

Le Point

ÉDITION-PROGRAMME DE LA CITÉ DE LA RÉUSSITE 2014

L'AUDACE



CITÉ DE LA RÉUSSITE

Le forum des débats culturels, économiques,
scientifiques et politiques

8 et 9 novembre 2014 à la Sorbonne

Les décisions qui comptent se prennent avec les informations qui comptent.



LesEchos.fr SITE N° 1 D'INFORMATIONS ET D'ACTUALITÉS FINANCIÈRES*

Les Echos
| place aux décisions |

L'audace, c'est maintenant

Il y a des époques comme cela, où l'air semble épais, où le temps paraît visqueux. « L'immobilisme est en marche et rien ne saurait l'arrêter », disait Edgar Faure, qui savait au moins en rire. Après la crise des *subprimes*, la crise de l'audace ?

Il n'y a pourtant pas de quoi avoir si peur. La vieille Europe a de beaux restes. Et demeure incroyablement riche : le PIB des 28 est le premier au monde, devant la Chine et les Etats-Unis ! Si l'on ne prend en compte que la zone euro, on obtient tout de même la deuxième puissance économique mondiale. Certes, elle somnole un peu, et se perd dans des chicaneries dont elle a le secret, mais est encore bien vivante. Beaucoup plus, par exemple, que l'Allemagne en 1945 ou que la Corée du Sud en 1953. Les prophéties des Cassandra forment une encyclopédie plutôt comique des erreurs de jugement. Les Etats-Unis, dont on a souvent annoncé le déclin, reviennent aujourd'hui en force. Ils ne sont pas les seuls. L'Afrique a aussi été donnée pour morte par d'éminents spécialistes. Le monde entier s'y précipite aujourd'hui... Près de 6 % de croissance sont attendus en Afrique subsaharienne l'an prochain. Les Etats en faillite ressuscitent, les entreprises aussi. Qui se souvient de la presque banqueroute d'Apple en 1998 ? Evidemment, tous ces revirements ne se sont pas faits par magie. Jean Tirole, nobélisé le mois dernier, a eu le culot en 2007 de créer à Toulouse une école d'économie « à l'américaine ». Les histoires de réussites sont toutes différentes mais ont un point commun : des gens ont osé, parfois échoué, et osé encore. « Il y a bien des manières de ne pas réussir, mais la plus sûre est de ne jamais prendre de risque », assurait Benjamin Franklin. Vu comme cela, c'est sûr, la peur change de camp...

■ ÉTIENNE GERNELLE, directeur du *Point*

Sommaire

6 ANNE-SOPHIE PIC
Trois étoiles et le goût du risque

12 ANISH KAPOOR
Sculpteur d'audaces

18 ÉDITION
Qui a encore la flamme d'écrire et d'éditer ?

21 JEAN-PIERRE CLAMADIEU
La soif des défis

24 MARWAN LAHOUD
Tient ses rênes avec audace

26 MAÎTRE GILLES AUGUST
Avocat entrepreneur

30 ART
Les formes nouvelles de l'audace créatrice

34 ÉDUCATION
Peut-on mieux former sans réformer ?

38 PROGRAMME

44 DOCTEUR FRANCINE LECA
Son cœur bat pour celui des enfants

50 ÉCONOMIE-ENTREPRISES
Ils osent révolutionner le management et le commerce

52 Philippe Castagnac,
PDG du groupe Mazars

58 SCIENCES
La science no limit ?

64 SOCIÉTÉ
La solidarité décomplexée

70 ENVIRONNEMENT
Peut-on vraiment construire la campagne à la ville ?

Numéro spécial conçu et écrit par Olivia Roland avec la contribution de Michel Martin-Roland et Kiran Fazil. Réalisation : Cartalink and Partners • Iconographie : Anne Lorré (AFP). Impression : La Galliotte-Prenant • Le Point : 74, avenue du Maine, 75682 Paris cedex 14. Président : Cyrille Duval. SEBDO S.A. au capital de 10 100 160 € - 312 408 784 RCS Paris.



Osez, osez maintenant

En 1987, nous avons eu l'idée de faire entrer l'entreprise à la Sorbonne. Notre choix s'était porté, à l'époque, sur un homme hors norme à bien des points de vue, Jacky Setton, alors président de Pioneer. Si ce n'était pas de l'audace, c'était quoi qu'il en soit un pari, celui de sortir des sentiers battus en ouvrant ainsi les portes du temple du savoir à un parfait autodidacte. Vingt-sept ans plus tard, forte de cette « première », la Cité de la réussite est devenue ce lieu d'échange sans cesse renouvelé où chacun, du plus célèbre intervenant au plus discret auditeur, cherche à établir des passerelles pour aller plus loin dans le débat et avancer au-delà des clivages, des ornières, des difficultés. Dans notre planète en crise, dans notre Europe en proie au doute, dans notre France démoralisée, être audacieux, c'est savoir oser pour surmonter les obstacles. Quand tout semble ralenti, l'audace est une manière de dire : ayons confiance, le monde est riche de belles énergies.

Pourquoi la volonté d'entreprendre est-elle le moteur du retour à une croissance économique saine ? Quels en sont les ressorts et quels moyens nouveaux lui sont accordés ? En quoi le développement personnel contribue-t-il à l'évolution positive de la société ? Face au défi écologique, qui aura le front d'imposer les voies de notre survie ? L'audace est le principe de tout quand il faut déplacer des montagnes. Les 8 et 9 novembre 2014, une centaine de dirigeants, responsables publics, artistes, penseurs, journalistes et citoyens seront réunis à l'occasion d'une quarantaine de débats afin de susciter un élan, une envie...

« Tout ce que tu peux faire ou rêver de faire, tu peux l'entreprendre. L'audace renferme en soi génie, pouvoir et magie. Débute maintenant », professait Goethe.

Alors oui, osons maintenant ■ LES ORGANISATEURS

FABRICE GOUSSET/NICOLAS SOUYRIS

APPRENDRE
TRANSFORMER
CONSOLIDER
STIMULER
VALORISER
CONNAÎTRE
ÉDUCER
CONSEILLER
INSTRUIRE
DONNER
ÉCHANGER
INVENTER
INNOVER
FORMER
ENRICHIR
RÉVÉLER
PARTICIPER
INITIER

PARTAGER,
L'UNE DES
PLUS BELLES
PASSIONS

IONIS Education Group, 1^{er} groupe de l'enseignement supérieur privé en France

ISG, Moda Domani Institute, ISEG Business & Finance School, ISEG Marketing & Communication School, Isth, ICS Bégulé, ISEFAC Bachelor, EPITA, ESME Sudria, IPSA, Epitech, Sup'Biotech, e-artsup, Ionis-STM, SUP'Internet, ISEFAC Alternance, ETNA, IONIS Tutoring, Math Secours, IONIS Executive Learning.

IONIS
EDUCATION GROUP



Anne-Sophie Pic, trois étoiles et le goût du risque

Avec ses recettes simples et colorées, Anne-Sophie Pic, seule femme chef triplement étoilée en France, s'est imposée dans un univers masculin. Son secret, au-delà d'un héritage qui l'a nourrie mais dont elle s'est affranchie : savoir se renouveler dans un souci permanent d'excellence.

Elue « chef de l'année » en 2007, Anne-Sophie Pic a su créer un groupe et lui insuffler une âme.

Depuis son arrière grand-mère Sophie, l'Ardéchoise, chaque génération de Pic a participé à l'invention d'une cuisine chaleureuse et raffinée, caractéristique du restaurant gastronomique familial établi à Valence, dans la Drôme, depuis 120 ans par André, son grand-père, 3 étoiles au Michelin dès 1934. Née en 1969, Anne-Sophie Pic, tanagra de 1,58m à la

FRANCK FIFE/AFP

voix douce et aux yeux noisette, a passé son enfance dans les cuisines. Adolescente, elle se rêve d'abord styliste puis opte pour une école de commerce internationale et, diplôme en poche, cumule les stages à l'étranger, essentiellement dans l'univers du luxe et de l'artisanat. À 23 ans, elle regagne Valence et se forme auprès de son père Jacques, celui qui a mis sur sa carte des plats mythiques tels le loup au caviar d'Aquitaine ou le gratin d'écrevisses.

Trois mois à peine après le retour de la jeune femme, c'est le drame. Son père décède d'une rupture d'anévrisme. S'ensuivent trois ans d'un rude apprentissage pour Anne-Sophie, qui, à force d'audace et de travail, parvient à se tailler une place dans un domaine trop largement dévolu aux hommes. En 1995, son frère aîné, Alain, lui passe le relais. Cette même année, Anne-Sophie Pic épouse David,

Le groupe Pic en bref

Activité : restauration et hôtellerie
Création : 1889
Implantations : 6 établissements à Valence, un à Paris, un à Lausanne (Suisse)
Chiffre d'affaires : 15 M€ en 2013
Effectifs : 200 salariés
Répartition du capital : détenu à 100 % par Anne-Sophie Pic et David Sinapien

un magnifique soutien rencontré durant ses études. Alors qu'elle œuvre aux fourneaux, son mari se consacre pleinement à la gestion de l'établissement. Ensemble, ils développent l'affaire, ouvrent, attendant au restaurant, un hôtel de charme dans un style provençal, Pic 1889, un concept affilié Relais & Châteaux, en plein cœur de Valence, à la croisée des routes qui traversent la France.

Cuisiner et entreprendre.

Anne-Sophie s'affranchit du style paternel, et impose une cuisine plus légère, plus féminine. En 2007, elle retrouve les trois étoiles perdues. Pour réussir, Anne-Sophie s'est trouvée des modèles comme ses voisins du terroir, Michel Bras et Marc Veyrat. Elue également « chef de l'année » en 2007, elle reçoit le Prix Veuve-Clicquot de la « Meilleure Femme Chef du Monde » en 2011. Anne-Sophie Pic conjugue un équilibre parfait entre héritage familial et cheminement personnel. Après avoir ouvert La Dame de Pic en 2013, rue du Louvre à Paris, elle lance, en plein centre de Valence, le Daily Pic, cantine gourmande destinée aux petits budgets. Être accessible au plus grand nombre, pour permettre de bien se restaurer au quotidien, surprendre au-delà de son image iconique, voilà son idée. Au travers de verrines joliment sophistiquées et rythmées par les saisons, elle y propose des salades de carottes au poivre de Madagascar, des tendrons de veau confit haricots coco sauge café, des îles flottantes Sencha Cazette et, surtout, une addition sous la barre des 20 euros pour un déjeuner complet.

Valence, le berceau familial, reste ainsi le point d'ancrage d'Anne-Sophie Pic qui, après

Paris et Lausanne, où elle vient de fêter les cinquans de La Rotonde, le restaurant deux étoiles du Beau Rivage Palace, part à la conquête de New-York en 2015, avec une Dame de Pic bis sur Madison Avenue.

Madame le Chefs'est aussi engagée à inviter les femmes et les hommes à retrouver le sens de la cuisine, les gestes, les goûts, les audaces, les intuitions, en créant Scook, son école de cuisine, qui propose des cours dont certains étudiés à prix doux, pour que chacun réapprenne à cuisiner sans jamais s'ennuyer, et procurent un plaisir véritable à tous ceux qui viennent s'asseoir à leur table. La cuisine, c'est aussi le partage. Et Anne-Sophie en a le sens.

Les activités d'Anne-Sophie Pic ne s'arrêtent pas là : elle vient de signer un partenariat avec Air France, pour la classe affaires. Chef réputée, elle ne se repose pas sur ses lauriers et peaufine chaque jour des associations inédites, multipliant les recherches sur le dashi, par exemple, ce bouillon à la base de la cuisine japonaise ; elle pense que les sauces vont revenir mais dans des versions moins grasses. Parmi ses plats phares, on peut citer les asperges blanches fondantes avec leur coulant aromatisé au café Arabica ainsi que le turbot de petits bateaux à la vapeur douce, râpée de truffe noire, asperges de Mallemort minute, jus de cuisson perlé à l'huile de menthe poivrée, un plat créé pour les 85 ans de Paul Bocuse.

Cyril Vignon, qui possède un potager à la sortie de la ville de Valence, lui plante depuis déjà quelques années différentes variétés de fleurs et de légumes. La Drôme est la première région bio de France, c'est un terroir exceptionnel qu'Anne-Sophie Pic défend avec talent ■ OLIVIA ROLAND

« La cuisine, c'est 80% d'instinct quand on est jeune, après c'est de la technique. »

Anne-Sophie Pic

CONSTRUISONS ENSEMBLE

Leader mondialement reconnu du secteur aéronautique et spatial, Airbus Group s'articule autour de trois divisions extrêmement flexibles : Airbus, Airbus Defence and Space et Airbus Helicopters. Chacune d'entre elles propose un vaste éventail de produits de pointe et de services associés, spécialement conçus pour fournir dans le monde entier des solutions qui contribuent au succès de nos clients et stimulent leur expansion. Visitez www.airbusgroup.com

Airbus Group. We make it fly.*



* Nous faisons voler.

AIRBUS
GROUP

VIVE L'AUDACE!

DEPUIS 10 ANS, ALTAVIA EST FIER DE PARTAGER L'AUDACE DE LA CITÉ DE LA RÉUSSITE ET D'OSER INTERROGER LE MONDE, POUR MIEUX LE COMPRENDRE.

L'Audace est inscrite au cœur de l'ADN d'Altavia, qui est intrinsèquement entrepreneurial. Elle pousse le groupe à ne jamais chercher à être le plus grand mais à toujours ambitionner d'être le plus fort. Ce partenariat est le symbole de notre savoir-être et de nos valeurs en tant que groupe de communication commerciale au service des marques et enseignes.

