pas sans poser quelques défis, à commencer par celui de la concentration. Si les sources d'informations se multiplient, l'attention tend à décrocher rapidement. Surtout lorsque les élèves viennent en cours avec leur ordinateur. Une enseignante de l'université du Michigan s'est amusée à noter les activités de ses élèves qu'elle avait pu surprendre et qui n'étaient pas liées à son cours. Résultat : leurs écrans affichaient plus de 40 moyens de distraction différents. Or la concentration est l'un



des piliers d'un apprentissage réussi comme le confirment les recherches en neurosciences. « *L'enjeu est de bien orienter l'attention, et, en cela, ce que l'on a appelé l'"effet maître" est crucial: tel enseignant parviendra à captiver l'attention là où un autre s'enlisera* », note Stanislas Dehaene, professeur au Collège de France chargé de la chaire de psychologie cognitive expérimentale, dans un article de 2013. Ce dernier défend également la nécessité de mobiliser l'apprenant en testant ses connaissances.

### Qu'avez-vous appris cette semaine ?

Il faut ensuite s'assurer de l'efficacité du retour des informations. Cela repose sur l'idée que l'acquisition du savoir fonctionne sur le modèle « essai/erreur ». Trop sanctionner une faute se révèle dès lors contre-productif, car cela produit du stress. Dernière étape cruciale pour le cerveau : la validation

des acquis permettant de libérer de l'« espace » afin d'engranger de nouveaux savoirs.

Ces nouveautés pédagogiques, soutenues par des réflexions scientifiques, s'accompagnent d'un encouragement à l'« apprentissage tout au long de la vie ». La formation continue apparaît comme une nécessité pour répondre aux exigences de nouvelles compétences sur le marché de l'emploi. Rien d'étonnant donc à ce que le recruteur en chef d'une entreprise comme Paypal demande lors des entretiens d'embauche ce que les candidats « ont appris de neuf au cours de la semaine », comme il l'a confié au journal *Business Insider*.

A l'intérêt économique d'une éducation qui ne s'arrête pas à l'obtention du diplôme de fin d'études s'ajoute celui de son impact social. Parce que la transmission du savoir n'est ni une question d'âge ni de classe ■ **MARINA TORRE**



**Marc Drillech**  
**« Un enseignant ne transmet plus un sujet, mais un comportement, une vision de la vie. »**

Marc Drillech est directeur général d'Ionis Education Group, l'un des plus grands établissements supérieurs privés français avec une vingtaine d'écoles, dont Epitech, Iseg ou encore Sup'Biotech. Il utilise les outils numériques pour transmettre au mieux les savoirs et préparer les étudiants au marché du travail.

**La Cité de la réussite : Comment votre plateforme d'enseignement numérique IonisX, lancée en 2014, transforme-t-elle la pédagogie ?**

**Marc Drillech** : L'idée consiste à préparer les cours à la maison, sur la plateforme, et à s'exercer en cours. Dans mon cours, nous avons aussi utilisé un site – [Ionisbrandculture.com](http://Ionisbrandculture.com) – où l'étudiant peut trouver 75 cas de réussite d'opérations marketing à travers des vidéos, des PowerPoint, etc. Au départ, les étudiants, surtout en première année, ont parfois du mal à comprendre cette logique. Mais ils s'habituent et cela fonctionne bien parce qu'un étudiant donne tout dès lors qu'il ne s'ennuie pas. Vous avez une obligation en tant qu'enseignant : intéresser l'étudiant. Or vous ne pouvez pas l'intéresser de la même manière qu'il y a vingt ou trente ans.

**Qu'est-ce qui a changé ?**

Le rapport au temps. C'est une génération de l'imédiateté, de l'impatience. La structure classique de l'heure de cours avec un professeur et des étudiants passifs ne fonctionne plus. Les étudiants sont formidables quand vous leur donnez une mission. Par exemple, dans l'une de nos écoles, le Moda Domani Institute, nous avons un programme, le « 24 heures chrono », par exemple pour créer un *concept store*. Les étudiants adorent. Il faut les voir le matin, fiers, la mine fatiguée, nous expliquer le projet sur lequel ils ont travaillé toute la nuit !

**Qu'est-ce qu'enseigner ?**

Ce qu'il y a de formidable chez l'être humain, c'est sa capacité à se passionner sur un sujet. Le rôle du professeur est là. Un enseignant aujourd'hui, c'est quelqu'un qui sait transmettre une passion, quelque chose de l'ordre de l'émotionnel, du psychologique et du rationnel. Il ne transmet plus un sujet, mais un comportement, une vision de la vie. Quand un étudiant vient me voir, je vois que j'ai réussi quand ce qu'il a appris va l'emmener ailleurs, loin et autrement ■ **PROPOS RECUEILLIS PAR MARINA TORRE**

« Dans une école, l'enseignant est la personne la plus importante, car c'est de lui ou d'elle que dépend le bien futur de l'humanité. »

Jiddu Krishnamurti, penseur indien

## La méthode de Singapour promet des « boss » des maths

Les petits Français vont s'y mettre. A la rentrée 2017, le ministre de l'Éducation nationale, Jean-Michel Blanquer, a annoncé son intention de faire apprendre aux élèves addition, soustraction, multiplication et division dès les classes de CP et CE1 en adaptant la méthode de Singapour. Créée entre les années 1980 et 1990, elle s'inspire de plusieurs travaux, dont ceux du psychologue américain Jerome Bruner. Le principe : passer du concret à l'imagé puis à l'abstrait en manipulant des objets afin de résoudre des problèmes. Par exemple, des groupes de cubes colorés représentent des nombres à additionner, soustraire, etc. Depuis que le succès des jeunes Singapouriens dans certains classements internationaux lui est attribué, la méthode séduit dans le monde entier. Une soixantaine de pays l'ont déjà adoptée ■ **M. T.**

A close-up photograph of an astronaut's white space helmet against a starry space background. The helmet's visor is partially open, reflecting the Earth and another astronaut. The text is overlaid on the left side of the image.

# “MON PÈRE, CE HÉROS.”

## MISSION : TRANSMISSION

Cette Association a pour objet de :

- Défendre les Adhérents de l'Afer.
- Promouvoir et défendre l'épargne volontaire.
- Informer, si il y a lieu, ses Adhérents sur les possibilités existantes d'épargne institutionnelle ainsi que sur les régimes de retraite et de prévoyance.
- Négocier et souscrire pour le compte des Adhérents des contrats d'assurance et de groupe correspondant aux différentes catégories prévues par le Code des assurances et plus particulièrement des contrats d'épargne et de retraite ainsi que, s'il y a lieu, d'assistance et de prévoyance.
- Proposer des produits et services bancaires, financiers et sociaux dans l'intérêt des adhérents, complémentaires à l'assurance.
- Créer ou participer à la création de toute association ou groupement, poursuivant l'un de ces objectifs dans le cadre national ou international.
- Mener toute action publique ou collective nécessaire pour atteindre ces objectifs de manière générale.





L'AFER  
PARTENAIRE  
DE LA  
CITÉ DE LA RÉUSSITE

*Rejoignez notre famille*

[www.afer.asso.fr](http://www.afer.asso.fr)



**afer** 

ASSOCIATION FRANÇAISE  
D'ÉPARGNE ET DE RETRAITE

—  
TURN  
FUTURE  
—  
INTO  
PRESENT

*the retail  
Alchemists*



ALTAVIA



Aux côtés de la Cité de la réussite depuis 15 ans, Altavia est fier de participer aux débats d'idées, qui interrogent notre monde et nous permettent de le transformer.

A l'origine de toute création se trouve une alchimie particulière conjuguant passé, présent et futur. Transmettre notre Art & notre Manière nous permet d'inventer le groupe de demain en toute pérennité.



Altavia est le premier groupe international indépendant, spécialisé dans la communication commerciale dédiée au retail. Fondé en 1983 par Raphaël Palti, son Président-Directeur Général, le groupe propose d'améliorer la performance de la communication commerciale des retailers, en faisant naître une alchimie relationnelle unique, créatrice de liens fructueux entre une enseigne et ses clients.

Présent dans 39 villes dans 26 pays dans le monde, le groupe Altavia emploie plus de 1 800 collaborateurs et a réalisé un chiffre d'affaires de 700 millions d'euros en 2016.

**ALTAVIA-GROUP.COM**

# La défaite de la vérité ?



**Communication.** Jamais nous n'avons disposé d'autant d'outils pour échanger. Mais, dans un monde de « postvérité », jamais nous n'avons tant douté du contenu des messages qui circulent.

« **N**ous nous sentons tellement à l'abri dans nos bulles que nous acceptons seulement l'information, vraie ou fausse, qui cadre avec nos opinions, au lieu de fonder nos opinions sur les preuves qui sont là. » Ces paroles prononcées par Barack Obama lors de son discours d'adieu, en janvier 2017, représentent plus qu'une critique indirecte à son successeur à la Maison-Blanche. Incluant l'ensemble de ses auditeurs, il notait aussi : « Nous sommes trop nombreux à trouver plus sécurisant de se retirer dans nos bulles, que ce soit dans nos quartiers, campus, lieux de culte ou fils d'actualité de réseaux sociaux, entourés de personnes qui

nous ressemblent. » Sites d'e-commerce, plateformes de vidéo ou de musique en ligne et, bien sûr, réseaux sociaux, tous reposent sur un principe commun : leurs algorithmes ciblent les messages transmis à chaque utilisateur. Ce sont surtout à partir de leurs choix antérieurs que sont sélectionnées les nouvelles informations ou les nouveaux produits présentés sur les fils d'actualité ou sur les pages d'accueil. Ainsi, reclus devant des écrans qui ne leur donnent que le point de vue auxquels ils adhèrent, ou du moins celui auquel ils sont habitués, les internautes se renfermeraient dans leur bulle idéologique.

Ce phénomène, un conseiller de l'ex-président américain Cass

Donald Trump et Barack Obama, lors de la passation de pouvoir, le 20 janvier 2017. Le plus crédible est...

Sunstein le désigne sous le terme de « chambres d'écho ». Ces dernières « nourrissent l'extrémisme. Si vous passez du temps avec des gens qui partagent vos opinions, vous serez plus confiant et plus extrême et le groupe sera plus uni », explique le juriste et philosophe dans un article publié par le journal de Princeton. Outre-Atlantique, leur cas intéresse de plus en plus penseurs, médias et décideurs, et ce d'autant plus qu'ils sont associés au mouvement ultraconservateur « alt-right », dont les membres les plus radicaux revendiquent leur racisme et leur appartenance à des groupes néonazis.

Leur influence dépasse désormais les réseaux sociaux habituels. Après avoir été bannis de Twitter, certains ont rejoint un site baptisé Gab, qui se décrit comme un réseau social créé « pour les gens comme vous ». Invoquant les « discours haineux » qui y sont propagés, Google l'a déréférencé de son site de téléchargement, tandis qu'Apple lui a refusé l'entrée au sien. Dans la même mouvance que Gab se développe tout un écosystème autoproclamé « Alt-Tech », comprenant moteurs de recherche, partage de photos, etc.

## Moins de nuances, plus de complexité

Au-delà de l'éternel problème des limites à la liberté d'expression, ces « chambres d'écho » interrogent le contenu même de ce qu'elles répètent. Rumeurs ou informations (*voir encadré*), théories du complot ou suspicions justifiées, réalité ou « post-vérité »... la transmission via les réseaux gagne en complexité ce qu'elle perd en nuances.

Les premiers à en pâtir sont les publics les plus fragiles. Les adolescents, en particulier, appa-



raissent très exposés. Selon un sondage Ipsos paru début 2017, les 13-19 ans français passent près de quinze heures par semaine sur Internet. Sur ce temps, une partie croissante est consacrée aux réseaux sociaux. Leur usage comme moyen de radicalisation est dénoncé à chaque vague d'attentats.

Pour l'heure, la réponse consiste surtout à annoncer la mise en place de programmes éducatifs visant à apprendre aux plus jeunes à adopter un regard critique vis-à-vis de ce qu'ils lisent ou entendent. Certains Etats vont plus loin. En Allemagne, la loi NetzDG, votée en juin, prévoit jusqu'à 50 millions d'euros d'amende contre tout média social de plus de 2 millions d'utilisateurs qui ne supprimerait pas des contenus haineux ou jugés illégaux.

### Qu'est-ce qu'une transmission réussie ?

Certes, personne n'a attendu les réseaux sociaux pour souffrir de «biais de confirmation». Ce principe consiste à ne choisir parmi des données que celles qui correspondent à une hypothèse prédéfinie. Ainsi, l'habitude de certains partisans de lire un journal plutôt qu'un autre qui défend des opinions adverses ne date ni de Twitter ni de Facebook.

En outre, grâce aux outils nu-

mériques, il est désormais possible de vérifier rapidement telle affirmation de responsable politique ou de chef d'entreprise lors d'un débat télévisé ou d'une intervention publique. Supports pour des campagnes de boycott ou de pétition contre des organisations prises en flagrant délit d'irrespect des droits de l'homme, ils servent aussi de moyen de pression pour les consommateurs. Ainsi, en 2013, après l'effondrement d'un immeuble d'ateliers au Bangladesh qui a causé la mort de plus de 1 000 personnes, une campagne relayée par des réseaux sociaux a-t-elle appelé à davantage de transparence dans le choix des sous-traitants chez les géants du textile.

Que ce soit dans le cas de la vérification des faits ou dans celui des dénonciations de scandales, et même dans la lutte contre les théories du complot, toutes les réponses reviennent à rechercher l'origine des messages transmis. Elles questionnent toute la confiance que l'on place dans les émetteurs des messages reçus. Surtout, nos bulles numériques incitent à définir une transmission réussie: est-ce celle qui apporte des réponses aux récepteurs, ou bien celle qui les pousse à se poser les questions auxquelles ils n'avaient pas pensé? ■ MARINA TORRE

« Nous, peuple libre, avons librement décidé que nous voulons vivre dans une sorte de monde de "postvérité". »

Steve Tesich,  
écrivain américain

## Des « fake news » à la postvérité

« *Les médias FAKE NEWS (ces ratés de New York Times, NBC, ABC, CBS, CNN) ne sont pas mes ennemis, ils sont les ennemis du peuple américain!* » Ainsi twittait Donald Trump en février 2017. La formule, désormais aussi intimement associée au président américain que ses messages sur Twitter, représente plus qu'une simple dénégation de l'information rejetée, elle revient à réfuter la légitimité de sa source, son existence même. Surtout quand elle est suivie d'une vidéo dans laquelle le chef de l'Etat est montré boxant un homme dont le visage est remplacé par le logo de la chaîne CNN.

A l'origine, l'expression, datée du XIX<sup>e</sup> siècle, renvoie à des canulars, comme la célèbre émission de radio d'Orson Welles, « La guerre des mondes », annonçant l'arrivée d'extraterrestres (qui fut prise au sérieux par une partie des auditeurs). Puis son sens a évolué. Avant l'élection de Donald Trump, la formule, parfois traduite en français par « fausses nouvelles » ou « infaux », désignait les rumeurs infondées et autres intox circulant surtout sur Internet. *Fake news* est désormais associé à la « postvérité », le « mot de l'année » 2016 pour le dictionnaire Oxford, qui le définit comme ce qui « *dénote des circonstances dans lesquelles les faits objectifs influencent moins l'opinion publique que les émotions ou les croyances personnelles* ». Autrement dit, à l'ère de la « postvérité », peu importe que des propos soient faux ou pas du moment qu'un grand nombre de personnes y croient.

Mais que répondre face à l'expression d'une si déconcertante mauvaise foi ? Peut-être la réponse de CNN à Donald Trump suggère-t-elle une piste. La chaîne a en effet diffusé en octobre une vidéo, sorte d'hommage à Magritte, dans laquelle apparaît une photo de pomme avec le commentaire « *Ceci est une pomme. Certaines personnes essaieront peut-être de vous dire que c'est une banane. Ils crieront peut-être "banane, banane, banane" (...). Il se pourrait même que vous commenciez à croire que c'est une banane. Mais ce n'est pas le cas. Ceci est une pomme.* » ■ M.T.

# TRANSMETTRE

L'AUDACE  
L'EXIGENCE  
LA PASSION







130 avocats pour vous accompagner  
et vous faire gagner



**AUGUST DEBOUZY**  
AVOCATS







THE BOSTON CONSULTING GROUP

# Que transmettre quand le futur n'est plus ce qu'il était ?

Si le but de toute entreprise est de durer, la transmission en est le moyen. La transmission d'une identité forte et vivante tout comme une capacité d'adaptation à l'épreuve de la complexité nouvelle du monde. Pour y parvenir, c'est l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise qui doit y travailler au quotidien.

