

FRÉDÉRIC SOUSSIN - PHILIPPE DURANDIN

Le manager initié

L'odyssée métanoïque
d'un chef d'entreprise



VETTER EDITIONS

FREDERIC SOUSSIN - PHILIPPE DURANDIN

Le manager initié

L'odyssée métanoïque d'un chef d'entreprise

PEUT-ETRE UN JOUR, vous est-il arrivé de douter de votre rôle au sein de votre entreprise et de vous interroger sur le vrai sens de votre engagement de dirigeant. *Que dois-je remettre en cause dans ma façon de manager? Quels comportements changer? Dans quels buts?* Ces questions de fond, le héros de ce livre y a été confronté. Pierre, c'est son nom, est un chef d'entreprise qui a décidé de s'arrêter un temps pour partir à la découverte de lui-même. Les auteurs racontent son étonnant cheminement et comment il a réussi à apporter un nouveau souffle à son entreprise. Une expérience riche d'enseignements qui intéresse tous ceux qui ont la responsabilité de faire évoluer les autres.

«Nous avons écrit ce livre, parce que nous avons envie de le lire.»

FREDERIC SOUSSIN – PHILIPPE DURANDIN

Ceci est mon histoire.

L'histoire d'un homme qui, un jour, se trouve piégé par le système qu'il a lui-même initié. L'histoire d'un homme qui, ne pouvant plus avancer; se met à courir; espérant par là trouver quelque nouvelle ivresse.

J'ai voulu vous la raconter; car je crois qu'elle concerne des milliers et des milliers de responsables. J'ai volontairement laissé cette histoire sous la forme d'un dialogue, car je tiens à ce que ce soit elle qui vous parle. Afin que vous puissiez entendre ce que vous voulez entendre.

Peut-être serez-vous parfois dérouté. Je l'ai moi-même souvent été. Ce dont je suis sûr, c'est que, comme moi, vous serez émerveillé de «recomprendre» à quel point la vie peut être simple si on se met à la prendre par le bon bout.

Alors, allons-y. Entamons ce voyage, cette odyssée vers notre propre compréhension. Et surtout, je vous en conjure, prenez le temps de faire de chacune des étapes de cet itinéraire une oasis de calme, en quelque sorte un moment particulièrement privilégié.

Bon voyage.

Pierre

Choc

Rencontre avec Éric, consultant

Tout a commencé par une claire journée de printemps. Je recevais l'un de nos consultants qui venait me présenter les résultats d'un audit. Je l'avais choisi pour cette mission car je le savais exigeant, bienveillant, créatif, honnête et surtout intraitable. Je ne savais pas à quel point cette mission, tournée *a priori* vers le reste de l'entreprise, allait me remettre personnellement en cause. Je ne savais pas à quel point ce consultant allait faire exploser le statu quo. Rétrospectivement, je lui en suis particulièrement reconnaissant. Sur le moment, j'ai été tellement choqué qu'il en a essuyé les plâtres!

20 mai – Dans mon bureau...

PIERRE – Alors, comment va mon entreprise? Vous avez pu rencontrer toutes les personnes que vous souhaitiez voir?

ÉRIC – Sans problème, tout le monde s'est montré très coopératif. Quant à l'état de votre entreprise, si je devais faire un commentaire abrupt, je dirais qu'elle est au management des hommes un peu ce que l'antimatière est à la matière. Tout au long de mes entretiens j'ai eu le sentiment d'assister à un contresens permanent. Très impressionnant!

P. – Vous n'y allez pas un peu fort, non?

É. – Je préfère annoncer la couleur dès le départ. Cela vous permettra éventuellement de nuancer ou d'invalider les informations que je vais vous donner. Il n'en reste pas moins, et vous allez le constater, que votre organisation est atteinte de maux particulièrement inquiétants. Voilà pour les généralités. Voyons maintenant les choses de plus près.

P. – Je vous écoute...

É. – Le premier élément, c'est le manque de compréhension des objectifs de l'entreprise. J'ai beaucoup entendu: «on ne sait pas où on va», «on aimerait bien connaître les projets et horizons de l'entreprise», «on ignore tout des grandes orientations de notre société». J'ai le sentiment que tous ces gens ne savent pas pourquoi ils sont là, et surtout où ils vont. Ils en deviennent frileux. Ils sont inquiets quant à leur devenir personnel, et à celui de leur entreprise. Ils ont le sentiment de vivre des errements stratégiques depuis plusieurs années et certains d'entre eux, minoritaires il est vrai, prétendent qu'il s'agit d'une absence de stratégie. C'est bien sûr un point de vue extrême, mais il provient de votre encadrement. Premier constat donc, votre personnel est déboussolé.

P. – C'est peut-être vrai à un niveau subalterne. Cela signifierait que mes responsables n'ont pas correctement répercuté l'information. Parce qu'à mon niveau je fais des réunions d'information stratégique sur les orientations de la société, et je pense que dans l'ensemble je me fais bien comprendre.

É. – C'est un fait que plus on descend dans la pyramide hiérarchique, moins les gens comprennent. Mais il y a un autre point tout aussi inquiétant. Il semble régner dans votre organisation un flou que l'on ne pourrait même pas qualifier d'artistique.

J'ai souvent entendu: «on ne sait pas qui fait quoi», «il y a toujours des gens qui font le boulot à la place des autres», «on est toujours à vous demander des choses qui sont à contre-emploi». Autant dire que personne ne semble vraiment à sa place, que les responsabilités sont mal définies et les postes mal décrits. Certains se considèrent comme des bouche-trous, des roues de secours. A y bien regarder, on pourrait parler de sédimentation des fonctions au fil du temps, des besoins et des hasards. C'est peut-être ce qui donne à beaucoup ce comportement stressé, critique et négatif.

P. – C'est vrai dans tous les services? Je n'ai jamais tellement remarqué de tels états d'âme. Le travail se fait, les résultats ne sont peut-être pas ceux que l'on voudrait, mais enfin ça n'a rien à voir avec la catastrophe que vous décrivez. Je suis quand même un peu surpris!

É. – Il leur est peut-être plus facile d'en parler à quelqu'un d'extérieur à votre entreprise. Rassurez-vous, dans une certaine limite, les états d'âme n'empêchent pas la conscience professionnelle. Cette limite n'a apparemment pas encore été franchie. Mais ce que je peux vous assurer, c'est que vous passez actuellement à côté d'un fabuleux manque à gagner. Vos salariés ne peuvent ni donner le meilleur d'eux-mêmes, ni s'impliquer. Et ce qui n'arrange rien, c'est leur sentiment face au système de prise de décision. Que ce soit pour un lancement, une mutation ou une nouvelle recherche, beaucoup de décisions leur semblent parachutées, sans qu'il soit possible de savoir pourquoi, et par qui. Ils disent: «c'est le fait du prince», «les cadres décident comme ils peuvent, on ne peut pas leur en vouloir», «de toute façon, ici, c'est le dernier qui parle qui a raison». De plus, certaines décisions leur paraissent illogiques et même contradictoires, et quand ils demandent à comprendre, on leur répond qu'une directive, c'est fait pour être exécuté.

P. – Vous êtes en train de me dire que mon encadrement n'est pas du tout à la hauteur?

É. – Vous savez, je suis mal placé pour vous dire si votre encadrement est ou n'est pas à la hauteur, mais ce qui est certain, c'est que ce discours, je l'ai entendu à tous les niveaux hiérarchiques. Et le plus troublant, dans cet audit, c'est l'absence de disparité d'opinions. De haut en bas, les personnes disent les mêmes choses, presque avec les mêmes mots. Il y a, par ailleurs, un autre point qui fait l'unanimité, c'est la dispersion des énergies. Tout le monde s'accorde pour dire que les circuits sont lourds et redondants, que l'énergie humaine est souvent gaspillée, que l'absence de vue globale ralentit considérablement les communications internes. On parle aussi d'une volonté en pointillé sur certains projets; on avance, on recule, on repart puis on stoppe tout, sans explication aucune. Et puis il y a les doublons; au hasard d'une rencontre à la cafétéria, deux équipes se rendent compte qu'elles travaillent sur le même projet et que personne n'est au courant. L'image qui ressort, c'est celle d'un archipel où chaque équipe fonctionne en autarcie sur son île, et où personne n'a vraiment conscience de l'entreprise dans sa globalité.

P. – Tout ce que vous évoquez concerne directement l'encadrement. Ce qu'il faut faire, c'est organiser quelques réunions qui permettront de jeter des passerelles entre les services, car ils ne demandent qu'à travailler ensemble. Je ne crois pas que cela soit si grave que ça.

É. – Peut-être, mais ce qui est troublant c'est cette impression de «scénario-virus» qui se propage dans toute l'organisation, à tous les niveaux hiérarchiques. Cette archipelisation de l'entreprise donne à beaucoup un sentiment d'isolement et de cloisonnement. Ils se sentent coincés sur leur petit bout de territoire et ont l'impression qu'ils n'ont pas barre sur leur destin, qu'ils ne peuvent pas réagir. Car en plus de la «division îlienne» il y a une organisation en castes dans votre entreprise. Et

ces castes sont nombreuses: il y a les hauts dirigeants, le management intermédiaire, la base, les vendeurs, les techniciens, les Hec, les Essec, les X, les Supélec, les anciens de la division Y, les intimes du patron, etc. Ça ne facilite pas les relations! Au bout du compte, chacun fait «le minimum légal», si vous voyez ce que je veux dire...

P. – C'est malheureusement dans l'air du temps. Je le déplore autant que vous. Les gens s'écourent un peu trop. Moi ce que je leur demande c'est de travailler, pas de se laisser aller à leurs états d'âme.

É. – Je crois que vos salariés sont des gens d'une grande valeur, mais que le ressort «motivation» ne fonctionne plus très bien. Ils ne sont pas mobilisés et donc ne donnent pas le meilleur d'eux-mêmes. Méfiez-vous de la démotivation, elle n'est pas due au hasard et c'est un cancer pour l'entreprise. Les gens se méfient les uns des autres, ils hésitent à se parler franchement, à être spontanés. Voilà ce qui se dit: «on ne nous fait pas vraiment confiance», «on n'est associé à aucune décision», «plus on a d'idées, plus on est pris pour un agitateur», «on sait souvent dès le départ si un projet va se "planter", mais on ne nous écoute pas, alors on finit par se taire et exécuter»...

P. – J'espère quand même que nous n'en sommes pas à ces extrêmes. Je commence à me poser des questions; vous me parlez de gens de valeur, mais j'ai le sentiment que ce sont des cadres incapables d'entraîner leur équipe, d'expliquer, de se faire comprendre. Vous n'y allez pas un peu fort?

É. – Ce que je vous dis, c'est ce que j'ai entendu et ce que j'ai compris. Il n'y a aucune malveillance dans ma démarche, bien au contraire. Je vous explique une situation telle que je la vois. A partir de là vous êtes libre d'en penser et d'en faire ce que vous voulez.

P. – Pour l'instant, j'essaie de comprendre où le bât blesse.

É. – Les cadres qui vous entourent peuvent-ils vous dire toute la vérité?

P. – Ils savent que ma porte est toujours ouverte! Et puis vous savez, je suis dans le métier depuis assez longtemps!

É. – Sans doute, mais je me demande si vous n'êtes pas coupé de l'information terrain. Vous en détenez une partie bien sûr, mais une autre vous échappe. Il y a parfois un intérêt politique à masquer ou à ne pas faire remonter une partie de l'information, et ceci à tous les niveaux. Je suis étonné de votre surprise. Mon analyse est fondée sur des informations tellement indiscutables que si vous en êtes surpris, c'est qu'elles vous sont cachées. N'oubliez pas que vous êtes le patron et que votre statut fait qu'on n'ose pas vous dire certaines choses. Peut-être effrayez-vous un peu?

P. – Je ne suis tout de même pas un ogre. Je pense avoir des contacts très directs et très francs. Et je veux croire que c'est réciproque.

É. – Laissez-moi vous exposer une théorie personnelle, celle du «scénario-carbone». Appelons le sommet, niveau N. Si j'observe un scénario de dysfonctionnement à la fois au niveau N-3 et N-2, alors j'ai neuf chances sur dix de le retrouver au niveau N.

P. – Vous avez rencontré combien de personnes?

É. – Quarante et une très exactement, et cela me paraît particulièrement représentatif, surtout du fait des convergences d'opinions que j'évoquais tout à l'heure.

P. – Et vous les avez vues dans tous les services?

É. – Absolument.

P. – Des anciens et des nouveaux?

É. – Oui, et c'est impressionnant de voir à quel point les nouveaux sont rapidement «contaminés» par les anciens. En moins de dix-huit mois, ils sont pris par le syndrome. Alors, si vous le permettez, je voudrais vous expliquer pourquoi j'émet

comme hypothèse que vos cadres ont peur de vous. Tout simplement parce que j'ai constaté cette peur aux niveaux N -2 et N -3. Le scénario, c'est l'absence d'expression, l'absence d'encouragements et de félicitations, la focalisation sur ce qui va mal. En quelque sorte, il y a total déphasage entre les efforts demandés et les «bénéfices» qui en découlent. Au risque de vous choquer, je ne pense pas que cela s'invente.

P. – C'est possible, mais mon opinion est que les gens sont là pour travailler. Je crois qu'on a perdu le sens de l'effort. Moi, même en vacances, je ne fais pas de farniente. C'est peut-être une question de génération mais enfin je ne vais quand même pas passer mon temps à les féliciter. Je les paie bien. Ça devrait leur suffire!