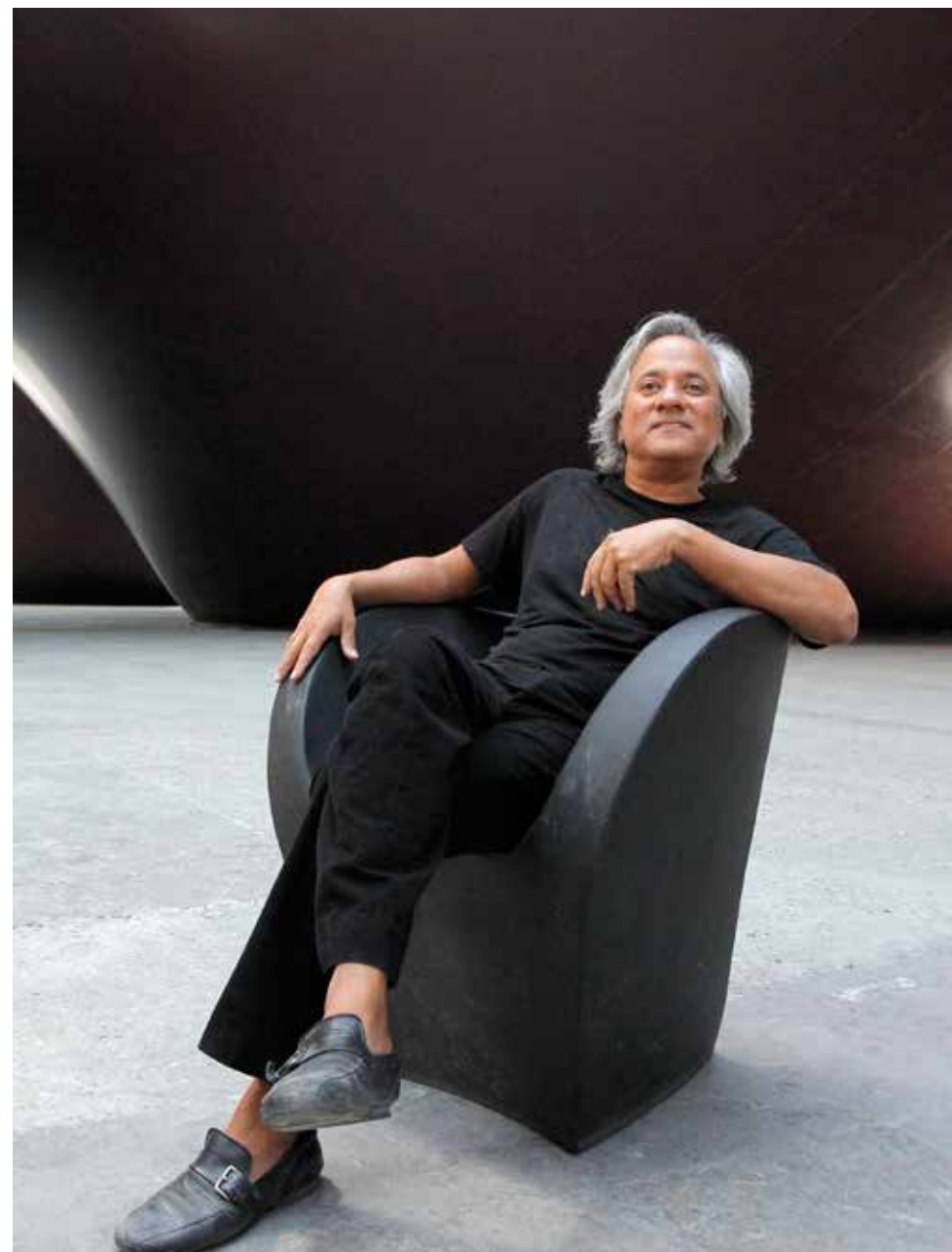


Altavia propose des solutions en Marketing et Publishing Services spécialement adaptées aux besoins du retail. En aidant les commerçants à tisser des liens fructueux avec leurs clients, les 1300 collaborateurs d'Altavia contribuent chaque jour à imaginer le commerce de demain.

ALTAVIA-GROUP.COM

Anish Kapoor, sculpteur d'audaces

Anish Kapoor figure parmi les plasticiens qui ont changé notre vision de la sculpture. Les œuvres monumentales de cet Anglo-Indien de 60 ans sont devenues autant de repères de notre civilisation urbaine, de notre recherche de singularité au milieu de la foule solitaire du village planétaire.



« **L**a vraie audace dans le processus créatif, c'est de se dire je ne sais pas, de se sentir fragile, effrayé; c'est à ce moment-là que l'on peut vraiment faire quelque chose. » Le quart de million de visiteurs de la nef du Grand Palais venus, en 2011, éblouis, se laisser écraser sous la masse de Leviathan, cette sculpture ovoïde de PVC rouge gonflée de 100 m sur 40, en sait quelque chose. Et ils comprennent parfaitement ce que veut dire l'artiste quand, les yeux rieurs, il précise à propos de cette œuvre: « Il faut oser faire des projets comme ça qui sont complètement fous. »

Magicien syncretiste de l'Orient indien et de l'Occident anglais, artiste ingénieur s'attaquant à tous les défis de la matière, Anish Kapoor n'est vraiment heureux que dans son atelier londonien, où une vingtaine d'artistes et techniciens l'aident à concevoir l'impossible. Avec eux, il ose tout. Il dit lui-même que quand une idée émerge dans sa forme complète, cette première idée est la meilleure, meilleure que la deuxième ou que celles qui vont suivre, et tout le travail consiste ensuite à réaliser cette première idée.

Cette intuition, cette audace créatrice, il l'a ainsi puisée pour Leviathan en étudiant longuement toutes les formes que l'on peut donner à un gant, en le retournant, en le gonflant et en le dégonflant.

D'où lui vient cette capacité à surprendre un très large public, à recevoir les acclamations à travers

PATRICK KOVARIK/AFP - JACQUES DEMARTHON/AFP

la planète pour son célèbre Cloud Gate (littéralement « Porte des nuages »), le « haricot » de Chicago, sa Tour Orbit dominant le site des Jeux Olympiques de Londres 2012 ou, tout récemment, Ark Nova, la première salle de concert gonflable, à Matsushima au Japon ? Il ne répondra pas lui-même, jugeant que la force d'une œuvre provient du fait que l'on ressent devant elle quelque chose d'indicible.

Pourtant, si l'on se fait littéralement aspirer par la présence étrange, spirituelle de ses monuments de verre, de pierre, de bois ou de ciment projeté, si la lumière s'y reflète, si l'univers qu'il nous renvoie nous émeut, c'est parce qu'Anish Kapoor en revient toujours aux formes primordiales, aux proto-formes, qui gisent au plus profond de l'inconscient humain. C'est pourquoi, il opte le plus souvent pour le monochrome, avec le rouge dominant, car il sait que cette force obsessionnelle de la couleur unique intervient dans notre cerveau reptilien et joue pleinement dans la production d'émotion.

Jouer de la forme et de la non-forme, du vide

Cet enfant de Bombay a toujours cherché à susciter la plus grande participation du public, un peu comme un poète mise sur l'imaginaire de son lecteur pour créer avec son lecteur une œuvre à chaque fois unique.

Écoutons-le encore: « Tout mon travail repose sur une découverte: créer le vide ne conduit pas au vide. Je m'intéresse à ce processus, à la résonance qui émane de ce vide. Je cherche à susciter un ensemble de phénomènes et de perceptions que chacun puisse expérimenter et utiliser pour progresser vers une existence poétique. Chaque œuvre est avant tout un événement. Il se passe quelque chose. Plus la relation



Leviathan a été exposée au Grand Palais en 2011.

avec le spectateur est spéciale, meilleure sera l'œuvre. »

A quoi il faut ajouter que l'artiste découvre progressivement le lien entre la taille d'une œuvre et le sentiment du sublime, entre la couleur et la forme, entre les jeux de miroir qui intègrent le monde à son œuvre. Il dit aussi qu'il aime que la musique entoure l'espace de ses créations, qu'il n'y a pas autant de différence qu'on croit entre l'ouïe et la vue.

Visage ouvert, encadré d'une tignasse poivre et sel qu'il renvoie en arrière, expression à la fois amusée et inspirée, d'Anish Kapoor se dégage la sérénité d'un bouddha qui, après vingt années de psychanalyse, n'élué aucune question.

Sa double origine anglo-indienne? « Je suis un étranger au Royaume-Uni où je vis depuis 40 ans et je me sens en même temps très bien intégré. J'ai grandi en Inde mais je m'y sens aussi d'une certaine façon étranger, tout cela est un peu inconfortable, mais c'est comme ça. Je suis dans une sorte d'entre-deux. »

L'argent? « Il n'y a pas à avoir de remords de gagner de l'argent; les artistes utilisent les objets pour créer des événements mythologiques et l'argent fait partie de la mythologie de l'art. »

La postérité? « J'envie les artistes dont l'œuvre ne se révèle jamais complètement, même des années après leur mort. » ■ MICHEL MARTIN-ROLAND

« La vraie audace dans le processus créatif c'est de se dire je ne sais pas, de se sentir fragile, effrayé; c'est à ce moment-là que l'on peut vraiment faire quelque chose. »

Anish Kapoor

L'audace, c'est l'oxygène de la réussite

august & debouzy avocats

Le droit et l'audace depuis 1995

Conseil et contentieux en droit des affaires

110 avocats - 27 associés

3 bureaux : Paris - Bruxelles - Casablanca

1 réseau international - 45 cabinets - 22 pays - 9 000 avocats

www.august-debouzy.com

O gust
2 bouzy



BCG

THE BOSTON CONSULTING GROUP

Et si on se lançait ?

Le succès naît de l'audace, de l'ouverture, de la confiance et de la collaboration de ceux qui osent changer les règles du jeu. Rich Lesser, Président

Le Boston Consulting Group, leader mondial du conseil en stratégie, aide ses clients à construire les modèles de demain et à tirer profit d'un monde en pleine mutation.

L'audace, c'est notre quotidien !

À l'occasion de la Cité de la réussite, quatre experts du BCG viendront partager leur expérience :

- L'éducation : l'audace de tout changer
Luc de Brabandere, BCG Bruxelles
(8 novembre - 14 h 30-16 h 00)
- L'Afrique : nouveau continent audacieux
Patrick Dupoux, BCG Casablanca
(9 novembre - 16 h 30-18 h 00)
- La vague numérique au cœur de l'entreprise :
l'audace de la transition
Antoine Gourévitch, BCG Paris
(9 novembre - 14 h 30-16 h 00)
- L'audace de la simplicité
Yves Morieux, BCG Washington, DC
(8 novembre - 18 h 30-20 h 00)

Découvrez toutes nos publications sur bcgperspectives.com



Le portail éditorial bcg.perspectives.com vous offre l'intégralité des réflexions et concepts les plus innovants élaborés par les experts du BCG, fruits de plus de 50 ans de collaboration avec nos clients.

Qui a encore la flamme d'écrire et d'éditer ?



Menacée de toutes parts par le livre électronique, la distribution sur Internet et la « best-sellerisation », l'édition traditionnelle doit trouver les moyens de son sursaut et les auteurs puiser en eux-mêmes l'audace de persévérer dans leur vocation.

En France, depuis trois ans, la morosité économique a gagné le secteur de l'édition qui voit son chiffre d'affaires chuter de 4 % chaque année. Pourtant, les édi-

teurs ne réduisent pas la voilure. Au contraire, ils publient chaque année davantage : 607 romans pour la rentrée 2014 contre 555 en 2013. Pourquoi cette frénésie ? Tout simplement parce que les données de la compétition ont

Le plaisir de lire passe par l'apprentissage de la lecture.

changé. Comme outre-Atlantique, ce sont les livres à succès, les best-sellers (voir encadré), qui font vivre les maisons d'édition. Et pour tenter d'accrocher un large public, elles tirent tous azimuts, puisque nul ne sait quel ouvrage marchera. D'où la concentration accrue du secteur et la disparition progressive des petits éditeurs, qui n'ont pas la force de frappe marketing, promotion et publicité nécessaire pour défendre leurs auteurs.

Dans le même temps, les librairies indépendantes, encore protégées par le prix unique du livre

PHILIPPE MERLE/AFP - PIERRE ANDRIEU/AFP

mais absentes du web et qui vendent le tiers des publications nationales, sont frappées de plein fouet par le double ouragan de la vente par correspondance tirée par Amazon et de l'essor du livre électronique. Déjà, aux Etats-Unis, depuis quatre ans, Amazon vend davantage de livres numériques que de livres imprimés et, depuis deux ans, les ventes de livres numériques y dépassent en valeur les ventes de livres papier. Sans oublier le marché du livre d'occasion presque entièrement asséché par Amazon et ses concurrents au détriment des revendeurs traditionnels. Marché de l'occasion qui menace aussi les libraires, puisque les entreprises de vente par Internet peuvent brader un livre neuf à peine deux semaines après sa sortie, en revendant notamment les milliers d'ouvrages envoyés en service de presse. Même les livres de poche, qui constituent une part importante des recettes des grands éditeurs, sont menacés par le livre électronique.

Ranimer l'envie de lire

Pour les éditeurs et les auteurs, la question est de savoir si le livre est un produit comme un autre et comment le défendre dans un contexte sociétal qui voit se réduire chaque année l'envie et le plaisir de lire. Car la lecture est de plus en plus concurrencée, d'abord chez les jeunes, mais aussi chez les plus âgés, par le temps passé derrière les écrans, tablettes et smartphones à communiquer sur les réseaux sociaux, à se perdre dans les jeux vidéo, à survoler tout ce qui est écrit sans jamais prendre le temps de lire un livre complet. Les jeunes Français qui étaient 70 % à aimer lire en 2000 n'étaient plus que 60 % dix ans plus tard.

D'où l'importance d'une bonne communication autour du livre. Pour la Fnac, premier libraire de France, la vitalité de la création n'est possible que si elle est « portée par le conseil et la prescription des libraires ».

Dur dur pour les auteurs qui, comme l'observe Serge Joncour, ne sont plus des vedettes. Personnages célébrés autrefois, ils sont devenus les funambules de la société. Ces funambules, heureusement, continuent de nous enchanter, à l'instar de ceux qui étancheront la soif du public les 8 et 9 novembre à la Sorbonne, les Bégaudeau, Gounelle, Jardin, Lambron, ainsi que les essayistes Attali et Minc et les dessinateurs Bagieu et Plantu.

Que les amoureux des lettres ne désespèrent pas : il se vend encore chaque année en France 16 000 « Du côté de chez Swann » et 67 000 « Voyage au bout de la nuit » ! ■ MICHEL MARTIN-ROLAND

LES DIX MEILLEURES VENTES DE LIVRES EN FRANCE EN 2013 :

- 1 *Astérix chez les Pictes* (BD, Editions Albert René), 1,6 million
- 2 *Cinquante nuances plus sombres* (E. L. James), 690 000
- 3 *Cinquante nuances de Grey* (E. L. James), 600 000
- 4 *Cinquante nuances plus claires* (E. L. James), 560 000
- 5 *Inferno* (Dan Brown), 520 000
- 6 *Demain j'arrête* (Gilles Legardinier), 480 000
- 7 *Demain* (Guillaume Musso), 440 000
- 8 *La femme parfaite est une connoise* (Anne Sophie Girard), 395 000
- 9 *Sept ans après* (Guillaume Musso), 390 000
- 10 *Au revoir là-haut* (Pierre Lemaître – prix Goncourt), 385 000

Xu Ge Fei, la petite princesse intrépide

À 35 ans, Xu Ge Fei (prononcer Chou Gué Feille) a réussi son pari insensé. Devenir éditrice en France et faire connaître par la bande dessinée l'immense variété de la culture chinoise. On imagine l'audace et la persévérance qu'il aura fallu à cette enfant élevée dans un camp de forestiers de Mandchourie pour parvenir à gagner Shanghai, apprendre l'anglais et le français puis venir à Paris ouvrir, voici cinq ans, sa maison d'édition. Ce parcours inouï a trouvé son point de départ le jour où

son grand-père lui a interdit l'accès au livre au motif qu'elle était une fille. Cette révolte, Xu la porte encore en elle et en fait le nerf de son engagement. La petite princesse de l'audace n'a certainement pas fini de nous étonner ■ M. M.-R.



Jean-Pierre Clamadieu, la soif des défis

Clamadieu... un nom qui résonne souvent dans le cercle de l'industrie européenne. Mais qui est ce dirigeant peu connu du grand public ? Revenons sur le parcours d'un homme qui a réussi à allier raison et audace tout au long de sa carrière.

Un parcours classique en apparence...

Diplômé des Mines de Paris, Jean-Pierre Clamadieu incarne le modèle de réussite à la française : après une formation au Corps des mines, il travaille pendant neuf ans pour l'administration française, d'abord au ministère de l'Industrie, puis au cabinet du ministre du Travail. Comment, de haut fonctionnaire, Jean-Pierre Clamadieu devient-il le patron d'un grand groupe industriel multinational ?