Le Boston Consulting Group, leader mondial du conseil en stratégie, aide ses clients à construire des stratégies durables dans un monde en transformation.

Dans le cadre de la Cité de la Réussite nous avons conduit une étude sur la transmission dans les grandes entreprises en nous appuyant sur des témoignages recueillis auprès de 29 grands dirigeants. Nous vous invitons à participer au débat qui sera consacré à ce thème avec Michel Frédeau, directeur associé du BCG Paris, auteur du rapport :

« LA TRANSMISSION RÉUSSIE : RUPTURE OU ADAPTATION ? »  
le 18 novembre, de 14 h 30 à 16 h 00

Par ailleurs, trois autres experts du BCG, dont deux auteurs du rapport, participeront aux débats de la Cité :

- Vinciane Beauchene – « Faut-il avoir peur des robots ? » (18 novembre, de 18 h 45 à 20 h 00)
- Sylvain Duranton – « Intelligence artificielle, progrès technologique, big data : libération ou aliénation ? » (18 novembre, de 14 h 30 à 16 h 00)
- Axel Reinaud – « Ces innovations qui vont changer le monde » – (19 novembre de 11 h 00 à 12 h 30)

Pour en savoir plus sur le BCG et découvrir toutes nos publications :  
[www.bcg.com](http://www.bcg.com)

# Bienvenue dans l'ère des rob



**Numérique.** Les prouesses technologiques laissent entrevoir l'émergence d'une intelligence artificielle aux capacités supérieures à celles des humains.

Imaginez un monde où des robots diagnostiqueraient le diabète en scannant des photos, remporteraient des parties d'échecs ou de go face à des humains, démineraient n'importe quel terrain, prédiraient des crimes et délits avant qu'ils se produisent. Effrayant ? Formidable ? Fantaisiste ? Artifices pour des blockbusters hollywoodiens type « Minority Report » ou « Blade Runner » ? Pas seulement : les exemples cités plus hauts sont bien réels, ou en passe de le devenir. Car la fiction rejoint

la science, et les publications les plus sérieuses annoncent presque chaque jour de nouvelles prouesses dignes des meilleures œuvres d'anticipation.

Toutes relèvent de près ou de loin de la fameuse « intelligence artificielle » (IA), expression forgée au milieu des années 1950 qui désigne un ensemble de théories et de techniques visant à créer des machines capables de simuler l'intelligence humaine. Depuis, l'afflux de données et le perfectionnement des ordinateurs ont rendu possible ce qui n'était jusqu'alors que pure

La RoboCup de football 2017, à Nagoya, au Japon, a réuni près de 3 000 chercheurs... et leurs robots.

spéculation. Avec un tel succès que l'intelligence artificielle est devenue un argument marketing pour vanter les mérites de telle ou telle innovation. Mais des avancées bien réelles laissent entrevoir des applications dans de nombreux domaines.

Ainsi, au MIT (Massachusetts Institute of Technology), université pionnière dans ce domaine, une équipe travaille à créer des robots capables d'enseigner... à d'autres robots. Le projet C-Learn vise à « apprendre » à des machines à effectuer des gestes par imitation. Mais les robots ne se contenteraient plus de reproduire le mouvement à l'identique, ils pourraient même s'adapter à l'environnement – donc prendre en compte des obstacles –, puis transmettre

# ots pensants

leurs connaissances à d'autres machines. Les responsables du programme évoquent des applications possibles dans l'aéronautique ou pour des opérations de maintenance.

L'apprentissage « autonome » par les machines constitue l'un des domaines les plus prometteurs de la recherche en IA. C'est sur des méthodes dites de « *deep learning* » (« apprentissage profond ») que s'appuient des systèmes de reconnaissance vocale comme ceux d'Apple et de Google. Ce processus faisant intervenir des réseaux de machines sur le modèle des neurones sert aussi au traitement des images. Auparavant, pour qu'un ordinateur sache reconnaître ces dernières, il fallait qu'un expert lui « enseigne » comment trier les éléments qui les constituent. Désormais, « *la machine apprend à le faire elle-même. Et elle le fait beaucoup mieux que les ingénieurs, c'est presque humiliant!* » expliquait le Français Yann Le Cun dans *Le Monde* en 2015. Ce précurseur du *deep learning* dirige depuis 2013 le laboratoire d'IA de Facebook.

## Bataille féroce

Google, Apple, Facebook... Les fameux Gafa (hormis Amazon) mais aussi d'autres géants comme Microsoft, IBM ou encore les chinois Baidu et Alibaba se placent en première ligne pour préparer une bataille qui s'annonce féroce. En témoigne la passe d'armes de l'été 2017 entre Elon Musk, le patron de Tesla, et son homologue chez Facebook. Le premier, qui plaide pour une régulation, a mis en garde : « *Je n'arrête pas de sonner l'alarme, mais, jusqu'à ce que les gens voient vraiment des robots tuer des personnes, ils ne sauront pas comment réagir, tellement ça leur paraîtra irréel. Je travaille sur des formes très*

## « Le spectacle de la machine qui produit du sens dispense l'homme de penser. »

Jean Baudrillard, philosophe français

*avancées d'intelligence artificielle, et je pense qu'on devrait tous s'inquiéter de ses progrès.* » Et Mark Zuckerberg, beaucoup plus optimiste, de répliquer : « *Imaginer un scénario apocalyptique, c'est irresponsable.* »

Les immenses enjeux politiques et économiques de cette révolution n'échappent pas aux dirigeants de la planète. Le 8 juillet, le gouvernement chinois a affiché ses ambitions démesurées en la matière en annonçant un plan visant à combler son retard vis-à-vis des États-Unis pour devenir leader mondial de l'intelligence artificielle d'ici à 2030. Il compte quintupler les retombées économiques au sens large entre 2020 et 2025 pour atteindre 739 milliards de dollars. De son côté, Vladimir Poutine a déclaré début septembre que « *l'intelligence artificielle est l'avenir non seulement de la Russie, mais de toute l'humanité* » et que « *celui qui deviendra le leader dans ce domaine sera le maître du monde* ».

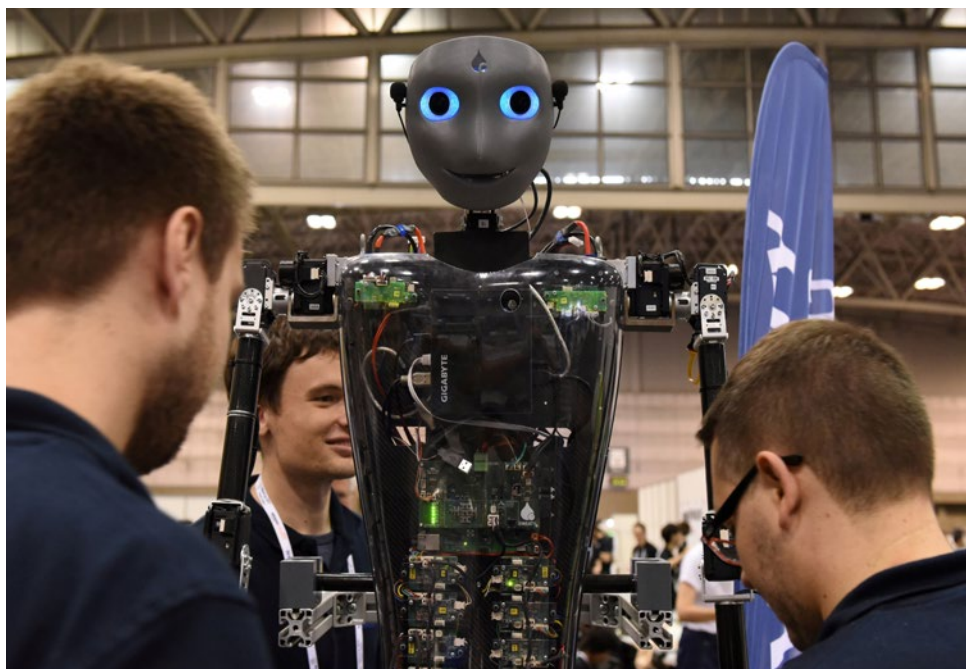
L'Europe n'est pas en reste, qui s'interroge aussi sur les retombées économiques attendues de l'intelligence artificielle, ainsi que sur les risques qu'ils posent. En France, après une première enquête sur le sujet remise à François Hollande en mars 2017, le mathématicien et député LREM Cédric Villani a été missionné par l'exécutif pour produire un nouveau rapport. Il devrait y être question de l'impact de l'IA sur le travail et la sécurité des données.

Ce qu'impliquent ces robots pensants se révèle bien plus profond. Car avec eux se réveillent des rêves démiurgiques ancestraux aux conséquences éthiques vertigineuses. Les controverses suscitées par le transhumanisme en laissent transparaître quelques-unes. D'après cet ensemble de théories, les découvertes scientifiques et techniques rendent envisageable l'apparition d'individus aux capacités physiques et intellectuelles illimitées. Les plus radicaux attendent même le moment où transmettre la vie ne signifiera plus nécessairement donner la ■■■

## Le pari des robots-médecins

S'il est une discipline sur laquelle les plus fervents soutiens de l'intelligence artificielle fondent un immense espoir, c'est bien la médecine. Première étape : enregistrer des milliards de données recueillies sur des individus via des appareils connectés. Ensuite, traiter ces informations afin d'établir des diagnostics. Maladies dégénératives comme Alzheimer, tumeurs, maladies rares... Tous les domaines sont concernés. Et, une fois de plus, les premiers à déployer les grands moyens sont les géants des nouvelles technologies. Google s'est lancé en 2013 à la conquête de ce nouveau Graal biotechnologique en investissant 425 millions de dollars. De son côté, Intel soutient un projet sur la maladie de Parkinson, Microsoft a créé un département consacré à l'e-santé et IBM multiplie les partenariats avec son « superordinateur » Watson ■ M. I.





« Si l'on attend d'une machine qu'elle soit infaillible, alors elle ne peut pas être intelligente. »

Alan Turing, mathématicien britannique

■■■ mort. Cesera le casoit grâce aux progrès de la médecine (*voir encadré*), soit parce qu'il sera possible de « télécharger » dans une machine les souvenirs, les émotions, le caractère et les pensées

d'un être humain, autrement dit tout ce qui fait sa personnalité, mais aussi son humanité. Dans cette conception, l'individu – humain ou « posthumain » – continue d'exister, même sans son

Des étudiants ingénieurs préparent leur robot qui doit concourir dans la catégorie taille humaine lors de la RoboCup 2017.

enveloppe corporelle d'origine. Cela présuppose qu'il se réduit à des mécanismes chimiques, complexes certes, mais que des machines très perfectionnées seraient à même de reproduire. Cela reste loin d'être prouvé. Pourtant, certains chercheurs y croient, comme Ray Kurzweil, l'ingénieur en chef de Google.

Certaines de ces prédictions sont prises très au sérieux. Leurs opposants, parfois qualifiés de « bioconservateurs », craignent les ravages moraux de ce nouvel eugénisme. Parmi eux figurent des penseurs américains tels que Francis Fukuyama, Michael Sandel ou Jeremy Rifkin. Outre une mise en garde sur les risques d'inégalité entre ceux qui auront accès aux progrès induits par l'IA et les autres, ils s'inquiètent de la possible aliénation humaine qu'elle engendrerait.

De fait, les thèses transhumanistes laissent entrevoir un monde sans faille, sans défaut, sans surprise – ou du moins sans surprise qu'une intelligence mille fois augmentée par la force des machines ne saurait surmonter. Dès lors, le droit à l'erreur ou à la différence ne semble plus permis. D'où la crainte d'une déshumanisation. Qu'apporterait la fabrication d'un tel « posthumain » dépourvu de ce que certains appellent des tares physiques ou cognitives ? Davantage de bonheur ? Mais pour qui ? Retirer à un individu certains de ses « défauts » n'aurait peut-être pour conséquence que de le priver de ce qu'il est.

Surtout, un être doté de capacités cognitives hors normes et pouvant donc « télécharger » tous les savoirs du monde aurait-il encore besoin de la transmission ? Et, si c'en était fini de l'incertitude – cet aléa qui rend le mystère de la rencontre si fascinant –, qu'en serait-il des relations avec les êtres qui nous succéderaient ? Des questions qu'il convient de se poser rapidement. Ou du moins avant de savoir si, comme le suggérait le titre du livre de Philip K. Dick qui a inspiré « Blade Runner », les androïdes rêvent de moutons électriques ■

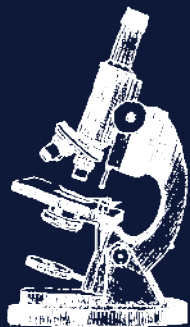
MARINA TORRE

KAZUHIRO NOGI/AFP

## Idriss Aberkane, nouveau gourou des neurosciences

Infatigable, Idriss Aberkane court de plateau télévisé en conférence, de laboratoire de recherche en salle de réunion de grande entreprise. Il faut dire que son sujet, les neurosciences et les transformations qu'elles pourraient induire, a le vent en poupe. Le conférencier de 31 ans originaire de Pithiviers a approfondi le sujet à Paris Saclay, où il a obtenu en 2016 un doctorat en sciences de gestion sur la neuroergonomie et l'économie de la connaissance. Bardé de diplômes – il a notamment soutenu une thèse de littérature comparée à Strasbourg –, ce touche-à-tout a popularisé ses sujets de prédilection dans un livre, « Libérez votre cerveau ! Traité de neurosagesse pour changer l'école et la société » (Robert Laffont). Dans cet ouvrage, il livre quelques conseils méthodologiques pour tirer parti des potentialités de son cerveau. Il prêche aussi en faveur de l'intelligence artificielle ■ M. T.





# DU SAVOIR NAÎT L'ENVIE DE SAVOIR

**2**  
**JOURS**

**150**  
**PERSONNALITÉS**

**50**  
**DÉBATS**

**18 ET 19 NOVEMBRE 2017 À LA SORBONNE**

**20ÈME ÉDITION**



**cité de la réussite**

[citedelareussite.com](http://citedelareussite.com)



Fait(s) pour durer

## Honor the Past, Invent the future

Depuis nos origines, notre vision reste inchangée : offrir des produits simples, inventifs et de très haute qualité pour tous, partout dans le monde. Elle est portée par nos valeurs humaines d'éthique, de responsabilité, d'esprit d'équipe, de simplicité et d'ingéniosité.

Notre philosophie : « Honorer les valeurs d'origine et pour tout le reste, inventer le futur ».

Créés pour remplir une fonction, nos stylos, briquets et rasoirs sont devenus des objets du quotidien et leur usage se transmet, d'une génération à l'autre. Ils durent parce que nous les réinventons en permanence, anticipant les besoins et les envies des consommateurs partout dans le monde.





# Sylvie Guillem, virtuose militante

**Danse.** L'ex-étoile de l'Opéra de Paris a bâti sa carrière sur une présence scénique exceptionnelle. Elle met aujourd'hui son charisme au service des grandes causes.

**N**ommée étoile en 1984 par Rudolf Nouriev, alors directeur du ballet de l'Opéra de Paris, après une représentation du « Lac des cygnes », de Tchaïkovski, à un âge considéré comme très jeune, 19 ans, Sylvie Guillem a fait sa tournée d'adieu fin 2015, l'année de ses 50 ans. Elle ne voulait ni se décevoir, ni décevoir son public, ni danser en se reposant. Son spectacle « Life in progress », un florilège pensé comme un témoignage de son parcours de libre danseuse, l'a menée sur les plus grandes scènes du monde, d'Athènes à Moscou en passant par New York, Sydney, Pékin... A chaque étape, l'ovation.

## Ballets classiques et créations contemporaines

Formée à la gymnastique de compétition par sa mère, Sylvie Guillem a connu une ascension fulgurante dans un domaine qu'elle découvre en 1976, à 11 ans, lors d'un stage à l'école de danse de l'Opéra de Paris. Elle est là à l'occasion de sa présélection dans l'équipe de France pour préparer les Jeux olympiques de Moscou. Immédiatement repérée par la directrice, Claude Bessy, pour ses qualités physiques rares, dont une cambrure puissante et une grande force dans les articulations, elle est admise directement en deuxième année. Le déclic de la danse a lieu lors du spectacle de fin d'année. La scène devient une passion qui ne cessera plus de l'habiter.

Au-delà d'une rigueur et d'un perfectionnisme reçus en héritage, cette travailleuse acharnée, qui considère Maurice Béjart



comme son père en danse – il l'a aidée à sortir d'elle-même et à dépasser sa timidité –, a su passer avec grâce des ballets classiques aux créations contemporaines. En 1987, à l'occasion de la création par William Forsythe d'« In

23 février 1965, naissance à Paris.

1981, intègre le corps de ballet de l'Opéra de Paris.