É. – Sans vouloir vous offenser, je crains que vous ne teniez pas pleinement compte de l'évolution des mentalités. Vous donnez l'impression de vouloir faire comme s'il n'en était rien. C'est vrai qu'il y a dix, vingt ou trente ans, les gens étaient plus dévoués à leur entreprise. C'est vrai que les gens étaient souvent plus motivés et plus équilibrés. Mais c'est justement à vous et à vos adjoints de compenser cette mutation, d'aider les gens à reprendre goût à ces valeurs qui vous sont chères. C'est votre rôle, votre responsabilité. Vous ne pouvez accepter la situation actuelle comme une fatalité.

P. – Précisément, moi je ne veux pas laisser les événements aller à la dérive. Je les vois, ces mutations. J'ai des enfants et je vois très bien de quoi vous voulez parler. Dans ces cas-là, il faut tenir bon et ne pas lâcher de terrain.

É. – Pour ma part, je ne suis pas très convaincu de l'efficacité de la manière forte. Je dirais que la toile de fond de tous vos problèmes, c'est le manque de motivation collective. Ça se traduit par des rumeurs, des bruits de couloirs, des discours très amers et parfois cyniques. Je ne m'en ferai pas l'écho ici, ce serait déontologiquement délicat.

P. – Vous voyez autre chose?

É. – J'aimerais vous parler de vos approches de recrutement.

P. – Sur ce point vous ne pouvez pas avoir grand chose à dire, nous recrutons les meilleurs.

É. – Vous allez me trouver contrariant, mais là non plus je ne crois pas que votre approche soit la meilleure. Pour trois raisons. D'abord les «têtes-d'œufs» ne sont pas forcément les meilleurs meneurs d'hommes. Ils ont une culture de la distanciation et du conceptuel qui n'est pas idéale pour faciliter les relations humaines. Ensuite, votre surenchère au diplôme fait que vous en arrivez, à poste égal, à payer aujourd'hui plus cher un nouvel embauché qu'un de vos salariés qui aurait trois ans d'ancienneté. Tout cela à cause du diplôme et «des prix de marché». Enfin, ce type d'embauche renforce l'esprit de caste que j'évoquais tout à l'heure. Le point le plus grave me paraît être le manque d'adhésion à un quelconque projet d'entreprise. Il n'y a pas d'esprit d'équipe, pas de «fierté du maillot». L'intelligence n'est pas utilisée, la créativité n'est pas encouragée. Les membres de votre personnel se vivent comme les outils d'une organisation et non ses acteurs. De ce fait, ils ont la dent particulièrement dure vis-à-vis de leur encadrement. Ils disent: «notre management est inefficace», «nos chefs sont sympas, mais ils sont plus techniciens que meneurs d'hommes», «ils sont hyper-interventionnistes et le font dans des domaines qui ne sont vraiment pas les leurs», «ils sont collés au quotidien, le nez contre le pare-brise», «ils ne savent pas nous "vendre" dans l'entreprise, ils ne savent pas nous défendre», «ils ne savent pas nous motiver, on a l'impression qu'ils font exprès de nous décourager». Quand la non-reconnaissance de la hiérarchie atteint ces sommets, il est temps d'agir, car la crise est profonde et grave.

P. – D'une certaine manière, vous apportez de l'eau à mon moulin. Dans le temps, j'ai toujours été favorable à la promotion et à la mobilité interne. Je suis d'accord avec vous pour dire qu'il y a un certain nombre d'incapacités qui se révèlent aujourd'hui. Mais je ne pense pas que cela soit aussi grave que vous voulez bien le dire. Je vais quand même faire un petit «nettoyage», de façon à ce que les gens comprennent que je ne suis pas inactif et que je comprends leurs problèmes. D'une manière ou d'une autre, il faudra bien que le management évolue.

É. – Je crains que vous n'ayez pas bien compris mon message. Ma chance est d'être consultant extérieur et de pouvoir vous dire la vérité, en tout cas la mienne. Elle marquera peut-être la fin de notre collaboration, mais je vous la dois. Votre entreprise est malade de vous. C'est votre style de management qui crée ces scénarios de dysfonctionnement. C'est votre comportement qui induit et qui fabrique les comportements de votre environnement. Lorsque ça va mal, ce n'est pas toujours la faute des autres. Votre entreprise vous ressemble, pour les bons côtés comme pour les mauvais. Ce n'est pas le recours à l'extérieur, la chasse de têtes, le recrutement élitiste ou les cabinets de conseil qui pourront y changer quelque chose. Il n'y a que vous qui puissiez infléchir la marche de votre entreprise. Vous seul pouvez créer une nouvelle dynamique, définir de nouvelles règles du jeu, initier un nouveau souffle. La solution est entre vos mains, vous devez comprendre comment vous vous êtes fait couper de votre propre création. La mutation de votre entreprise passe par la vôtre.

P. – Vous n'y allez pas de main morte! Vous prenez des risques et c'est bien la première fois qu'on ose me parler de la sorte. Vous comprendrez que je ne puisse adhérer à la totalité de votre analyse. Ce que je vois, c'est que je suis chef d'entreprise avec un passé et des réussites. Au revoir, Monsieur.

Décllic

Avec Élise, ma femme

La mèche était allumée. Il manquait le coup de grâce. Et ce fut ma femme qui me l'administra. Ce jour-là, elle se mit à parler. Elle qui avait toujours été si discrète et réservée, se décidait enfin à me parler clairement. Comment dire à quel point cette dureté m'a rassuré, à quel point je l'ai prise comme un fantastique témoignage d'amour. Moi qui n'étais plus contesté sur le fond depuis de nombreuses années, j'allais être bousculé sérieusement pour la deuxième fois dans la même journée. Dure journée pour un seul homme! Mais quelle opportunité...

20 mai – 20 heures – Dans notre salon...

ÉLISE – Ta journée s'est bien passée?

PIERRE – C'est rien de le dire. Il y a longtemps que je n'avais pas vécu une journée aussi détestable.

É. – Qu'est-ce qui t'est encore arrivé? Ce sont tes administrateurs, tes banquiers?

P. – Non, non, pas du tout. C'est tout bêtement un nouveau consultant à qui j'avais demandé comme tous les ans un audit de routine et qui n'a rien trouvé de mieux que de conclure que c'était moi qui n'allais pas. Il ne manque pas de culot.

É. – Tu veux dire qu'il a «osé» te dire des choses désagréables en face? A toi?

P. – N'exagérons rien, ça fait des années que je dirige cette «boîte» et ça se passe plutôt bien. Je suis devenu l'une des vedettes de la presse économique, mes concurrents me respectent, enfin sans faire d'autosatisfaction, je ne suis pas complètement nul.

É. – C'est exactement ce que disait le capitaine du *Titanic* quelques minutes avant le choc fatal!

P. – Très drôle, vraiment très drôle. Toi aussi, tu vas me dire qu'il faut que je change!

É. – A vrai dire je suis ravie que tu sois tombé pour une fois sur un consultant franc du collier. Ça fait tellement longtemps que personne n'ose plus te dire la vérité en face. Moi-même je n'ose pas toujours te parler, et j'en ai gros sur le cœur tu sais! Tu es impénétrable, muré dans tes problèmes, hostile à toute aide, et surtout tu as l'art de créer des silences qui pèsent vraiment trop lourd. C'est la même chose avec les enfants, tu te mets en colère pour un oui ou pour un non, tu as complètement perdu le contact avec eux. Si tu veux tout savoir je trouve que tu ne vas pas très bien dans ta tête depuis quelques mois, et plus les jours passent plus ça s'aggrave.

P. – Moi qui espérais en rentrant trouver un peu de tranquillité, voilà que tu remets ça! Ce n'est pas possible, c'est une conspiration!

É. – Il ne faut pas prendre la vérité pour une agression, tu sais. Mieux vaut parler des problèmes que de s'enterrer vivant. Je crois sincèrement qu'il est urgent que tu t'en sortes, que tu réagisses. Il faut trouver une solution. Essayons d'être honnêtes entre nous.

P. – C'est vrai que l'on a toujours fait comme ça dans le passé pour s'en sortir, mais tu comprendras qu'aujourd'hui je me sente coincé, comme dans une impasse. Il y a des vérités qui font mal et ce fichu consultant m'a touché en plein centre. Il ne s'est pas laissé impressionner et j'ai été pris de court. Depuis cette entrevue, j'ai beau retourner les faits dans ma tête, je n'arrive pas à trouver d'issue.

É. – Tu devrais décompresser un peu. Ça fait des années que tu n'as pas eu un week-end tranquille ou des vacances normales. Il ne faut pas t'étonner d'en payer le prix. Pour prendre une image, tu es comme un poisson rouge dans son bocal. Tu es le plus mal placé pour te regarder. Il faut que tu prennes un peu de recul, que tu essaies de comprendre ce qui est en train de se passer, que tu arrives à faire le point sur toi. Pourquoi n'essayerais-tu pas de regarder ta boîte du dehors? Pourquoi n'arrêteras-tu pas de travailler pendant quelques temps?

P. – J'en rêve de ça, j'en rêve. Mais comment veux-tu que je laisse mon entreprise au moment où justement des problèmes se posent. Ce n'est certainement pas maintenant que je peux m'en éloigner. Je dois rester fidèle au poste.

É. – Tu as tout de même quelques collaborateurs de haut vol. Tu n'es pas indispensable. Si tu venais à disparaître, la terre continuerait de tourner, ne t'inquiète pas! Pour une fois, fais pleinement confiance à tes adjoints et laisse-leurs les rênes. Explique-leurs que tu as quelques personnes à rencontrer, une réflexion personnelle à mener avant de réfléchir avec eux aux nouvelles inflexions à donner à l'entreprise. D'autres grands patrons l'ont fait et leur entreprise n'en est pas morte. Au contraire!

P. – Tu sais que je devrais t'embaucher dans notre équipe de vente! Tu as sûrement raison. Mon adjoint devrait être capable d'assurer l'intérim, mais je ne voudrais pas donner l'impression d'abandonner le bateau.

É. – Qu'est-ce qui est le plus important pour toi? Toi ou ta boîte? Dans certaines situations, on est plus utile dehors qu'à l'intérieur. Actuellement, tu connais une crise et tu dois la résoudre. Et puis si tu n'es pas capable de te reposer sur tes collaborateurs. Pourquoi les paies-tu aussi cher? Laisse-les un peu, tu seras surpris de voir à quel point ils peuvent se débrouiller seuls.

P. – A ton avis, qui rencontrer pendant cette période? D'autres patrons, des journalistes, des consultants?

É. – Ce serait la pire des choses: vous nourrissez la même «névrose», vous vous ressemblez trop pour vous venir en aide. Non, non, tu aurais plutôt intérêt à rencontrer des gens que tu ne vois pas d'habitude, des gens qui exercent leur talent dans l'art, le sport ou la vie publique. Ça te permettrait de voir que le monde ne s'arrête pas à la vie en entreprise, de trouver de nouvelles pistes, de nouvelles idées. Ils pourront te parler avec une sensibilité et des mots différents. Je suis sûr qu'un judoka ou un agriculteur peut t'apporter beaucoup plus que tu ne l'imagines. Chaque métier a sa sagesse, sa vision du monde, sa compréhension des autres. Essaie de les découvrir. Tu verras bien!

P. – Vendu. Tu as gagné, je vais partir. Je vais commencer par prendre contact avec ce metteur en scène qui nous a subjugué l'autre soir à la télé. J'ai l'impression qu'il en sait plus que moi sur le management. Pour les autres, j'aviserais le moment venu.

Vision

Rencontre avec François, metteur en scène

J'étais dehors, enfin!

Sans la pression du quotidien, sans les sempiternels rituels que la vie d'entreprise vous impose. Le premier homme que j'allais rencontrer était metteur en scène. Je n'imaginai pas à quel point cette expérience allait me rapporter. Même aujourd'hui il m'arrive de relire certaines de mes notes et d'y retrouver de nouvelles clés, plus profondes, plus subtiles.

15 juin – Dans un studio de cinéma...

PIERRE – A la fin d'une journée de tournage comme celle d'aujourd'hui, vous vous sentez comment?

FRANÇOIS – A la fois vide et comblé. Vide de toute l'énergie physique qu'il a fallu que je dépense et comblé de toutes les émotions, de tous les échanges et de toutes les joies que cette journée m'a apportés.

P. – Que voulez-vous dire quand vous parlez d'émotions?

F. – Mon métier est avant tout un métier d'émotions, celles que l'on a en soi, que l'on transmet à l'équipe et aux acteurs pour qu'enfin le spectateur en soit l'ultime bénéficiaire. Je suis convaincu que plus notre travail est chargé en émotions plus le résultat a des chances d'être bon.

P. – Et ça se prévoit une émotion?

F. – Prévoir n'est pas le mot juste, je parlerais plus d'anticipation et de préparation. Si un metteur en scène n'est pas à même d'anticiper, d'avoir le film entier dans sa tête avant le tournage, de ressentir les émotions avant qu'elles n'apparaissent, on s'y prépare très longtemps à l'avance, souvent des années à l'avance. Alors, on tourne les scènes dans sa tête, on imagine les acteurs, leurs émotions et tout un tas de détails touchant au lieu ou à l'ambiance générale. C'est cette capacité d'anticiper sur les émotions qui donne envie de faire le film pour les revivre, pour de vrai. Et heureusement que le film est déjà tourné dans votre tête avant de commencer! Sinon ce serait l'apocalypse!

P. – Mais vous n'avez pas peur de passer pour faible quand vous laissez transparaître vos émotions?

F. – Je ne vois pas en quoi laisser transparaître une émotion serait un acte de faiblesse. Si être fort c'est être inhumain et mécanique, autant faire diriger les films par des androïdes, au moins eux n'ont pas d'états d'âme. Un film c'est une œuvre commune, quelque chose de beau, et s'il n'y a pas d'émotion il n'y a plus rien. L'émotion ce n'est pas de la sensiblerie, c'est arriver à faire sortir de soi ce que l'on a de meilleur, de plus authentique, de plus spontané. Faire du cinéma, ce n'est pas prendre un masque, mais essayer de ressentir les émotions de quelqu'un qui n'est pas vous. Et le metteur en scène ne fait que projeter ses émotions afin qu'elles puissent être reprises par les acteurs. L'émotion c'est la vie, ce n'est pas de l'eau de rose!