... qui mène au sauvetage de Rhodia

Il rejoint Rhône-Poulenc en 1993 pour mener à bien un projet d'innovation, mais c'est en 2003 que la carrière de Jean-Pierre Clamadieu bascule : on lui propose de prendre la tête de Rhodia, un groupe en proie à cette époque à de grosses difficultés et menacé de déposer le bilan. En 2006, c'est un groupe redessiné et assaini qui sort du rouge. Au prix d'un alignement sans faille et quasi militaire des troupes qu'il a su diriger en chef de guerre. L'histoire pourrait s'arrêter là. Il lance alors un grand chantier pour transformer la stratégie et l'organisation et passer de la survie à la croissance. En 2011, Solvay perçoit le potentiel de Rhodia, propose de rapprocher les deux groupes et à Jean-Pierre Clamadieu de prendre la tête du nouvel ensemble, qui est aujourd'hui coté au CAC 40.



Un homme d'action

Plutôt discret, une fois dans l'action il n'hésite pas à décider avec fermeté. Une fermeté qui ne se confond jamais dans l'abus mais qui trouve sa source dans l'effort, l'anticipation, le souci de l'efficacité mais aussi l'audace de relever les défis. A l'aise pour parler et créer le contact avec les autres, celui qui fuit les longs discours et s'exprime sans aucune note se fait un point d'honneur à transformer les idées en mots et les mots en action.

Un homme connecté

Plutôt réservé sans jamais être inaccessible, Jean-Pierre Clamadieu fascine par son regard curieux sur le monde. Affectionnant les défis, toujours en mouvement, cet adepte de

l'intelligence collective ne redoute rien de plus que la solitude des sommets. Ses instituts de sondage ? Echanges informels, déjeuners avec les jeunes recrues, les cadres, les assistantes, les chercheurs, rencontres avec les opérateurs d'usines à travers le monde. Ils influencent son action et décuplent ses exigences parfois poussées à l'extrême. Son mantra ? Rien n'est jamais acquis. Il faut se réinventer sans cesse, s'adapter à un monde qui change, à l'instar de ces nouvelles technologies qu'il affectionne.

Un homme d'entreprise engagé

Faisant fi des frontières, il n'hésite pas à multiplier les casquettes : administrateur d'Axa et de Faurecia, il a aussi depuis peu pris la présidence du European Chemical Industry Council, qui défend les intérêts de la chimie européenne. Figure qui compte dans l'industrie, il a créé la Commission développement durable du Medef, aujourd'hui présidée par Bruno Lafont. Il est membre du Cercle de l'industrie et de l'Association française des entreprises privées et vient d'entrer au comité exécutif du World Business Council for Sustainable Development. Pas pour entretenir son réseau. Pour participer au débat, agir, faire bouger les lignes sur la compétitivité de l'industrie, sur la politique européenne de l'énergie ou encore sur les négociations en faveur d'un accord international sur le climat ■ KIRAN FAZIL

Son mantra ? Rien n'est jamais acquis. Il faut se réinventer sans cesse, s'adapter à un monde qui change, à l'instar de ces nouvelles technologies qu'il affectionne.

TRAVAUX
D'ECONOMIES
D'ENERGIE :
NE CHOISISSEZ PAS
VOTRE ENTREPRISE
AU HASARD !

Les signes de qualité RGE vous permettent d'identifier les professionnels dont la compétence est reconnue en matière d'efficacité énergétique. Fiez-vous à un signe de qualité RGE pour faire réaliser vos travaux d'économies d'énergie.

RGE

Repérez les signes de qualité qui bénéficient de la mention RGE :



Retrouvez la liste des professionnels RGE sur le site renovation-info-service.gouv.fr

LA TRANSITION ÉNERGÉTIQUE pour la
CROISSANCE VERTE



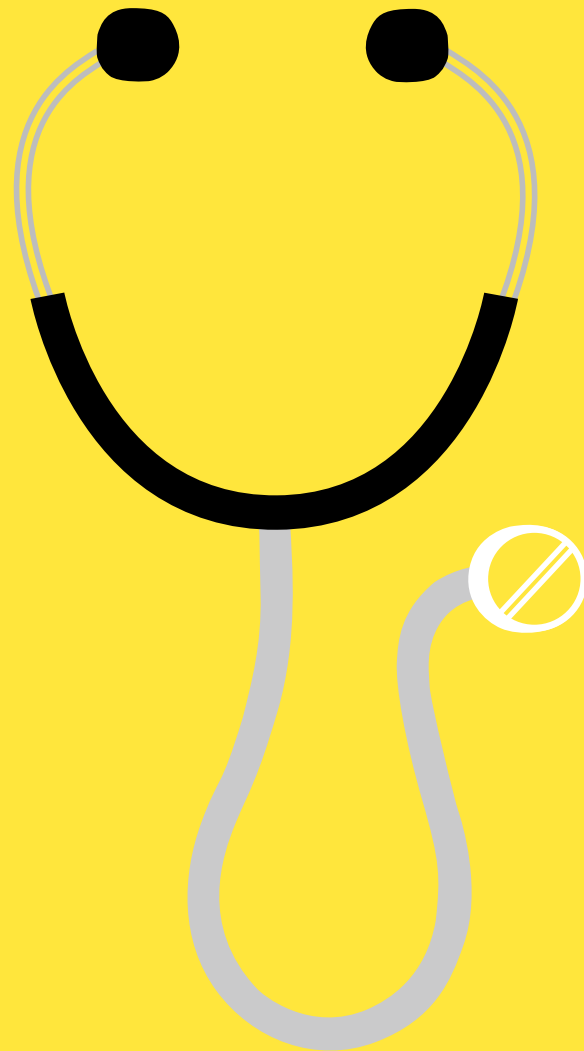
L'INDUSTRIE DU MÉDICAMENT

5 milliards € par an
investis en France
dans la recherche

20 000 personnes
dans ses centres
de R&D

Plus de 200 sites
de production
sur le territoire

Une contribution majeure
à l'indépendance sanitaire
de la France



100 000 salariés
en France
dans plus de
150 métiers

6 500 nouveaux
collaborateurs recrutés
chaque année

9 milliards € d'excédent
commercial par an
pour la France

UNE CHANCE POUR LA FRANCE

#Selfie

Autoportrait narcissique ou nouveaux outils
de construction identitaire ?

Bienvenue dans la vraie vie

Jamais les individus n'auront autant donné de clés sur eux-mêmes qu'aujourd'hui. Jamais, dans le même temps, ils ne se seront sentis aussi mal connus et compris. Groupe indépendant présent dans 85 pays et leader en France, Ipsos s'attache à décrypter la vie – la vraie – des consommateurs – citoyens. Pour que vous preniez les bonnes décisions. Celles qui changent la vie. www.ipsos.fr

Marwan Lahoud tient ses rênes avec audace

Directeur général délégué à la stratégie et à l'international d'Airbus Group (ex-EADS), Marwan Lahoud participe au succès du géant industriel après avoir exercé des fonctions importantes dans le secteur de la défense. Cette figure du secteur aéronautique et militaire est un cavalier émérite.



Chez les Lahoud, l'équitation est une passion. Marwan, 48 ans, numéro deux d'Airbus Group et responsable de la stratégie et de l'international, a hérité du virus familial – un père passé par Saumur, et un oncle compétiteur olympique, à Rome, en 1960. Ce polytechnicien, qui adore les maths, a réussi parallèlement au saut d'obstacles à se consacrer pleinement à une carrière dans l'aéronautique française. Il a débuté en 1989 à la Délégation générale pour l'armement (DGA) auprès du directeur des missiles et de l'espace. En 1995, il rejoint le cabinet de Charles Millon, ministre de la Défense, au poste de conseiller industriel. Dans cette fonction, il participe à la restructuration des industries du secteur. Recruté par Aerospatiale au poste de directeur du développement, il devient, en 1999, directeur adjoint chargé de la coordination stratégique d'Aerospatiale-Matra.

À la création d'EADS, en 2000, il est chargé des opérations de fusions et acquisitions et a participé à la création des sociétés Airbus, Astrium, MBDA. En 2003, à seulement 36 ans, il devient PDG de MBDA, leader européen des systèmes de missiles. Nommé directeur général délégué à la stratégie et à l'international du groupe EADS en 2007 puis patron d'EADS France en 2012, Marwan Lahoud cumule les deux postes. A la fois fin tacticien et gestionnaire, il orchestre avec audace l'évolution du groupe : refonte de la gouvernance avec réduction de la place des actionnaires historiques puis réorganisation des divisions... pour faire de ce groupe, un groupe « normal », comme il aime à le dire.

Marwan Lahoud, qui vit avec son épouse dans les Yvelines entouré de leurs chevaux, jongle avec son emploi du temps pour monter aussi souvent que possible et consacrer plusieurs week-

En selle, il faut gérer les imprévus en permanence. Sentir autant que réfléchir, un double réflexe qui l'anime aussi dans sa vie professionnelle.

ends aux concours hippiques. « Une école d'humilité », confie-t-il. En selle, il faut gérer les imprévus en permanence. Sentir autant que réfléchir, un double réflexe qui l'anime aussi dans sa vie professionnelle. Les avions le jour, les chevaux le week-end. La vie rêvée d'un perfectionniste éveillé ■ OLIVIA

ROLAND

A propos d'Airbus Group

Airbus Group est un leader mondial de l'aéronautique, de l'espace et des services associés. En 2013, le Groupe – qui comprend Airbus, Airbus Defence and Space et Airbus Helicopters – a réalisé un chiffre d'affaires de 57,6 milliards d'euros avec un effectif d'environ 139 000 personnes ■ O. R.

JACQUES DEMARTHON/AFP



L'alimentation
C'EST **bon** POUR
LA **SOCIÉTÉ**

L'alimentation est essentielle à la vie. Elle peut l'être aussi à la société. C'est le rôle de la Fondation Carrefour depuis 15 ans : mettre l'alimentation au service de l'insertion, de la formation et de la solidarité en France et dans le monde. En 2013, la Fondation Carrefour a ainsi financé 48 projets répartis dans 9 pays pour un budget de 6,5 millions d'euros. Pour en savoir plus sur nos actions, rendez-vous sur www.fondation-carrefour.org

652 014 051 RCS Nanterre - Crédits : Kerduido - Raulzier Rivière - octobre 2014

FONDATION
D'ENTREPRISE
Carrefour



Maître Gilles August, avocat entrepreneur

A 57 ans, l'avocat international Gilles August considère que la vie ne fait que commencer. Partant du principe que l'audace sans réflexion n'est qu'imprudence, il développe son cabinet d'avocats en misant sur trois atouts : la compétence, la diversité et l'écoute.



Il plaide à travers le monde pour les droits de l'homme et s'est battu en brandissant les règles du droit contre les dictateurs Marcos et Duvalier.

Gilles August, qui figure parmi les avocats les plus connus et les plus influents du barreau de Paris, est d'abord un entrepreneur. Après avoir échoué en médecine pour cause de tournois de bridge assidus, il s'oriente vers le droit et brûle les étapes en France, où il décroche au passage le diplôme de l'Essec, et aux États-Unis, où le jeune *frenchie* qui a

appris l'anglais en lisant les cartoons de « Peanuts » et tous les polars de James Hadley Chase, fait sensation en réussissant du premier coup l'examen du barreau de New York. Son grand moment d'audace, il le partage avec son ami Olivier Debouzy (qui décède en 2010), énarque et diplomate, avec lequel il fonde en 1995 le premier cabinet international *full service* (généraliste) basé à Paris. « Aucune banque

française ne nous appuie, se souvient-il. Heureusement, mes clients américains nous aident à décrocher la City Bank et, du coup, la Société Générale nous suit. »

Vingt ans plus tard, la stratégie de recrutement d'avocats et de conseillers de toutes origines, de toutes formations et de tous âges, porte ses fruits. August & Debouzy s'appuie sur une force de frappe de 110 avocats, d'une forteresse établie à Paris et d'un réseau de confiance de 45 cabinets répartis dans 22 pays.

Humanitaires. Ce lecteur infatigable, passionné d'art, n'aime rien tant, en dehors des prétoires, que la fréquentation de la classe politique. Filleul de Jacques Chirac, ami de Dominique Strauss-Kahn, il juge que les avocats ont toute légitimité à participer au débat public. Défenseur de Jérôme Cahuzac et de Bernard Tapie, il plaide à travers le monde pour les droits de l'homme et s'est battu en brandissant les règles du droit contre les dictateurs Marcos et Duvalier. Sa « firme » soutient une demi-douzaine d'ONG humanitaires ou écologistes et, discrètement pour plus d'efficacité, Amnesty International.

Gilles August poursuit une réflexion permanente sur le droit et sur la procédure. Il continue de plaider pour l'abandon du juge d'instruction en France et pour le rapprochement de la procédure française avec les règles anglo-saxonnes ■ MICHEL MARTIN-ROLAND

SOPHIE LIÉDOT

652 014 051, RCS Nanterre - Crédits : Kerduodo - Rauzier Rivière - octobre 2014



On trouve DE TOUT
dans certaines
épiceries MÊME DE LA
SOLIDARITÉ

La Fondation Carrefour soutient les « épiceries sociales ». 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. Ces magasins luttent contre l'exclusion et encouragent l'insertion durable. En effet, dans les épiceries PACTE, les employés sont d'anciens « clients ». Les épiceries du réseau ANDES accompagnent quant à elles des personnes en insertion. Plus d'informations sur www.fondation-carrefour.org

FONDATION
D'ENTREPRISE
Carrefour



Le CEA

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

Le Commissariat à l'énergie atomique et aux énergies alternatives intervient dans quatre grands domaines : les énergies bas carbone (nucléaire et énergies renouvelables), les technologies pour l'information, les technologies pour la santé, la défense et la sécurité globale. Pour chacun de ces domaines, le CEA s'appuie sur une recherche fondamentale d'excellence et assure un rôle de soutien à l'industrie. Implanté sur 10 centres répartis dans toute la France, le CEA développe de nombreux partenariats avec les autres organismes de recherche, les collectivités locales et les universités. À ce titre, le CEA est partie prenante

des alliances nationales coordonnant la recherche française dans les domaines de l'énergie (Ancre), des sciences de la vie et de la santé (Aviesan), des sciences et technologies du numérique (Allistene) et des sciences de l'environnement (Allenvi). Le CEA a rejoint l'Alliance thématique nationale des sciences humaines et sociales (Athena). Reconnu comme un expert dans ses domaines de compétences, le CEA est pleinement inséré dans l'espace européen de la recherche et exerce une présence croissante au niveau international.