1984, danseuse étoile. 2015, tournée d'adieux.

the Middle Somewhat Elevated », elle réalise que le statut de danseuse étoile à l'Opéra de Paris ne lui donne pas suffisamment l'occasion de danser et que le registre des interprétations proposées y est trop étroit. Malgré l'admiration immense qu'elle porte au maestro, elle quitte l'Opéra pour se consacrer à une carrière internationale; Nouriev lui a refusé le titre de danseuse étoile invitée, elle est une femme libre.

## Perfectionniste

Entrée au Royal Ballet de Londres en 1989 en tant qu'étoile invitée permanente, « Mademoiselle Non », comme la surnomment certains, ne cesse dès lors d'assouvir son désir de sortir des sentiers battus. Sa rencontre avec le chorégraphe britannique Russell Maliphant, en 2002, est un choc artistique. Une même évidence se produit avec le Britannique d'origine bangladaise Akram Khan. Sylvie Guillem est une perfectionniste, que le moindre mouvement fascine. Elle a cette capacité extraordinaire de s'approprier toutes les techniques, à les incorporer et à les faire siennes.

Sur scène comme dans la vie, Sylvie Guillem se réinvente. Aujourd'hui, elle a rangé ses chaussures et mène un combat qui lui tient à cœur : la sauvegarde de la planète. Par conscience morale. Devenue militante pour l'association Sea Shepherd, fondée par Paul Watson, pour Kokopelli, qui défend la biodiversité, pour Peta... elle est végane. « Si mon expérience et mon parcours peuvent inspirer ne serait-ce qu'une seule personne, alors c'est déjà gagné », dit-elle. Rien jamais à moitié ■ OLIVIA ROLAND





On trouve DE TOUT  
dans certaines  
**épiceries** MÊME DE LA  
**SOLIDARITÉ**

La Fondation Carrefour soutient le développement des épiceries sociales en France et à l'international.

Dans ces magasins, les personnes en grande difficulté peuvent trouver quelqu'un à qui parler et acheter des produits alimentaires entre 10 et 20% de leur prix habituel. Les épiceries du réseau Agoraé accompagnent ainsi les étudiants avec un très faible reste à vivre mensuel.

Ces magasins luttent contre l'exclusion et encouragent l'insertion des personnes en difficulté, comme en Belgique ou à Taiwan où la Fondation Carrefour a soutenu la création de la 1<sup>re</sup> épicerie sociale de la Jen Ji Shiang Social Service Association et son restaurant solidaire antigaspi.

Pour en savoir plus : [www.fondation-carrefour.org](http://www.fondation-carrefour.org)

# Guy Savoy, passeur de saveurs

## Gastronomie.

Sa mère l'a initié à la cuisine... Plus de cinquante ans après, son restaurant de l'hôtel de la Monnaie est l'un des meilleurs du monde.

C'est en 2015 que Guy Savoy rejoint la Monnaie de Paris et transfère son restaurant éponyme dans les salons du 1<sup>er</sup> étage, repensés par Jean-Michel Wilmotte. Une succession de pièces aux tons gris ardoise très chauds, surmontées de plafonds peints par le plasticien Fabrice Hyber, sont éclaboussées de lumière par de hautes fenêtres ouvertes sur le Louvre. Les tables, nappées de blanc, cohabitent à bonne distance les unes des autres et les serveurs y virevoltent sous la houlette vigilante, mais paisible, de Christophe Leboursier, le directeur.

Un an à peine après l'arrivée de Guy Savoy quai de Conti, le voilà en tête du palmarès de La Liste. Ce classement des classements, qui résulte d'un puissant algorithme, compulse les appréciations les plus crédibles, à savoir celles des guides, des chroniqueurs de presse et des clients du monde entier. C'est la distinction suprême.

Guy Savoy a plusieurs maisons: le Restaurant Guy Savoy, Le Chiberta, Les Bouquinistes, la rôtisserie l'Atelier Maître Albert, le Restaurant Guy Savoy à Las Vegas. Tous des lieux qui servent une cuisine inspirée des goûts de son



« La cuisine est l'art de transformer instantanément en joie des produits chargés d'Histoire. »

enfance. La Monnaie de Paris est un peu le navire amiral.

### Claque ébouriffante

De la fameuse soupe d'artichaut à la truffe noire à la brioche feuilletée aux champignons et aux truffes, en passant par le saumon « figé » sur la glace, consommé brûlant, « perles » de citron, et le carré d'agneau « terre et iode » ou le millefeuille « minute » à la gousse de vanille pur chocolat, chaque repas qui s'y déguste est une claque ébouriffante pour la papillothèque.

Né à Nevers en 1953, Guy Savoy grandit près de Lyon. C'est sa mère, à la tête du restaurant L'Esplanade, qui le sensibilise au métier. À 16 ans, il commence son apprentissage chez Louis Marchand, le plus grand maître chocolatier de Bourgoin-Jallieu, puis chez les frères Troisgros, à Roanne, où il reste trois ans.

1973 : il entre chez Lasserre, à Paris, rejoint Le Lion d'or, à Cognac, puis L'Oasis à Mandelieu-La Napoule.

1977 : Claude Verger lui confie la place de chef dans son restaurant La Barrière de Clichy, où il succède à Bernard Loiseau, son ami, rencontré chez Troisgros.

1980 : Guy Savoy s'installe à son compte rue Duret dans le 16<sup>e</sup> arrondissement de Paris.

1981 : il obtient sa première étoile au « Guide Michelin » ; en 1985, sa deuxième.

1983 : il déménage 18, rue Troyon, dans le 17<sup>e</sup> arrondissement.

Entre 1988 et 1995, il inaugure plusieurs adresses à Paris.

2000 : il est décoré de la Légion d'honneur.

2002 : il obtient une troisième étoile au Guide Michelin.

2004 : il ouvre Le Chiberta à deux pas de la place de l'Etoile.

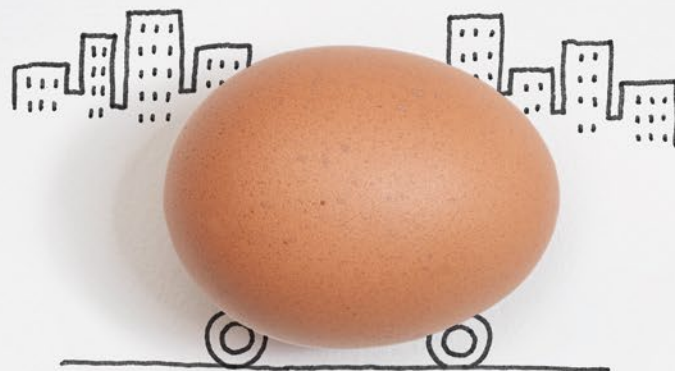
A partir de 2006, le Caesars Palace de Las Vegas abrite un Restaurant Guy Savoy, jumeau de la table parisienne.

En 2007, il prête sa voix au personnage de Horst dans la version française de « Ratatouille ».

En 2015, ouverture de son restaurant dans l'hôtel de la Monnaie, quai de Conti, à Paris.

Pour le chef multi-étoilé, la cuisine est une discipline quotidienne, et tout est permis à condition de bien respecter le produit. L'exécution d'une recette requiert des gestes précis. Chacun à son poste joue avec les saveurs en fonction des saisons, maîtrise la cuisson, un travail d'artisan, invisible depuis la salle, qui s'apprend et se transmet. Trouver le « juste moment », réussir la « grande transformation », une magie concrète née devant le piano pour s'épanouir dans le palais des convives... ■ OLIVIA ROLAND





Pour offrir DES REPAS  
aux plus démunis  
**UN camion FRIGORIFIQUE**  
**N'EST PAS UN LUXE**

Le camion frigorifique fait le lien entre les magasins donateurs et les associations partenaires comme les banques alimentaires, les Restos du Cœur, le Secours populaire français et la Croix-Rouge, en préservant la fraîcheur et la qualité des produits qu'elles redistribuent. Depuis sa création, la Fondation Carrefour a ainsi remis les clés de plus de 300 véhicules aux associations, leur permettant de desservir de nouvelles zones et de collecter davantage de repas pour les plus démunis. La Fondation a également financé 56 chambres froides pour le stockage des produits frais.  
Pour en savoir plus : [www.fondation-carrefour.org](http://www.fondation-carrefour.org)

# Le CEA

Acteur majeur de la recherche, du développement et de l'innovation



ÉNERGIE NUCLÉAIRE BIOÉNERGIES  
NANOTECHNOLOGIES PILE À COMBUSTIBLE  
RADIOBIOLOGIE ÉNERGIE DE FUSION  
OBJETS COMMUNICANTS PHOTOVOLTAÏQUE



**LE CEA  
EN CHIFFRES**

**9** centres de recherche

**16 000** salariés

Plus de **195** entreprises  
créées depuis 1972 dans  
le secteur des technologies  
innovantes



Le Commissariat à l'énergie atomique et aux énergies alternatives a quatre missions : la défense et la sécurité, les énergies nucléaire et renouvelables, la recherche technologique pour l'industrie et la recherche fondamentale (sciences de la matière et sciences de la vie).

S'appuyant sur une capacité d'expertise reconnue, le CEA participe à la mise en place de projets de collaboration avec de nombreux partenaires académiques et industriels, avec les

autres organismes de recherche et les collectivités locales.

À ce titre, il est partie prenante des Alliances nationales coordonnant la recherche française pour l'énergie (Ancre), la santé (Aviesan), l'environnement (Allenvi), le numérique (Allistène), les sciences humaines et sociales (Athena).

Il est pleinement inséré dans l'espace européen de la recherche et exerce une présence croissante au niveau international.



# ÉNERGIES BAS CARBONE DÉFENSE

## HYDROGÈNE ENVIRONNEMENT GÉNOMIQUE

### SOLAIRE THERMIQUE SÉCURITÉ

#### BIOMASSE

## TRÈS GRANDS INSTRUMENTS DE RECHERCHE CLIMAT



**4<sup>e</sup>** déposant national de brevets en 2016 (743 brevets prioritaires)

**55** accords cadres avec les universités et écoles



[www.cea.fr](http://www.cea.fr)

# Spectacle vivant ou virtuel,



**Scènes.** Le spectacle vivant continue d'attirer les foules. Son secret : sa capacité à créer la vie.

Bonne nouvelle, la culture n'est pas une dépense à perte. En France, elle contribue au PIB à hauteur de 57,8 milliards d'euros, soit sept fois la valeur ajoutée de l'industrie automobile, selon les chiffres de l'Insee pour l'année 2016. Et ce n'est pas tout ! La culture rapporte. Non seulement de l'argent, mais aussi des emplois. Les établissements culturels comptent quelque 670 000 salariés, que leurs fonctions soient culturelles ou non. S'y

ajoutent les 870 000 professionnels de la culture qui travaillent pour des entreprises non culturelles.

La culture est bien vivante, et le spectacle vivant aussi. On aurait pu craindre que le virtuel ne s'oppose aux formes classiques de transmission culturelle, mais la multiplication des canaux et de l'offre ouvre des possibilités nouvelles, comme regarder des opéras ou des ballets au cinéma. Désormais, dans les salles de spectacle, chanteurs et danseurs se produisent en direct ou en différé.

Cet automne, « Les fourberies de Scapin », mises en scène par Denis Podalydès, se jouent à guichets fermés à la Comédie Française.

Le nombre de représentations payantes (concerts, festivals, spectacles d'humoristes inclus) a enregistré une hausse de 9 % en 2016, selon le Centre national de la chanson, des variétés et du jazz. Cette croissance s'inscrit dans la continuité de celle observée au cours de la dernière décennie. Preuve que Netflix n'a pas tué le spectacle vivant. Le théâtre, en particulier, résiste. Public ou privé, il réunit en France entre 6 et 7 millions de spectateurs chaque année. Les scènes nationales ont attiré plus de 625 000 spectateurs lors de la saison 2014-2015. Quant aux recettes annuelles de billetterie des théâtres privés, elles représentent plus de 150 millions d'euros. Avec une fréquentation en hausse (+ 3 % au premier semestre 2016), selon Bernard Murat, président des Théâtres parisiens associés et directeur du Théâtre Edouard-VII.

**« Une pièce de théâtre, c'est quelqu'un »**

Aller au théâtre, c'est une démarche qui consiste à voir et à écouter, à faire partie d'un public qui vibre à l'unisson. Il y a là quelque chose de charnel qui, à l'époque du tout-connecté, semble irremplaçable. « Une pièce de théâtre, c'est quelqu'un », disait déjà Victor Hugo. Entendre Gérard Depardieu chanter Barbara, le voir à Paris sur la scène des Bouffes du Nord ou au Cirque d'hiver, titan magnifique tutoyer les étoiles, c'est l'expérience de la grâce. Aucun enregis-

« Les expériences à vivre ensemble deviennent de plus en plus rares. Cela rend le spectacle vivant encore plus précieux. »

Anne Teresa De Keersmaeker, chorégraphe belge



# une place pour chacun!

tremement pour égaler l'impression d'assister à cette prise de risque: le comédien, à portée de main ou presque, s'offrant à son public, soir après soir, jouant des silences jusqu'à pénétrer les âmes. Dans ce tour de passe-passe, le texte, le phrasé, cette manière si personnelle de s'approprier les mots d'un autre pour les transfigurer est de l'ordre du sensible, du vibratoire. Et que dire de Fabrice Luchini qui, depuis trente ans, dit inlassablement Louis-Ferdinand Céline, avec toujours plus de talent, transmettant à la salle le souffle de l'auteur du « Voyage au bout de la nuit », le donnant littéralement à voir ?

## Le spectacle vivant se saisit

Outre la beauté des sites, il y a la mise en scène, les costumes, l'éclairage et ce travail de troupe, exigeant et précis, tendu vers un seul but: le lever du rideau et le ravissement du spectateur. On entre au théâtre pour sortir de son quotidien. Pour pénétrer un monde de passions et retrouver la sensation de voir et d'entendre, chuchotérien qu'à soi, quelque chose de ténu. Le théâtre, c'est l'occasion de vivre un moment suspendu, hors du temps, car pas de seconde chance. Le spectacle vivant se saisit.

Creuset de créativité sans autres bornes que budgétaires, pris dans un tourbillon d'intentions, de lumières, se réinventant en permanence, mêlant l'image à la scène, le hip-hop au ballet, le public aux acteurs, investissant des lieux oubliés, twistant des textes du répertoire, le spectacle vivant se nourrit du désir de son public. « *Il n'est pas d'art qui, plus nécessairement que le théâtre, ne doive unir illusion et réalité. Cela à l'insu du public et en pleine lumière cependant. Complices* », affirmait Jean Vilar ■ OLIVIA ROLAND

FRANK PERRY/AFP - DAMIEN GRENON/PHOTO12



## ANGELIN PREJLOCAJ LE CORPS ET L'IMAGE

Danseur et chorégraphe français né en 1957, Angelin Prejlocaj est entré au répertoire du Ballet de l'Opéra national de Paris au début des années 1990. Sa compagnie, le Ballet Prejlocaj (24 danseurs permanents), créée en 1985, est désormais installée au Pavillon noir d'Aix-en-Provence. Alliant des recherches formelles originales et des collaborations avec la fine fleur de l'art et de la mode, sans s'éloigner de la tradition du ballet classique, le chorégraphe a signé sa première chorégraphie, « Le parc », en 1994. Parmi ses autres ballets figure un « Roméo et Juliette » récompensé d'une victoire de la musique. A partir de 2000, il développe une nouvelle approche de la chorégraphie en établissant un dialogue entre le corps des danseurs et l'image grâce aux nouvelles technologies. De là sont nés « Helikopter » (2001), une œuvre multimédia qui juxtapose danseurs et projections vidéo sur une musique de Stockhausen, « Near Life Experience », une pièce éthérée sur la musique électronique du groupe français Air, une collaboration avec le plasticien Fabrice Hyber, une « Blanche-Neige » sur une musique de Mahler, « Les nuits » avec des costumes d'Azzedine Alaïa... ■ O.R.



## RENAUD CAPUÇON PASSION VIOLON

Soliste confirmé et chambriste recherché, Renaud Capuçon figure parmi les rares violonistes à être connus du grand public. Né à Chambéry en 1976, frère du violoncelliste Gauthier, il débute le violon à 4 ans et intègre dix ans plus tard le Conservatoire national supérieur de musique de Paris. En 1998, Claudio Abbado le choisit comme soliste de l'Orchestre des jeunes Gustav Mahler, ce qui lui permet de parfaire son éducation musicale avec, notamment, Pierre Boulez, Seiji Ozawa et Daniel Barenboim. Renaud Capuçon est lauréat des prix les plus prestigieux de la profession. Travailleur humble et acharné, admiratif de ses aînés, comme Isaac Stern, dont il a récupéré le violon – le Guarneri del Gesu « Panette » (1737) – il a enregistré de nombreux albums. Le dernier, paru chez Erato, avec des concertos contemporains de Rihm, Dusapin et Mantovani, est nommé aux Victoires de la musique 2017. Fondateur et directeur artistique du Festival de Pâques d'Aix-en-Provence et des Sommets musicaux de Gstaad, Renaud Capuçon dirige des *master class* et donne des cours de violon au conservatoire de Lausanne. Exigeant, il envisage la musique comme une matière en permanente évolution. Et joue tous les jours pour atteindre l'inaccessible perfection ■ O.R.