P. – Je comprends, mais comment arrivez-vous à les transmettre, à les faire passer?

F. – Il n’y a qu’une façon de transmettre ses émotions, c’est d’être totalement soi-même. Ce que mes acteurs attendent de moi, c’est de l’authenticité. Le prix de l’efficacité c’est la transparence de l’individu, l’intériorisation des émotions, des images, le don entier de soi dans l’action. Quand une scène va être tournée, je m’y investis à 3 000 %, je suis dans chaque acteur, dans chaque objet, dans chaque particule d’air. C’est très important pour un acteur car tout d’un coup, il ressent qu’il n’y a plus rien d’autre que ce présent sublimé.

P. – Que se passe-t-il si certains de vos acteurs ne ressentent pas les choses comme vous, s’ils n’acceptent pas votre direction?

F. – Diriger c’est donner le sens. Ce que tente un metteur en scène c’est de faire entrer les acteurs dans sa vision du film, et pour cela il doit les convaincre. Alors, quand un acteur n’adhère pas, cela veut tout simplement dire qu’il n’a pas encore tout à fait compris, que je me suis mal expliqué, que je n’ai pas fait passer la bonne information, la bonne émotion. Il n’y a pas d’autre solution que de le lui réexpliquer, en essayant de trouver d’autres chemins, d’autres mots, d’autres images. En fait, ce qu’il faut savoir, c’est que personne n’a intérêt à ne pas être d’accord avec vous. S’il refuse, c’est souvent parce qu’il n’a pas compris le «bénéfice» de la démarche que vous lui proposez. Ça vous oblige à aller chercher au plus profond de vous-même les raisons de votre demande afin de pouvoir lui insuffler cette envie de faire le film comme vous vous l’avez vu. La force de conviction n’est pas un problème de hiérarchie ou d’autorité. C’est plutôt une capacité à être plus au centre des choses. Plus on saura expliquer les choses «du dedans», plus les acteurs auront envie d’y venir. Mais attention, on n’est pas obligé de tout dire; la communication ce n’est pas seulement des mots. Il y a des choses qui vont bien au-delà, et on finit par établir sur le tournage une sorte «d’intuition collective» qui va faire que les acteurs vont ressentir en eux et exprimer des comportements, des mots, des phrases, alors que je n’aurais rien dit. Un regard, une attitude en disent souvent plus long qu’un script de vingt pages.

P. – Vous avez le sentiment d’avoir un style de direction unique ou de pouvoir vous adapter à différents types d’acteurs?

F. – Mon style c’est moi. Et plus j’avance, plus mon style me ressemble. Je ne cherche à ressembler à personne, ni à Bergman, ni à Rossellini. Un style, c’est l’expression totale d’une personnalité, d’une histoire, de scénarios familiaux, d’une vision du monde. Ça signifie que plus je suis en harmonie avec mon histoire, mon identité, ma personnalité, et plus j’ai du style. A certains moments, je peux être totalement détestable et à d’autres agréable. Les acteurs me connaissent bien et ils ne s’y trompent pas. Ce n’est pas parce que je rentre sur le plateau que je me crois obligé de sourire coûte que coûte. Le côté homme politique, sourire forcé, dents blanches, très peu pour moi. D’ailleurs, je crois que sur le long terme ça ne marche pas. Le paradoxe sur un plateau de tournage, c’est qu’on n’a pas le droit de se jouer la comédie entre nous. On doit laisser sortir ce qui doit sortir et si l’on a besoin de laisser exploser sa colère autant le faire tout de suite, ça évite de somatiser, et cinq minutes après c’est oublié!

P. – Pour bien diriger faut-il avoir été acteur soi-même?

F. – Je crois que ce sont deux registres très différents. Je fréquente beaucoup d’acteurs à longueur d’années et je ne suis pas pour autant capable de l’être moi-même. Être metteur en scène, c’est différent, c’est avoir une vision globale des choses, une vision du destin, de l’événement et des interactions qui vont avoir lieu. Ce n’est pas facile de passer d’acteur à metteur en scène. On ne passe pas impunément d’une position «spécialisée» et «égo-centrée» à une position globale où l’on a les

autres en charge. Je dirais que le but d'un metteur en scène n'est pas d'apprendre aux acteurs à faire leur métier, ils le font très bien sans lui, mais de leur expliquer le contexte dans lequel ils vont entrer, de planter le décor, de suggérer un climat. Cela ne nous empêche pas dans certains cas, et seulement pour se faire mieux comprendre, de jouer une scène, de donner une réplique. Si c'était filmé, ce serait nul car je ne suis pas un professionnel, mais ça suffit amplement pour que l'acteur saisisse mon message.

P. – Donc votre métier c'est de faire transparaître clairement la finalité de l'action?

F. – Absolument. Et plus l'acteur verra la finalité, plus il sera rassuré. S'il me sent sûr de moi, de mon message, de mes indications, il n'en sera que renforcé dans son action. A lui de faire son travail, à moi de faire le mien.

P. – Vous n'êtes pas jaloux face à un acteur de très grand talent?

F. – Au contraire, je suis fier de tourner avec lui et d'encadrer son talent. Chacun a son talent avec sa spécificité, et il serait totalement vain de vouloir les comparer. Le respect du talent de l'autre, ça doit exister dans les deux sens, sinon on transforme un acte d'expression en un acte de sujétion.

P. – Comment choisissez-vous vos acteurs?

F. – Il faut d'abord qu'ils ressemblent à l'image que je m'en étais faite dans ma tête! Mais surtout il faut que je les aime. Je serais incapable de tourner avec des gens que je n'aime pas, même de très grand talent, je serais incapable de leur passer les bons messages. Aimer ça ne veut pas forcément dire être intime et dîner tous les soirs ensemble. Aimer c'est apprécier le talent, la personnalité, le comportement, le professionnalisme et même dans certains cas éprouver du respect ou de l'admiration. Aimer n'est absolument pas contradictoire avec l'acte de direction. Par contre, ce n'est pas parce que j'aime un acteur qu'il est fait ou prêt pour le rôle. Je dois donc bien veiller à ne pas me laisser emporter par ma sentimentalité pendant le casting. Ce ne serait pas rendre service à l'acteur que de le faire jouer à contre-emploi. En fait, pour choisir un acteur il faut qu'il ressemble à l'image que vous aviez du rôle, que vous l'aimiez, et qu'il ait la compétence.

P. – Vous n'êtes pas tenté de garder les mêmes acteurs d'un film à l'autre?

F. – Si, bien sûr. On aime tous nos habitudes, surtout si elles nous apportent le succès. On arrive à une telle harmonie et à une telle complicité au fil des tournages, que l'on résiste à l'idée d'ouvrir le cercle, de peur de casser la magie. Ma solution est d'intégrer systématiquement de nouveaux acteurs à dose homéopathique afin d'apporter du sang neuf et de pouvoir les acclimater. Ça permet de trouver de nouvelles émotions et de fabriquer une nouvelle génération. Le grand danger d'une équipe c'est la consanguinité!

P. – Et avec le personnel non acteur, quelles sont vos relations?

F. – Sur un tournage, tout le monde est au même niveau. Si le cameraman ne cadre pas bien, si le perchman ne met pas son micro au bon endroit, si la maquilleuse fait mal son boulot, le film est menacé. La réussite dans mon domaine ce n'est pas 99 % mais 100 %. Et ce qui est important pour moi, c'est d'insuffler cette passion pour ce que nous faisons à tous les niveaux. Sans exception. Tout le monde doit partager la même vibration, être sur la même longueur d'onde, partager la même vision du film. C'est à ce prix que l'on fait des films qui crèvent l'écran. On ne peut pas accepter qu'il y ait deux classes, deux castes, les acteurs et les autres. Un film, c'est un acte de passion collective où l'on doit vivre au même moment les mêmes émotions et le même dessein.

P. – Et vous arrivez à exclure les conflits?

F. – Le conflit est systématique sur un tournage, et c'est normal compte tenu des intérêts engagés et de la pression du temps. Cette pression et ce stress créent des orages. Mon approche est de les laisser passer, et même parfois de les déclencher, comme on déclenche une avalanche. Quand c'est fini, tout le monde se sent mieux et on peut vivre autre chose. Vous savez, un conflit est rarement une remise en cause fondamentale du projet. Il exprime surtout un mal de vivre par rapport à lui. Mon rôle, c'est alors de recommencer ma «vente», de remotiver, de réexpliquer, de repassionner, de remettre en phase. Un conflit ne peut bien se gérer que si on le laisse s'exprimer sans se laisser emporter par lui. Le masquer ou le retarder ne fera qu'accroître l'intensité. Les disputes et leurs bonnes résolutions c'est ce qui forge les grandes familles!

P. – Avez-vous une méthode particulière pour lutter contre le stress, pour vous repositiver?

F. – Mon truc à moi, c'est un truc de cinéaste. J'ai un petit «film», que je n'ai jamais tourné, mais que j'ai déroulé des milliers de fois dans ma tête, aux moments les plus tendus. Pour une fois, j'en suis l'acteur. Et le seul. Je me vois en plongée arrière, marchant le long d'un sentier de montagne, au pas lent et régulier du montagnard. Vous me croirez si vous voulez, mais au bout de trente secondes, je suis complètement apaisé et je peux me remettre au travail comme si de rien n'était.

P. – Est-ce qu'à certains moments vous vous sentez seul?

F. – Oui, désespérément. Parce que l'on est souvent le seul à voir les choses dans leur ensemble, dans leur globalité. Ainsi, quand on tourne la première scène on pense déjà à la quinzième et on fait des aller-retour incessants du particulier au général, ce qui parfois vous coupe du reste de l'équipe. C'est porter une responsabilité extraordinaire que de faire aboutir un projet dont toutes les pièces du puzzle sont dans votre tête, sans exception. Diriger est un acte solitaire, c'est ce qui le rend aussi beau.

P. – Est-ce qu'avant de faire un film vous y pensez longtemps?

F. – Pour certains, j'y pense depuis l'âge de six ans. Un film, c'est comme un nouvel être vivant, il lui faut un temps de gestation. On ne peut avoir l'idée le matin et la transformer en film le lendemain. Un film, ça demande un travail de maturation colossal. Au début, il y a l'idée, l'intuition, puis l'incubation, l'intériorisation et enfin la réalisation. Ça demande de plonger au plus profond de soi, et cela ne peut se faire qu'avec du temps, beaucoup de temps.

P. – Et une fois que c'est terminé?

F. – Ça peut paraître bizarre, mais après le dernier tour de manivelle on est un peu comme soulagé. Il n'y a plus qu'une chose qui compte, le prochain film. On ne peut pas se permettre de se retourner sur son passé même récent sous peine de se voir transformer en statue de sel! Une fois réalisé, un film appartient aux autres, aux critiques et surtout aux spectateurs. Il ne vous doit plus rien.

P. – Vous avez plusieurs films en tête en ce moment?

F. – Bien sûr, j'ai plein de projets dans ma tête, tous aussi fous les uns que les autres. Je sais que beaucoup resteront à l'état de projet. Toute ma réflexion doit être consacrée à faire les bons choix, à établir la bonne hiérarchie.

P. – Pendant un tournage, comment vous rendez-vous compte de la qualité de ce que vous êtes en train de faire?

F. – C'est l'œil. C'est mon métier. A moi de savoir quand on peut faire ou ne pas faire. A moi de renoncer à tourner une scène si je sens que les acteurs ne sont pas prêts. Car ce n'est pas qu'un acte technique, c'est surtout un acte profondément humain et on ne gagne rien à forcer la motivation de quelqu'un. Il faut respecter les rythmes. Par contre, à certains autres moments, on sent planer un état de grâce. On le

sent par tous ses pores, et ce, au-delà de tout jugement intellectuel. On sait que la «musique humaine» est belle et que ce qui vient d'être tourné est excellent. C'est pour ces moments-là que j'aime tant mon métier. Il faut savoir ne plus être juge et entrer en résonance. Et quand vous reconnaissez votre rêve dans ce que vous venez de tourner, vous êtes sûr alors que c'est bon, au-delà de toute considération logique.

P. – Et si le public vous désavoue?

F. – Malheureusement, la seule information qui nous vienne en écho, c'est le nombre d'entrées. Le seul retour qualitatif sur nos films vient de la part des «professionnels du jugement définitif» que sont les critiques. Ce que veulent les critiques c'est du rationnel pour pouvoir dire si c'est bon ou mauvais. Ce que veut le public c'est une émotion. Si j'échoue auprès des premiers je ne vous cache pas que cela m'importe peu. Si j'échoue au niveau des seconds, je suis beaucoup plus atteint, comme si j'étais mal aimé. D'une certaine manière, je n'ai pas réussi à faire passer la bonne émotion au bon moment, mais ça me motive encore plus pour celui d'après. Si on fait ce métier, c'est pour faire partager à d'autres ce que l'on a dans la tête, et si on échoue une fois, il vous faut recommencer, peut-être en essayant d'autres approches.

P. – Cherchez-vous à imaginer les réactions du public, ses sentiments?

F. – Oui, parce que mon but c'est de faire partager mes émotions à un maximum de gens. Je souhaite toujours que des millions de personnes éprouvent les mêmes joies que moi à la vue des mêmes images. Alors je cherche continuellement le bon angle, la bonne façon de communiquer. Ce n'est pas un acte égoïste ou de repli sur soi. Au contraire, c'est un acte d'ouverture et de recherche de contact. Et je peux vous dire qu'ils sont là, à tous les moments de ma vie. S'ils ne l'étaient pas, je me contenterais de faire des films en super 8 mm dans mon jardin pour mes enfants. Mon but c'est de trouver la façon la plus efficace de montrer aux autres ce que j'ai ressenti, et que peut-être ils n'ont pas encore vécu.