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

ÉNERGIES BAS CARBONE **DÉFENSE**
HYDROGÈNE **ENVIRONNEMENT** **GÉNOMIQUE**
SOLAIRE THERMIQUE **SÉCURITÉ GLOBALE**
BIOMASSE
TRÈS GRANDS INSTRUMENTS DE RECHERCHE **CLIMAT**



LE CEA EN CHIFFRES

10 centres de recherche

4 Plateformes régionales de transfert technologique
(Nantes, Bordeaux, Toulouse, Metz)

16 000 salariés

55 accords
cadres avec
les universités
et écoles

27 pôles
de compétitivité
dont 18 où le CEA
est administrateur

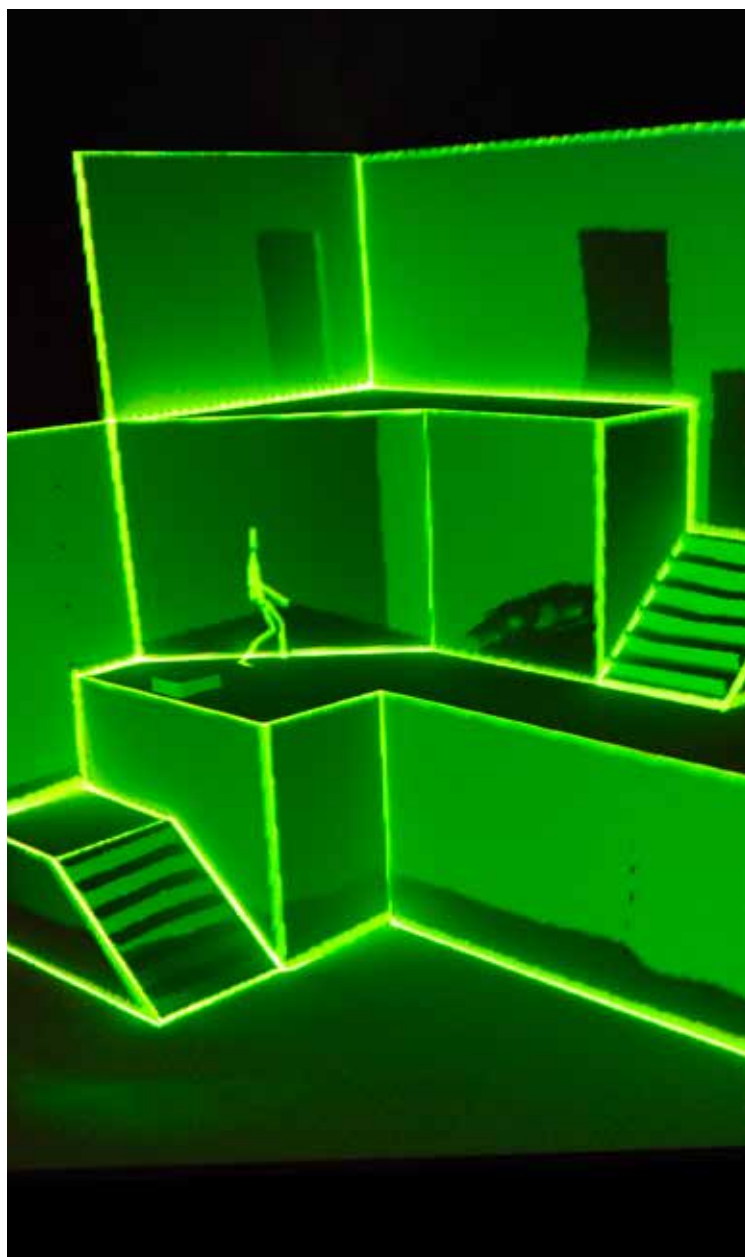
Plus de **169** entreprises
créées depuis 1984 dans
le secteur des technologies
innovantes



www.cea.fr

Les formes nouvelles de l'audace créatrice

Pour l'artiste contemporain, la création ne se cantonne plus à la dialectique entre subversion ou émotion, il s'agit désormais de faire preuve d'audace en étant tout simplement soi-même.



« Futurealisms », une exposition d'Electronic Shadow's au musée Granet d'Aix-en-Provence.

Y compris en architecture où utilité et esthétique se donnent en partage avec l'audace que permet l'emploi de nouveaux matériaux, la création actuelle exprime avant tout l'élan individuel. Le mot d'ordre est plus que jamais : chacun son style, chacun son univers. Une fois dépassée l'ère de l'académisme, l'art plastique, la musique puis le cinéma et la cinétique ont toujours rivalisé d'audace. Dès la fin du XIX^e siècle, les artistes n'ont eu de cesse d'innover : cubisme, musique atonale, Nouvelle Vague, art conceptuel, rap, graf... il s'est toujours agi de rompre avec la tradition, d'ouvrir de nouvelles voies.

À l'aube du XXI^e siècle, tout s'accélère. Dès 1990, le publicitaire milanais Oliviero Toscani affiche pour Benetton 55 photos couleurs cadrées sur des sexes alternativement féminins et masculins. Dix ans plus tard, les taggeurs entrent dans les musées. Le subversif devient immédiatement normatif.

Oser le mélange des genres.

Première rupture sémantique avec Marcel Duchamp, qui hisse « La Fontaine », son fameux bidet renversé, au rang d'œuvre d'art, tout simplement parce qu'il en a décidé ainsi. Après lui, ce n'est plus ce qu'on montre qui fait œuvre, mais ce que l'on dit de ce que l'on montre. Ainsi en va-t-il des boîtes de soupe Campbell's d'Andy Warhol et des gigantesques « Balloon Dogs » que Jeff Koons installe sous les ors du château de Versailles. Cet explorateur du sens de l'art est l'artiste vivant le plus cher du monde. Son credo : s'interroger sur la glorification des produits de consommation.

Une nouvelle forme d'audace voit le jour, qui consiste à faire appel aux techniques digitales, à créer à

l'aide de nouveaux matériaux, à convoquer la vue, l'ouïe et même l'odorat et le toucher. C'est notamment le parcours de Nazih Mes-taoui, pionnière de l'art digital, qui propose des expériences sensorielles et immersives et réunit l'architecture, le design et l'art plastique. Elle crée des environnements imprégnés de magie, qui dialoguent avec le corps et l'imaginaire, dépassant les limites spatiales et temporelles, comme son installation « Au-delà de l'invisible », exposée à l'Espace Kraj-berg à Montparnasse.

Parallèlement aux nouvelles audaces créatrices, l'économie de l'art connaît de nouvelles formes. Avec l'effondrement des financements publics, l'ultrasollicitation du mécénat privé et d'entreprise, les nouveaux créateurs ont recours à un instrument socialement audacieux : le financement participatif par l'appel aux dons sur Internet. Il explose avec Ulule, lancé en 2010 par Alexandre Boucherot, premier site de ce type en Europe. Présent dans 135 pays, Ulule a permis à plus de 6 000 projets de voir le jour, essentiellement des courts-métrages, des albums de musique et de chanson, des spectacles vivants.

Lorsqu'on est allé si loin dans la provocation, qu'on semble avoir tout fait, tout vu, tout digéré, l'audace en art pourrait être morte. Il n'en est rien car l'artiste, quand il est lui-même, sincère, donc loin des modes et des marchands, recrée l'audace, moteur éternel de l'art ■ OLIVIA ROLAND

ŒUVRER POUR L'ART

CHARLES PÉPIN LA BEAUTÉ EN PARTAGE



Philosophe, Charles Pépin fait partie de la bande de Sciences Po qui a pris d'assaut la revue socio-culturelle ultrabranchée *Technikart*. Auteur prolifique, traduit dans une quinzaine de pays, il expose dans son dernier livre, « Quand la beauté nous sauve », sa conception de la « beauté subjective ». Convaincu qu'il n'existe pas de beauté objective, Charles Pépin pense qu'il faut mettre le nombre d'or à la poubelle et s'interroger :

« Est-ce que ce tableau, cette musique, ce paysage me touchent ? Si le plaisir de la beauté est subjectif, il est pourtant nécessaire de le partager. » Selon lui, le sentiment de beauté que l'on éprouve au contact d'une œuvre provoque un élan vers l'autre. D'où « un agrandissement du rapport aux valeurs », une ouverture sur autrui. « La beauté nous guérit de l'individualisme, de l'enfermement », conclut ce maître à penser de la critique artistique contemporaine ■ O. R.

JEAN DE LOISY ENRICHIR L'ÉCOSYSTÈME DE L'ART



Critique d'art, commissaire d'expositions, directeur d'établissements culturels depuis trente ans, Jean de Loisy dirige depuis trois ans le Palais de Tokyo qui, avec ses 22 000 m² d'espace modulable, est le plus grand centre d'art d'Europe. Dans ce palais, véritable friche rebelle au cœur du XVI^e arrondissement de Paris, il laisse la parole aux artistes, respectant leur audace, leur inso-

lence et leur marginalité. Il s'attache à offrir leur chance aux artistes émergents, des Français pour les deux tiers, et donne carte blanche à ses préférés auxquels il confie la totalité du Palais. À travers une programmation éclectique, Jean de Loisy cherche à montrer comment « l'art se nourrit de la science, de l'histoire et de la poésie ». Tête de réseau, le Palais de Tokyo permet également aux centres d'art, aux Frac (Fonds régionaux d'art contemporain) et aux écoles d'art de montrer le fruit de leurs recherches et de leurs découvertes ■ O. R.

« Ce qui a vraiment un sens dans l'art, c'est la joie. Vous n'avez pas besoin de comprendre. Ce que vous voyez vous rend heureux. Tout est là! »

Constantin Brancusi

CARVEN



CARVEN.COM



**LES CHERCHEURS
DEVRAIENT CHERCHER,
MAIS PAS DES
FINANCEMENTS.
UNE SOLUTION ?**

Pour que les chercheurs puissent consacrer tout leur temps à chercher des solutions aux maladies, nous les soutenons en leur apportant des financements.

Fondation
de
France

Soutenez nos actions. www.fondationdefrance.org

Les questions de société
méritent des réponses.

Photographie : Rob Payne - HAVASWORLDWIDE PARIS

Éducation: peut-on mieux former sans réformer?



Parce qu'elle touche à l'essentiel, les enfants, l'école demeure un enjeu majeur de la réussite de nos sociétés. Mais à force de vouloir l'adapter, l'améliorer, la réformer, l'éducation souffre et s'égaré. Comment la repenser pour lui rendre son rôle premier : former une jeunesse épanouie ?

Depuis la Libération, les réformes n'ont pas manqué aussein de l'Éducation nationale. Certaines ont abouti, d'autres ont été abandonnées en chemin. Elles laissent au citoyen, qu'il soit élève, parent d'élève ou enseignant, un goût amer d'inachevé.

Manque de moyens, mauvaise volonté des élus, crainte du changement de la part des fonctionnaires de l'Éducation nationale,

quand il y a urgence à refondre un système défaillant – l'illettrisme touche 2,5 millions de personnes, les diplômes ne garantissent plus de trouver un emploi, la violence a fait son entrée à l'école, même en primaire – comment agir, mais surtout par où commencer ?

Les inégalités scolaires se sont fortement accrues au cours des dernières années. En français, le collègue ne fait réussir que la moitié de ses élèves dans les zones les

D'après un rapport de la Cour des comptes de 2012, l'État dépense 47 % de plus pour former un Parisien qu'un jeune de l'académie de Créteil.

« L'éducation peut tout: elle fait danser les ours. »

Gottfried Wilhelm Leibniz

plus difficiles, contre 80 % hors zones d'éducation prioritaire; en mathématiques, seuls 45 % atteignent le niveau requis en fin de 3^e. Comment réduire les écarts de réussite entre les élèves de ZEP et les autres? En 2012, la Cour des comptes avait calculé que l'État dépensait 47 % de plus pour former un Parisien qu'un jeune des académies de Créteil ou de Versailles. Comment mettre un terme à une telle inégalité? Et, plus généralement, comment faut-il s'y prendre pour améliorer les pratiques, aider les enseignants à mieux encadrer leurs élèves pour parvenir à les faire réellement progresser ?

Mutations. La nouvelle éducation prioritaire, carte des réseaux destinée à refondre l'éducation selon les territoires qui en ont le plus besoin, va-t-elle permettre de désenclaver les structures en échec? Si l'accès à l'école demeure obligatoire jusqu'à 16 ans, l'État peut-il encore être le seul garant d'une éducation de qualité? Que penser par ailleurs de la réforme des rythmes scolaires, cette nouvelle organisation du temps de travail des élèves qui répond avant tout à des objectifs pédagogiques destinés à permettre aux enfants de mieux apprendre à l'école? Est-elle vraiment la réponse à notre

THOMAS SAMSON/AFP - FRED DUFOUR/AFP - PATRICK KOVARIK/AFP

HSBC, UNE BANQUE POUR L'ÉDUCATION



Convaincue de la nécessité de faciliter l'accès à l'éducation, HSBC France a créé la Fondation HSBC pour l'éducation en 2005, sous l'égide de la Fondation de France. Sa vocation est de soutenir les initiatives d'associations ou d'institutions qui facilitent l'accès à l'éducation de jeunes en milieux défavorisés, par la culture. Les initiatives soutenues par la Fondation bénéficient, pendant une période de un à trois

ans, de trois types de soutien : financier, humain et médiatique. La Fondation HSBC pour l'éducation, dont Marine de Bazelaire (photo) est la déléguée générale, fonctionne par le biais de deux appels à projets par an, l'un public, de février à avril, l'autre interne, de septembre à novembre ■ O. R.

monde de plus en plus complexe et interconnecté, où l'accès à la connaissance s'est démultiplié? Comment le numérique transforme-t-il les espaces et les méthodes d'apprentissage? Quels supports et quels contenus prendre en compte pour veiller à sa qualité ?

Débouchés. La remise en cause permanente est un principe auquel Marc Sellam, président-directeur général de Ionis Education Group, premier groupe d'enseignement supérieur privé en France, reste très attaché. Selon lui, « si l'on ne veut pas rater les mutations de notre environnement, il faut les anticiper. Pour ne pas se laisser dépasser, il faut être toujours en mouvement et se demander : et demain ? ». Dans un monde en crise, alors que les familles parfois défontent, comment l'éducation peut-elle apporter aux enfants les moyens de s'adapter ?

Nouveaux métiers, nouveaux besoins, nouvelles alternatives, comment réformer les grandes

écoles pour mieux adapter leur enseignement aux exigences de la compétition mondiale? A titre d'exemple, alors que la grande majorité des diplômés de Polytechnique délaisse le service de l'État pour mener de brillantes carrières dans le secteur privé, les enseignements dispensés sont-ils encore adaptés aux débouchés qu'on peut souhaiter pour ces diplômés? Qu'il s'agisse d'études élitistes ou de formations plus modestes, n'est-il pas nécessaire d'ouvrir les yeux sur la réalité économique? Le paradoxe du marché du travail ne réside-t-il pas dans le fait qu'il y a de plus en plus de diplômés (le taux de réussite au bac a atteint les 87,9 % en 2014) et de moins en moins de débouchés? Ne faudrait-il pas revaloriser encore davantage les filières manuelles et techniques, qui souffrent continuellement de recruter malgré la crise? Et que dire des jeunes qui ne pensent qu'à une seule chose: partir pour l'étranger? Ne faut-il pas aussi leur donner l'envie de rester? ■ OLIVIA ROLAND

Alexandre Jardin, la qualité avant la quantité



Donner aux enfants le goût de lire par gourmandise et non par obligation, c'est l'idée qui sous-tend Lire et Faire Lire depuis sa création, en 1999, par le romancier Alexandre Jardin et le journa-

liste Pascal Guénéé. Ni soutien scolaire, ni lutte contre l'illettrisme, ni démarche pédagogique, Lire et Faire Lire ce sont des lecteurs bénévoles, âgés d'au moins 50 ans, qui n'ont pas vocation à se substituer aux enseignants ou aux assistants sociaux, mais qui interviennent pour offrir un moment formateur aux écoliers.

Auteur à succès, Prix Fémina, pour « Le Zèbre », en 1988, Alexandre Jardin a poursuivi son engagement associatif en créant, en 2002, Mille Mots, une association tournée vers la lecture en prison. En 2012, lors de l'élection présidentielle, il a reproché à François Hollande sa vision quantitative de la politique d'éducation. Avec Bleu, Blanc, Zèbre, un mouvement créé avec Guillaume Villemot, il agrège des gens de droite comme de gauche heureux d'agir pour le pays et de contredire la fatalité, une véritable plateforme de responsabilisation à l'anglo-saxonne ■ O. R.