# Rien ne se rien ne se tout se tran

---

L'économie circulaire est un modèle dans lequel rien ne se perd et tout se transforme. Au lieu d'être jetés, les produits que nous consommons sont recyclés, redeviennent des matières premières et sont réintroduits dans l'économie.

C'est ce modèle que Citeo souhaite transmettre. Transmettre aux entreprises des solutions pour éco-concevoir, aux consommateurs-citoyens le pouvoir de mieux consommer, à tous l'envie d'agir au quotidien pour recycler plus.

Donnons ensemble une nouvelle vie à nos produits.

\* Citeo rend hommage à Antoine Lavoisier, précurseur visionnaire de l'économie circulaire. Rejoignez-nous lors des tables rondes Citeo de la Cité de la Réussite.

perd,  
créé,  
smet\*

CITEO

Le nouveau nom  
d'Eco-Emballages et Ecofolio

# Vers une économie qui tourne plus rond

**Développement.** Contre le réchauffement climatique, l'économie dite « circulaire » apporte ses réponses. Rien ne se perd, tout se transforme...



La start-up Maximum crée des meubles à partir de déchets industriels. Ses réalisations sont vendues sur Camif.fr.

« **L**a meilleure façon de garantir l'échec est de présumer que nous allons échouer. » Ces mots de l'économiste Nicholas Stern, auteur d'un rapport en 2006 sur l'économie du changement climatique, résonnent avec plus de force que jamais. Surtout après que les Etats-Unis ont renoncé à l'Accord

de Paris. Pendant ce temps, n'en déplaise aux climatosceptiques, la Terre continue de se réchauffer et ses ressources de se tarir. L'humanité consomme en sept mois des ressources que la planète ne renouvelle qu'en un an, selon les calculs de l'institut californien Global Footprint Network. Passé le constat, une question : quelles solutions économiques efficaces permettront de transmettre aux

**7,15 milliards d'euros**

La valeur des achats de produits alimentaires issus de l'agriculture biologique en France en 2016, selon l'Agence Bio. Un chiffre qui a bondi de 21 % entre 2015 et 2016.

générations à venir un monde où eux-mêmes prospéreront ?

L'économie circulaire suggère des solutions. D'après une définition restreinte, celle-ci consiste à substituer à la mécanique linéaire « extraction des ressources – transformation – consommation – production de déchets » un système dans lequel le déchet devient une ressource. Selon un sens plus large, retenu par l'Ademe, c'est un « système économique d'échange et de production qui, à tous les stades du cycle de vie des biens et services, vise à augmenter l'efficacité de l'utilisation des ressources et à diminuer l'impact sur l'environnement tout en développant le bien-être des individus ».

## Réapprendre à réparer

La mise en œuvre d'une économie circulaire n'a rien d'une évidence. D'abord pour des raisons techniques : il faut parvenir à fermer la boucle en transformant les rebuts en une matière première réutilisable un grand nombre de fois, voire à l'infini. Ensuite pour des motifs plus profonds, car elle remet en question le modèle sur lequel repose encore la création de richesses. Mais l'espoir de fonder une économie réellement circulaire n'est peut-être pas perdu.

Première piste : favoriser le réemploi des objets et le recyclage des matières premières. Certes, l'habitude de réparer s'est perdue chez les consommateurs. Chaque année, les Français ne dépensent



pas plus de 20 euros en moyenne par personne pour reprendre leurs vêtements ou réparer leurs chaussures, et 14 euros pour les appareils ménagers. Au total, leur budget réparation (automobile compris) a baissé de 9 % depuis les années 1990 d'après l'Insee. Ce désintérêt pour la réparation s'explique surtout par son coût élevé par rapport à l'achat d'un bien neuf équivalent. Pourtant, ce vieil usage revient. Dans les villes et les zones rurales fleurissent des lieux destinés au raccommodage, rafistolage et autres restaurations. Ces cliniques pour objets appelés « repair café », « ressourceurie » ou « recyclerie » réunissent experts bénévoles et néophytes autour d'un même projet dans un mouvement de *makers*, ces bricoleurs d'un nouveau genre adeptes du *do it yourself* (« fais-le toi-même »), qui se réapproprient la fabrication des objets du quotidien. Leur bête noire ? L'obsolescence programmée, qui viserait à concevoir des produits inutilisables après un temps donné. Une technique officiellement interdite en France mais en pratique impossible à prouver.

À l'échelle industrielle, rendre davantage de matériaux recyclables constitue un autre défi. Car du tri à la collecte, de l'extraction des matières à leur réutilisation pour de nouveaux produits, chaque étape connaît ses problématiques. Comment associer entreprises et citoyens pour venir à

« Il ne suffit pas de se demander : “Quelle planète laisserons-nous à nos enfants ?”, il faut également se poser la question : “Quels enfants laisserons-nous à notre planète ?” »

Pierre Rabhi, agriculteur, philosophe français

### 360 grammes

La quantité de matière nécessaire pour générer 1 euro de richesse supplémentaire en 2014. Il en fallait 390 quatre ans plus tôt, selon une enquête de mars 2017 remise au ministère du Développement durable.

bout de 345 millions de tonnes de déchets produits par an dans un pays comme la France ? Quelle valeur attribuer à ce que certains qualifient de nouvel « or noir » ? Et comment réduire finalement la quantité de ressources utilisées ?

De l'automobile électrique ou hybride en écomatériaux aux jouets en bois issus de forêts « durables », en passant par le vêtement en fibres recyclées, il n'est plus un secteur désormais qui ne s'attache à développer des techniques d'écoconception. Mais ces innovations restent pour la plupart au stade du test. Avant qu'elles se diffusent, d'autres changements concrets, mais pas moins profonds, semblent nécessaires. D'où cette seconde piste : la transformation des habitudes de consommation et de production.

Cela peut signifier consommer moins. Aux habitudes de surconsommation développées pendant les Trente Glorieuses s'oppose ainsi l'esprit de sobriété. En pra-

tique, pour les ménages, sans aller jusqu'au véganisme (refus de tout aliment d'origine animale) ou au challenge zéro déchet, cela consiste par exemple à privilégier les achats en vrac, ou avec moins d'emballage, et à vérifier composition et origine sur les étiquettes. Ou plus simplement à s'interroger sur leurs besoins réels, donc à acheter moins et moins souvent. De quoi faire bondir les détracteurs de la décroissance, qui craignent que de tels comportements nuisent à l'emploi parce qu'ils impliqueraient une baisse de la production.

### Réapprendre à consommer

Ce changement d'attitude peut aussi signifier consommer mieux et générer de la richesse en dépensant plus par produit ou service. Ce qui n'a rien d'impossible, comme le montre le boom du bio (*voir encadré*). Cette transformation peut impliquer, enfin, un nouveau rapport à la propriété, dans la mesure où elle instaure une économie du partage ou de l'usage comme le covoiturage la location plutôt que l'achat de ses outils, voire de ses vêtements. Même les entreprises s'y mettent. Elles partagent des locaux et mutualisent électricité, chauffage, etc. Organiser le prêt ou la location de biens pour en amortir le coût, les fabriquer en pensant à leur pérennité, partager les savoirs pour les réparer, réapprendre d'anciens usages pour les faire perdurer... Une économie qui tourne plus rond repose peut-être sur l'idée même de transmission ■

MARINA TORRE

## Carlo Petrini, un gourmet au service de la planète

« *Chi va piano va sano* ». Prendre le temps de retrouver le sens du goût : bien plus qu'un plaisir de gourmet, la philosophie de Carlo Petrini implique le respect de la terre, des agriculteurs, de la biodiversité. Une thèse défendue par le mouvement *slow-food*, que le critique gastronomique, journaliste, écrivain et sociologue italien a lancé dans son pays en 1986. Tous ses autres projets relèvent d'un même épicurisme responsable, intégrant toute la chaîne de production, de la terre à l'assiette. Ainsi l'Arche du goût, créé en 1996, recense les produits culinaires qui risquent de disparaître. Terra Madre, fondé huit ans plus tard, rassemble des producteurs du monde entier. Son université des sciences gastronomiques, inaugurée en 2004 dans sa région natale du Piémont, prodigue des cours de biologie, d'agronomie, de sémiologie ou de philosophie. Désigné « *champion de la Terre* » par l'Onu, il poursuit son combat sur d'autres terrains. Nouveau défi : apprendre « *aux Chinois à mieux manger pour sauver la planète* », comme il l'écrit dans *La Repubblica* ■ M. T.



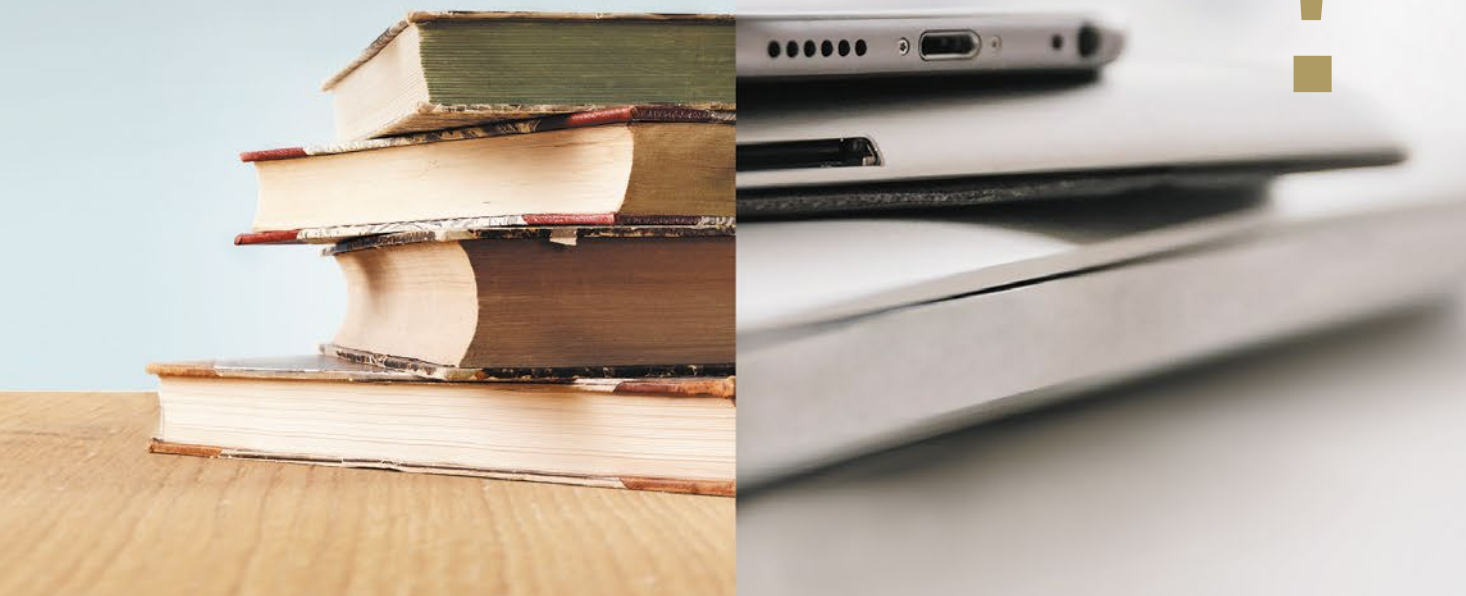
**cité de la réussite**

le forum des débats culturels, économiques, scientifiques et politiques

Covéa est partenaire  
de la 20<sup>ème</sup> édition  
de la Cité de la Réussite,  
dont le thème est  
**“la TRANSMISSION”**.

**Et pourquoi pas  
\_\_\_\_\_ les deux ?**

# EXPÉRIENCE OU INNOVATION



**Choisir Covéa, c'est rejoindre un groupe d'assurance mutualiste unique qui fait de la transmission un espace d'échange entre le savoir-faire et la créativité.**

Pour répondre aux défis de demain, pour apporter à nos sociétaires des réponses pertinentes, nous comptons sur le talent et l'enthousiasme de chacun de nos collaborateurs. Engagés, citoyens, forts de nos valeurs mutualistes et tournés vers l'innovation : c'est ainsi que nous imaginons le futur de l'assurance. Rejoignez-nous.





# SAMEDI 18 NOV

## GRAND AMPHITHÉÂTRE

**Idriss Aberkane**  
**Jean-Michel Blanquer**  
**Boris Cyrulnik**  
**Georges Haddad**  
Comment transmettre  
et partager les savoirs ?

Débat dirigé par :

**David Abiker**

**Carlos Ghosn**

Comment transmettre  
sa vision, vaincre les  
obstacles et mettre en  
oeuvre sa stratégie ?

Débat dirigé par :

**Étienne Gernelle**

**Laurent Alexandre**  
**Nicolas Bouzou**  
**Maurice Lévy**  
**Elisabeth Moreno**  
**Joël de Rosnay**

Intelligence artificielle,  
progrès technologique,  
big data : aliénation ou  
libération ?

Débat dirigé par :

**Nicolas Rossignol**

## AMPHITHÉÂTRE RICHELIEU

**Philippe Dewost**  
**Anne Lalou**  
**Nathalie Wright**  
Les nouvelles  
technologies : vers une  
évolution culturelle et  
cognitive.

**Annabelle Laurent**

Introduction : **Luc Ferry**  
**Sylvain Duranton**  
**Francis Morel**  
**Mahasti Razavi**  
**Nicolas Sekkaki**  
Intelligence artificielle,  
progrès technologique,  
big data : libération ou  
aliénation ?

**Nicolas Rossignol**

**Raphaël Enthoven**  
**David Foerkinos**  
**Marc Lambron**  
L'écriture : transmission  
d'émotion et gardienne  
de l'histoire.

**Jean-Claude Narcy**

**Vinciane Beauchene**  
**Rodolphe Gelin**  
**Alexei Grinbaum**  
**Marc Mézard**  
**Serge Tisseron**  
Faut-il avoir peur des  
robots ?

Débat dirigé par :

**Nicolas Arpagian**

## AMPHITHÉÂTRE DESCARTES

**Françoise Banat-Berger**  
**Catherine Pégard**  
**Odon Vallet**  
Le patrimoine culturel :  
un héritage à transmettre.

**Nicolas Rossignol**

**Akrame Benallal**  
**Claire Dorland-Clauzel**  
**Thierry Marx**  
**Guy Savoy**  
Cuisine et descendance :  
comment les chefs  
transmettent-ils leurs  
savoirs, leurs  
expériences, leurs  
émotions ?

**Julie Andrieu**

**Didier Barbé**  
**Frank Bournois**  
**Brunello Cucinelli**  
**Hervé Hélias**  
**Alain Quinet**  
Comment concilier la  
performance,  
l'humanisme et  
l'innovation ?

**Éric de Riedmatten**

**Jean-Noël Jeanneney**  
**Beate Klarfeld**  
**Serge Klarfeld**  
**Pierre-François Veil**  
Ne rien céder à l'oubli  
et réconcilier.

**Marion Ruggieri**

## AMPHITHÉÂTRE TURGOT

**François Baroin**  
**Thierry Keller**  
**Rachel Khan**  
**François Zimeray**  
Peut-on se passer de la  
notion d'identité ?

**Valérie Toranian**

**Michaël Boumendil**  
**Renaud Capuçon**  
**Quentin Sannié**  
Transmission du son :  
transmission d'émotion.

**Olivier Bellamy**

**Marine de Bazelaire**  
**Tim Brooks**  
**Carlo Petrini**  
**Géraldine Poivert**  
L'économie circulaire :  
vers une révolution du  
modèle de production  
et de gestion des  
ressources.

**Louis Bodin**

**Valérie Decamp**  
**Jacques Ferrier**  
**Chantal Jouanno**  
**Pierre-Louis Roy**  
Comment les mutations  
d'aujourd'hui vont  
dessiner les villes de  
demain ?

**Blaise Mao**

## AMPHITHÉÂTRE GUIZOT

**Alain Cojean**  
**Axelle Davezac**  
**Louis Gallois**  
**Gérard Garouste**  
**Marina Nahmias**  
Transmettre un monde  
meilleur.