P. – C'est à ce niveau-là que vous situez votre utilité?

F. – Je me sens utile quand je réussis à communiquer à d'autres ce que j'ai compris. J'essaie avec mes films de permettre l'éclosion de certaines émotions qui révèlent en eux des choses qu'ils n'avaient pas encore vues. Ils ne découvriront pas forcément les mêmes choses que moi, mais j'aurai au moins joué un rôle de stimulation.

P. – Êtes-vous sensible à ce qui se dit sur vous? En bien comme en mal.

F. – Les critiques négatives me mettent toujours en rogne. C'est frustrant de s'être autant investi pour aboutir à ce résultat. Néanmoins avec un peu de recul, j'arrive à y percevoir la vérité et les enseignements que je dois en tirer. A terme, l'autocritique s'en trouve facilitée. C'est une force qui vous oblige à donner encore plus la fois d'après. La critique est toujours blessante au présent, utile dans le futur. Elle est nécessaire parce qu'elle vous permet de retrouver toute votre humilité et donc votre lucidité.

P. – Et vos plus grandes joies?

F. – Ma plus grande joie, c'est de commencer un nouveau film. Tout d'un coup le rêve va devenir réalité et on va transformer en image et en son ce qui jusqu'alors n'était que concept. A ce moment-là, je suis sûr que ça va exister, seulement à ce moment-là. C'est aussi une joie lorsque j'arrive à entraîner un producteur ou un acteur dans l'un de mes rêves. Je suis alors le plus heureux des vendeurs: celui qui vient de vendre ce qu'il a en lui.

P. – Vous avez déjà vu sombrer certains de vos acteurs? Qu'avez-vous fait alors?

F. – Un acteur est fragile par essence. Et quand il sombre, on n'a pas le droit de laisser faire. On l'a entraîné dans cette aventure, on doit tout faire pour qu'elle arrive

à son terme. Ce n'est pas parce qu'il est dans une mauvaise passe qu'on doit le rejeter, l'exclure. Il faut nouer une relation en profondeur, et trouver les chemins et les mots pour le guider. A partir du moment où on choisit un acteur on en est pleinement responsable.

P. – Vous arrivez à concilier intimité et respect avec vos acteurs?

F. – Le fait d'être intime avec quelqu'un exige plus de précision dans la relation. Il n'y a aucune raison pour que ça aille mal, sauf si l'intimité induit la faiblesse de l'un des partenaires. Quand on s'aime bien on est capable de «s'engueuler» comme de s'embrasser. L'intimité est atout si l'on sait rester professionnel.

P. – En fait, vous gardez toujours le pouvoir car vous pouvez dire «couper» et faire retourner la scène?

F. – Les acteurs aussi. Je ne peux pas les obliger à jouer contre leur conviction. Ils ont toujours la possibilité de remettre en cause une scène, un dialogue, et j'ai le devoir d'en tenir compte. La scène ne peut être tournée qu'avec un consensus total. Il n'y a d'ailleurs pas de vérité définitive ni de situation inextricable. Et je serais vraiment idiot de me couper de l'imagination et de la créativité des acteurs. Après tout, nous poursuivons tous le même intérêt. Le pouvoir ce n'est pas imposer mais trouver la solution la meilleure.

P. – Peut-on parler d'équipe, sur un plateau de tournage?

F. – Ce n'est que ça! Les grands films sont avant tout de grandes équipes, cohérentes et soudées. Diviser pour régner serait la phrase la plus mal adaptée à mon métier. Je dois au contraire unir et unifier si je veux arriver à quelque chose. La magie d'un film passe avant tout par la magie de l'équipe.

P. – Avec ses contraintes d'argent, un film ressemble à une entreprise. Comment ça se passe quand les budgets sont un peu serrés?

F. – Surtout ne le répétez pas, mais mes meilleurs films étaient des films à petit budget. Moins on a de moyens financiers, plus on doit les remplacer par de la créativité et de l'implication. Heureusement qu'il y a ces contraintes de temps, de budget ou de moyens. Ce sont des garanties de bonne fin d'un projet, car elles nous obligent à un investissement total. Le danger du succès, c'est d'obtenir plus de moyens et moins de contraintes avec, à la clé, un certain affadissement, voire un avachissement. Le manque de moyens matériels oblige à trouver des moyens en soi.

P. – Quel type de relations avez-vous avec votre producteur?

F. – Il me faut le passionner. S'il n'est pas passionné par le projet, il va sans arrêt nous empêcher de «tourner en rond». Il faut que je lui fasse comprendre ce qui m'intéresse, ce qui me fait avancer, ce qui est fondamental pour moi. Je dois lui tenir un langage de metteur en scène passionné, pas un langage de producteur. Les meilleurs producteurs se laissent gagner par votre passion. C'est pour ça que mon rapport n'est pas différent de celui que j'ai avec les acteurs ou les machinistes. J'essaie de faire passer ma passion pour qu'il ait envie de se l'approprier.

P. – Comment vous préparez-vous avant de tourner un film?

F. – D'abord en n'y pensant pas pour laisser travailler en paix mon inconscient. Ensuite en en parlant beaucoup avec beaucoup de gens. Ça permet de renforcer le projet. Chacun amène une pierre, un écho, une sensibilité. C'est vrai que j'ai plutôt tendance à en parler à des gens positifs, à des «avocats de l'ange». Les avocats du diable je les garde pour après. Plus on donne d'informations à l'extérieur plus on en reçoit et plus on se sent engagé à aller jusqu'au bout. Après cette phase d'expansion, il doit y avoir une phase plus ascétique, pendant laquelle on va intérioriser chaque scène. Le tournage va commencer à se faire dans votre tête. C'est la capacité à «voir»

le film avant, qui fait que je peux le diriger, dans le seul but de retrouver sur un écran le plaisir que j'ai eu dans ma tête.

P. – Pourquoi continuez-vous à faire du cinéma?

F. – J'ai encore plein de rêves en tête et j'ai la vanité de vouloir les faire partager.

Passion

Rencontre avec Paul, prêtre

Ma deuxième rencontre était un prêtre. A mon retour, beaucoup s'en sont étonnés, certains en ont même été choqués. Si je ne l'avais pas rencontré, je n'aurais jamais compris à quel point nous sommes plus que ce que nous croyons. Je n'aurais jamais compris la subtilité d'une certaine approche de l'humanité. Je n'aurais surtout jamais admis que *donner* ne peut se conjuguer que si *être* est parfaitement maîtrisé.

27 juin – Dans les jardins d'un monastère...

PIERRE – Comment faites-vous pour garder la foi en ce que vous faites?

PAUL – Voilà bien une question que je ne me suis jamais posée! Je suis dans la foi et c'est pour moi un royaume d'évidences. Il faut être hors de la foi pour s'interroger ainsi. Quand on y est, on ne peut pas en revenir. On regrette seulement de ne pas y avoir été plus tôt, tant la situation précédente vous semble pauvre et anecdotique. Appartenir à la foi, c'est être complètement libre, voilà le point fondamental. Souhaiteriez-vous quitter la liberté?

P. – Justement, est-ce que la foi ne fait pas perdre une certaine liberté de jugement?

PAUL – Parce que vous pensez qu'être critique ou sceptique c'est être libre? Je crois pour ma part qu'avoir la foi c'est d'abord croire en soi, en sa dimension infinie, en son potentiel illimité. Qu'y a-t-il de plus sain que de croire en soi, en l'humanité, en son destin. Il n'est pas question ici de perte de liberté, mais au contraire d'harmonie, d'intensité, de recherche. La vérité est au fond de soi. Le seul chemin pour y accéder c'est la foi. La foi est le point de passage entre des contraintes matérielles externes et une libération intérieure.

P. – Où trouvez-vous l'énergie qui vous fait avancer?

PAUL – Justement je la trouve en moi! Et plus j'évolue, plus cette énergie est importante et riche. C'est l'harmonie que je tisse avec le monde qui m'ouvre à toutes ces sources d'énergie, car je ne me coupe pas des autres, je m'ouvre à eux. Ainsi, je peux donner et je peux recevoir sans jamais me tarir.

P. – Pourquoi les gens vous font-ils confiance?

PAUL – Je sens très bien que les gens me font confiance quand je vis ma foi avec intensité quand mes actes sont en accord avec mes pensées. Je ressens alors que mon comportement est rassurant pour mon entourage car il est dénué de tout masque, de tout leurre. Qui n'aspirerait pas à vivre des moments intenses et riches, dans un climat d'évidence et de sérénité? Les rapports que j'entretiens avec mon environnement ne sont pas des rapports de pression mais des rapports d'élévation. Chaque fois que je le peux, j'essaie de leur montrer un nouveau bout d'horizon et surtout de leur communiquer le bonheur qui s'y trouve.

P. – Quelle est votre utilité, en quoi êtes-vous «rentable» socialement?

PAUL – Je crois que tout individu a un rôle d'exemplarité. Qu'on le veuille ou non, on est toujours en train d'imiter le comportement de quelqu'un d'autre. Mon rôle à moi c'est d'offrir un exemple de vie inspirée par la foi, conduisant à la plénitude et au bonheur. Il y a vraisemblablement d'autres chemins, mais je suis particulièrement heureux de suivre celui-là. J'essaie d'être un point de repère dans notre société, quelqu'un qui permette de relativiser le poids excessif du matérialisme et de la dimension temporelle. Ma vie ce n'est pas d'être à la mode, dans le coup, mais de poursuivre une œuvre et de transmettre les relais d'un «travail» commencé il y a des milliers d'années. Mon utilité c'est d'offrir un point d'arrimage solide et séculaire face aux turbulences que nous traversons et que nous traverserons encore.

P. – Quelle est votre approche du passé, du présent et du futur?

PAUL – Je ne les oppose pas; ils se nourrissent les uns les autres. Et il n'y a rien de pire que de se laisser enfermer dans une seule de ces dimensions. Être un homme du passé, c'est être déjà mort. Être un homme du présent, c'est se confondre à la matière. Être un homme du futur, c'est s'assimiler à la fiction. Un homme de foi est un homme global, un homme capable d'associer les trois dimensions temporelles tout au long de ses journées en renforçant son action plutôt qu'en la divisant.

P. – Comment peut-on passer une vie sans avoir d'action sur la matière?

PAUL – Parce que vous pensez qu'avoir une action sur ses contemporains n'est pas suffisant? Vous croyez qu'avoir une action sur soi, sur son corps, sur son esprit ce n'est pas avoir une action sur la «matière»? Si vous dites «comment vivre sans produire des biens», je veux bien admettre que là n'est pas ma vocation. Ma production n'est pas visible, je ne fabrique ni tracteurs, ni ordinateurs. Mon destin est de «produire» des choses moins visibles, plus spirituelles qui permettent certainement à d'autres de produire. A chacun sa mission...

P. – Cela ne vous gêne pas de peser sur la foi et la croyance des autres?

PAUL – Nous pesons forcément sur les autres, de manière active ou passive. Peser de manière active c'est projeter un message, offrir une écoute, aider à se questionner, en un mot c'est essayer de transmettre ce que l'on a acquis. Peser de manière passive c'est ne rien dire et se faire porter par les autres. Pour ma part, j'essaie d'apporter une image, un éclairage, un exemple, une opportunité, une piste. Je ne crois pas que proposer un chemin puisse être assimilé à une contrainte. Au contraire. C'est plutôt une façon d'enrichir un choix, d'ouvrir des horizons. C'est parce qu'il y a des gens qui «croient» que les choses avancent. Le jour où ils ne seront plus là et où ils ne pèseront plus sur le destin de l'humanité, elle ne tardera pas à redevenir poussière.

P. – Mais justement, quel est votre sentiment face à ceux qui ne partagent pas votre foi?

PAUL – S'ils partagent une autre foi, j'en suis heureux car nous sommes forcément très proches. S'ils n'en partagent aucune, je le regrette pour eux car ils doivent se sentir bien seuls et bien démunis. Mais c'est ainsi, c'est la logique du monde, tout le monde ne peut pas faire la même route au même moment. Chacun est libre de choisir son chemin et d'avancer à la vitesse qui lui plaît. Celui qui évolue a le devoir d'offrir aux autres les clés de son évolution sans pour autant les leur imposer. Il est seulement le messager de l'évolution, pas son maître.

P. – N'y a-t-il pas tout de même des limites à la tolérance?

PAUL – De quelle tolérance parlez-vous? De celle des croyants à l'égard des incroyants ou de celle des incroyants à l'égard des croyants? L'histoire est pleine d'exemples dans les deux sens. Lorsque la foi se teinte d'obscurantisme elle peut déchaîner les feux de la passion mais peut-on encore parler de foi? L'homme évolué ne peut qu'être tolérant et son comportement doit provoquer la tolérance même de la

part de ses ennemis. Dans tous les cas, je suis convaincu que le calme et la sérénité sont les meilleures armes et les meilleures armures. Je ne pense pas que le positif ait énormément à gagner à se confronter au négatif Il a plus à faire en se concentrant sur lui-même. Chacun est libre de faire le bien.

P. – Comment vous êtes-vous trouvé confronté à la «vocation»?

PAUL – Vous savez, on avance, on avance, et puis un jour on y est! La foi est une rencontre. C'est le fruit d'une dynamique personnelle, faite de questions toujours plus profondes, de dépassements de soi toujours plus forts. On trouve la foi surtout si l'on n'en fait pas l'objet de ses recherches. Elle s'impose un jour, lumineuse et évidente. Tout à coup vous passez de l'autre côté du mur et vous vous dites «c'est donc cela, c'est donc si simple!» Vous vous sentez happé par une autre énergie, l'énergie de l'évidence, l'énergie de l'harmonie et tout cela est le fruit d'un long cheminement, patient et constant, dont on ne peut imaginer ni le lieu, ni l'heure d'arrivée.