LES « DÉCROCHEURS », DES CHIFFRES QUI PRÉOCCUPENT

En 2012, dans l'UE, 12,8 % des jeunes âgés de 18 à 24 ans sont des « sortants précoces », à savoir qu'ils n'étudient plus et n'ont pas terminé avec succès l'enseignement secondaire de deuxième cycle. En France, ils étaient 11,6 % à ne poursuivre ni étude ni formation et à n'avoir ni CAP, ni BEP, ni diplôme plus élevé. Avec cette conséquence, en 2012 toujours : 34 % des jeunes sortis du système éducatif depuis un à quatre ans sans diplôme ou titulaires du brevet étaient au chômage ■ O. R.

Il n'y a pas de
meilleur retour sur
investissement
qu'un souvenir
inoubliable.

Vous souhaitez financer un projet, un voyage ou préparer votre retraite ? Quels que soient vos objectifs d'investissement, votre conseiller HSBC Premier est à vos côtés pour prendre de la hauteur et développer avec vous une stratégie adaptée à vos ambitions. En s'appuyant sur un réseau unique d'experts financiers présents partout dans le monde, votre conseiller HSBC Premier saura vous guider pour trouver les placements les plus adaptés à votre situation. C'est là un des engagements de HSBC Premier : vous offrir un accompagnement personnalisé, au service de votre **Personal Economy**⁽¹⁾.

Rencontrez votre conseiller HSBC Premier pour développer votre **Personal Economy**⁽¹⁾.
Rendez-vous en agence
0 810 17 17 17⁽²⁾
[hsbc.fr/personal-economy](https://www.hsbc.fr/personal-economy)

HSBC 
Premier

SAMEDI 8 NOV.

GRAND AMPHITHÉÂTRE

Carlos Ghosn

Audace et prise de risque :
la part de l'imprévisible
en entreprise.

MODÉRATEUR

David Pujadas

Georges Plassat

L'éloge de l'audace.

Nicolas Barré

Jean Beunardeau
Jean-Pierre Clamadieu
Marwan Lahoud
Denis Mercier
Alain Minc
Raphaël Palti

Entre audace et raison :
comment dirige-t-on
aujourd'hui ?

Yves Thérard

AMPHITHÉÂTRE RICHELIEU

Sophie Boissard
Cédric Klapisch
Rem Koolhaas
Tristram Stuart

La ville audacieuse,
comment l'inventer ?

Caroline Delage

Claude Bartolone
Pierre Coppey
Tristan Lecomte
Navi Radjou

L'audace au pouvoir :
peut-on encore
changer le monde ?

Thierry Guerrier

François Bégaudeau
Philippe Grimbert
Marc Lambron

L'audace des mots
pour soigner les maux.

Laurence Lemoine

Pénélope Bagieu
Xu Ge Fei
Laurent Gounelle
Serge Hefez
Amanda Sthers

L'audace d'être
heureux.

Laurence Folléa

AMPHITHÉÂTRE DESCARTES

Nicolas Baverez
Jean-Michel Blanquer
Francis Charhon
Marie-France Cohen

Levons les freins :
comment rendre
la France audacieuse ?

Sébastien Le Fol

Jacques Biot
Luc de Brabandere
Marc Drillech
Anne-Sophie Pic

L'éducation : l'audace
de tout changer.

Thierry Keller

Jacques Bungert
Valérie Masson-
Delmotte
Laurent Plantier
Nathalie Rykiel
Frédéric Torloting

Les grands combats
de la recherche :
osons être ambitieux.

Philippe Leduc

Jean de Loisy
Laurent Choain
Kami Haeri
Fabrice Larue
Henri Sebaoun

Peut-on apprendre
à prendre des risques ?

Gilles Le Gendre

AMPHITHÉÂTRE LIARD

Sébastien Bazin
Philippe Castagnac
Jean-Louis Chaussade
Jacques Rapoport
Tidjane Thiam

Rupture ou adaptation :
quels choix pour bâtir
l'avenir ?

Dominique Seux

Bernard Bigot
Cynthia Fleury

L'innovation, facteur
de progrès ?

Etienne Gernelle

Laurent Alexandre
Philippe Lagayette
Alain Prochiantz
Cyril Schiever

Le dessin comme reflet de
l'audace.

Laurent Guez

Yves Morieux
Jean-Claude Seys

L'audace de la simplicité.

Nicolas Rossignol

AMPHITHÉÂTRE TURGOT

Arnaud Deschamps
Béatrice Kosowski
Dominique Lévy-
Saragossi
Oliviero Toscani

Les marques ont-elles de
l'audace ?

Valérie Toranian

Gilles August
Jean-Pierre
Rosenczveig
Carol Sirou

L'audace de dire.

Hervé Gattegno

Gabriel Gaultier
Naziha Mestaoui
Pascal Nègre
Gérard Ungler

Audace créative,
contraintes économiques :
une équation impossible ?

Laurent Guez

Gilles Boeuf
Jean-François Camilleri
Pascal Picq
Hélène Valade

La Nature et l'Homme :
un couple audacieux.

Eric Jouan

AMPHITHÉÂTRE GUIZOT

Bernard Devert
Chantal Jouanno
Bruno Lechevin
Bert Luyts

Écologie et justice sociale :
l'audace d'une
convergence.

Nicolas Arpagian

AMPHITHÉÂTRE QUINET

Alice Casagrande
Patrick Errard

AMPHITHÉÂTRE QUINET

Alice Casagrande
Patrick Errard

DIMANCHE 9 NOV.

AMPHITHÉÂTRE RICHELIEU

André Brahic
Alain Cribier
Jean-Louis Etienne
Etienne Klein

L'audace sans limite :
jusqu'où voir grand ?

MODÉRATEUR

Eric Jouan

Emmanuel Jaffelin
Alexandre Jardin
Pierre Larroutourou
Arnaud de Saint Simon
Odon Vallet

L'audace de s'engager.

Nicolas Rossignol

AMPHITHÉÂTRE DESCARTES

Eric Albert
Thierry Baril
Olivier Mathiot
François Nogué
Antoine Solom

Libérer l'humain : quelle
place pour l'audace dans
l'entreprise ?

Gilles Le Gendre

AMPHITHÉÂTRE LIARD

François-Xavier
Demaison
Jean-Michel Ribes

L'humour confère-t-il
l'audace de tout dire ?

David Abiker

AMPHITHÉÂTRE TURGOT

Guillaume Bapst
Marine de Bazelaire
Jérôme Bédier
Dominique Lemaistre

L'audace pour les autres :
comment faire grandir
la solidarité ?

Christine Quentin

AMPHITHÉÂTRE GUIZOT

Michaël Boumendil
Patrick Bourdet
Manuel Carcassonne
Chantal Desbordes
Benoit Lecinq

De l'échec à la réussite :
où est la frontière ?

Margaux Manière

AMPHITHÉÂTRE BACHELARD

AMPHITHÉÂTRE BACHELARD

GRAND AMPHITHÉÂTRE

Georges Haddad
Haïm Korsia
Francine Leca

L'audace de croire,
de rêver, d'aimer.

Serge Moati

Jacques Attali
Joël de Rosnay
Christiane Taubira
Jean Ziegler

Entre crainte et espoir :
comment imaginer les
20 prochaines années ?

Christine Ockrent

Didier Barbé
Barbara Dalibard
Antoine Gourévitch
Mahasti Razavi

La vague numérique
au cœur de l'entreprise :
l'audace de la transition.

Nicolas Arpagian

Alain Bénichou
Alexandre Boucherot
Hervé Hélias
Stéphane Rousset

De la start-up aux
multinationales :
l'audace de créer,
l'envie de durer.

Virginie Robert

Thierry Derez
Ezra Suleiman
Yoichi Suzuki

L'audace vue d'ailleurs.

Thierry Guerrier

Marie-Hélène Bensadoun
Brigitte Lefèvre
Muriel de Saint Sauveur
Mouna Sepehri
Yves Simon

L'audace est-elle une
valeur féminine ?

Marion Ruggieri

Anne-Laure Constanza
Michael Goldman
Philippe Journo
Anne Méaux
Jean-François Piège

Comment transmettre et
faire partager l'audace ?

Etienne Gernelle

Patrick Dupoux
Stéphanie Rivoal

L'Afrique : nouveau
continent audacieux.

Blaise Mao

Philippe Boutry
Jean-Christophe Fromantin

Exposition universelle de
2025 : s'allier pour gagner,
l'audace d'y croire.

Nicolas Rossignol

Emmanuelle Barbara
Dominique Meda

Doit-on refonder le travail
sur de nouveaux principes ?

Sylvère-Henry Cissé

Jean-Marc Vittori

Sans
Le Point
l'info ne dit plus rien.

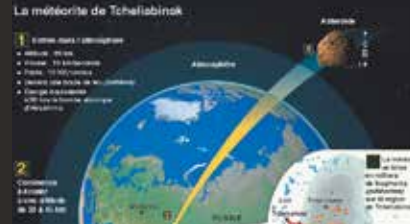
LE NEWS ESSENTIEL



Vérité. Irrévérence. Non Conformisme. Indépendance.

Des valeurs qui animent Le Point, sous toutes ses formes.

L'Allemagne est devenue championne du monde de football pour la quatrième fois en battant l'Argentine 1 à 0 après prolongation en finale dimanche à Rio.



TEXTE

INFOGRAPHIE

PHOTO

VIDÉOGRAPHIE



VIDÉO

NEWS

POLITIQUE

ENVIRONNEMENT



SPORT

ÉCONOMIE

DIVERTISSEMENT

VIE QUOTIDIENNE



SCIENCES

CÉLÉBRITÉS

INSOLITE

NATURE

AFP, là où le monde bouge.

L'AFP est l'une des trois premières agences de presse mondiale. Présente partout à la source de l'événement, l'Agence France-Presse couvre l'actualité en texte, photo, vidéo et infographie en 6 langues originelles (français, anglais, espagnol, arabe, portugais et allemand).

Grâce à son réseau exceptionnel de correspondants de 80 nationalités différentes, basés dans 150 pays, à ses équipes expérimentées et à des synergies avec des partenaires dans le monde entier, l'AFP témoigne avec exigence de la marche du monde en temps réel et alimente tous les grands médias nationaux et internationaux.



f t in afp.com



**PARCE QU'ELLES
S'ENGAGENT
PAR LEURS
ACTIONS,
ELLES FONT
CHAQUE JOUR
AVANCER
LA SOCIÉTÉ**

**C'EST POURQUOI, DEPUIS 45 ANS,
LA FONDATION DE FRANCE AIDE
LES ASSOCIATIONS**



Découvrez les projets que nous soutenons sur fondationdefrance.org et notre chaîne YouTube

**Fondation
de
France**

Pour l'engagement
associatif

Dr Francine Leca, son cœur bat pour celui des enfants

Première femme chirurgien cardiaque en France, Francine Leca a fondé, en 1996, l'association Mécénat chirurgie cardiaque enfants du monde. Grâce à cette humaniste, chef de service à Laennec puis à Necker, plus de 2 000 enfants ont été opérés à ce jour.



Un immense sourire qui pose sa bonté sur vous, un regard qui vous happe derrière les petites lunettes rondes, la ferme poignée de main, le verbe clair et franc : Francine Leca a l'audace de celles qui savent ce qu'elles veulent pour les autres. Et ce qu'elle veut, c'est sauver ces enfants issus de pays défavorisés et atteints de graves maladies cardiaques.

Lorsqu'elle était chef de service en chirurgie cardiaque, Francine Leca recevait de nombreux courriers de médecins d'Afrique et d'Asie et de parents qui lui demandaient de sauver leur enfant malade du cœur. Faute de moyens financiers et logistiques, il lui était difficile d'y répondre favorablement. Il fallait des fonds, une structure pour faire venir des enfants en France, les opérer et les guérir. C'est pourquoi elle a décidé de fonder Mécénat chirurgie cardiaque enfants du monde avec son filleul, Patrice Roynette. Depuis sa création en 1996, plus de 2 000 enfants qui n'auraient pu

être soignés dans leur pays d'origine faute d'argent, de matériel, de compétences, ont ainsi été pris en charge. « C'est un très joli mot, *mécénat*. Un mécène, c'est quelqu'un qui va donner du temps, de l'argent... Et y a-t-il plus belle œuvre d'art que le cœur d'un enfant ? », dit-elle, directe et modeste. Lorsque Francine Leca, travailleuse acharnée, quitte l'hôpital en 2006, après plus de quarante années de carrière, elle décide de se consacrer pleinement à son combat associatif.

Passionnée. Cette mordue de pêche à la mouche a de l'énergie à revendre, et certainement pas la mentalité d'une retraitée. L'objectif de cette passionnée qui avoue avec simplicité son « *coup de foudre pour la chirurgie cardiaque* » est simple : trouver un maximum de mécènes, privés et entreprises, car dans le monde, près de 1 enfant sur 100 naît avec une malformation du cœur. D'autres contractent des maladies cardiaques à la suite d'infections et la chirurgie cardiaque demeure bien souvent le seul remède.

Mécénat-chirurgie cardiaque en dates

1996 - Johnson & Johnson, première entreprise partenaire.

2006 - 1 000^e enfant opéré.

2010 - 1 500^e enfant opéré. L'association compte plus de 300 familles d'accueil bénévoles. 11 hôpitaux sont impliqués dans 8 villes de France.

2014 - plus de 2 000 enfants opérés.

Mais ces opérations font appel à des techniques médicales de pointe, souvent extrêmement coûteuses. Faire venir un enfant en France revient en moyenne à 20 000 euros. Grâce à des partenaires, comme Aviation sans frontières, un centre de convalescence pour les enfants après l'opération, près de 300 familles d'accueil bénévoles qui hébergent les enfants durant leur séjour et font le lien avec l'hôpital, l'association réduit au maximum les frais d'hospitalisation et parvient à opérer un enfant avec 10 000 euros seulement. Des économies qui permettent de faire venir environ 200 enfants par an, qui sont opérés dans l'un des sites opératoires dont l'association dispose désormais à travers 9 villes de France, des enfants « bleus » à qui Francine Leca redonne les couleurs de la vie ■ OLIVIA ROLAND

« Dans l'existence, il faut avoir de l'enthousiasme. »

Francine Leca

DR

l'authenticité made with les données

Le parmesan italien Parmigiano Reggiano est fabriqué avec du lait provenant uniquement de la région d'origine. Aujourd'hui, les outils d'analyse de données d'IBM permettent d'assurer la traçabilité du lait. L'authenticité est ainsi garantie.

Made with¹ IBM

Vous aussi, capturez et exploitez les données capitales pour votre entreprise avec IBM : ibm.com/madewithdata/fr

¹ conçu avec

Découvrez comment tirer parti des solutions IBM en flashant ce code :





ON A TOUS ENVIE D'Y VOIR PLUS **CLAIR**

2 JOURS - 150 PERSONNALITÉS - 50 DÉBATS

POUR ÉCHANGER ET DIALOGUER
AUTOUR DU THÈME DE **L'AUDACE.**

8 & 9 NOVEMBRE 2014 À LA SORBONNE



Rejoignez-nous sur notre chaîne YouTube [citedelareussiteTV](https://www.youtube.com/c/citedelareussiteTV)



la collaboration made with le Cloud IBM

Princess Cruises connecte sa flotte de 17 bateaux dans le Cloud¹ IBM grâce aux outils collaboratifs. Aujourd'hui, un réseau international de milliers d'employés peut partager ses idées à travers les océans.