**Dominique Rousset**

**Patricia Barbizet**  
**François Bornibus**  
**Michel Frédeau**  
**Ezra Suleiman**  
**Mathias Vicherat**  
La transmission réussie :  
rupture ou adaptation ?

**Henri Gibier**

**Pierre Coppey**  
**Cynthia Fleury**  
Entreprises, citoyens,  
pouvoirs publics :  
construisons ensemble  
des solutions nouvelles.

**Thierry Guerrier**

**Marie-Hélène**  
**Bensadoun**  
**Sylvie Guillem**  
**Catherine Ladousse**  
**Muriel Mayette-Holtz**  
**Mouna Sepehri**  
La transmission : valeur  
féminine ou valeur  
universelle ?

**Nicolas Rossignol**

## AMPHITHÉÂTRE LIARD

**Antoine Frérot**  
**Philippe-Loïc Jacob**  
**Laurent Vallée**  
L'entreprise : creuset  
de la transmission.

**Daniel Fortin**

**Bernard Attali**  
**Philippe Castagnac**  
**Arnaud de Saint Simon**  
**Jean-Claude Seys**  
**Agnès Touraine**  
Pour une nouvelle  
alliance entre capital  
financier et humain.

**Henry Lauret**

**Sophie Boissard**  
**Enora Goulard**  
**Stéphanie Latombe**  
**Patrick Pelloux**  
**Samuel Rouvillois**  
Les générations se  
suivent, peuvent-elles  
encore se ressembler ?

**Laurence Folléa**

**Joël de Rosnay**  
**Tatiana de Rosnay**  
Transmission 2 pensées.

**Arnaud de Saint Simon**

## AMPHITHÉÂTRE MICHELET

**Philippe Grodner**  
**Raphaël Palti**  
Comment imaginer la  
continuité de ce que l'on a  
créé ? Entre craintes,  
promesses et espoirs.

**Gonzalve Bich**  
**Arnaud Cornette de Saint Cyr**  
**Corinne Mentzelopoulos**  
Les entreprises familiales :  
transmission, pérennité et  
responsabilité.

**François Lenglet**

**Maud Bailly**  
**Jacqueline Franjou**  
**Claire Gibault**  
**Nathalie Loiseau**  
L'Europe a-t-elle encore un  
message à transmettre ?

**Laurent Choain**

## AMPHI BACHELARD

**Joël de Rosnay**  
**Tatiana de Rosnay**  
Transmission 2 pensées.

# DIMANCHE 19 NOV

## GRAND AMPHITHÉÂTRE

Gérard Bekerman  
Jean Beunardeau  
Jean-Pierre Clamadieu  
Bruno Le Maire  
Comment agir dans un climat économique incertain ?

Débat dirigé par :

**Yves Thréard**

Alain Altinoglu  
Éric Dupond-Moretti  
Nicole Garcia  
Peter Lindbergh  
Comment transmettre sa passion ?

Débat dirigé par :

**Christophe Ono-dit-Biot**

Jean-Claude Ameisen  
Jacques Attali  
André Comte-Sponville  
Haim Korisa  
L'éloge de la transmission.

Débat dirigé par :

**Christine Ockrent**

## AMPHITHÉÂTRE RICHELIEU

Gilles Babinet  
Vincent Berger  
Michel Joly  
Frédéric Mazzella  
Axel Reinaud  
Ces innovations qui vont changer le monde.

**Philippe Escande**

Gilles August  
Thierry Derez  
Garry Kasparov  
Comment transmettre l'envie de gagner, l'art de négocier, l'audace de risquer ?

**Nicolas Barré**

Bernard Cazeneuve  
Jean Garrigues  
Alain Juppé  
Dominique Reynié  
Comment définir, exercer et transmettre le pouvoir ?

**Sébastien Le Fol**

## AMPHITHÉÂTRE DESCARTES

Christopher Baldeili  
Sophie de Closets  
Jean-François Kahn  
Hervé Temime  
Ramdane Touhami  
Comment transmettre le pouvoir du verbe, de la curiosité, de l'imagination ?

**Nicolas Rossignol**

Gilles Boëuf  
Luc Jacquet  
Anne Muxel  
Aïdo Naouri  
Stéphane Sarraade  
Quel monde transmettons-nous à nos enfants ?

**Nicolas Rossignol**

Emmanuelle Barbara  
Muriel Pénicaud  
Denis Pennel  
Comment adapter notre contrat social à la nouvelle réalité du travail ?

**Mathieu Brand**

## AMPHITHÉÂTRE TURGOT

Frédérique Bedos  
Dominique Lemaistre  
Patricia Ricard  
Pierre-Henri Tavoillot  
La générosité se transmet-elle ?

**Christine Quentin**

Jacques Biot  
Edward Byrne  
Marc Drillech  
Pierre Dubuc  
Éducation : comment construire une vie de savoir ?

**Thierry Guerrier**

Frédéric Encel  
Bernard Kouchner  
Les nouveaux rapports géopolitiques sont-ils une menace pour la paix ?

**Nicolas Arpagian**

## AMPHITHÉÂTRE GUIZOT

Jacques Marescaux  
Philippe Menei  
Nouvelles technologies et chirurgie du futur.

**Éric Jouan**

Dominique Hériard Dubreuil  
Patricia Jung-Singh  
Geoffroy Roux de Bézieux  
Pierre Sellal  
Les philanthropes : la passion de la transmission.

**Caroline Delage**

Marie-Aimée Bich-Dufour  
Rémi Boyer  
Marianne Eshet  
Serge Guérin  
Bernadette Moreau  
Les fondations : vecteurs de transmission des valeurs de l'entreprise.

**Nicolas Rossignol**

## AMPHITHÉÂTRE LIARD

Hervé Biausser  
Laurent Choain  
Isabelle Huault  
Éducation et entreprise : le pari de la transmission.

**Marc Yannesson**

Gilles Pécout  
Stéphane Roussel  
Éric Ruf  
Art, éducation, entreprise : un dialogue nécessaire, des perspectives insoupçonnées.

**Claire Chazal**

Gonzague de Blignières  
Frank Gana  
Étienne Klein  
Anne Varet  
L'innovation et la transmission sont-elles compatibles ?

**Thierry Guerrier**

## AMPHI BACHELARD

Angelin Preijocaj  
Frédéric Sanchez  
Art et entreprise : contradiction ou union naturelle ?

**Sabine Delanglade**

11h - 12h30

14h30 - 16h

16h45 - 18h30

---

Dans la mythologie grecque, Phébé (« la brillante ») était la Titanide de la lumière. Eclairer, c'est la vocation de la nouvelle veille d'idées créée par Le Point, à laquelle elle donne désormais son nom.

Phébé offre un panorama unique de la pensée mondiale. Elle est diffusée au format numérique le dimanche matin dans la boîte mail de ses abonnés, et sous la forme d'un petit journal imprimé, le lundi, à leur domicile. Chaque semaine, Phébé présente cinq idées nouvelles issues de la recherche internationale, et couvrant les humanités : science-politique, géopolitique, économie, sociologie, histoire, géographie, psychologie, sciences-cognitives, religion...

Phébé s'adresse aux décideurs. Ces derniers n'ont pas seulement besoin de connaître les grandes tendances économiques ; il leur faut comprendre le monde tel qu'il va, la psyché des pays où ils se projettent, les nouveaux équilibres internationaux, les mutations des sociétés et le sens des révolutions technologiques.

Phébé est un projet résolument international. C'est une alternative au rabougrisme intellectuel franco-français. Phébé est alimentée par un réseau de correspondants sur les cinq continents. Leur rôle est d'identifier les publications universitaires les plus originales - livres, articles, rapports de think tanks, conférences - et de les restituer dans des articles accessibles pour le public éclairé. Laetitia Strauch-Bonart, basée à Londres, en assure la coordination éditoriale.

« Ce sont les idées qui mènent le monde », écrivait Ernest Renan. Avec Phébé, ayez un monde d'avance.



**POUR VOUS ABONNER, RENDEZ-VOUS SUR**  
[phebe.lepoint.fr](http://phebe.lepoint.fr)

**OU CONTACTEZ NOTRE ÉQUIPE PAR EMAIL À**  
[abonnements@phebe.lepoint.fr](mailto:abonnements@phebe.lepoint.fr)

**Le Point**





# Phébé

PAR LE POINT

***UNE IDÉE D'AVANCE***





# NOW'S

**C'est un moment parfait.**

**Seul le hasard vous guide dans les rues.  
Étonnant, vous qui ne laissez justement jamais rien  
au hasard. Un trait de caractère dont vos enfants  
ont hérité. Et pour le reste, vous voudriez être sûr  
que tout leur soit bien transmis.**

**C'est le moment parfait pour choisir la banque  
qui vous aidera à mieux transmettre votre patrimoine.**

**Découvrez toutes nos solutions de transmission  
de patrimoine sur [hsbc.fr](https://www.hsbc.fr)**

\* C'est un moment parfait. Document non contractuel à caractère promotionnel. Sous réserve d'acceptation du dossier par la Banque. La Banque n'est pas tenue de donner une suite favorable à votre demande, HSBC France – Société Anonyme au capital de 337 189 135 euros – SIREN 775670284 RCS Paris – 103 avenue des Champs Elysées, 75008 Paris. Banque et intermédiaire en assurance immatriculé auprès de l'ORIAS (Organisme pour le Registre des Intermédiaires en Assurance – [www.orias.fr](https://www.orias.fr)) sous le n°07005894. Crédit photo : © VUTHEARA KHAM

GOOD\*



HSBC 



# Garry Kasparov, les leçons d'un grand maître

**Stratégie.** L'ancien champion du monde d'échecs a marqué l'histoire du XX<sup>e</sup> siècle par son jeu. Il livre ses secrets.



« L'Ogre de Bakou » a toujours faim de conquêtes. Il en faut de l'appétit pour oser revenir à la compétition, même pour une « brève interruption » de sa retraite, comme l'a fait Garry Kasparov après plus de dix ans d'absence. Au tournoi de rapide et blitz qui s'est tenu dans la ville américaine de Saint-Louis (Missouri) en juillet 2017, ses jeunes adversaires n'ont pas tous cillé devant le maître, qui a fini huitième sur dix.

Mais que lui reste-t-il encore à prouver ? Plus encore que ceux de Fischer, Spassky ou Karpov, c'est sans doute le nom de Kasparov qui, dans le monde entier, reste le plus étroitement associé au roi des jeux. Un nom modifié, puisque jusqu'à 12 ans le jeune prodige, né en 1963 dans l'actuel Azerbaïdjan, se fait encore appeler Garik Kimo-

vitch Vainstein. C'est la version russifiée de celui de sa mère, d'origine arménienne, qu'il fait entrer dans l'histoire en 1985 en devenant, à 22 ans, le plus jeune champion d'échecs. Il venait alors d'affronter Anatoli Karpov, son rival par excellence, avec lequel il a tenu l'URSS et le monde en haleine pendant plus de six ans.

## Maté par une machine

Lui, regard figé sur les soixante-quatre cases, les mains en mouvement, nerveux ; l'autre, précis, impassible, mais pas moins féroce. Ensemble, ils font de leur jeu un spectacle. D'autant plus fort que leur rivalité se poursuit sur d'autres terrains : Karpov soutient un appareil soviétique conservateur, tandis que Kasparov, davantage épris de liberté, soutient la perestroïka.

Ces duels ont marqué le XX<sup>e</sup> siècle. Ceux qu'il livre contre Deep Blue l'ont fait passer dans le

1985 : obtention du titre de champion du monde d'échecs à 22 ans.

2005 : retrait officiel du circuit international d'échecs.

2007 : candidat du parti d'opposition L'Autre Russie à l'élection présidentielle de 2008, Kasparov renonce en décembre, faute d'avoir pu réunir ses soutiens.

2013 : exil aux États-Unis.

2014 : échec de sa candidature à la présidence de la Fédération internationale d'échecs ; obtention de la nationalité croate.

suivant. Parce que, cette fois, il a perdu. Déjà pionnier parmi les échiquéistes à s'appuyer sur des bases de données pour renforcer son jeu, Garry Kasparov ose se mesurer à un ordinateur. Il gagne, fait plusieurs matchs nuls. Mais, en 1997, lors de leur sixième partie, l'ordinateur d'IBM le surprend. Après dix-neuf coups, Kasparov abandonne. Vingt ans plus tard, lors d'une conférence TEDx, il dit à propos de ce combat : « Comme toujours, le triomphe de la machine fut un triomphe humain » et salue les prouesses des informaticiens. N'en déplaise à ceux qui croyaient voir dans ce match la preuve de la naissance de l'intelligence artificielle, il ajoute : « Deep Blue a été victorieux, mais il n'était pas intelligent. »

## Engagement politique

Entre-temps, le stratège a rangé son plateau. Il s'est jeté dans une arène bien plus dangereuse, la politique, choisissant un adversaire autrement plus redoutable que les précédents. Pour avoir organisé une manifestation en 2007 en Russie ou soutenu les Pussy Riots cinq ans plus tard, il a même risqué des peines de prison. Exilé, il continue à dire tout ce qu'il pense de l'actuel maître du Kremlin. En 2016, il publie ainsi « Winter is Coming. Stopper Vladimir Poutine et les ennemis du monde libre » (Michel Lafon).

La passion des échecs ne l'a pas quitté. Désormais, il la transmet. Il aurait pu garder secrètes ses combinaisons. Il n'en a rien fait puisqu'il a accepté en 2009 d'entraîner le Norvégien Magnus Carlsen, actuel champion du monde en titre. Depuis 2012, il cherche à dénicher de futurs grands maîtres des échecs sur un continent jusqu'ici négligé des circuits internationaux : l'Afrique ■ MARINA TORRE



**JE PEUX  
LIRE 5 000  
NOUVELLES  
ÉTUDES  
MÉDICALES  
PAR JOUR ET  
CONTINUER  
D'EXAMINER  
MES PATIENTS.**

**Avec Watson et IBM Services,**  
les médecins peuvent utiliser des  
données médicales ainsi que les  
données de chaque patient pour  
personnaliser les soins.

En savoir plus sur [ibm.com/you/fr](http://ibm.com/you/fr)  
**C'est la santé à la puissance IBM.**

**you**<sup>IBM</sup>

**IBM**<sup>®</sup>



# Beate et Serge Klarsfeld, partisans de la mémoire

**Histoire.** Au-delà de la lutte contre l'impunité des criminels nazis, l'engagement des époux Klarsfeld montre que la justice peut triompher.

La transmission, chez les Klarsfeld, c'est d'abord une histoire de couple. Étrangement du destin, ils se rencontrent le 11 mai 1960, jour de l'arrestation d'Adolf Eichmann à Buenos Aires, sur un quai du métro parisien. Pour Beate, Serge devient une sorte de mentor. « *Il faut poétiser ta vie* », lui écrit-il dans une lettre reproduite dans leurs Mémoires. C'est lui, le diplômé d'histoire, qui enseigne à la jeune fille au pair venue de Berlin l'histoire de son pays, dont celle du nazisme. Le maire qui les unit en 1963 leur fait promettre d'être « *un couple exemplaire, puisque franco-allemand* ».

Exemplaires, ils le seront surtout par leur mission. Se rendant à Auschwitz en 1965, Serge entreprend d'enquêter sur les derniers jours de son père, Arno. De son côté, la vie de Beate connaît un tournant lorsqu'elle est limogée de l'Office français de la jeunesse. Sa « faute » ? Avoir publié dans le journal *Combat* des articles fustigeant Kurt Georg Kiesinger, alors candidat à la chancellerie allemande, pour son passé nazi.

La bataille engagée par le couple se révèle d'autant plus acharnée que le silence est lourd. Au retour de la guerre, tant de survivants n'avaient pas pu s'exprimer, quand ce n'était pas leur entourage qui refusait d'entendre. Et puis comment transmettre l'indicible ? Alors, une génération s'est tue. Mais la suivante s'est mise à poser des questions. Parfois à voix haute. Beate et Serge ont fait en sorte que la leur porte loin. Plus que parler,



ils ont agi. Comme ce fameux coup d'éclat, en 1968, quand la jeune femme gifle Kiesinger lors d'un meeting. Son arrestation et les procès qui suivent donnent au couple l'occasion de braquer les projecteurs sur le vrai scandale : l'impunité des criminels nazis.

## Obstination

Ils débusquent ainsi Herbert Hagen, ancien chef de la sûreté à Bordeaux et bras droit du chef des SS sur le territoire français, ainsi que Kurt Lischka, qui fut chef du bureau de la Sipo-SD en France. Parallèlement, Beate poursuit ses actions médiatiques, parfois risquées, allant jusqu'à s'enchaîner dans les rues de Varsovie.