P. – Comment arrivez-vous à porter un jugement sur vous-même?

PAUL – Ma seule unité de référence, c'est ce que j'étais hier; ai-je progressé, ai-je régressé? Mes critères sont mon évolution en termes de clarté, de simplicité, de paix intérieure, de plénitude, de transparence, de lucidité, de maîtrise. Oui, définitivement, je crois que le seul jugement que l'on puisse avoir sur soi, c'est un jugement par rapport à soi, dans la durée. Toute autre démarche est vaine.

P. – Votre statut ne vous coupe-t-il pas de votre entourage?

PAUL – Il est vrai que nous avons tous un statut, et ce statut est une image, une étiquette. Tout le débat consiste à s'en évader, à ne pas devenir une de ces figures d'autorité que l'on respecte plus à cause de l'image que de la personne qui est derrière. Au masque il faut préférer la spontanéité, à l'autorité la relation, au respect la chaleur.

P. – Quels sont les risques de dérapage de votre fonction?

PAUL – Le risque majeur, c'est celui qui nous guette tous lorsque nous sommes convaincus de détenir une part de vérité. Nous voudrions que tout le monde y adhère. Mais à vouloir convertir les autres sans tenir compte de leur propre évolution, c'est à coup sûr en faire tôt ou tard un ennemi qui finira par s'en prendre à vous ou qui véhiculera une image dénaturée de votre foi. C'est le genre de comportement qui peut conduire à l'intolérance et au fanatisme dont nous parlions il y a un instant.

P. – Avez-vous une approche pédagogique de votre foi?

PAUL – Je ne sais pas si on peut appeler cela de la pédagogie mais pour moi la seule forme de pédagogie c'est la pédagogie de soi. On ne peut enseigner à l'autre que ce que l'on a complètement intégré, vécu, intériorisé. Lorsque vous avez vécu un événement vous allez pouvoir le décoder et l'offrir à l'autre en essayant de trouver le chemin le plus adapté. Si vous l'avez seulement lu ou appris vous n'êtes qu'un théoricien et à ce titre vous pouvez peu pour l'autre.

P. – Vous avez le sentiment d'être un généraliste ou plutôt un spécialiste?

PAUL – Voilà des mots qui ne font pas partie de mon vocabulaire.

P. – J'aimerais vraiment que vous essayiez d'y répondre!

PAUL – Oui, je sais que ce sont des mots très importants pour l'homme qui a l'habitude de tout découper en morceaux. Notre époque est frappée d'un goût immodéré pour la démarche analytique. Je lui préfère la démarche synthétique, plus proche de l'essence profonde de l'humanité. Personnellement je me définirais comme globaliste car je crois que toutes les choses sont reliées les unes aux autres. Prendre les choses séparément c'est prendre la vie par le petit bout de la lorgnette, c'est courir le risque de s'aveugler, de se tromper. C'est surtout devenir un rouage, un outil, un pion. Je crois que l'approche spécialisée, analytique, ponctuelle, est à l'opposé de

notre nature profonde. Notre talent c'est de comprendre d'abord globalement, c'est d'être réellement holistique.

P. – Êtes-vous malgré tout sensible à la notion d'efficacité?

PAUL – Bien sûr! C'est la moindre des choses pour quelqu'un qui vit en société de savoir pourquoi il est là et en quoi il est utile. Je définirais l'efficacité comme l'incidence de son propre développement sur les comportements de son environnement. En quoi ai-je été utile dans l'évolution de tel ou tel; voilà pour moi l'une des clés de l'évaluation de mon efficacité.

P. – Quels conseils donneriez-vous à ceux qui paraissent faire fausse route ou qui vous paraissent perdus?

PAUL – Par principe, je ne donne pas de conseil. La demande de conseil de quelqu'un qui se sent perdu équivaut le plus souvent à une demande de prise en charge. Et cela, c'est la dernière des choses à faire. La prise en charge ne peut qu'encourager le comportement à l'origine du malaise. Ma démarche serait plutôt d'aider l'autre à retrouver le calme intérieur, à se poser les vraies questions afin qu'il puisse trouver par lui-même ses solutions.

P. – Est-ce que l'organisation matérielle dans laquelle vous vivez a une importance dans votre vie?

PAUL – Il y a d'abord le lieu. Le lieu dans lequel on vit a une incidence évidente sur sa façon d'être, de penser, de vivre. Si j'étais entouré de trop d'objets, par exemple, j'aurais vite fait de retomber dans une pensée matérialiste. Mais un lieu c'est aussi ce que l'on en fait, il finit par vous ressembler, par vous dépeindre. En un mot, il finit par vibrer comme vous. Et puis, il y a l'organisation de la vie. Ma grande chance c'est de pouvoir vivre des moments de silence intense. Celui qui n'a pas la possibilité de se retrouver en tête à tête avec lui-même ne connaît pas un des plus grands bonheurs qui puisse être donné à l'homme. Le silence et la méditation permettent de révéler en soi tout ce que nous possédons et que nous ne connaissons pas encore. Je finis par croire que le silence est plein et que le verbe est vide. Quand je vois l'hypertrophie du verbe dans nos sociétés modernes, je me dis qu'il faut que les hommes aient vraiment très peur, pour parler autant.

P. – Est-il nécessaire de travailler beaucoup pour obtenir ce que l'on souhaite?

PAUL – On confond souvent travail et réalisation. De nos jours, il est de bon ton, pour mériter de la société, de travailler énormément et surtout de bien le montrer. Je ne pense pas que la dépense d'énergie soit toujours très louable. Elle cache bien souvent une difficulté à vivre, une difficulté à être. Le véritable «travail» part forcément d'un travail sur soi. Et c'est ce travail sur soi qui permet de venir en aide aux autres. Celui qui se connaît bien est capable de réaliser des missions jugées difficiles par d'autres en dépensant très peu d'énergie. Il sait diriger son action et concentrer son effort. Il ne se gaspille pas.

P. – Avez-vous dans votre organisation des rapports hiérarchiques et comment les vivez-vous?

PAUL – Aucune organisation humaine n'a pu jusqu'à ce jour démontrer une quelconque viabilité sans système d'organisation et sans hiérarchie. Bien évidemment la hiérarchie existe chez nous comme partout ailleurs, mais elle a un rôle marginal. La question est de savoir comment est vécue, supportée cette hiérarchie. Plus les individus d'une organisation sont «évolués», moins la hiérarchie pèse sur eux. Plus un homme a progressé dans son cheminement personnel, plus il est conscient de l'intérêt collectif et plus les approches d'autodiscipline se substituent à une autorité centralisée. Aussi, lorsque j'entends parler de hiérarchies difficiles à vivre, je ne peux qu'encourager leurs chefs à faire évoluer les gens plus que la structure hiérarchique.

P. – Mais vous êtes amené à recevoir des ordres ou à en donner?

PAUL – Non, cela ne fait pas partie de notre démarche. Nous savons tous où nous allons, nous avons tous conscience de l'intérêt collectif qui nous unit, nous guide et oriente nos actes. La grande différence entre notre micro-société et bien d'autres, c'est que nous savons tous où nous allons et que nous avons choisi librement de lier nos destins à un intérêt supérieur. Nul besoin pour nous d'un quelconque chien de garde! Si un jour nous sommes en désaccord sur le fond, il nous reste la liberté de partir.

P. – D'accord, vous dites que vous savez où vous allez et que cela suffit. Mais n'avez-vous pas de temps en temps besoin d'être motivé?

PAUL – Nous avons tous nos périodes de doute, de défaillances et c'est là que l'intérêt du groupe prend toute sa valeur. Il va savoir écouter, aider à comprendre, aider à retrouver l'équilibre et la clarté de vue. Jamais il ne s'érigera en juge et jamais il ne contraindra l'autre à un retour, à une quelconque normalité. Écoute, respect, compréhension pourront plus pour l'homme passagèrement démotivé que tous les discours normatifs et moralisants.

P. – J'imagine que vous avez des décisions à prendre; comment faites-vous pour vous concerter?

PAUL – Aussi paradoxal que cela puisse vous paraître, nous prenons très peu de décisions et cela parce que notre type de société est réglé par un code de fonctionnement, des règles et des rituels connus et acceptés dès le départ. La plupart des problèmes matériels et quotidiens ont été réglés une bonne fois pour toute. Nous ne revenons pas dessus tous les matins. Cela nous évite d'avoir à rediscuter éternellement des mêmes sujets et de gaspiller notre énergie. D'une manière générale, nous préférons discuter des problèmes bien avant qu'ils ne se posent, évitant ainsi le stress de l'urgence et l'émergence d'intérêts particuliers momentanés. La bonne loi n'est pas celle qui est bâtie dans la tempête.

P. – Vous évoquez l'existence de rituels; n'aboutissez-vous pas à une certaine routine?

PAUL – Je pense que le rituel est une dimension fondamentale de la vie. Il permet d'enraciner des comportements, de revivre des sensations. Le rituel relève d'une grande sagesse; ce n'est pas parce qu'une chose a été faite une fois qu'elle est acquise. C'est sa répétition qui permettra son intériorisation. Le rituel est pour nous une espèce de respiration de groupe, un mode de communication subtil, un moyen d'unification. Il est à chaque fois différent bien qu'identique, parce que plus profond et mieux compris. Dans chacun de nos rituels, il y a l'explication du monde entier, les émotions de toute la terre, mais c'est à nous d'en découvrir tous les accès. C'est pour cela qu'un rituel ne devient jamais une routine sauf si nous-mêmes cessons notre évolution et notre recherche.

P. – Votre démarche n'exclu-t-elle pas, de fait, la spontanéité?

PAUL – La spontanéité est le fruit de l'harmonie. Plus nous approchons de cet état, plus notre spontanéité va grandissante. C'est à ce moment-là que l'on trouve des chemins directs avec notre histoire et notre expérience. Certains appellent cela intuition, je préfère parler de vérité intérieure. Il faut faire clairement la différence entre spontanéité et réactivité. La première est issue de soi, la seconde dépend de l'autre. C'est pour cela que nous devons tous devenir métanoïques, c'est-à-dire en prise directe sur nous-mêmes, sur notre intuition et notre vision, passant ainsi au-delà de la pensée, du verbe et des mots.

P. – Votre système ne va-t-il pas à l'encontre de l'imagination?

PAUL – Au contraire, notre quotidien est dédié à l'imagination; voilà des millénaires que nous travaillons sur les mêmes textes; et voilà des millénaires que nous trouvons

des choses nouvelles, de nouvelles explications. Car ces règles et ces rituels ne sont que des outils pour trouver ce qui est inscrit en nous comme en chacun. Ils nous permettent de découvrir notre richesse. Ils nous ouvrent les yeux et l'esprit. Ils nous évitent de courir après la connaissance comme si elle nous était extérieure.

P. – Quelle approche avez-vous de la connaissance?

PAUL – La connaissance est ce que l'on découvre en soi, et non ce qui est inscrit dans les livres. Les livres ne sont que les outils permettant de réveiller notre connaissance. En fait, l'homme sage passe sa vie à se redécouvrir et à aider les autres à faire de même. La connaissance est mouvement, recherche et stimulation. La connaissance est ce que l'on ressent et non ce que l'on sait.

P. – Avez-vous le sentiment d'exercer une quelconque autorité?

PAUL – Voilà encore un mot chargé! Je parlerais plutôt d'influence et dans son acception la plus positive. C'est vrai que lorsque vous émettez une vibration, et bien elle a une influence sur les murs, sur les gens et bien entendu sur vous. Choisir un comportement c'est choisir une qualité de vibration, laquelle aura un impact, une influence sur les autres. Lorsque quelqu'un cherche à imiter un comportement qui lui semble bénéfique, il recherche en fait une longueur d'onde. Mon influence est comme un diapason qui donne le «la» à ceux qui veulent emprunter les mêmes chemins que moi. C'est en étant totalement soi-même que l'on fait réellement autorité.

P. – Allez-vous jusqu'à changer votre comportement en fonction des autres?

PAUL – Il ne sert à rien de se comporter en girouette même si cela doit apporter un surcroît de confort momentané. Je suis ce que je suis et je dois l'assumer; je ne peux espérer plaire à tout le monde et donc je n'ai pas à devenir le miroir de mes interlocuteurs. Mon comportement est le reflet de la forme la plus achevée de «ma» vérité intérieure. D'autres en ont de différentes et j'en suis heureux. Ce n'est pas une raison suffisante pour faire l'impasse sur mon être profond et pour changer ma façon d'être au nom d'une volonté de séduction.

P. – Vous voulez dire que le fait d'être respecté ou aimé par les autres n'a pas d'importance pour vous?

PAUL – Non pas du tout, l'équation est très simple; plus je m'aime, plus je me respecte. Plus je m'aime et plus je peux être aimé. L'amour que les autres me portent est le plus fidèle indicateur de l'amour que je me porte. Le désamour des autres est le signal d'alarme d'un dysfonctionnement personnel. En fait, je cherche plus la communication avec les autres et donc la proximité et l'amour, que le respect des autres avec ses lois, sa distance et sa froideur.

P. – Est-ce qu'à certains moments vous avez dû faire preuve d'agressivité?

PAUL – Bien sûr, et à chaque fois, j'essaie de découvrir le désordre interne qui en a été la cause. En fait l'agressivité envers les autres n'est qu'une incapacité provisoire à regarder certaines vérités personnelles en face. Le plus grand trésor qui nous est offert est ce noyau incandescent et irradiant qui est au fond de chacun de nous. Le chemin pour l'entr'apercevoir est long, mais le simple fait de savoir qu'il existe et que l'on s'en approche, procure une profonde joie.