Made with² IBM

Vous aussi, rendez votre entreprise plus performante avec le Cloud IBM : ibm.com/madewithcloud/fr

Découvrez comment tirer parti des solutions IBM en flashant ce code :



¹informatique dans les nuages. ² conçu avec. IBM, le logo IBM, ibm.com et l'icône planète sont des marques appartenant à International Business Machines Corporation déposées dans de nombreux pays du monde entier. Les autres noms de sociétés, de produits et de services peuvent appartenir à IBM ou à des tiers. La liste des marques IBM est disponible sur Internet à l'adresse <http://www.ibm.com/legal/copytrade.shtml>. Compagnie IBM France, Société par Actions Simplifiée au capital de 655 732 223,20 € - Siège social : 17 avenue de l'Europe - 92275 Bois-Colombes Cedex - RCS Nanterre 552 118 465. © 2014 IBM Corporation. Tous droits réservés.

“C’EST L’AUDACE!”

Avec MAAF, participez aux débats de la Cité de la Réussite sur le thème de l’audace.



RCS NIORT 781 426 280 - PHOTO DAVID KOSKAS



cité de la réussite

MAAF, partenaire de la
Cité de la Réussite depuis 1990.



Ils osent révolutionner le management et le commerce

Dans une économie atone où la capacité motrice de la puissance publique s'émousse, les entreprises doivent trouver en elles-mêmes les ressorts d'une nouvelle productivité et les formes du commerce doivent s'adapter à l'ère d'Internet.

Rien n'est jamais acquis dans le monde de l'entreprise, comme on le constate chaque jour dans la téléphonie ou dans l'industrie automobile. Pourtant, les réajustements spectaculaires existent. Comment sont-ils possibles ? Le plus souvent, par une réorganisation du management qui résulte d'une remise en cause intellectuelle. C'est l'œil neuf qui permet de repenser l'organisation d'une entreprise en se débarrassant des mauvaises habitudes et des représentations anciennes. L'art de la créativité consiste à sortir du cadre établi et à créer en soi et autour de soi une nouvelle structure mentale permettant l'éclosion de nouvelles idées. C'est la mission que se sont donnée les cabinets de conseil en entreprise à travers le monde. Tous s'appuient sur les travaux des sociologues du management, comme Peter Drucker, le créateur du métier de consultant en entreprise. Après lui, des chercheurs comme Yves Morieux (voir encadré) ou son collègue du Boston Consulting Group, Luc de Brabandere, incitent les chefs d'entreprise à se remettre en cause. « Si la plupart des organisations ne parviennent pas aujourd'hui à réaliser des sauts imaginatifs suffisants pour s'assurer un succès à long terme, ce n'est pas faute d'idée nouvelle, mais parce qu'elles ne savent pas en tirer tout le potentiel », fait-il valoir avant de citer Walt Disney : « Si on peut le rêver, alors on peut le faire. »



Un phénomène comparable se produit dans le domaine de la vente, porté par la généralisation de l'accès à Internet : l'e-commerce.

En 2013, malgré l'atonie économique, les ventes par le truchement d'Internet ont continué de progresser. Les Français ont réalisé plus de 600 millions de transactions pour un montant de 51,1 milliards, soit une hausse de 13,5 %

Les nouvelles technologies mobiles dynamisent les ventes : en 2013, les Français ont réalisé plus de 600 millions de transactions électroniques.

sur un an. 88 % des internautes déclarent avoir l'intention d'acheter un produit ou service sur Internet en 2014. Ce sont les 18/24 ans qui seront les plus enclins à augmenter leur fréquence d'achat en 2014. La France emboîte le pas des États-Unis, où le commerce électronique représente 8 % du total des ventes de détail, avec une croissance à deux chiffres depuis plu-

sieurs années. Toutes les études sur l'e-commerce font apparaître que la concurrence y est rude et que ceux qui s'en sortent le mieux ont recours à l'audace créatrice. Anne-Laure Constanza, fondatrice du site de vente en ligne de vêtements de grossesse Envie de Fraises, incarne ce renouveau. Ses maîtres-mots sont significatifs : « Aimez vos clients. Soyez customer-obsessed ! Évangélisez sans relâche vos équipes pour que la satisfaction client au sens le plus large soit au cœur de la stratégie de l'entreprise. » Et surtout, « cultivez la culture de l'audace au sein de l'entreprise car elle véhicule l'optimisme, la confiance réciproque et la persévérance ».

Start-up. L'audace entrepreneuriale, Olivier Mathiot, cofondateur et actionnaire de PriceMinister, le second site de commerce le plus visité en France, l'incarne lui aussi. Celui qui avait mené la campagne des « pigeons », voici deux ans, pour protester contre l'imposition des plus-values de cession d'entreprise, n'aime pas le capital qui dort. Après la vente de PriceMinister au premier site d'e-commerce japonais, Rakuten, en 2010, Olivier Mathiot investit dans une vingtaine de start-up, comme Prêt d'union, une plate-forme Web de crédit entre particuliers, ou Happyview, premier opticien sur Internet agréé par la Sécurité sociale. Le commerce de proximité, les enseignes de centre-ville et même les grands malls à l'américaine ont un défi à relever qui passe, lui aussi, par la complémentarité du e-commerce : des horaires d'ouverture élargis, une disponibilité accrue et un service après-vente exemplaire. Là aussi, l'audace et l'imagination sont les ingrédients de la survie et du succès ■ MICHEL

JOSEF LAGO/AFP - DR
MARTIN-ROLAND

Yves Morieux, ce conseiller que les patrons s'arrachent



Il appartient à ce club des conseillers en management que l'on réclame partout. Il franchit l'Atlantique dix fois par mois pour expliquer aux patrons des plus grandes entreprises comment s'y prendre pour augmenter la productivité organisationnelle de leurs équipes. Ses maîtres-mots : « Faire simple quand tout est compliqué. »

Lui-même est simple, direct, juvénile, créateur d'empathie et d'intelligence collective. Directeur associé senior au Boston Consulting Group, Yves Morieux a trouvé sa voie alors qu'il était en classe préparatoire à Paris, à plancher sur son mémoire consacré au travail. Il lit tout, de Karl Marx à Auguste Comte, de Gaston Bachelard à Adam Smith et il se prend au jeu. La France n'offrant guère de formation à sa hauteur, il se pose à l'université de Glasgow, où il trouve le matériau intellectuel qui nourrit sa vocation toute neuve. Depuis, il partage sa vie entre la recherche et le conseil aux entreprises et retrouve sa famille chaque week-end à Washington DC.

Dans son dernier ouvrage, « Smart simplicity », qu'il co-signe avec Peter Tollman aux éditions Les Belles Lettres, notre globe-trotter du management développe six règles que tous les boss de la planète devraient méditer chaque matin : comprendre le travail des autres ; retirer des couches de management et de règles afin d'améliorer l'autonomie ; laisser les gens utiliser leur jugement et leur intelligence, leur montrer les conséquences futures de leurs actions ; accentuer les dépendances et les bénéfices liés à la coopération entre chaque fonction et récompenser d'abord cette coopération.

Il pourfend la « réunionite » et conseille aux patrons de supprimer les salles de réunion, partant du principe qu'il n'existe aucun problème dans une entreprise ou une organisation qui ne puisse pas se régler entre sept personnes dans un couloir, un hall d'aéroport ou une chambre d'hôtel. Et s'il faut absolument se réunir, alors organisons un grand meeting, louons le Palais des sports ou le Yankee stadium ou faisons passer notre message à la Sorbonne dans le cadre de la Cité de la réussite ! ■ M. M.-R.

Philippe Castagnac, PDG du groupe Mazars

« Notre structure globale est un modèle unique »

1 - Quelles sont les spécificités du groupe Mazars pour continuer de gagner parts de marché et nouveaux clients ?

Mazars est une *success story* et un témoignage d'audace « à la française ». C'est l'aventure d'un cabinet devenu européen, puis global. Acteur majeur et atypique du secteur de l'audit, de la comptabilité, de la fiscalité et du conseil, le cabinet a été fondé il y a 75 ans, à Rouen, par Robert Mazars. En 1980, l'entreprise comptait seulement 50 salariés. Aujourd'hui, notre effectif global est de près de 15 000 professionnels, au sein d'un *partnership* intégré dans 72 pays, et via des accords de correspondance, dans 13 pays supplémentaires. Dans un marché de l'audit fortement dominé par les cabinets anglo-saxons, nos origines françaises, notre culture européenne, notre modèle intégré et notre indépendance nous confèrent une place à part. Avec la récente réforme européenne de l'audit, qui encourage le marché à faire émerger de nouveaux acteurs au-delà des quatre groupes dominants, nous entendons encore renforcer notre présence sur les marchés des entités d'intérêt public et sur celui des ETI/PME. Dans une économie en crise, où se manifeste un besoin croissant de transparence, nos missions d'audit légal ou contractuel servent l'intérêt général et la confiance des marchés. C'est pourquoi nous sommes très attachés à les développer, dans le respect des fondamentaux de notre cœur de métier. Nous intervenons aussi sur des activités de conseil liées aux métiers du chiffre – conseil comptable, fiscal et financier. C'est un vecteur de croissance chez Mazars depuis de nombreuses années qui accentue notre développement international. Ces activités viennent en continuité et en complément naturel de notre cœur de métier.

2 - Comment répartissez-vous votre temps entre les différentes activités liées à votre fonction (réflexion, représentation, consultation, voyages, formation personnelle) ?

Comme la plupart des dirigeants, je com-



pose avec des journées de travail d'une douzaine d'heures au moins. Les proches collaborateurs qui m'entourent et ont la lourde tâche de gérer mon agenda savent que j'ai opté pour un rythme de travail qui alterne les incontournables réunions avec des espaces de réflexion et de recul indispensables pour garder une vision pertinente de l'évolution des affaires et des attentes du marché. Lorsque je suis à Paris, j'ai l'habitude de commencer mes journées au bureau très tôt, ce qui me permet de me consacrer à des sujets-clés et de faire le point sur les priorités du moment. Ensuite, je me consacre aux équipes et aux collaborateurs qui ont préparé les dossiers, afin d'analyser les choix proposés et de prendre des décisions. J'utilise également beaucoup les outils de messagerie ou de visioconférence, qui, dans un business mondialisé, permettent plus d'efficacité, de souplesse et de rapidité dans la manière de travailler. Et, même si ces échanges « virtuels » ne peuvent pas toujours remplacer un contact réel, ils contribuent à améliorer les services rendus et à réduire notre empreinte carbone et notre consommation de papier. Ils sont ainsi des éléments non négligeables de la responsabilité sociale et environnementale de Mazars. Lorsque je voyage, à la rencontre des clients ou des équipes Mazars dans les différents pays du groupe, je consacre du temps à la compréhension des spécificités culturelles qui caractérisent les régions visitées, afin de mieux appréhender les particularités du « terrain »

et les défis de chaque bureau. En soirée, il m'arrive régulièrement de représenter Mazars lors de rencontres, dîners ou conférences. Je le fais avec plaisir, car c'est l'occasion d'échanger dans un contexte privilégié sur des sujets qui ne sont pas toujours exclusivement professionnels, avec des personnes passionnantes. Enfin, je m'efforce, de consacrer régulièrement à ma famille ou à mes amis, à Paris, au Pays basque ou en Alsace, des moments de qualité. C'est le moyen de préserver mon équilibre par des relations d'une autre nature dont la richesse est tout aussi fondamentale.

3 - Les gourous du management insistent sur la nécessité de simplifier les processus de management, de réduire les échelons, de responsabiliser chacun afin de gagner en productivité. Partagez-vous cette façon de voir ?

Ce n'est pas un sujet si neuf que ça on parle de *lean organization* depuis près de vingt ans. L'audace de Mazars a été de croire et de construire une organisation originale, qui n'est ni une alliance de cabinets, ni un réseau, mais une structure globale intégrée au plan mondial. Sur le marché de l'audit et des services, notre modèle est unique ! C'est un *partnership* international au sein duquel nous partageons le fruit de nos efforts. Nos clients bénéficient ainsi d'une chaîne de décision simple, responsable, harmonisée selon les mêmes critères et articulée autour d'un exécutif groupe et d'exécutifs pays, élus tous les quatre ans par les associés. Aux plans opérationnel et technique, les équipes, organisées selon 5 niveaux de responsabilité (de l'assistant à l'associé), ont un impératif de qualité et de respect des règles relatives aux métiers réglementés. Ces équipes démontrent quotidiennement une passion pour fournir à chacun de nos clients un service à forte valeur ajoutée. Tous les collaborateurs reçoivent des formations techniques et comportementales adaptées : c'est ainsi que la productivité et la satisfaction du travail bien fait se rejoignent ■ PROPOS RECUEILLIS PAR

MICHEL MARTIN-ROLAND

DR



LA GRIFFE
DES RÉCEPTIONS DE PRESTIGE

POTEL & CHABOT
PARIS

3, rue de Chaillot - 75116 Paris
Tél. : +33 (0)1 53 23 15 15
www.poteletchabot.com

MAZARS, PARTENAIRE DE LA CITÉ DE LA RÉUSSITE

8 ET 9 NOV. 2014 / LA SORBONNE
50 DÉBATS - 150 PERSONNALITÉS
UN THÈME : L'AUDACE !

Acteur engagé du débat d'idées, Mazars est heureux de vous inviter à partager quatre débats avec des représentants du Groupe sur des thèmes qui lui sont chers :

Rupture ou adaptation : quels choix pour bâtir l'avenir ?

Philippe CASTAGNAC, CEO du groupe Mazars

Sébastien BAZIN, Président-Directeur Général du groupe Accor
Jean-Louis CHAUSSADE, Directeur Général de Suez
Environnement
Jacques RAPOPORT, Président du Réseau Ferré de France

Samedi 8 Novembre - 11h00 à 12h30
La Sorbonne - Amphithéâtre Bachelard

Peut-on apprendre à prendre des risques ?

**Laurent CHOAIN, Chief People & Communication
Officer du groupe Mazars**

Kami HAERI, Avocat associé, August & Debouzy Avocats
Fabrice LARUE, Producteur, Président de Newen
Henri SEBAOUN, Président-Directeur Général de Carven

Samedi 8 Novembre - 18h30 à 20h00
La Sorbonne - Amphithéâtre Richelieu

De la start-up aux multinationales : l'audace de créer, la volonté de développer, l'envie de durer.

**Hervé HELIAS, Président-Directeur Général de Mazars
en France et Co-CEO du Groupe**

Alain BENICHOU, Président IBM France
Alexandre BOUCHEROT, Président fondateur d'Ulule
Stéphane ROUSSEL, Membre de la direction générale de Vivendi

Dimanche 9 Novembre - 16h30 à 18h00
La Sorbonne - Amphithéâtre Descartes

L'audace est-elle une valeur féminine ?