Beate et Serge Klarsfeld au Mémorial de la Shoah, à Paris.

**1943 :** Serge Klarsfeld échappe à une rafle à Nice, son père est arrêté.

**1963 :** mariage de Serge et Beate à Paris.

**1983 :** Klaus Barbie appréhendé en Bolivie.

**1998 :** Maurice Papon condamné à dix ans de réclusion pour complicité de crime contre l'humanité.

**2015 :** parution des Mémoires de Serge et Beate Klarsfeld.

S'ouvre ensuite le dossier Barbie. La traque du « boucher de Lyon » dure seize longues années, parsemées d'échecs, mais s'achève par sa condamnation, en juillet 1987. La plaidoirie de Serge, avocat des victimes, fait date. Contre les autres, la chasse se poursuit, parfois moins fructueuse, comme dans le cas de Josef Mengele, mort en 1979 au cours d'une baignade, ou d'Alois Brunner, disparu en 2001 à Damas. Où qu'ils se trouvent les accusés de crimes contre l'humanité ne doivent connaître le répit.

## Convictions

Si certaines cibles se cachent moins, elles ne sont pas plus aisées à atteindre. Surtout lorsqu'elles prouvent le rôle de l'Etat français dans l'extermination des juifs. Mais, grâce aux Klarsfeld, les noms de René Bousquet, Paul Touvier ou Maurice Papon s'inscrivent désormais parmi ceux des coupables. L'occasion d'un passage de relais : au procès des deux derniers, Arno – le fils – défend les parties civiles.

Alors que des néonazis parviennent à convaincre des électeurs allemands, que l'antisémitisme renaît et tue encore, comme en 2012 à Toulouse, en 2014 à Bruxelles, en 2015 à la porte de Vincennes, le combat des Klarsfeld compte plus que jamais. Les condamnations, en attribuant par la preuve des faits les responsabilités des crimes, ont rétabli une vérité historique que certains osent encore nier. Les derniers témoins disparaissent. Les criminels aussi. Demeure l'œuvre de ceux qui ont tout fait pour que le crime ne se reproduise pas ■

MARINA TORRE





# JE PEUX AIDER 275 000 PERSONNES À FAIRE UN RECOURS POUR LEURS CONTRAVENTIONS.


**Avec Watson et le Cloud IBM,**  
un développeur de 20 ans a créé  
un chatbot qui a déjà permis  
aux automobilistes  
d'économiser  
4 millions de dollars  
grâce à ses  
conseils gratuits.  
En savoir plus sur  
[ibm.com/you/fr](http://ibm.com/you/fr)  
**Programmer à  
la puissance IBM.**



**you**<sup>IBM</sup>

**IBM**





# Guidé par l'innovation, au service des patients.

Les patients atteints de maladies graves (VIH, maladies du foie, cancers...) requièrent une prise en charge qui n'existe pas toujours. C'est pour cette raison qu'il est crucial de continuer d'innover.

GILEAD Sciences intensifie la recherche, depuis 30 ans, pour répondre à ces besoins médicaux non couverts et apporter des solutions aux patients.



**GILEAD**

[www.gilead.com](http://www.gilead.com)  
© 2017 Gilead Sciences, Inc.





A large, stylized white hand is shown in the upper left quadrant, holding a white sphere. The hand and sphere are rendered in a simple, bold, black-and-white style, with thick outlines. The hand is positioned as if it is about to release or pass on the sphere, symbolizing the transmission of knowledge or values.

***LA TRANSMISSION  
DES SAVOIR-FAIRE  
ET SAVOIR-ÊTRE : AU CŒUR  
DE NOS CONVICTIONS.***

Chez Michelin, ce sont plus de 5000 tuteurs dans le monde qui transmettent quotidiennement nos métiers et nos valeurs.

# Entreprise familiale, un sacré héritage

**Succession.** La réussite de la transmission d'une entreprise dépend avant tout de sa préparation opérationnelle.



Le baron Bich (inventeur du stylo à bille), à bord de son voilier « France 3 », en 1980.

## BIC, familiale et globale

140 millions de stylos à bille Bic Cristal sont vendus par an en France, soit plus de 3 par seconde ! Troisième marque française la plus connue après Chanel et Dior, Bic est présent dans plus de 160 pays. Son secret : un produit à usage unique (stylo, rasoir, briquet...) et de haute qualité constante, comme le stylo à bille à la robe transparente, que Marcel Bich, le père de Bruno Bich, l'actuel dirigeant, a créé et lancé après guerre.

connaît des difficultés d'ordre concret. La première : seules 11 % des entreprises interrogées disposent d'un plan de succession formalisé. Ensuite, les moments d'échange entre les actionnaires ne sont pas évidents à instaurer. Les séminaires familiaux, conseils de famille ou autres sont pourtant importants pour assurer la cohésion et échanger sur l'entreprise en toute transparence.

## Etat d'esprit

Faute de préparation, beaucoup d'entreprises familiales ne le restent pas. En la matière, la France se situe à l'avant-dernier rang européen avec 12 % d'entreprises familiales, contre 65 % en Allemagne et 76 % en Italie. Les explications sont d'ordre fiscal, mais pas seulement. Il s'agit aussi d'un état d'esprit. Il semble que la transmission au sein de la famille ne fasse pas partie des priorités. L'augmentation du chiffre d'affaires (50 %), le développement de nouveaux produits (50 %), le développement de nouveaux marchés (47 %) ou encore l'amélioration de la rentabilité (47 %) passent avant la réussite de la transmission (36 %). Les dirigeants qui ont eux-mêmes reçu l'entreprise de la génération précédente semblent plus sensibilisés aux difficultés et à la nécessité de se préparer ■ OLIVIA ROLAND

Certains groupes français, dotés d'une longue histoire, sont encore dans le giron des familles qui les ont vus naître. Transmettre une entreprise familiale répond à un processus qui demande du temps et qu'il est préférable d'entamer en amont, d'autant qu'il peut être difficile de passer la main pour celui ou celle qui a créé ou développé une entreprise.

Selon une étude réalisée en 2016 par OpinionWay sur des entreprises réalisant plus de 5 millions d'euros de chiffre d'affaires, 42 % des entreprises familiales françaises se sont penchées sur la transmission du capital, 37 % ont désigné un repreneur, et 67 % ont pris des dispositions (pacte Dutreil, nue-propiété, mandat posthume...) pour assurer la pérennité de leur entreprise en cas de force majeure.

Pour les trois quarts des diri-

geants, le repreneur idéal est un membre de la famille, loin devant une personne du métier (10 %) ou une autre entreprise (4 %). Les personnes extérieures à la famille sont de plus en plus nombreuses à entrer dans les conseils d'administration, où elles peuvent apporter leur expertise et un regard extérieur ; la famille reste privilégiée à la direction générale.

La transmission d'entreprise



## A CHÂTEAU MARGAUX, LE TALENT SE PARTAGE

Premier grand cru classé, Château Margaux a connu plusieurs propriétaires avant d'être acquis en 1977 par l'homme d'affaires André Mentzelopoulos. Au décès brutal de ce dernier, sa fille, Corinne (photo) poursuit le programme d'investissements amorcé et fait face à l'explosion de la demande de grands vins de Bordeaux. En 1990, elle s'associe à la famille Agnelli, qui détient la majorité, avec 75 % du capital de Château Margaux. Au décès du Commandatore, en 2003, le groupe italien lui revend ses parts. Corinne Mentzelopoulos redevient l'unique actionnaire du domaine. Sa fille, Alexandra, travaille à ses côtés dans la gestion et le développement du prestigieux vignoble ■ O. R.





LA GRIFFE  
DES RÉCEPTIONS DE PRESTIGE

POTEL & CHABOT  
PARIS

3, rue de Chaillot - 75116 Paris  
Tél. : +33 (0)1 53 23 15 15  
[www.potelechabot.com](http://www.potelechabot.com)



# MAZARS, PARTENAIRE FIDÈLE DE LA CITÉ DE LA RÉUSSITE

18 ET 19 NOVEMBRE 2017 À LA SORBONNE

150 PERSONNALITÉS / 50 DÉBATS



Chez Mazars, nous plaçons la transmission au cœur de notre identité. Notre histoire, c'est l'aventure d'une entreprise singulière, d'une organisation intégrée, indépendante et internationale, forte aujourd'hui de 18.000 collaborateurs dans 79 pays. C'est également l'héritage d'un homme, Robert Mazars, qui transmet son entreprise à ses jeunes associés sans contrepartie et sans injonction, leur laissant en héritage une philosophie : transmettre, c'est permettre de se réaliser. C'est l'histoire enfin d'une firme qui n'a connu que quatre dirigeants en près de 80 ans et a toujours veillé à la qualité de ses modèles de succession, sans jamais renier ses valeurs fondatrices.

Nous avons nous-mêmes vécu ce que vivent nos clients ; c'est notre propre histoire qui nous permet d'accompagner toutes les entreprises, grands groupes, PME et start-ups, à chacune des étapes de leur développement, en France et à l'international. Auditeurs, comptables ou consultants, nous sommes au cœur des tendances de fond, de la modernité aussi bien technologique que culturelle. C'est ce rôle privilégié de vigie qui nous permet notamment d'aider nos clients dans les phases délicates du diagnostic financier de l'entreprise, de son évaluation et de sa transmission.

Nous sommes convaincus qu'il revient à chaque génération de transmettre aux suivantes une entreprise, une économie, une société plus fortes qu'elles ne l'étaient auparavant ; cet impératif, moral autant que citoyen, nous l'appelons le *stewardship*. La transmission, pour Mazars, ce n'est pas conserver, c'est développer. Transmettre pour permettre.



Découvrez des récits d'entrepreneurs passionnés par la transmission sur [www.mazars.com/cite](http://www.mazars.com/cite)



Philippe Castagnac  
Chairman of the Mazars Group  
Chairman & CEO (2011-2016)

Hervé Hélias  
CEO of the Mazars Group  
since 2016

**Transmettre,  
c'est permettre**





COMÉDIE-FRANÇAISE  
RICHELIEU

# LA RÈGLE DU JEU

d'après **Jean Renoir**

Version scénique

Réalisation

Mise en scène

**Christiane Jatahy**

Avec **la troupe de la Comédie-Française**

**20 oct >**

**8 janv**

Place Colette  
Paris 1<sup>er</sup>

01 44 58 15 15  
comedie-francaise.fr







# METROBUS

*Créons les connexions utiles*

PARTENAIRE DE



**cité de la réussite**

LE FORUM DES DÉBATS CULTURELS, ÉCONOMIQUES, SCIENTIFIQUES ET POLITIQUES



## **METROBUS**

est la régie publicitaire de la RATP (métro, RER, bus et tram) et de plus de cinquante réseaux de transports partout en France. METROBUS forme avec MEDIAGARES, qui assure la commercialisation exclusive de la publicité dans toutes les gares françaises, le GIE MEDIATRANSPORTS.

Avec plus de 120 000 faces publicitaires exploitées et 1 800 écrans digitaux, MEDIATRANSPORTS est le leader de la communication dans les transports en France. Média incontournable de la mobilité, nous accompagnons nos partenaires dans leurs dynamiques de modernisation et d'évolution de leurs réseaux. Mettant l'innovation au cœur de notre développement, nous participons, au quotidien, aux transformations à l'œuvre dans le domaine des mobilités.

## Jean Beunardeau, président de HSBC France

# « Le discours sur les valeurs et la culture doit être à égalité avec celui sur les performances »

**Banque.** Dix ans après la crise financière, les leçons ont-elles été tirées ?

**La Cité de la réussite : Comment définissez-vous la finance responsable ?**

**Jean Beunardeau :** C'est une finance qui voit à long terme et qui prend en compte les intérêts de ses clients et son environnement. Le premier métier de la banque, c'est de conserver en sécurité l'argent des clients, c'est-à-dire le conserver pour longtemps. Le second, c'est de faire en sorte que l'épargne s'investisse dans l'économie de manière efficace et rentable. Souvent, on reproche aux banques de ne pas prendre assez de risques, mais il ne faut pas oublier que l'argent qu'elles prêtent n'est pas le leur mais celui des clients.

**Ne leur reprochait-on pas d'en prendre trop au moment de la crise ?**

Parmi les raisons de la crise, il y a eu trop d'opérations financières pratiquées dans le court-termisme et un allongement de la chaîne de décisions entre les emprunteurs et les prêteurs. La profession bancaire a évolué – sous l'influence des gouvernements et des superviseurs – vers une gestion plus prudente, plus de solidité des bilans bancaires et des modélisations de risque plus précises.

**Quelles valeurs associées à ces questions vous efforcez-vous de transmettre ?**

D'abord, la vision de long terme et l'intérêt du client. Ensuite, HSBC est historiquement liée aux pays émergents. La manière de voir les choses de l'Asie n'est pas la même des Etats-Unis ou ailleurs. Un des rôles de notre banque est d'aider nos clients à comprendre tous les points de vue.

**Les valeurs que vous vous efforcez de transmettre ont-elles évolué ?**

Je crois qu'elles ont toujours été les mêmes : long terme et intérêt du client. Elles figuraient déjà dans les directives des pre-



miers présidents de la Banque centrale américaine au XIX<sup>e</sup> siècle. En revanche, comme dans d'autres professions, les valeurs sont plus ou moins respectées selon les périodes. C'est au management des banques d'assurer la discipline nécessaire pour qu'elles restent au cœur du travail de chacun.

**Est-ce une question de discipline ?**

Plutôt de conviction. Mais les deux sont décisives, parce que la nature humaine est la nature humaine. La tentation peut toujours exister. Il faut que les valeurs soient intégrées, vécues et acceptées.

**Comment cette discipline est-elle mise en œuvre ?**

Par la formation, la présence managériale,

le partage d'expériences, la mise en avant des succès commerciaux mais aussi, et la crise en a fourni, la prise en compte des mauvais comportements conduisant à des catastrophes. La sanction doit être secondaire puisque, pour une bonne culture de risque, chacun doit se sentir incité à parler des risques qu'il voit. Pour pouvoir les traiter collectivement, il ne faut pas se sentir menacé par la révélation. Nous encourageons nos collaborateurs confrontés à une situation de risque ou d'incertitude à partager leurs questions avec leur hiérarchie ou les personnes chargées de gérer ces risques.

**Quel comportement exemplaire le manager doit-il adopter ?**

Il faut que, dans notre communication managériale, nous tenions toujours un discours sur les valeurs et la culture de l'entreprise. Le management doit porter ce message à égalité avec celui relatif aux performances commerciales et financières attendues. C'est l'équilibre des discours qui fait entrer les valeurs au plus profond de l'entreprise.

**Qu'en est-il de l'engagement pour la finance durable ?**

HSBC est une banque importante dans l'émission sur les marchés des capitaux des *green bonds*. Nous l'avons fait pour EDF, la Pologne, la région Ile-de-France, Engie... Pour ce qui est du crédit bancaire, il y a une manière complémentaire de voir les choses : nos clients qui n'intègrent pas la transition énergétique dans leur modèle économique sont structurellement plus risqués. Dans un secteur comme l'automobile, un acteur peu discipliné représente un risque non seulement pour l'intérêt général, mais aussi pour la banque, parce qu'il a plus de chances d'être dépassé par ses concurrents, de perdre des clients, etc. ■ PROPOS RECUEILLIS PAR MARINA TORRE





JOURNALISTES REPORTERS D'IMAGES



RÉSEAU MONDIAL



DYNAMISME



TRANSMISSION

# AFP-Services

Partout dans le monde,  
à tout moment,  
sur toutes les plateformes  
et dans toutes les langues.

AFP-Services, filiale de l'Agence France-Presse, propose des services de production personnalisés et à la demande pour les entreprises, les institutions et les médias.

Grâce à des équipes dédiées hautement qualifiées et expérimentées, AFP-Services développe son offre de contenus à la demande dans le plein respect des règles éthiques d'une agence de presse.

Sa fiabilité, son savoir-faire et sa réactivité permettent de créer des contenus originaux adaptés à vos besoins.





FONDATION KORIAN  
POUR LE BIEN VIEILLIR



# LA FONDATION KORIAN AU CŒUR DE L'ENGAGEMENT SOCIÉTAL DU GROUPE

*Construire ensemble...*

La Fondation Korian pour le bien vieillir est le vecteur privilégié de nos partenariats de recherche et d'innovation en faveur de l'inclusion, dans la droite ligne de l'engagement de l'entreprise en faveur du *positive care*, c'est-à-dire l'accompagnement humain et respectueux des personnes, quel que soit leur état de santé.

La Fondation Korian permet à notre Groupe de jouer de manière toujours plus active son rôle d'entreprise d'intérêt social, fidèle aux valeurs de bienveillance, d'initiative, de responsabilité et de transparence qui sont les nôtres.