P. – Vous parlez toujours de l'individu, que faites-vous de la notion d'équipe, de groupe?

PAUL – La seule façon d'appartenir à une équipe, c'est de s'appartenir. Celui qui s'occupe de lui n'est pas un égoïste, au contraire, il se rend plus acceptable, plus riche, plus fréquentable, plus utile. Les équipes et les groupes souffrent beaucoup des membres faibles et sans détermination. Beaucoup se croient altruistes parce qu'ils s'occupent des autres; en fait, bien souvent, qu'ont-ils à apporter, eux qui voient si peu clair en eux? Ne cherchent-ils pas à se rassurer en créant des liens de dépendance

avec leur entourage? Plus l'homme est unique, plus il atteint sa «verticalité», plus il peut appartenir au groupe.

Motivation

Rencontre avec Jacques, entraîneur

Arrive l'homme charnière de cette histoire: l'entraîneur. Un personnage dont les préoccupations sont si proches des miennes, mais dont les principes de vie m'avaient semblés si durs envers lui-même. Peut-être sa règle de base était-elle sa propre remise en cause avant celle de son équipe. Autant dire l'abîme qu'il y avait entre nos deux cultures.

4 juillet – Sur la pelouse d'un stade...

PIERRE – Je viens d'assister à une séance d'entraînement de votre équipe. En voyant cette «mécanique» parfaitement huilée, je me demandais si, en tant qu'entraîneur, vous aviez encore une réelle utilité?

JACQUES – Je comprends votre réaction. Ces joueurs pourraient s'entraîner seuls, c'est un fait. Il y a des équipes qui jouent seules, mais elles ne dépassent jamais un certain niveau. Mon rôle, ma responsabilité dans le jeu de l'équipe, c'est la performance. Sans entraîneur, pas de performance et s'il n'y a pas de performance on change d'entraîneur. Faire progresser, faire gagner, voilà mes seules préoccupations, voilà ma raison d'être.

P. – En quelque sorte, c'est vous qui fixez les objectifs?

J. – Pas les objectifs, l'objectif. Je n'ai qu'un seul objectif par saison, c'est d'arriver à une position précise dans le classement des équipes que l'on va rencontrer. Et toute la saison, on va se battre pour ça. Pas forcément d'être le premier. Cette année, par exemple, on s'est donné comme objectif d'être cinquième. Je vais le marteler et en forger les moyens toute l'année. Et durant toute la saison, les joueurs auront dans la tête l'image du classement, avec le nom de leur ville à la cinquième place. Il n'y a qu'un seul objectif pour qu'il n'y ait aucune équivoque possible sur le résultat à atteindre. Tout le reste n'est qu'un ensemble de sous-objectifs et d'exercices d'entraînement destinés à concrétiser ce résultat.

P. – Et cet entraînement, c'est surtout un travail physique?

J. – De l'extérieur, on pourrait le croire. En fait, c'est surtout un travail psychique. Entraîner quelqu'un c'est le mettre dans un état d'esprit tel qu'il va gagner. De même, entraîner une équipe c'est lui donner un état d'esprit gagnant. Bien sûr, à la base il y des exercices physiques mais c'est la dimension psychologique qui sera déterminante. S'il n'y a pas une intériorisation mentale du geste, il ne peut pas y avoir exécution convenable de geste sur le terrain. On réalise mal ce que l'on n'a pas d'abord imaginé.

P. – C'est valable même pour des gens confirmés, ceux qui connaissent parfaitement leur métier?

J. – Pour de bons joueurs, c'est une évidence. Lorsqu'ils ont le résultat recherché dans la tête, ils n'ont de cesse d'arriver à rejoindre cette image qu'ils ont créée, le geste idéal qu'ils ont vu en rêve ou exécuté par un autre. C'est un effet cybernétique. Avoir le geste dans la tête, ce n'est pas forcément le posséder techniquement. Alors

on va travailler pour l'acquérir. Le corps, à ce moment, va rejoindre l'esprit car la vision de l'esprit est beaucoup plus fulgurante que l'adaptation du corps. Le corps, les comportements, les gestes vont mettre du temps à rejoindre ce que l'on a mis dans sa tête. Ce temps c'est celui de l'entraînement physique qui n'est donc qu'une conséquence d'un entraînement psychique.

P. – Quand vous proposez un nouvel exercice, est-ce que vous devez le justifier?

J. – L'important, c'est de donner envie de faire un nouvel exercice, c'est-à-dire d'en expliquer l'intérêt pour le joueur. Si vous expliquez que l'exercice va accroître leur vitesse ou va améliorer leurs réflexes, les joueurs vont y trouver leur motivation. Si vous ne dites rien, le joueur ne voit aucune raison de faire un effort particulier et vit l'exercice différemment, comme une contrainte ou même comme une punition. Alors que s'il se concentre mentalement sur sa rapidité ou ses réflexes, le joueur prend l'exercice comme une pré-récompense, une anticipation sur la performance attendue.

P. – Est-ce que parfois vous n'en avez pas un peu assez de répéter toujours la même chose?

J. – Là encore ce n'est la même chose qu'en apparence. C'est même différent chaque fois. Le jour est différent, le défi est différent, la prochaine équipe adverse est différente, l'échéance est plus proche. Ce n'est pas la chose que je répète qui est importante, c'est l'objectif pour lequel je la répète. Quand je fais faire un exercice, ce n'est pas l'exercice qui est en jeu, c'est la victoire que j'ai dans la tête et que j'essaie de faire passer dans la tête des autres en les faisant s'entraîner. L'action est sublimée par le dessein. Voilà pourquoi, pour moi, l'action n'est jamais synonyme de souffrance ou d'ennui.

P. – Ce type d'entraînement, est-ce que vous pouvez l'adapter à chacun?

J. – C'est absolument indispensable. Il n'y a pas deux joueurs semblables, ni physiquement, ni psychologiquement. Sans compter les nouveaux joueurs qui ont connu d'autres entraîneurs, aux méthodes respectables mais souvent très différentes des miennes. Par ailleurs, personne dans l'équipe n'a exactement le même rôle. Chacun a une fonction particulière et des objectifs de développement personnel qui peuvent être axés, pour l'un sur la résistance, pour un autre sur la vélocité, pour un troisième sur la précision. Bref, autant de raisons de pratiquer un entraînement différencié avec cependant un «noyau dur» de techniques qui seront pratiquement les mêmes pour tous et qui créeront l'état d'esprit de l'entraînement. Ce qui me guide dans le choix de techniques spécifiques proposées à un joueur, c'est l'évolution que j'attends de lui pour les deux à trois mois à venir, le type d'objectifs, le type d'effort et de difficultés qui en découlent.

P. – Est-ce que cela veut dire que même vos critères de jugement seront différents de l'un à l'autre?

J. – C'est évident. Il n'y a pas de plus grande injustice que de traiter tout le monde de la même manière. Comment avoir le même niveau d'exigence avec un joueur qui a dix ans de métier et un autre qui débute? L'important, c'est de savoir si le joueur a donné le meilleur de lui-même. Ce meilleur de lui-même peut être très inférieur au résultat d'un autre qui a joué très en dessous de ses possibilités. Et les joueurs comprennent très vite que ce que je cherche c'est à obtenir le meilleur d'eux-mêmes et non pas à ce qu'ils soient meilleurs que les autres. Je compare toujours un joueur par rapport à lui-même, par rapport à sa propre progression. C'est la seule comparaison qui développe la motivation et ne crée pas de rivalités fratricides.

P. – Comment appliquez-vous ces principes à la sélection?

J. – Quand je sélectionne mes joueurs, mon souci est d'être clair. Je leur dis ce qui va se passer et où je veux arriver. Je vais leur dire ce que j'accepte et ce que je

n'accepte pas d'un joueur, ce que j'attends de lui. Il faut que je sache s'ils ont envie de jouer ce jeu-là. Au départ, j'expose donc très clairement mon contrat psychologique. Ensuite, ce qui m'intéresse, c'est de savoir pourquoi il a envie de rejoindre notre équipe, ce qui va l'intéresser et dans quel état d'esprit il arrive. C'est en fonction de cet échange que je vais prendre ma décision. Vous pouvez prendre le meilleur joueur du monde, il ne sera pas forcément bon dans votre équipe. L'important c'est qu'il soit en phase avec l'esprit de l'équipe. Vous pouvez vérifier cela actuellement dans plusieurs équipes internationales qui ont pratiqué la chasse de têtes et ont constitué un «best of» de champions sans jamais constituer une équipe gagnante. Ces équipes jouent mal parce qu'elles n'ont aucune cohésion. Et de fait, leur jeu devient vite incohérent.

P. – Comment arrivez-vous à passer du groupe de personnes à l'équipe!

J. – Il faut partager quelque chose en commun. Partager un objectif, partager les séances d'entraînement, partager le travail quotidien, c'est cela qui forge une identité. Le partage finit par créer un sentiment d'appartenance à l'équipe et lorsque l'équipe progresse, ce sentiment se transforme en ce que l'on pourrait appeler la «fierté du maillot». Un peu comme si un vent soufflait entre les personnes et donnait une âme à l'équipe. Chacun se sent complètement investi de la mission globale de l'équipe. Oui, je crois que c'est par le travail au quotidien, par la réflexion en commun au quotidien, par les échanges et les propositions au quotidien que l'on arrive à faire une équipe. Le quotidien, au-delà des apparences et des masques des situations exceptionnelles, c'est la vraie vie.

P. – Avec un peu de recul, pouvez-vous préciser encore ce qui fait si régulièrement gagner vos équipes?

J. – Ce qui les fait gagner, c'est d'abord qu'elles ne doutent pas qu'elles vont gagner. Quand elles entrent sur le terrain, elles sont là pour gagner et seulement pour cela. Elles sont convaincues qu'elles vont y arriver, non pas parce qu'elles se disent «on va gagner» ou «on est les meilleurs», ce qui est un comportement un peu primaire, mais parce qu'elles veulent vraiment gagner. Il y a véritablement volonté de gagner par la concentration sur l'objectif et non par la suprématie physique. Il y a des équipes qui nous étaient bien supérieures et que l'on a battues à la surprise générale parce qu'on avait cette motivation supplémentaire liée à l'émulation de l'équipe et à la cohérence de son jeu.

P. – Développez-vous l'agressivité vis-à-vis des équipes adverses?

J. – C'est une technique que je rejette totalement. Je demande à mon équipe d'être la meilleure et de se dépasser. Pour cela, elle n'a pas besoin de haïr qui que ce soit. Mes joueurs le savent bien, ils gagnent parce qu'ils croient beaucoup plus en la victoire que l'autre équipe. Cette volonté et cette confiance en soi reposent bien entendu sur un entraînement solide et des valeurs longuement mûries. On n'a jamais rien construit de durable sur la haine, le désir de vengeance ou la violence. Dans le sport en particulier, c'est sur le respect de la personne qu'il faut fonder la réussite.

P. – Mais avez-vous le souci de les connaître? Comment faites-vous?

J. – Nous essayons de connaître nos adversaires à fond. Connaître leurs points forts et leurs faiblesses, connaître leur histoire et leur mentalité, connaître leurs potentialités, connaître la moindre de leurs spécificités. On travaille énormément par exemple sur les enregistrements vidéo des matches pour essayer de comprendre ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas, ce qui fait la cohérence de l'équipe et les failles dans lesquelles on devrait pouvoir s'infiltrer. Tout cela pour détecter le maillon faible de l'adversaire et pour bien faire ressortir nos différences. Car je crois que l'on gagne en étant différent et non pas semblable ou supérieur.

P. – Ce qui me frappe dans votre discours, c'est l'importance de la vision des choses, de l'image, de l'anticipation. Iriez-vous jusqu'à parler d'une dimension artistique ou esthétique de votre métier?

J. – Pour moi, il y a une esthétique de la réussite. Un match gagnant, un geste gagnant sont souvent beaux. Le public ne s'y trompe pas. Au-delà des encouragements de principe, il applaudit spontanément la finesse et l'élégance du jeu. En ce sens, mes joueurs ont le sentiment de pratiquer bien plus qu'un sport, ils exercent un art. Ils peuvent rejoindre l'image qu'ils se sont fait dans la tête parce qu'ils ont anticipé les émotions et qu'ils ont compris intuitivement les tenants et les aboutissants de la victoire.

P. – Avez-vous connu malgré tout des moments de fragilité où vous avez dû renforcer la solidarité de votre équipe?

J. – La menace est grande en période d'échec. Dans ces moments-là, on a l'impression que tout va se disloquer, que les gens pensent «oui, tout cela n'est qu'un rêve» ou «finalement on n'est pas si bon que ça». Eh bien, jamais je ne pleure avec eux. Au contraire, tout en leur exprimant que je comprends ce qu'ils ressentent, je renforce mon autorité en continuant à leur faire confiance mais en relevant l'exigence de l'entraînement. Quand on est au creux de la vague, il ne faut pas jouer à la nounou. Les ordres deviennent encore plus précis, l'effort demandé encore plus soutenu. En général, l'équipe n'attend que cela pour se ressaisir, pour remettre en place son ressort et pour tourner à nouveau son énergie vers la performance et les futures victoires.