**Muriel de SAINT SAUVEUR, Directrice de la Diversité
du groupe Mazars**

Marie-Hélène BENSADOUN, Avocat associé, August & Debouzy Avocats
Brigitte LEFEVRE, Directrice de la danse de l'Opéra National de Paris
Mouna SEPEHRI, Directeur Délégué à la Présidence du groupe Renault
Yves SIMON, Auteur, compositeur

Dimanche 9 Novembre - 16h30 à 18h00
La Sorbonne - Amphithéâtre Richelieu

« L'audace a du génie,
du pouvoir, de la magie »

Johann Wolfgang von Goethe



Retrouvez-nous sur [Twitter.com/MazarsFrance](https://twitter.com/MazarsFrance) et sur www.mazars.fr/audace

Mazars est une organisation internationale, intégrée et indépendante, spécialisée dans l'audit, le conseil et les services comptables, fiscaux et juridiques. Le Groupe est présent dans plus de 70 pays et rassemble les compétences de près de 14 000 professionnels qui accompagnent les entreprises - grands groupes internationaux, PME et entrepreneurs - et les organismes publics à toutes les étapes de leur développement.



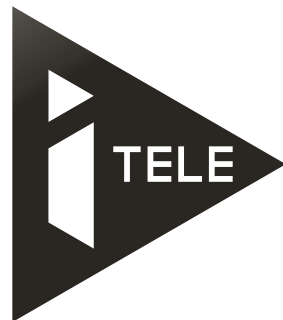
INFORMER ET FAIRE AVANCER LES IDÉES.

LAURENCE FERRARI
TIRS CROISÉS
18H-19H30

BRUCE TOUSSAINT
#TEAMTOUSSAINT
7H-10H

OLIVIER GALZI
GALZI JUSQU'À MINUIT
22H-00H30

AUDREY PULVAR
ON NE VA PAS SE MENTIR
20H30-22H



CANAL **16** DE LA TNT

METROBUS
Créons les connexions utiles
PARTENAIRE DE

cité de la réussite
LE FORUM DES DÉBATS CULTURELS, ÉCONOMIQUES, SCIENTIFIQUES ET POLITIQUES



METROBUS, société du groupe Media Transports, est l'opérateur publicitaire du Métro-RER de Paris, des métros de Marseille et de Rennes ainsi que de 75 réseaux de bus et 6 réseaux de tramway en France.

Avec ses réseaux d'affichage puissants, Metrobus permet aux marques de toucher une population active et urbaine. Metrobus propose une offre répondant à tous les objectifs de communication et permettant une créativité sans limite : 60 000 dispositifs publicitaires dans le métro et 43 000 dans les bus. Parmi ces solutions, 600 écrans digitaux à la pointe de l'innovation assurent une souplesse temporelle et géographique quant à la diffusion des programmes.

La science no limit?

Procréation médicalement assistée, greffe totale du visage, cœur artificiel, en médecine, toutes les audaces sont aujourd'hui permises. A condition de parvenir à financer la recherche et de prouver qu'elles sont réalisables.



La première greffe de main, puis des deux mains, par le Pr Jean-Michel Dubernard, à l'hôpital Edouard-Herriot de Lyon, remonte à 1998. Elle a été suivie, en 2010, par la greffe totale du visage, prouesse réalisée par le Pr Laurent Lantieri, au CHU Henri-Mondor de Créteil. Pour remplacer nos membres et organes malades ou épuisés, la médecine ne cesse d'innover. La valve aortique du Pr Alain Cribiera sauvé 50 000 malades en dix ans et

le développement de la rétine artificielle laisse espérer aux aveugles d'un jour recouvrer la vue. Dernier coup d'éclat, en août dernier, un deuxième cœur artificiel a été implanté en France, au CHU de Nantes, par l'équipe du Pr Alain Carpentier, inventeur du premier cœur artificiel total. Une opération qui fait partie de la première phase d'essais destinée à tester la sécurité de la prothèse.

L'implantation d'un cœur artificiel est un défi « made in France », dont la première mon-

Le Français Alain Carpentier, professeur émérite, concepteur du premier cœur artificiel.

23 000

C'est, en moyenne, le nombre d'enfants qui naissent chaque année en France grâce à la PMA, soit 2,8% du total des naissances, selon les chiffres publiés par l'Agence de la bio-médecine, en 2013.

diale remonte à décembre 2013, et qui associe recherche scientifique et innovation industrielle et financière. Pour le Pr Carpentier, qui a conçu ce cœur, c'est d'abord un aboutissement: il lui aura fallu un quart de siècle pour que son rêve devienne réalité. L'histoire de la médecine est jalonnée de ces moments décisifs où des pionniers prennent la responsabilité et le risque d'oser.

Le défi médical du cœur artificiel se double d'un pari industriel: si le cœur développé par la société



René Frydman, Jacques Testart et Emile Papiernik, pères d'Amandine, premier bébé éprouvette né le 24 février 1982 à la maternité de l'hôpital Antoine-Béclère de Clamart.

Carmat confirme ses capacités, c'est un marché potentiel de plusieurs milliards d'euros qui s'ouvrira à lui (100 000 malades en Europe et aux Etats-Unis pour un coût par prothèse estimé entre 140 000 et 180 000 euros). Les investisseurs qui ont misé sur cette société cotée verront leur audace récompensée.

Aventure. Le cœur artificiel du Pr Carpentier est le fruit d'une extraordinaire aventure. Elle associe un patron de l'hôpital public et un capitaine d'industrie, Jean-Luc Lagardère, PDG de Matra, mais aussi des ingénieurs, des médecins, qui ont poursuivi leur collaboration après la mort du mécène. Enfin des fonds publics, des crédits d'impôt recherche et des *business angels* (particuliers qui investissent dans une entreprise innovante et qui, en plus de leur investissement, accompagnent l'aventure).

Autre spécialité complexe où l'audace ne cesse d'être récompensée: la gynécologie-obstétrique. Après Amandine, premier bébé éprouvette français, née en 1982, à l'hôpital Antoine-Béclère de Clamart grâce aux travaux du biologiste Jacques Testart et du gynécologue-obstétricien René Frydman, le premier bébé-médicament, appelé ainsi car il peut soigner l'un de ses aînés pour lequel il est un

donneur compatible, est né à l'hôpital Antoine-Béclère en 2011, sous l'égide des professeurs René Frydman et Arnold Munnich.

Dans ce secteur qui touche à l'essentiel, l'innovation ne s'arrête pas là. Le dernier événement à marquer d'une pierre blanche a eu lieu en Suède: la naissance, il y a quelques semaines, d'un bébé issu d'une mère qui avait subi au préalable une greffe d'utérus. Enthousiaste, le Pr Frydman a salué cet « événement extraordinaire, étape pour la médecine, comme, en son temps, la première greffe du cœur ».

Porteuses d'espoir, ces premières ont obéi à des règles précises pour devenir réalités. Lancer des spéculations ne suffit pas au progrès scientifique. La recherche a besoin de temps donc de moyens. En période de crise, donc de réduction des crédits, comment continuer à innover? L'appel aux fonds privés n'est-il pas une solution à développer? ■ OLIVIA ROLAND

« Tout grand progrès scientifique est né d'une nouvelle audace de l'imagination. »

John Dewey, philosophe et pédagogue américain

Ethique, un comité pour éviter les dérives

Quand tout, ou presque, dans le corps humain, devient réparable, l'homme bionique, truffé d'électronique, de prothèses et autres implants high-tech, succèdera-t-il à l'homo sapiens? Avec les perspectives qu'offre la médecine, savoir jusqu'où a-t-on le droit de modifier l'être humain devient une question éthique. La France a été le premier pays à créer, en 1983, un Comité consultatif national d'éthique pour les sciences de la vie (CCNE) et de la santé. Sa vocation: soulever les enjeux des avancées de la connaissance scientifique dans le domaine du vivant et susciter une réflexion de la part de la société. Le CCNE peut être saisi par le président de la République, les parlementaires, les membres du gouvernement, une fondation d'utilité publique... mais il peut aussi s'autosaisir, gage de son indépendance, de toutes questions posées par un citoyen ou par l'un de ses membres. Recherche sur l'embryon humain, accès à l'information génétique, fin de vie, sur tous ces sujets, le CCNE publie des avis de portée générale à destination du public. Depuis sa création, il en a publié plus d'une centaine ■ O.R.

Cœur artificiel : comment ça marche ?



Alimenté par une batterie extérieure portative, la bio-prothèse cardiaque Carmat a vocation à remplacer définitivement la transplantation. Pour éviter de donner au malade des anticoagulants, l'intérieur de la prothèse est recouvert de biomatériaux tirés de tissus animaux. En raison de son poids, 900 grammes, ce modèle est pour l'instant réservé à des individus présentant une certaine corpulence ■ O.R.

#TousBranchés



RENAULT ZOE
100 % ÉLECTRIQUE, 100 % CONNECTÉE

CHANGEONS DE VIE
CHANGEONS L'AUTOMOBILE





CHEZ SNCF, L'AUDACE
C'EST DE SILLONNER LE CIEL
POUR ASSURER
VOS TRAJETS SUR TERRE.

NOUS SURVEILLONS LE RÉSEAU AVEC DES DRONES
POUR INTERVENIR SUR LES VOIES EN TEMPS RÉDUIT
ET SANS AFFECTER LA CIRCULATION DES TRAINS.



La solidarité décomplexée

S'unir face à l'adversité est une nécessité quand la situation économique et sociale se désagrège et que les gouvernants ont de moins en moins prise sur le cours des choses. Cette façon de se donner la main exige du courage, de la constance, de l'abnégation, donc de l'audace du cœur.



quelque chose malheureux est bon. Certains pensaient que la famille était morte, et la voici qui retrouve un rôle, celui d'un rempart solidaire face au chômage ou aux accidents de la vie. Des prêts intergénérationnels à la colocation transgénérationnelle, l'entraide familiale est de rigueur. Les maisons et appartements à l'ancienne, où trois générations cohabitent, réapparaissent, non seulement à la campagne mais aussi en ville où, malgré des surfaces plus petites, on s'organise comme on peut: «Les grands-parents gardent les

petits enfants, ce qui évite bien des frais aux anciens comme aux plus jeunes», témoigne Alice, mère de famille trentenaire, revenue vivre chez ses parents après un divorce. En puisant dans leurs bas de laine pour soutenir leurs proches, les aidants font le bien près de chez eux. L'aide ne va pas uniquement aux enfants, la réciprocité est vraie aussi: beaucoup de jeunes soutiennent leurs parents. En effet, les retraités aux toutes petites pensions sont nombreux à ne plus réussir à joindre les deux bouts. Résultat, 1 Français sur 10 de plus de 50 ans déclare s'en sortir grâce à ses proches.

Rassemblement sur l'esplanade du Trocadéro, à Paris, à l'occasion de la Journée mondiale du refus de la misère, le 17 octobre.

24 % des Français ont prêté de l'argent à un proche au cours des 18 derniers mois.

48 % des Français seraient prêts à vivre avec leurs parents.

Les associations sont parfois les victimes collatérales de l'accroissement des aides interfamiliales, dont le montant est difficile à quantifier. Plus de 20 % des donateurs ont en effet prévu de revoir leurs dons à la baisse cette année. Leur profil semble en pleine évolution: les plus modestes disparaissent, parce qu'ils n'ont plus les moyens de faire un don à une association.

Dans ce contexte, que penser des nouveaux modes de financement participatif, comme le *crowdfunding*, qui permet de lever des fonds sur Internet, parfois quelques euros seulement, auprès d'un public aussi large que possible? Est-ce le mode de financement solidaire de demain?

Plus d'un million d'associations en France

Alors que la solidarité apparaît plus que jamais nécessaire, quelle place les associations occupent-elles aujourd'hui? En termes d'organisation mais surtout de financement, ont-elles encore les moyens de leurs ambitions? Peuvent-elles vraiment aider à colmater les brèches du système?

Par la diversité de ses objectifs, de ses champs d'action et de son implantation territoriale, le tissu associatif continue à jouer un rôle majeur en faveur du lien social. On dénombre plus d'un million d'associations en France, dont plus de 2 000 reconnues d'utilité publique, et le nombre des bénévoles atteint 12 millions. Pourtant, s'agis-

JOEL SAGET/AFP - JOEL ROBINNE/AFP

sant du bénévolat, 15 % des responsables associatifs se disent dans la détresse, avouant des difficultés à transformer l'engagement ponctuel de leurs bénévoles en une présence durable. Tout doucement, le noyau dur du bénévolat est en train de se réduire. Le niveau des subventions a baissé de 17 % en six ans: 57 % de responsables associatifs se disaient satisfaits de leur situation financière en 2012, contre 53 % aujourd'hui.

Comment redynamiser l'engagement citoyen, alléger les lourdeurs administratives, encourager les dons? Que faire pour aider les

« Il n'existe pas d'autre voie vers la solidarité humaine que la recherche et le respect de la dignité individuelle. »

Pierre Lecomte du Noüy, biophysicien et philosophe

associations à affronter la crise?

Et si c'était le système qu'il fallait changer de fond en comble? L'exemple de l'économie sociale et solidaire (ESS), qui rassemble les entreprises cherchant à concilier activité économique et utilité sociale, donnant la primauté aux personnes sur la recherche de profits,

annonce les prémices d'un monde différent. Acteur économique de poids, l'ESS représente 10 % du PIB et près de 10 % des emplois en France. On compte environ 200 000 structures et 2,35 millions de salariés dans le secteur.

Lutter contre l'exclusion sans favoriser l'assistanat

Cet ensemble d'entreprises, organisées sous forme de coopératives, mutuelles, fondations mais aussi associations, adopte des modes de gestion démocratiques et participatifs. Elles encadrent strictement l'utilisation des bénéficiaires qu'elles réalisent: le profit individuel est proscrit et les résultats sont réinvestis. Quelle place peuvent-elles occuper dans un monde globalisé et libéral?

L'Association nationale de développement des épiceries solidaires (Andes) est l'un des principaux réseaux d'aide alimentaire français. Elle soutient le développement des épiceries solidaires, structures qui proposent, en libre-service, des produits de consommation courante à des personnes en situation de précarité, à un prix inférieur de 10 à 30 % au prix usuel. Le principe des épiceries solidaires est de lutter contre l'exclusion sans favoriser l'assistanat, de respecter la liberté des personnes et de promouvoir leur insertion durable. Ce modèle est-il transposable à toute l'économie, sachant que le financement de l'économie sociale et solidaire reste encore en grande partie public? ■ OLIVIA ROLAND

LA PHILANTHROPIE ENTREPRENEURIALE

Merci, caravansérail créé, en mars 2009, dans le 3^e arrondissement de Paris, par Bernard et Marie-France Cohen, déjà créateurs de Bonpoint, est une entreprise commerciale « comme les autres », financée par des actionnaires « pas comme les autres ». Ces fondateurs ont, en effet, décidé que le fruit de cet investissement servirait à alimenter un fonds de dotation pour financer des projets d'éducation et de développement dans le sud-ouest de Madagascar. Cette idée originale de philanthropie entrepreneuriale repose sur la volonté de créer, en France, une entreprise qui, grâce à son succès, garantit un financement régulier et pérenne des projets engagés par le fonds de dotation. Merci, un exemple à suivre ■ O. R.