Sophie Boissard

Photo Manuelle Toussaint



À travers la Fondation, et dans le prolongement de ce pour quoi se mobilisent au quotidien les 47 000 collaborateurs de Korian, nous contribuons à porter toujours plus largement les enjeux du bien vieillir : comment renforcer la connaissance et la prévention des maladies liées au vieillissement, soutenir les personnes en perte d'autonomie et les aidants, promouvoir les métiers de soignants, maintenir et développer les liens entre les générations à l'échelle des territoires ?

Sur l'ensemble de ces sujets, la Fondation Korian pour le bien vieillir privilégie une approche ouverte et partenariale, en suscitant et fédérant des initiatives d'horizons variés, renforçant notre engagement de proximité au plus près des territoires et des collectivités dans lesquels Korian est implanté en France, en Allemagne, en Belgique et en Italie.

Notre Fondation, c'est une conviction, une responsabilité pour témoigner, faire connaître et contribuer à l'accompagnement de nos aînés, c'est aussi une démarche collective, portée avec passion et engagement par toutes nos équipes.

**Sophie Boissard**, Présidente de la Fondation Korian pour le bien vieillir,  
Directrice générale du groupe Korian



Photo Guillaume Roubaud

Serge Guérin



Photo Manuelle Toussaint

Aude Letty

Présidente de la Fondation Korian : Sophie **Boissard** | Déléguée générale : Aude **Letty**

Le comité scientifique de la Fondation Korian, présidé par Serge **Guérin**, sociologue, rassemble des experts et des personnalités qualifiées au service du bien vieillir :

Jean-Pierre **AQUINO** (médecin gériatre) • Gilles **BERRUT** (gérontologue) • Philippe **CAHEN** (prospectiviste) • Hélène **CARDIN** (journaliste) • Marie **DE HENNEZEL** (psychologue clinicienne) • Pierre **DENIS** (président d'association, chef d'entreprise) • Marie-Françoise **FUCHS** (médecin psychanalyste) • Serge **GUERIN**

Président (sociologue) • Philippe **GUTTON** (prospectiviste) • Stéphane **HUGON** (sociologue, chercheur) • Claude **JEANDEL** (médecin gériatre) • Loïc **JOSSERAN** (chercheur en santé publique) • Frédérique **PAIN** (directrice de la recherche et de l'innovation STRATE) • Clément **ROUSSEAU** (designer) • Nathalie **SALLES** (professeur et praticien hospitalier en gériatrie) • Gérard **VIENS** (professeur d'économie et gestion de la santé)



## 3 champs d'intervention en faveur de l'inclusion

- La recherche académique, pour préempter les sujets de société et faire évoluer le regard sur l'avancée en âge.
- La recherche appliquée pour améliorer en continu le quotidien des personnes âgées, de leurs familles et des aidants.
- L'appui aux établissements pour déployer des solutions innovantes.



FONDATION KORIAN  
POUR LE BIEN VIEILLIR

## PRIX DE LA FONDATION KORIAN POUR LE BIEN VIEILLIR

### Un prix pour favoriser le bien vieillir dans les territoires

En partenariat avec France Bénévolat et l'Ecole de Design Strate, la Fondation Korian lance le **prix de la Fondation Korian pour le bien vieillir**.

Doté de **15 000 €**, il récompensera chaque année une association locale, un organisme solidaire ou une société coopérative pour son action particulièrement originale sur un thème défini.

L'**intergénérationnel** est le thème retenu pour cette première édition.

Dépôt des dossiers avant le 22 décembre :  
[www.fondation-korian.com](http://www.fondation-korian.com)

## LES RENDEZ-VOUS DE LA FONDATION KORIAN POUR LE BIEN VIEILLIR

### Les Plateaux de la Fondation Korian

#### En direct du One Point à Paris et retransmis sur Facebook

Rendez-vous de réflexion, les *Plateaux de la Fondation* invitent au débat autour d'une problématique du bien vieillir. Lors des 2 premières éditions (disponibles sur [fondation-korian.com](http://fondation-korian.com)) qui ont rassemblé de nombreux auditeurs et internautes, les thèmes choisis furent *les bons mots pour parler du grand âge* et *Jeunes et seniors : 2 générations connectées*. Une invitation pour chacun à faire changer le regard sur les aînés.



Photo Fabrice Boissière

Le prochain **Plateau de la Fondation** aura lieu le **29 novembre 2017** et portera sur **L'activité physique à tout âge**.

À l'instar des Plateaux, les **Matinales** proposent, sur tout le territoire, des temps d'échange autour du bien vieillir.

#### Vivre et accompagner la fin de chaque vie

- 19 décembre 2017 à Toulouse - Hôtel-Dieu
- Février 2018 : Région Haut-de-France et Île-de-France (93/95)
- Juin 2018 : Région Bretagne Pays-de-la-Loire Centre Val-de-Loire

#### L'utilité

- Septembre/Octobre 2018 : Région : Normandie et Île-de-France (78/92)
- Décembre 2018 : Région Grand Est



Sophie Boissard, Aude Letty, Aurélie Gallin, Serge Guérin, Carole Renucci et Gilles Berrut.

Photo Fabrice Boissière

➔ Les publications et vidéos de la Fondation sont disponibles sur [www.fondation-korian.com](http://www.fondation-korian.com)



@fondationkorian

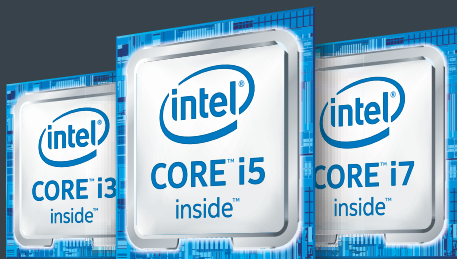


# 25 années de conception et d'innovation primées !

La famille Lenovo ThinkPad X1  
Fait la différence !

Different **i**s better.

## ThinkPad 25



Processeurs Intel® Core™.  
Intel Inside® pour une  
productivité exceptionnelle.

© Lenovo™ 2017. Tous droits réservés. Lenovo, le logo Lenovo et ThinkPad sont des marques commerciales ou des marques déposées de Lenovo. Intel, le logo Intel, Intel Core, Intel Inside, le logo Intel Inside sont des marques déposées d'Intel Corporation ou de ses filiales aux États-Unis et/ou dans d'autres pays.

Ceci n'est pas un portable.  
C'est un ThinkPad.

25 années d'innovation :  
Plus d'informations sur  
[lenovo.com/think](http://lenovo.com/think)

Lenovo™



**cité de la réussite**

le forum des débats culturels, économiques, scientifiques et politiques

Lenovo est partenaire de la Cité de la Réussite

# « Diffuser une capacité d'ada

**Entreprise.** Vinciane Beauchene, partner au Boston Consulting Group, et Axel Reinaud, directeur associé senior, ont recueilli les visions des grands patrons sur la transmission. Réflexions.



Vinciane  
Beauchene et  
Axel Reinaud.

**La cité de la réussite :** Comment avez-vous abordé le sujet de la transmission avec ces PDG ?

**Axel Reinaud :** Au départ, nous pensions qu'ils allaient surtout évoquer l'angle de la succession. Puis nous nous sommes aperçus que la question tournait pour eux autour de trois éléments : la manière dont l'entreprise transmet son ADN, son identité ; la façon dont les générations successives réinventent cette identité, en mettant donc en parallèle transmission et transformation ; et enfin le rôle du PDG dans ce processus de transmission. Le monde, les marchés, la concurrence : tout s'accélère et les entreprises doivent donc aborder la question de la transmission de manière globale.

**Vinciane Beauchene :** Quand on voit aujourd'hui les industries progressivement ubérisées, on peut se demander si, pour une entreprise, le fait d'avoir un héritage

ne risque pas d'empêcher de voir le métier avec un œil neuf. Toutes doivent s'interroger pour que se transmette au mieux une identité vivante. Elles doivent accepter de se transformer pour garantir leur pérennité.

**Les entreprises ont-elles vraiment un «ADN» comme des êtres vivants ?**

**Axel Reinaud :** Attention à l'analogie biologique. Evidemment, à l'échelle d'une génération, l'ADN est fixe. Mais si l'on se dit qu'un an de la vie d'une entreprise correspond à un million d'années d'évolution, cela devient plus malléable. Il peut y avoir des choix conscients. Le terme renvoie surtout à une manière de penser une histoire de l'entreprise dont on ne peut pas s'affranchir complètement.

**Vinciane Beauchene :** C'est pour cela que nous avons choisi de parler plutôt d'identité.

**Les entreprises se différencient-elles par les valeurs qu'elles décident de transmettre ?**

**Vinciane Beauchene :** L'identité se forme autour de quatre éléments : l'histoire – d'où je viens ? –, la mission – à quoi je sers ? –, la vision – où je vais ? – et les valeurs. Beaucoup d'entreprises travaillent sur ces dernières. Ce qui est important cependant, c'est la capacité à traduire ces valeurs et à les faire s'incarner dans les comportements quotidiens des collaborateurs.

**Axel Reinaud :** Oui, ce qui compte, c'est la cohérence de tout cela. L'un des interviewés, notre PDG Rich Lesser, se considère ainsi comme le « chief alignment officer », celui qui s'assure que tous les éléments sont alignés.

**Par quels moyens tenter d'atteindre cette cohérence ?**

**Axel Reinaud :** Cela concerne l'organisation, les systèmes d'évaluation, d'incitation, de recrutement, de promotion. Ce sont des leviers managériaux assez simples. L'effet systémique de ces éléments permet d'aligner ces comportements. Si l'on dit aux collaborateurs : « Soyez innovants » mais qu'au moindre échec ils sont punis, voire limogés, ils ne seront pas innovants.

**Qu'est-ce qui intervient en premier : la réflexion sur l'identité ou sur la transmission ?**

**Vinciane Beauchene :** Généralement, un nouveau PDG arrive dans une entreprise qui a déjà une identité, une mission, des comportements, etc., mais tout cela n'a pas toujours été formalisé. C'est son travail de faire un tri et d'en tirer la substantifique moelle. C'est ce qu'a fait Nathalie Balla à La Redoute, par exemple. Elle a identifié ce qu'elle appelle « l'atome primitif » de son entreprise. Le dirigeant a aussi pour rôle de s'assurer que ce qui est



# ptation et de discernement»

transmis correspond aux besoins du moment. Ensuite intervient la transcription dans les comportements, qui rétroagissent eux-mêmes sur les valeurs.

## Quelles sont les meilleures incitations pour transmettre ces comportements ?

**Axel Reinaud :** Il n'y a pas de recette standard, chaque réponse doit être spécifique. Tout l'intérêt et la difficulté pour les dirigeants, c'est de trouver les réponses en eux-mêmes, et surtout pas en copiant les valeurs de l'un, la mission de l'autre ou l'organisation d'un concurrent.

**Vinciane Beauchene :** General Electric a réussi à se transformer quatre fois, la dernière en s'appuyant sur plus d'autonomie et des méthodes agiles. Mais chaque entreprise a son modèle. GE a une culture qui lui permet de faire des choses qui ne seraient pas valables chez Saint-Gobain ou Bonduelle.

## Outre les dirigeants, qui joue un rôle dans la transmission en entreprise ?

**Axel Reinaud :** On peut avoir l'impression que c'est un exercice qui part du sommet vers la base. Mais beaucoup de dirigeants nous ont dit que cela fonctionnait dans les deux sens parce que les besoins d'évolution viennent aussi de la base. Dans le cas de la transformation digitale, par exemple, les équipes ont souvent vu venir ce sujet avant la direction.

**Vinciane Beauchene :** L'un des rôles charnières de la transmission est celui du manager de proximité, car il est au contact du client et peut avoir une idée de l'évolution des besoins. Il est aussi au contact des équipes, il les forme et leur transmet directement valeurs ou comportements. Il est la clé de voûte entre la stratégie et son opérationnalisation. Dans de nombreuses entreprises, ce poste est peu accompagné. A l'inverse, celles qui réfléchissent plus à leur identité en font l'acteurs clé de la transmission.

## Comment ces managers sont-ils accompagnés ?

**Vinciane Beauchene :** Ils le sont souvent peu. Ils ont généralement été promus parce qu'ils étaient de bons collabora-

teurs mais ils ont rarement été préparés à ce rôle. Pourtant, quel impact quand ils le sont, par le biais de programmes de développement adhoc par exemple. Mais la solution n'est pas de les envoyer dans des programmes de formation théoriques, enfermés dans une salle loin du terrain. Il s'agit de développer de nouvelles compétences en prenant exemple sur ceux qui adoptent déjà les meilleurs comportements. Cela passe par des questions très concrètes. A quoi passent-ils leur temps ? Quelles sont leurs routines quotidiennes ? A quoi donnent-ils la priorité ? Ce sont des choses tangibles qui influent sur la performance de l'entreprise et le vécu des collaborateurs.

## Tout cela prend du temps.

## Or les entreprises sont sommées de s'adapter vite...

**Vinciane Beauchene :** Tout dépend du contexte dans lequel l'entreprise se trouve. Tout d'abord, il y a différents

rythmes de transformation. Il est beaucoup plus long de changer une identité qu'un modèle opérationnel, par exemple. Nous observons ensuite de plus en plus d'entreprises engagées dans une démarche de transformation permanente qui implique tous les collaborateurs. Enfin, il y a des accélérateurs : les crises, les fusions-acquisitions et les périodes de succession.

## Faut-il attendre une crise pour se transformer ?

**Axel Reinaud :** De temps en temps, une crise permet de se poser des questions de fond. L'enjeu d'une transmission réussie est de diffuser une capacité d'adaptation et de discernement dans l'entreprise afin de sortir grandi de chaque crise. Bien sûr, dans l'idéal, il serait bon que les conseils d'administration et les comités exécutifs s'interrogent une ou deux fois par an sur ce problème de l'alignement ■ **PROPOS**

**RECUEILLIS PAR MARINA TORRE**

## L'entreprise en quête de transmission

Des entretiens menés par le BCG il ressort que, pour assurer une transmission dans un monde incertain, l'entreprise doit connaître ses valeurs, sa mission et sa vision, puis s'efforcer de les incarner constamment. Et accepter de se transformer en cours de route. Voici quelques extraits des points de vue de ces grands patrons.

**Jean-Bernard Lévy (EDF) :** « Personne ici ne connaît le bréviaire des valeurs d'EDF. Elles ne sont pas affichées dans les couloirs ou dans les cafétérias. Elles sont incarnées, les équipes les vivent, elles ne les récitent pas. »

**Serge Weinberg (Sanofi) :** « La transmission s'incarne avant tout dans des comportements garants de cohésion : une communauté d'attitudes qui font une marque de fabrique. »

**Henri de Castries (ex-Axa) :** « La seule garantie de survie d'une entreprise est sa capacité à se transformer. Transmettre, ce n'est pas mourir, c'est revivre. »

**Corinne de Bilbao (GE France) :** « Le plus difficile, c'est la vitesse requise de nos jours et pour laquelle l'être humain n'est pas fait. »

**Pierre-André de Chalendar (Saint Gobain) :** « Il y a une volonté de transmettre à quelqu'un qui sera dans le même état d'esprit. La transmission suppose la confiance, avec tout ce que cela comporte de subjectif. » ■ **M. T.**

# Renault ZOE\*

400 km d'autonomie<sup>(1)</sup> NEDC | 100 % électrique

Jusqu'à 300 km en usage réel

Oubliez la batterie

(1) 400 km d'autonomie homologuée NEDC (Nouveau Cycle Européen de Conduite), soit environ 300 km d'autonomie en usage réel, périurbain, en saison tempérée. \*Renault ZOE équipée de la batterie Z.E. 40.





**RENAULT**  
La vie, avec passion



CRÉDIT PHOTO : ARNAUD TAQUET



# REJOIGNEZ UNE ENTREPRISE QUI SE RÉINVENTE CHAQUE JOUR.

Surveiller le réseau ferré avec des drones est un exemple de notre perpétuelle recherche d'innovation. SNCF recrute 3500 technicien(ne)s, technicien(ne)s supérieurs et ingénieur(e)s sur ses métiers techniques.



*Rapprochons-nous*



 **SNCF RECRUTE SUR [SN.CF/METIERS](https://www.sn.cf/metiers)**



# Chez Michelin, c'est savoir-faire et savoir-être

**Tutorat.** Le passage de témoin est essentiel pour le fabricant mondial de pneumatiques et éditeur de guides gastronomiques et touristiques.

Dès le début du XX<sup>e</sup> siècle, l'entreprise auvergnate a créé des écoles pour les enfants des salariés et, depuis lors, la formation est restée dans ses gènes et représentée aujourd'hui 6 % de la masse salariale. Chez Michelin, on valorise autant la transmission des savoir-être que celle des savoir-faire pour perpétuer les valeurs centenaires du groupe fondées sur l'excellence et le respect.