P. – Et lorsque vous êtes sur la crête de la vague, vous devez rester vigilant?

J. – Tout le monde sait que le plus difficile est de se maintenir au sommet. Deux choses menacent principalement l'équipe: la déconcentration et le narcissisme individuel. La déconcentration fait perdre de vue l'objectif lointain et atrophie l'image de la future performance dans la tête des joueurs. Je dois sans cesse rappeler aux joueurs que leurs limites sont plus loin qu'ils ne l'imaginent et sans pour autant donner prise à la vanité individuelle. C'est difficile après une victoire ou plusieurs victoires successives de ne pas tirer la couverture à soi. Je vous parlais tout à l'heure de l'importance de l'échange et du partage pour créer une véritable équipe. Je dois constater que ce n'est pas dans les temps de réussite que l'on est le plus facilement partageur. Mon rôle est donc d'être encore plus présent dans ces moments-là pour valoriser l'ensemble de l'équipe et éviter tout dérapage, car la santé psychologique d'une équipe peut se dérégler en trente secondes.

P. – Faut-il avoir été soi-même joueur pour exercer un métier d'encadrement comme vous le faites?

J. – Je crois que c'est indispensable. Non pas d'avoir été le meilleur joueur et c'est d'ailleurs mon cas, mais d'avoir vécu ces émotions. C'est une condition nécessaire pour pouvoir ensuite les retransmettre, pour avoir une communication plus directe, plus instinctive, plus juste et plus en profondeur. Sur le terrain, la théorie ne passe pas si elle n'est pas vécue dans la chair.

P. – Vous vous sentez indispensable...

J. – Bien sûr, au même titre que des parents dans une famille ou un patron dans une entreprise! Ce n'est pas de la vanité personnelle. Ce n'est pas ma personne qui est indispensable, c'est la fonction que j'assume. Une équipe ne fonctionne jamais automatiquement. Elle fonctionne parce qu'il y a une volonté centrale, permanente, une volonté de pérennité complètement prise en charge par l'entraîneur. C'est lui qui est véritablement l'élément de synthèse, l'élément de convergence, l'élément de focalisation des efforts, l'élément d'affirmation permanente de l'objectif l'élément, je dirais de «chemin pédagogique», pour arriver à ce résultat. Sans entraîneur, il n'y a

aucune coordination, aucune vision commune et l'équipe est sans cesse menacée de dispersion. C'est donc son rôle d'animation, de pédagogie, d'encouragement, de motivation et de mise en garde qui rend l'entraîneur indispensable. S'il n'est qu'un expert, un technicien du sport ou un contrôleur, il ne sert pas à grand chose et son départ risque même de passer inaperçu.

P. – Est-ce que ce n'est pas un peu frustrant tout de même de se retirer du terrain au moment le plus crucial, celui du match?

J. – Ah ça oui alors! Ce n'est pas bon pour le cœur. Quelle tension! D'une part on a une vision plus globale du match et en même temps, il nous échappe un peu. Ce qui est frustrant, c'est de ne pas pouvoir intervenir. Il y a tant de choses qui paraissent évidentes, de loin. Mais au fil des années, j'ai progressivement découvert l'importance de cette autonomie de l'équipe au moment où elle joue, où elle se joue. Chacun a besoin d'être face à lui-même, le joueur, comme l'entraîneur. Si le professeur intervient un jour d'examen, il vole une partie du succès à l'étudiant. C'est une notion de responsabilité qui se concrétise ici. Ceci étant, il y a une solidarité mentale extrêmement forte et la coupure physique, eux sur le terrain et moi sur le banc de touche, n'est que la partie émergée de l'iceberg.

P. – Que voulez-vous dire?

J. – Ce moment est le plus éprouvant. Douloureux même. Après tant de préparation, on prend soudain de plein fouet une énorme vague d'émotion, souvent proche de l'angoisse. On sait que quoiqu'il arrive, on est totalement responsable. Le mouvement physique aide les joueurs à dépasser leur stress. L'entraîneur, lui, est cloué en touche. C'est là qu'intervient sa préparation personnelle. Le stress se travaille et l'important est de générer une énergie positive qui se communique aux joueurs et peut déstabiliser l'entraîneur de l'équipe adverse.

P. – Et vos relations avec votre président, comment les intégrez-vous?

J. – C'est vrai, je manage aussi mon président. Mon président actuel est du style à venir faire l'entraînement à ma place. Il est tellement passionné, qu'il estimerait normal de mettre en pratique un certain nombre de ses idées sur la façon de conduire l'équipe à la victoire. Mon rôle essentiel est alors de protéger mon équipe et mon autorité de tout interventionnisme conjoncturel. En général, une explication claire suffit à remettre les choses en ordre. Un autre point pour lequel je tiens à manager mon président, c'est sa relation avec l'extérieur en général et les médias en particulier. J'essaie de le sensibiliser aux conséquences de ce qu'il dit à la presse ou à la télévision sur le moral et l'efficacité de l'équipe. Il doit y avoir parfaite harmonie entre son discours, son image et les valeurs que nous cultivons. Je suis donc ça de très près.

P. – En cas de désaccord, comment gérez-vous vos conflits avec votre président?

J. – J'essaie de les gérer avec fermeté, avec autant de professionnalisme que sur le terrain. Je suis payé comme un professionnel pour obtenir des résultats. Si je n'obtiens pas de résultats et que l'on me démontre que mes méthodes sont inefficaces, je serai le premier à donner ma démission à mon président. Dans le cas contraire, j'estime qu'il est souhaitable que je fasse respecter les frontières de mon métier par le président. La qualité de nos relations actuelles tient à notre fermeté mutuelle sur le respect de nos métiers et de nos engagements.

P. – Il y a un autre élément que je voudrais aborder avec ce personnage qui, d'un coup de sifflet, peut volatiliser tous vos espoirs...

J. – Vous voulez parler de l'arbitre, vous savez, il ne faut pas compliquer les choses. Quand on joue sur un terrain, on accepte les règles du jeu et ceux qui sont chargés de les faire respecter. Cela ne veut pas dire que je laisse faire. Je reste très

vigilant et il m'est arrivé de déposer une plainte à la suite d'un match, mais je n'interviens pas en cours de partie et j'essaie de ne pas m'agiter au moindre flottement. J'ai mon appréciation personnelle sur la plupart des arbitres bien sûr, mais je la garde pour moi. Je ne veux pas conditionner qui que ce soit et je veux avoir la liberté de changer d'opinion lorsque la qualité de l'arbitrage évolue dans un sens ou dans un autre.

P. – Et vos relations avec vos pairs, les autres entraîneurs?

J. – Nous nous connaissons et nous avons l'occasion de nous rencontrer mais finalement il y a peu d'échanges professionnels parce qu'on n'en éprouve pas le besoin. Pour chacun de nous, notre équipe est à part, c'est la plus belle. J'ai de l'estime pour les autres entraîneurs, je les respecte et parfois je les crains quand je sais qu'ils sont bons. A mon sens, on a le devoir de se comporter en challenger les uns et les autres. Pour cela, il ne faut pas passer trop de temps ensemble pour garder intacte cette envie de gagner et donc de battre d'autres équipes. Voilà pourquoi j'évite une trop grande intimité avec les entraîneurs concurrents.

P. – Vous semblez avoir énormément confiance en vous; est-ce qu'il vous arrive d'avoir à vous remotiver vous-même?

J. – Ça c'est sûr. Il y a des situations particulièrement éprouvantes. Quand on «se plante» trois, quatre ou cinq matches de suite, quand le président vous lance «Alors, c'est la m... dans votre équipe», quand les gradins s'éclaircissent et que les supporters commencent à ne plus payer leur entrée, quand la presse se met à douter de votre talent, je peux vous assurer que dans ces moments-là j'ai sérieusement besoin de me remotiver.

P. – Comment faites-vous?

J. – Pour me remotiver, je me «rebranche sur les bonnes émotions», sur les émotions de la victoire. J'entrepris un dialogue avec moi-même du type «Voyons, ça marchait il y a un mois et ça marchait même très bien. Ça ne marche pas aujourd'hui. Qu'est-ce qui se passe? Où est le grain de sable?» Et là, je fais le tour du problème. Je recherche avec obstination les vraies causes et à un moment donné je sais que je les tiens. L'important dans toute cette démarche, c'est que je me remets aussitôt en position de gagner. Perdre n'est pas une fatalité, c'est naturel. Aucune équipe au monde n'a remporté que des victoires. C'est dans les passages difficiles que l'on voit la véritable force d'une équipe et que l'entraîneur peut tester son leadership. Je ne souhaite pas les défaites, mais lorsqu'elles sont là, je les prends toujours comme une chance. Une chance de progresser.

P. – Et pour motiver votre équipe, vous pratiquez la concertation?

J. – Dans certaines limites, oui. Je parle beaucoup avec mes joueurs mais je ne leur demande jamais leur avis sur l'entraînement à faire. Ce n'est ni leur rôle, ni leur métier. Je crois que tout homme a besoin d'un minimum de pression pour avancer et c'est à l'entraîneur d'exercer cette pression sur les joueurs en rappelant le but à atteindre, en lançant des défis, en encourageant, en les faisant s'exprimer. Il est important pour un joueur de donner ses idées mais il doit savoir que la décision sera prise par un seul, l'entraîneur. C'est lui qui décide parce qu'il est le premier responsable du résultat final, quoi qu'il arrive.

P. Comment vos joueurs vivent-ils votre autorité?

J. Ce n'est pas toujours rose, mais ce n'est jamais neutre. Je les entends parfois dire: «Il est dur» ou «Il faut toujours en faire plus et ce n'est jamais assez». En coulisse, les mêmes disent: «Lui, au moins, il nous fait travailler» ou «Avec lui on est sûr d'y arriver» ou encore «Il est juste et il nous aime bien, ça vaut le coup de se défoncer». C'est ingrat de tout le temps pousser les gens à donner le meilleur d'eux-

mêmes et à essayer de se dépasser. J'ai parfois le sentiment qu'ils m'en veulent un peu au départ. Mais en fin de compte, ils sont fiers d'eux. Ils ont conscience qu'ils ont réalisé quelque chose qu'ils ne croyaient pas possible.

P. – En tant que responsable, êtes-vous sensible aux critiques qui vous sont faites?

J. – Pour moi, une critique est toujours un matériau intéressant que je vais prendre non pas comme quelque chose qui s'adresse à moi en tant que personne, mais qui s'adresse à une de mes actions. C'est très important de se sentir concerné sans se sentir visé personnellement, car cela permet de regarder la critique avec toute la décontraction avec laquelle on regarde quelque chose qui vous est extérieur. Je vais donc regarder attentivement cette chose, cette critique, je vais rechercher son bien-fondé, la sincérité de celui qui l'a émise et aussi ses intentions cachées jusqu'à en comprendre l'essence même. C'est à ce prix que je peux rester détaché des critiques fallacieuses et tirer parti des critiques utiles.

P. – Quand vous critiquez vos joueurs, croyez-vous qu'ils réagissent comme ça?

J. – Je ne critique jamais la personne de mes joueurs. A l'entraînement, je vais critiquer le geste qu'ils viennent de faire ou le comportement qu'ils viennent d'avoir, mais jamais la personne. Et instinctivement, ils font très bien la différence entre «tu es mou» et «cette prise de balle était trop molle». La première va générer des réactions négatives, la seconde a des chances de provoquer une prise de balle plus vive au coup suivant. La première est condamnante car il est difficile de modifier sa personne alors que l'on peut toujours modifier un comportement ou une action. Mon but, dans mes critiques, n'est pas d'altérer la personne en profondeur mais de remettre en cause une action qu'elle vient de commettre pour lui permettre de progresser. J'essaie de ne jamais être blessant.

P. – Est-ce que vous aimez réellement vos joueurs?

J. – Je ne pourrais pas travailler efficacement avec eux si ce n'était pas le cas. Comment voulez-vous conseiller quelqu'un que vous n'aimez pas? Comment avoir des relations en profondeur avec quelqu'un que vous ne respectez pas? Très vite, vous allez le juger en tant que personne au lieu de juger ses actions et ses résultats. Il le ressentira et inévitablement, un rapport de force va s'établir entre vous et va miner le moral et la cohésion de l'équipe. Lorsque je ressens qu'il y a quelque chose entre un joueur et moi qui nous empêchera de nous apprécier dans le travail, je préfère m'en séparer. Encore une fois, notre métier n'est pas que technique. Il demande une relation personnelle d'une grande intensité qui ne peut se faire qu'au prix d'un profond respect mutuel.

P. – Cela doit vous gêner parfois de gagner beaucoup moins qu'eux?

J. – Écoutez, je vais peut-être vous étonner, mais cela me paraît normal et cela me réjouit. Cela me paraît normal parce que les joueurs prennent des risques énormes. Ils prennent le risque de réussir en quelques années, ils prennent le risque de se faire casser sur le terrain, de se faire huer, de rater ce qu'ils sont capables de réussir. Et le fait qu'ils gagnent beaucoup d'argent me réjouit car c'est un signe de leur réussite, et cette réussite nous la partageons.

P. – Mais vous aussi vous prenez des risques...

J. – Je prends les risques de tout responsable. Celui d'être viré si ça ne marche pas. Ce n'est pas comme dans les entreprises où, quand ça ne marche pas, on vire les équipes et on garde le chef. Chez nous, c'est l'inverse et je trouve cela parfaitement sain. Si un joueur que j'ai entraîné ne réussit pas c'est que j'ai fait une erreur quelque part, au niveau de la sélection ou au niveau de l'entraînement. Mon rôle, mon métier est de faire gagner une équipe. Si elle ne gagne pas, j'en prends la première

responsabilité et je ne vais pas essayer de faire payer le lampiste. On a tous connu ça à l'école. Un professeur a des succès différents d'une classe à l'autre et une même classe peut globalement changer de niveau en changeant de professeur. Mais il est plus facile d'expliquer les difficultés en se plaignant des mauvais élèves. Personnellement, je suis contre les «responsables» qui s'incrument malgré leurs échecs. Je trouve sain de partir si je ne réussis pas. Voilà mon risque majeur et grâce à lui je me donne totalement à ce que je fais.