ILS AGISSENT CONTRE LA MISÈRE

ATD Quart Monde

Le mouvement ATD Quart Monde a fait évoluer la lutte contre la pauvreté pour la faire passer d'objet de charité à un combat pour les droits de l'homme. Né dans un bidonville de Noisy-le-Grand dans les années 50, il est à l'origine d'un grand nombre d'avancées législatives, comme le revenu minimum d'insertion (RMI, ancêtre du RSA), la couverture maladie universelle (CMU) ou le droit au logement opposable (Dalo). ATD Quart Monde a pour but d'éradiquer la misère en agissant d'abord sur le terrain avec les personnes concernées pour obtenir l'application du droit pour tous, ensuite auprès des institutions et des parlementaires pour faire changer les lois, enfin auprès de l'opinion publique, par des campagnes citoyennes pour faire évoluer le regard porté sur les plus pauvres. Actif dans 29 pays répartis sur les 5 continents, ATD Quart Monde signifie, depuis 2009, agir tous pour la dignité.

Action contre la faim



Née dans le contexte de la guerre d'Afghanistan, en 1979, à l'initiative d'un groupe de médecins, journalistes, intellectuels, dont Bernard-Henry Lévy, Jacques Attali, Françoise Giroud ou Marek Halter, Action contre la faim (ACF) s'inscrit parmi les ONG qui ont voulu ajouter le témoignage à l'action. Sa mission, sauver des vies par la prévention, la détection et le traitement de la sous-nutrition, naît dans des situations d'urgence et de conflits et perdure souvent au-delà. En 2012, ACF est intervenue dans 45 pays, venant en aide à près de 7,3 millions de personnes. En intégrant ses programmes aux systèmes régionaux et nationaux, Action contre la faim s'assure que les interventions à court terme deviennent des solutions à long terme. Depuis 2013, Stéphanie Rivoal est présidente de l'association ■ O. R.



6503 KM SANS DEMANDONS PLUS

CARBURANT A LA CHIMIE

Se poser les bonnes questions ouvre la voie à une chimie plus responsable.

« Peut-on concilier progrès et respect de l'environnement ? Les 6000 pièces fabriquées avec les produits Solvay pour le Solar Impulse rendent cette équation possible. Après le succès de la traversée des Etats-Unis en 2013, rendez-vous en 2015 pour le premier tour du monde en avion solaire. »

Michel Dubois, Polymers Engineer - Brussels (Belgium)



SOLVAY

asking more from chemistry®

Jean-Louis Chaussade, Directeur Général de SUEZ ENVIRONNEMENT.

“ Trouver ensemble les moyens de préserver les ressources et assurer l’avenir ”

Face à l'accroissement constant et rapide de la population mondiale, à l'urbanisation galopante, au développement industriel et économique des pays émergents, la pression sur les ressources n'a jamais été aussi forte. D'ici à 2050, nous serons 9 milliards à nous partager les ressources de la planète, soit 2 milliards de plus qu'aujourd'hui.

Le monde vit un tournant et nous sommes prêts en tant qu'acteur mondial, engagé pour une gestion optimale des ressources, à jouer un rôle majeur. C'est même avec audace que nous relevons ce défi. Pour cela, deux mots d'ordre : innovation et collaboration pour trouver ensemble les moyens de préserver les ressources et assurer l'avenir.

D'ici une vingtaine d'années, 40% de la population mondiale devrait résider dans des zones de stress hydrique. La demande mondiale en nourriture devrait augmenter de 35% d'ici à 2030, conséquence directe de l'accroissement de la population mondiale. Sans compter la logique actuelle de production consistant à extraire toujours plus de matières premières. Le temps est venu de revoir nos modes de production et de consommation. Nous devons apprendre à vivre dans un monde dont les ressources et les matières premières ne sont pas inépuisables.

Face à cet enjeu, notre Groupe se transforme et notre rôle évolue. Hier, il consistait principalement à aider les villes, les industriels et les agriculteurs à minimiser l'impact environnemental de leurs activités économiques dans un monde en croissance. Aujourd'hui, notre Groupe apporte des solutions de préservation, d'optimisation mais aussi et surtout, de régénération. **Nous sommes voués à devenir non plus seulement un acteur spécialisé dans la protection des ressources existantes, mais assurément, un producteur de ressources alternatives et de matières premières secondaires, seules capable de répondre à la demande pour les décennies à venir.**

Et ce, à travers une approche globale et collaborative car nous croyons en l'intelligence collective et à la nécessaire contribution de chacune de nos parties prenantes pour concevoir ensemble les solutions de demain. De prestataire, nous sommes ainsi devenus partenaire.

Dans l'eau, nos équipes innent constamment pour fournir des services intelligents, permettant d'optimiser la gestion de l'eau et développer des ressources alternatives. Réutilisation des eaux usées, dessalement, récupération des eaux pluviales et protection des nappes phréatiques sont autant de solutions d'avenir. Notre usine de recyclage des eaux usées Edward C. Little en Californie du sud en est un très bel exemple. Dans cette région particulièrement touchée par la sécheresse, cette usine permet chaque jour la réutilisation de 150 000 m³ d'eau pour répondre à divers usages : arrosage des espaces verts, réalimentation de nappes souterraines, alimentation des raffineries de pétrole. Le bilan écologique parle de lui-même : 30 millions de m³ d'eau sont économisées chaque année.

Côté déchets, le temps est au recyclage et à la valorisation. L'objectif ? Transformer les déchets d'aujourd'hui pour produire des matières premières secondaires et de l'énergie renouvelable, assurant ainsi les ressources de demain. Voilà justement ce qui a motivé l'île de Man, située au nord-ouest de l'Angleterre, à faire appel à SUEZ ENVIRONNEMENT qui, en concertation avec les autorités, a conçu, construit et aujourd'hui y exploite une installation de valorisation énergétique des déchets. L'objectif : réduire la quantité de déchets destinés à être enfouis sans aucun traitement. Le site est ainsi capable de produire 10% de la consommation de l'île en électricité.

Ces deux exemples sont l'illustration qu'innovation, collaboration et audace sont au cœur de nos métiers. Et si l'on en croit la définition de l'audace : « mouvement qui

porte à des actions extraordinaires, malgré les obstacles et les risques », cette transformation permettra, j'en suis convaincu, **l'émergence d'un monde responsable où partage des savoirs et conscience des risques offriront des opportunités profitables à tous.**

Jean-Louis Chaussade interviendra à la Sorbonne le samedi 8 novembre à 11 h sur le thème : « Rupture ou adaptation : quels choix pour l'avenir ? »



Jean-Louis Chaussade est ingénieur E.S.T.P. et titulaire d'une maîtrise d'économie. Il est également diplômé de Sciences-Po Paris et de la Harvard Business School. Il est entré dans le Groupe en 1978 dans lequel il a fait l'essentiel de sa carrière. En 2000, il est nommé Président-Directeur Général de Degrémont et, en 2004, Directeur Général Exécutif de SUEZ ENVIRONNEMENT. Il mène depuis la mise en bourse de l'entreprise en juillet 2008 le Groupe sur le chemin de l'économie circulaire, pour permettre à nos clients de mieux gérer leurs ressources d'aujourd'hui et de sécuriser celles dont ils auront besoin demain © SUEZ ENVIRONNEMENT / DENIS FÉLIX.



79 220 collaborateurs 1 métier : la gestion durable des ressources 1 objectif : permettre à nos clients de mieux gérer leurs ressources d'aujourd'hui et de sécuriser celles dont ils auront besoin demain



DES RESSOURCES POUR TOUS, DES RESSOURCES POUR LONGTEMPS.

Les ressources naturelles ne sont pas infinies. Pour assurer l'avenir et répondre aux besoins croissants des villes et des industries, il s'agit désormais de promouvoir une utilisation plus rationnelle de nos ressources : optimiser les usages, créer des ressources en eau alternatives et faire des déchets d'aujourd'hui des ressources pour demain. L'économie circulaire s'impose. SUEZ ENVIRONNEMENT en est un acteur majeur. SUEZ ENVIRONNEMENT, c'est chaque jour 92 millions de personnes alimentées en eau potable et 65 millions en services d'assainissement. C'est aussi 52 millions de personnes dont les déchets sont collectés et plus de 14 millions de tonnes de déchets valorisés en matières premières secondaires et en énergie.

Peut-on vraiment construire la campagne à la ville ?

Quand huit Européens sur dix vivent en ville, la menace environnementale se fait de plus en plus pesante. La solution audacieuse ? Retourner la formule d'Alphonse Allais et tenter de construire la campagne à la ville pour la rendre moins irrespirable.

Le rêve d'une ville réconciliée avec la nature prend racine. Au-delà de la lutte contre la pollution industrielle et automobile, du combat foncier pour le maintien ou l'extension des espaces verts, la ville de demain sera végétale, porteuse des fonctions écologiques de la biodiversité. Le végétal filtre l'air et atténue le bruit et la chaleur. En absorbant l'eau, il ralentit la saturation des réseaux d'écoulement. Sur les murs et les toits, il agit comme un isolant. Depuis 2007, la moitié de la population mondiale est urbaine. Selon la dynamique actuelle, on estime qu'avant 2050, 70 % des êtres humains seront des citadins. Les villes s'étendent sur les campagnes qui disparaissent peu à peu sous les zones pavillonnaires, industrielles ou d'activité, ou ailleurs sous les bidonvilles.

Autobus aux toits fleuris. De Zurich à Sheffield ou encore à Chicago, les études se multiplient pour reconnaître aux espaces verts une faculté d'apaisement des tensions sociales, un rôle d'intégration, de partage et de mix générationnel, social et culturel. Chicago a ainsi permis à ses habitants de se rendre librement sur le toit de ses immeubles pour les transformer en potagers géants et s'appro-

visionner en fruits et légumes toute l'année. Cette idée a fait germer 200 espaces verts en plus. A New York, le designer Marco Castro imagine un bus dont la toiture serait exclusivement végétale. Avec le nombre de bus circulant dans la ville, on estime à 15 hectares la superficie des espaces verts supplémentaires.

En France, le plan biodiversité auquel souscrivent de plus en plus de villes vise à créer 100 hectares de toits et façades végétalisés d'ici à 2020. A Paris, une toiture végétalisée expérimentale a été mise en place au 103 avenue de France (13^e arrondissement) sur le bâtiment qui abrite les services de la Direction des espaces verts et de l'environnement. Sur 140 m² de terrasse, 126 carrés différents par leur support de culture et les plantes cultivées ont été installés. L'analyse des résultats permettra de retenir les meilleures conditions de cultures, ainsi que les espèces de plantes les mieux adaptées pour les couvertures de voirie ou tout autre espace public dépourvu de terre.

A Bordeaux, ville horizontale, la municipalité facilite le fleurissement des trottoirs en apportant son soutien technique pour la création d'une fosse à planter et pour l'apport de terre et de plantes lors de la première implantation. Cette politique permet de favoriser la



Les Champs-Élysées transformés en un immense jardin par Gad Weil, dans le cadre du projet « Nature Capitale », en mai 2010.

nature et la biodiversité en ville, y compris dans les espaces denses. Parallèlement, la municipalité mène une action de plantation systématique sur les parkings en plein air de la ville.

Ces efforts méritoires ne restent-ils pas lilliputiens devant l'urgence du défi planétaire de l'environnement ? Peut-être, mais, comme le font valoir les écologistes, c'est un par un que les arbres qui font les forêts nouvelles sont plantés par les hommes ■ OLIVIA ROLAND

MIGUEL MEDINA/AFP - MARTIN BUREAU/AFP

Le « pré haut » de Paris



Inauguration de la toiture végétalisée du centre commercial Beaugrenelle, avec Anne Hidalgo, le 4 avril 2013.

La plus grande toiture végétalisée de Paris – 7 000 m², soit l'équivalent d'un stade de foot – se trouve au sommet du centre commercial Beaugrenelle (15^e arrondissement). A trente mètres au-dessus du sol, des campanules, digitales ou euphorbes sortent de terre. Dans ce « pré haut » surplombé de tours d'habitation, des graminées et des plantes à bulbes prennent racine sur 40 cm de terre, arrosées avec de l'eau de pluie. 800 m² seront réservés à un jardin partagé, le reste du site sera interdit au public. « On va avoir une multitude d'insectes et, on l'espère, des mésanges, des rouges-queues ou des pinçons qui pourront s'y alimenter, se reposer et se reproduire », escompte Allain Bougrain-Dubourg, président de la Ligue de protection des oiseaux, association partenaire du projet. Pour attirer les volatiles, des nichoirs seront installés à côté d'une dizaine de ruches ■ O.R.

« Il nous faut organiser la décroissance des gaspillages multiples dont la société de consommation donne le détestable exemple. Nous avons besoin d'une nouvelle croissance, plus respectueuse des équilibres naturels, pour subvenir aux besoins de tous ceux qui manquent encore du nécessaire. »

Alain Juppé, maire de Bordeaux

La gentillesse : c'est bienfait pour vous.

Jeudi 13 novembre - JOURNÉE MONDIALE DE LA GENTILLESSE

Pour participer à nos actions et les partager :
journee-de-la-gentillesse.psychologies.com

6^e édition de la Journée de la Gentillesse organisée par

PSYCHOLOGIES MAGAZINE Avec le soutien de **metronews**



euro media
france

Des solutions audiovisuelles sur mesure

Pourquoi vous priver d'Euro Media,
leader européen de l'audiovisuel, pour vos films publicitaires,
viraux ou corporate ?

Nos moyens
techniques sont
à votre disposition
pour la captation
de vos
événements.



À PARTIR DE
2 850 € HT

À Boulogne,
un studio HD
équipé,
du personnel dédié,
un tarif attractif
pour vos projets.



**YOUR SMART
STUDIO**

**euro media
events**



cité de la réussite
le forum des débats culturels, économiques, scientifiques et politiques

Euro Media France
est partenaire de
la cité de la réussite

www.yoursmartstudio.com • www.euromedia-events.com • www.citedelareussite.com



CITÉ DE LA RÉUSSITE
8 & 9 NOV. 2014



**MERCI À VOUS
TOUS D'AVOIR
ÉCLAIRÉ
CETTE CITÉ !**



Concrétiser les idées les plus audacieuses

VINCI, acteur mondial des métiers des concessions et de la construction, a mis au service de la réalisation de la Fondation Louis Vuitton son offre intégrée, associant conception et ingénierie, réalisation en entreprise générale et pilotage des corps d'état.



les vraies
réussites
sont celles que
l'on partage

PROFITEZ SANS VOUS ARRÊTER.

Grâce au réseau
Très Haut Débit de SFR

4G **DUAL** **FIBRE**
CARRIER



SFR

SMART COMME VOUS

SFR.FR

4G : offre valable en France métropolitaine, sous réserve de couverture, avec offre et terminal compatibles. Réseau 4G en cours de déploiement. Détails de couverture sur sfr.fr/4g/couverture. Selon la capacité du terminal compatible et selon la fréquence utilisée par SFR, débit maximum théorique de 75 Mb/s (fréquence 800 MHz) ou 112,5 Mb/s (fréquence 2600 MHz). **Dual Carrier** : disponible uniquement dans les zones déployées avec offre et terminal compatible. Débit maximum théorique de 42 Mb/s. Détails de couverture sur sfr.fr/dualcarrier/couverture. **Fibre** : offre disponible sous réserve d'éligibilité technique et géographique et de raccordement effectif du domicile du client. Frais de résiliation de 49 €. Box et boîtier de terminaison obligatoires et mis à disposition. Débit théorique descendant maximum disponible selon l'adresse du raccordement de 100Mbit/s, 300Mbit/s ou 1Gbit/s, et débit théorique montant disponible de 50Mbit/s jusqu'à 200Mbit/s maximum.