Michelin assume aujourd'hui cette responsabilité par un développement croissant du tutorat. Près de 7 000 tuteurs dans le monde transmettent quotidiennement leurs savoirs. Le tuteur a sous sa responsabilité deux apprenants au maximum. Valorisante pour les salariés, cette méthode permet de partager la culture d'entreprise et d'assurer la pérennité du groupe.

Le départ à la retraite de la génération des baby-boomers confère une acuité particulière aux initiatives prises par Michelin en matière de transmission des



savoirs industriels. Fort de son engagement local, Michelin a ouvert en 1948 l'École d'enseignement technique Michelin à Clermont-Ferrand, destinée à former ses futurs salariés.

## Pôle de formation

Aujourd'hui, Michelin va au-delà en lançant, en partenariat avec les acteurs économiques de la région et l'académie de

Clermont, Campus Entreprises, pôle de formation aux métiers de l'industrie qui sera inauguré en 2019. A destination de 300 apprenants, Campus Entreprises a notamment pour ambition de former gratuitement une centaine de jeunes, de la seconde au CAP ou au BTS. Ils alimenteront le bassin d'emploi local à des postes où la main-d'œuvre est inadaptée aux besoins.

Grâce à ses partenariats avec des écoles et universités de l'enseignement supérieur, l'industriel est sur tous les fronts et développe une politique ambitieuse d'apprentissage avec l'objectif de recruter 50 % de ces apprentis en CDI. Si la transmission est au cœur de l'entreprise, elle ne se conçoit pas uniquement dans un seul sens, mais constitue un véritable liant entre les générations au bénéfice de tous les acteurs, aussi bien privés que publics.

De ces savoirs et transmissions partagés Michelin attend une confrontation des points de vue pour améliorer la mobilité ■



Claire Dorland-Clauzel

« Une grande fierté à faire partager sa passion »

Claire Dorland-Clauzel est membre du comité exécutif du groupe Michelin, directrice générale chargée des marques, du développement durable, des relations extérieures et du Guide Michelin.

**La Cité de la réussite: La transmission est au cœur du groupe ; comment cela se décline-t-il au niveau du Guide Michelin?**

**Claire Dorland-Clauzel:** Le Guide Michelin, qui a vu le jour en 1900, fait partie intégrante de l'ADN du groupe et de ce fait partage la même passion de l'excellence et de l'innovation.

Les étoiles sont attribuées de manière collégiale après plusieurs essais de tables effectués anonymement par les inspecteurs, qui paient leur addition. Les inspecteurs sont pour la plupart issus du monde gastronomique, ont différents palais, une richesse culturelle, mais aussi un socle de valeurs commun qu'ils se transmettent de génération en génération depuis cent dix-sept ans.

**Comment les inspecteurs sont-ils formés?**


Les inspecteurs reçoivent tout au long de leur carrière des formations sur le terrain auprès des différents métiers de bouche pour rester en prise avec les

nouvelles tendances, mais aussi des formations sur le numérique ou la nutrition. Chaque année, les inspecteurs sont invités à changer de région pour enrichir leurs connaissances de nouvelles saveurs et de nouveaux patrimoines gastronomiques.

**Comment la transmission de ces savoirs s'effectue-t-elle vers les plus jeunes inspecteurs du Guide Michelin?**

Chaque nouvel inspecteur est amené à suivre un inspecteur plus âgé, ce qui permet de développer de la complémentarité entre générations. Il y a une grande fierté des plus anciens à faire partager leur passion de la gastronomie aux plus jeunes. C'est de cette richesse qu'est née l'excellence plus que centenaire qui caractérise le Guide Michelin ■



A middle-aged man with short, graying hair and a slight smile stands in the center of the frame. He is wearing a dark, heavy coat over a light-colored collared shirt. The background is a blurred cityscape under a clear blue sky, suggesting an elevated urban location. The overall tone is professional and focused.

**COMBATTRE LA PAUVRETÉ  
DANS LE MONDE  
NE M'EMPÊCHE PAS DE COMBATTRE  
LA DROGUE DANS MON QUARTIER.**

## **LA FONDATION DE TOUTES LES CAUSES**

---

Recherche médicale, urgences, enfance, précarité, grand âge, culture, environnement... À la Fondation de France, chaque donateur peut soutenir plusieurs causes à la fois ou choisir celle qui lui tient le plus à cœur. Découvrez toutes nos actions sur [fondationdefrance.org](https://www.fondationdefrance.org)

**Fondation  
de  
France**

# Gérard Garouste, la figure intranquille

**Peinture.** L'artiste consacre son œuvre figurative aux questions de l'origine, du temps et de la transmission.



Le peintre et sculpteur adulé des critiques s'exprime sur de nombreux supports. Il a réalisé des plafonds pour le palais de l'Élysée et le théâtre de Namur, un rideau de scène pour le Théâtre du Châtelet, des affiches, des vitraux... Son œuvre est un sujet d'étude pour les philosophes. Présent dans les collections publiques, dont celle du Centre Georges-Pompidou, du musée d'Art moderne de la Ville de Paris et du Mumok, à Vienne, il a exposé dans le monde entier.

## Se construire par l'étude

« Je suis peintre et fou parfois. » Dans « L'intranquille », autobiographie courageuse, parue en 2009 (éd. L'Iconoclaste), il raconte ses délires, ses dépressions, ses multiples séjours en hôpital psychiatrique. Survivant d'une enfance traumatisée par un père psychopathe, collabo et antisémite, il a été sauvé du naufrage par sa femme, Elisabeth, peintre et designer, rencontrée à l'âge de 17 ans, et par la culture.

« Picasso disait toujours que les peintres ne sortent pas du néant, qu'ils ont toujours un père et une mère. Moi, je viens du néant. » En matière d'éducation, Gérard Garouste considère qu'il lui a manqué l'essentiel : la transmission. Aussi a-t-il choisi pour se construire la voie de l'étude plutôt que celle de la provocation.

Au long de ce chemin de réflexion et de connaissance, il a appris l'hébreu pour lire le Talmud dans le texte.

Diagnostiqué bipolaire, Gérard Garouste, apaisé mais vigilant, est installé depuis trente ans à Marcilly-sur-Eure, en Normandie. Loin de l'agitation des villes, il peint, sculpte, passant d'un rêve à un autre ■ OLIVIA ROLAND

Gérard Garouste occupe une place singulière dans le paysage artistique international. L'artiste français, né en 1946 à Paris, est passé par l'École du Louvre. Il a marqué sa génération. Dans les années 1970, époque tournée vers des formes d'expression dites conceptuelles, il fait le choix radical et audacieux d'assumer une peinture figurative d'apparence classique. Il explique : « *Ce n'est pas la peinture qui m'intéresse, mais le sujet de la peinture.* »

Obsédé par l'héritage des maîtres anciens, les mythes, les grands textes, de Cervantes à Rabelais en passant par Goethe, Gérard Garouste interprète la Haggada (récit de la sortie d'Égypte), se nourrit de la Bible, revisite et corrige

l'Éclésiaste et « La divine comédie ». Coloriste virtuose, il goûte à la tradition médiévale des enluminures, s'imprègne de l'histoire de l'art, toutes époques confondues, pour peupler ses toiles d'animaux fantastiques, de personnages aux silhouettes disproportionnées et aux visages déformés – souvent lui et ses proches. Autant d'associations d'idées inquiétantes et joyeuses à la fois.

## Affiches, vitraux

Représenté dans les années 1980 par le marchand américain Leo Castelli, Gérard Garouste, qui s'est fait connaître avec ses décors du Palace et ses nombreuses scénographies pour Jean-Michel Ribes, est devenu le pilier de la galerie Daniel Templon en 2001.

1980 : première exposition en France, à la galerie Durand-Dessert.


1982 : première exposition internationale à la Holly Solomon Gallery, à New York.

1991 : fonde La Source, dans l'Eure, une association d'aide aux jeunes exclus qui propose des ateliers animés par des artistes professionnels.

2009 : « Le classique et l'Indien », rétrospective à la Villa Médicis, à Rome.

2015 : « En chemin », exposition à la Fondation Maeght (80 œuvres).





**JE NE DONNE PAS POUR  
LE CANCER, PAS POUR LA PLANÈTE,  
PAS AUX SANS-ABRIS.  
JE DONNE AUX TROIS À LA FOIS.**

## **LA FONDATION DE TOUTES LES CAUSES**

Recherche médicale, urgences, enfance, précarité, grand âge, culture, environnement... À la Fondation de France, chaque donateur peut soutenir plusieurs causes à la fois ou choisir celle qui lui tient le plus à cœur. Découvrez toutes nos actions sur [fondationdefrance.org](https://www.fondationdefrance.org)

**Fondation  
de  
France**



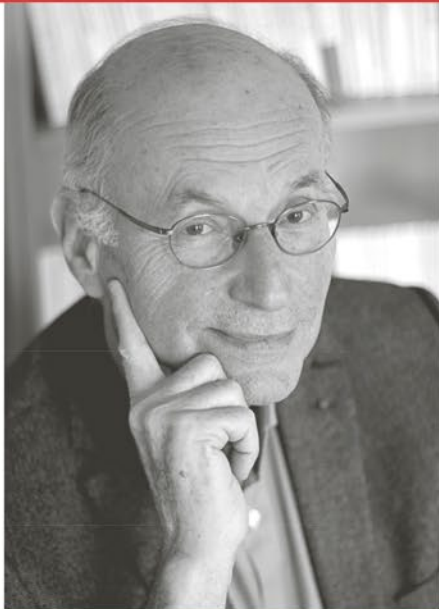
# PSYCHOLOGIES Conférence

**JEUDI 30 NOVEMBRE 2017**

20 h 30 à l'Espace Reuilly  
21, rue Antoine-Julien-Hénard,  
75012 Paris

## “Psychothérapie de Dieu” Comment nos croyances nous aident à vivre

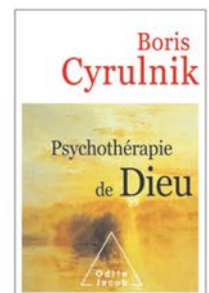
En ces temps de regain du religieux et de quête de sens, Boris Cyrulnik **explore notre besoin de croire**. D'où vient-il? En quoi nous est-il utile, nécessaire? Le célèbre neuropsychiatre mène l'enquête sur ce besoin purement humain qu'est la croyance en « Dieu ». **À travers la théorie de l'attachement et le concept de résilience, il ouvre des pistes de réflexion passionnantes**. Oui, l'idée de « Dieu » est un tuteur de résilience; oui, la spiritualité nous est vitale. Mais alors, pourquoi certains sombrent-ils dans la radicalité la plus violente? Peuvent-ils en sortir? Avec profondeur, humanité et humour, le neuropsychiatre nous invite à réfléchir à notre besoin de transcendance et à ses éventuelles dérives. **Une rencontre riche et essentielle.**



### Boris CYRULNIK

Boris Cyrulnik est un grand neuropsychiatre, psychanalyste et éthologue à l'œuvre riche et intense. À 80 ans, ce psychiatre de formation **a dédié toute sa vie à l'étude de l'homme et à son comportement**, en tentant de rendre son savoir le plus accessible possible. C'est ainsi qu'il a largement participé à faire connaître au grand public le concept de résilience.

Dernier ouvrage paru : *Psychologies de Dieu*, Odile Jacob



### RENSEIGNEMENTS ET INSCRIPTION

**PAR INTERNET :** <https://www.weezevent.com/conference-boris-cyrulnik>

**PAR COURRIER :** Psychologies – Lison Guillard  
2-8, rue Gaston-Rébuffat, 75019 Paris  
(joindre un chèque à l'ordre de *Psychologies*).

**Tarif unique : 35 €**

A woman with blonde hair tied back, wearing a black short-sleeved top, stands with her arms crossed in a workshop or factory setting. The background is filled with shelves and equipment, slightly out of focus. The text "N'APPROCHEZ PAS DE MON HOMME." is overlaid in large, bold, white capital letters across the center of the image.

**N'APPROCHEZ PAS  
DE MON HOMME.**



# Bruno Rousseaud, l'alchimiste

**Sculpture.** Le plasticien installe, à la Sorbonne, cinq œuvres créées avec des pneus de compétition. Un recyclage pour un message artistique.

Diplômé des Beaux-Arts d'Angoulême, Bruno Rousseaud a passé vingt-cinq ans dans le monde de l'art, à collaborer, en tant qu'artiste ou scénographe, avec toute une génération de galeries parisiennes émergentes – d'Almine Rech à Kreo en passant par Art : Concept ou Air de Paris – formant son œil, se nourrissant d'influences, tout en affinant sa palette d'expression. Depuis deux ans, il a opté pour un choix radical et décidé de ne se consacrer qu'à sa carrière artistique. Son travail de plasticien tourne autour de l'automobile et du langage avec des capots poncés, des pare-brise réfléchissants, des amoncellements de pneus cloutés accueillant pictogrammes, oxymores, formules d'emprunt et qualificatifs impérieux.



Depuis dix ans, l'univers automobile inspire Bruno Rousseaud.



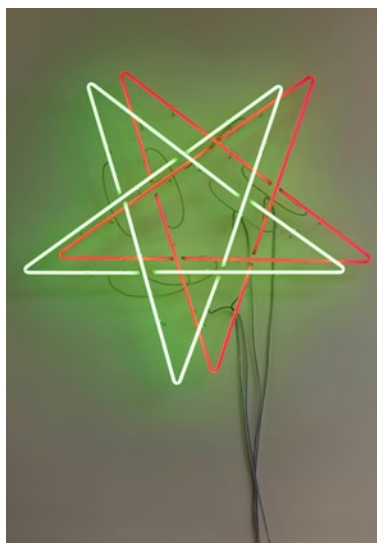
S'arrogeant la figure iconique du pilote, Bruno Rousseaud en décortique les attributs et les comportements urbains. À l'image du personnage flamboyant qu'il s'est façonné, ses œuvres rutilent et happent le regard.

Les messages distillés sont volontiers machistes, parfois agressifs, souvent dérisoires (« Eat My Dust », en 2006, « Move Or Die », « Jeux de plaques », en 2010) et jouent de l'économie de langage (« Séquences », en 2017), voire d'un certain mutisme avec les messages en morse (« I Am Back », en 2017) et en braille (« Mantras », en

2015). Leur déchiffrage commun dévoile une attitude armée à une philosophie de vie et de pensée : celle d'un esprit rebelle et subversif et d'une liberté inconditionnelle que seule l'automobile, dernier espace d'affranchissement urbain selon l'artiste, peut encore offrir.

C'est toujours avec mesure et vénération que Bruno Rousseaud magnifie les scarifications des pièces dont il s'empare. Qu'il s'agisse de clouter une chape de skai (série des « Mantras », en 2015), de poncer des centaines d'heures durant une pièce de carrosserie jusqu'à faire surgir, du mastic, une poignée de mots (série des « Sandings », en 2012), chacun de ses gestes, anticipé par le dessin, répond à un long processus où métiers traditionnels, mécanique, customisation, influences et courants artistiques se confrontent et se répondent.

Pour la Cité de la réussite, dont Michelin est l'un des partenaires, Bruno Rousseaud a imaginé cinq œuvres à partir de pneus de compétition usagés, offerts par la manufacture clermontoise. Recyclage d'un objet devenu support artistique, transmission d'un message à la fois visuel et vibratoire, les pneus de Bruno Rousseaud s'empilent et se répondent, une série de phrases écrites en braille installant, dans un jeu de rivetage judicieux, un rythme, presque mélancolique, d'esprit résolument rock. « Roll And Get Lost », « On The Road Again », « Ride To Nowhere », « Endless Road Trip », « Blaze Your Own Trail »... 2017 ou une belle exposition à découvrir à la Sorbonne ■ OLIVIA ROLAND



« I Turn Around Turn Around Around »

2011, pneus de caoutchouc, peinture, bande-son, 60 x 60 x 35 cm, pièce unique.

« I Am Back »

2017, 5 néons verts, 5 néons rouges, 120 x 130 x 15 cm, pièce unique.





# GARDEZ VOS DISTANCES.

Cette année, plus de 200 véhicules d'intervention  
ont été percutés par des conducteurs inattentifs ou endormis.  
Quand vous apercevez un agent sur une route ou une autoroute  
gardez vos distances.



**FONDATION**  
Pour une conduite responsable





# BIENVENUE DANS LA NOUVELLE **ECHOS**NOMIE

Dans un monde en pleine mutation, Les Echos vous aide à identifier les nouvelles opportunités.

## Les Echos

NEWS • TALKS • COACHING