P. – Vous voulez dire que vous n'avez pas droit à l'erreur?

J. – Comme vous, j'ai un droit absolu à l'erreur, mais je ne me donne pas le droit à l'erreur répétitive. Je me fais surtout un devoir de localiser très vite mon erreur pour ne pas la laisser gangrener tout le système. Il n'y a pas de fatalité de l'erreur. La seule véritable erreur, à mes yeux, c'est de ne pas se rendre compte que l'on en commet une, parce qu'alors il n'y a aucune chance de pouvoir la corriger. Voilà pourquoi j'attache beaucoup d'importance à la compréhension de ce que l'on fait à travers les réactions de l'environnement, à travers les critiques, à travers le «miroir» d'un enregistrement vidéo. Un erreur comprise est déjà une erreur dépassée.

P. Ce qui m'étonne, c'est que malgré l'état d'esprit que vous créez là où vous passez, malgré les victoires, certains joueurs se laissent happer par d'autres clubs pour des raisons strictement financières?

J. Il faut rattacher cela à la notion de risque dont nous parlions tout à l'heure. Je regrette certains départs mais comment et pourquoi résister à des propositions qui sont le double ou le triple de ce que nous pouvons leur faire. Encore une fois, un joueur a très peu de temps pour réussir. Par ailleurs, l'inconfort que provoque le départ d'un ancien joueur provoque souvent des remises en cause salutaires de certaines habitudes. C'est une occasion de régénérer la dimension «recherche» et la dimension «plaisir» de notre travail.

P. – Et vous, changeriez-vous de club si on doublait votre salaire?

J. – Je crois que tant qu'une équipe gagne, un entraîneur n'a pas le droit de partir. Cela remet en cause le contrat qu'il a passé avec lui-même et avec ses joueurs. Si une équipe gagne, c'est que l'entraîneur est arrivé à créer des relations qui sont des choses très complexes, très subtiles, profondes, personnelles, difficiles à relayer. Quitter la cordée en pleine ascension reviendrait quasiment à changer les règles du jeu en cours de partie. Difficilement admissible! Mais lorsque la mission est accomplie, lorsque l'objectif initial a été atteint, pourquoi ne pas changer?

P. – Quelle est la différence fondamentale entre un bon entraîneur et un mauvais entraîneur?

J. – Ce qui fait la différence, c'est le centre de leur intérêt. Un bon entraîneur agit d'abord dans l'intérêt collectif, un mauvais entraîneur fait primer l'intérêt individuel. L'un travaille pour que l'ensemble de l'équipe réussisse, l'autre travaille pour sa réussite personnelle. La réussite collective entraîne la réussite personnelle. L'inverse se vérifie rarement. Les joueurs ne peuvent pas vous reconnaître comme leur entraîneur s'ils ne se sentent pas au cœur de vos préoccupations. Ils comprennent très bien que ce que vous leur demandez c'est de faire des efforts pour servir votre intérêt personnel. Voilà pourquoi je crois que la meilleure façon de réussir dans ce métier c'est de ne pas penser à sa réussite personnelle, mais seulement à la réussite collective.

P. – Quel rôle jouent les conditions matérielles dans cette réussite collective?

J. – L'environnement matériel est très important car il finit toujours par jouer un effet de miroir sur les êtres. Ce qui est difficile, c'est de trouver le bon niveau d'équipement et de confort. Ce qu'on attend d'un vestiaire c'est d'être propre,

agréable, pratique, sans misérabilisme ni luxe inutile. Un vestiaire sale a beaucoup plus d'incidence sur les mentalités qu'on ne le croit. Ce qui est plus important encore c'est la possibilité de changer de lieux lorsqu'on a besoin de trouver d'autres énergies, d'autres émotions. Pour nous préparer à vivre des événements particulièrement pointus, nous n'hésitons pas à aller nous entraîner en montagne ou au bord de la mer. Le déconditionnement facilite l'épanouissement et la progression.

P. – Êtes-vous aussi passionné dans votre vie privée que dans votre vie professionnelle?

J. – Ma vie est passion. Cela me paraît difficile de vivre en compartiments, de dire «je me passionne dans ma vie privée, mais pas dans mon travail» ou l'inverse. Je crois vraiment que la vie forme un tout, que tout enrichit tout. Mes joueurs bénéficient du temps que j'ai passé avec mes enfants. L'inverse est aussi vrai. La vie privée est pleine d'enseignements pour la vie professionnelle et réciproquement, à condition d'avoir la volonté de les mettre en phase et de comprendre à quel point elles sont liées. Ce qui les lie, c'est notre dimension affective et c'est bien ce qui gêne ceux qui voudraient s'en tenir à quelque logique des relations et des comportements. Le clivage vie professionnelle-vie privée me paraît bien laborieux et besogneux. Je préfère partager ma passion avec ma famille, avec mes amis, avec mes joueurs...

P. – Est-ce que cela s'apprend?

J. – Cela s'acquiert par l'entraînement. Personnellement mon programme d'entraînement consiste à abandonner progressivement les masques qui faussent les relations. Cette recherche touche directement l'unité de la personne et me permet d'avoir des comportements plus cohérents et plus harmonieux avec mon environnement. Les relations deviennent plus directes, plus spontanées, plus détendues aussi. Celui qui n'est pas capable de trouver un système d'entraînement pour lui-même a beaucoup de mal à en trouver pour les autres. Trouver son système d'entraînement, c'est avoir des objectifs, des méthodes de déclenchement, des moyens de contrôle. L'important est que tout cela soit en phase avec soi-même. On ne peut pas bien vivre si on souffre. Je ne parle pas ici de souffrances qui nous sont imposées par les circonstances mais des souffrances que nous nous imposons du fait de nos propres comportements. Il est vital de trouver du plaisir dans ce que l'on fait. Mon plus grand plaisir serait d'être entraîneur jusqu'à la fin de mes jours.

Responsabilité

Rencontre avec Victor, producteur

Au tour d'un personnage sur lequel j'avais entendu tant de choses que je fus fort surpris de la réalité qu'il me conta. Il était producteur, et tout en lui exprimait la jubilation et le plaisir. Dès la première seconde, je compris qu'il vivait intensément, que sa vie était enracinée dans une profonde pensée philosophique. Étonnant pour un homme d'argent. Mais n'était-il qu'un homme d'argent?

10 août – Dans le bureau de Victor...

PIERRE – On connaît du producteur surtout l'aspect financier; n'êtes-vous que cela?

VICTOR – Ah, l'image d'Épinal du producteur; un gros monsieur, avec un gros cigare et de gros billets! En réalité un producteur c'est bien autre chose, c'est beaucoup plus. Il a en charge les problèmes d'argent bien sûr, il faut bien que quelqu'un s'en occupe. Mais heureusement pour le film et lui, ce n'est pas qu'un financier! En fait, il fait partie intégrante de la «chaîne artistique» qui mène à la réalisation d'un film. C'est lui qui décide de faire qu'un film existe ou n'existe pas, c'est lui qui accorde ou non sa confiance à un metteur en scène ou à un scénariste, c'est enfin lui qui intervient dans le choix des acteurs. Autant dire qu'un producteur pèse très lourd dans un projet et qu'il lui faut un sacré professionnalisme doublé d'une grande intuition s'il veut réussir ses entreprises. Un producteur permet qu'un projet naisse et soit viable; vous le voyez, c'est bien plus qu'un manipulateur de dollars!

P. – Vous dites que vous intervenez dans le choix des acteurs, jusqu'où va votre intervention?

V. – Généralement, je donne mon avis au metteur en scène. Moi aussi j'ai mes fantasmes et mes rêves et je m'en ouvre à l'homme de l'art. Il y a des acteurs que j'aime et d'autres que je préfère ne pas rencontrer même si leur talent est immense. J'ai aussi mon côté Pygmalion; il m'arrive de présenter certains acteurs mais c'est le metteur en scène en final qui décide, et lui seul, car il est responsable du produit, du résultat, et j'aurais mauvais jeu à le contraindre sur ce point. Choisir un metteur en scène, c'est accorder sa confiance totale à un homme, et à partir de là mes avis artistiques ne peuvent être que consultatifs, et je dois veiller à ne pas confondre les rôles.

P. – Alors de quoi êtes-vous responsable?

V. – Je suis responsable de la bonne fin du projet, du fait que le film soit réussi, qu'il ait une bonne promotion et qu'il ait de nombreux spectateurs. A partir du moment où le premier tour de caméra a été donné, mon rôle va être de veiller à la fourniture de tous les moyens logistiques nécessaires dans le cadre des budgets définis au préalable. Après avoir été à la pointe du projet, j'entre dans l'ombre afin de laisser les artistes pleinement s'exprimer. Par contre, je continue à être présent afin de pouvoir aider ou donner un avis si cela s'avère nécessaire.

P. – Finalement la création d'un film dépend-elle vraiment de vous?

V. – Au départ, elle est souvent le fruit de la volonté farouche d'un metteur en scène ou d'un scénariste qui l'a longuement porté en lui. Comme ils me connaissent

et qu'ils savent quels types de défis me passionnent, ils s'adressent à moi pour pouvoir mettre ce moment-là à des «ventes» époustouflantes, ils mettent tout sur la table, pas toujours de façon très rationnelle, mais je préfère cent fois un vendeur passionné à un vendeur «argumenteur». Vendre, c'est aimer tellement son produit que l'autre a envie de l'aimer aussi. Ensuite, je prends une décision et bien souvent je dois aller à mon tour vendre le projet à d'autres producteurs pour compléter mon tour de table. A ce moment-là, si la «vente» qui m'a été faite était de qualité, je suis porté par son énergie et ma tâche s'en trouve facilitée.

P. – Et qu'est-ce qui vous fait dire que ce film que vous allez produire va être une réussite?

V. – Ce qui emporte mes décisions, c'est un coup de cœur. Coup de cœur pour le sujet, coup de cœur pour les hommes, coup de cœur pour le projet. Si je ne l'ai pas, je préfère laisser le projet à d'autres. Ça peut vous paraître surprenant de jouer des dizaines de millions de francs sur un coup de cœur mais c'est l'approche la plus infaillible. Un producteur avec son métier, son histoire et son intuition, c'est une sorte de super-ordinateur sensible qui doit pouvoir décider en un millième de seconde, sinon le projet peut lui échapper et la magie retomber. Je fais confiance à mon «nez» et à mes envies et le plus souvent je n'ai qu'à m'en louer. Je produis les films que j'aimerais voir et d'une certaine manière je produis les films que j'aimerais diriger. Mon garde-fou, c'est la nécessité, comme je vous le disais, de «vendre» mon projet à des co-producteurs, et là le rationnel et le marketing reprennent leurs droits. Il m'est arrivé de me rendre compte à ce moment-là de la légèreté de ma décision et donc de renoncer à un projet; ce n'est jamais facile!

P. – Vous arrive-t-il de faire des études de marché avant de prendre votre décision?

V. – Chaque fois que j'en ai fait une je me suis planté. Elles vous donnent le goût du public d'il y a six mois. Elles n'anticipent pas, elles n'inventent pas. Problèmes de techniques ou problèmes d'hommes, je ne sais pas. Ce que je sais, c'est que si on veut stopper un projet, il n'y a qu'à lancer une étude de marché. Ça sème le doute et tout peut être démontré. Par contre, il m'arrive d'en lancer une après avoir décidé, pour savoir comment je dois m'y prendre pour assurer la promotion dans les meilleures conditions. Un producteur, c'est quelqu'un qui aime ce qu'il produit et ceux avec lesquels il le fait. Il ne peut laisser un quelconque technocrate gérer la relation! Métier, intuition, incubation et vitesse d'exécution, sont les armes fondamentales du succès.

P. – Vous m'étonnez, je croyais parler à un responsable financier, et vous me répondez en me parlant d'amour et d'intuition!

V. – Ça fait partie du cinéma! Nous avons tous notre rôle et nos étiquettes. Je crois même que beaucoup de grands producteurs se sont amusés à caricaturer leur personnage et ils l'ont souvent fait avec beaucoup d'humour, peut-être par timidité. Si vous voulez savoir, les seuls individus rationnels dans notre métier, ce sont les subalternes, pas ceux qui prennent les décisions. Mon privilège de patron, c'est de mettre mon réalisme au service de ma fantaisie et de mes désirs. Mon métier c'est d'anticiper sur l'inconscient collectif, d'inventer de nouvelles réponses correspondant à des désirs non encore émergés. C'est là la forme d'art que j'exerce. Le jour où les producteurs seront tous des techniciens de l'argent, doublés d'hommes de marketing, les spectateurs seront les premiers perdants. Je ne parle pas des différentes parties prenantes de la profession!

P. – Pourriez-vous arrêter un film pour cause de dépassement de budget?

V. – Arrêter, cela ne m’est jamais arrivé; et pourtant, il m’est arrivé d’être sacrément coincé. Il m’a fallu inventer des solutions et remettre les responsables en face de leurs engagements. On doit d’abord analyser le plus rapidement possible le pourquoi du dépassement et les responsabilités. On doit ensuite prendre les mesures d’urgence, et bien souvent remplacer l’argent par de la créativité. Ce qui compte à ce moment-là, c’est la réactivité et la vitesse de prise de décision. Tout atermolement peut coûter très cher. Il est intéressant de noter à ce sujet que plus les budgets sont importants, plus il y a de dépassements. L’abondance de moyens nuirait-elle à leur bonne gestion? A l’inverse, plus les budgets sont faibles et contraignants, plus l’équipe est soudée, plus les gens sont créatifs et respectueux de leurs engagements. Si vous voulez connaître le fond de ma pensée, je crois que la quantité d’argent dépensée est souvent inversement proportionnelle à l’implication des «dépenseurs». Pour revenir à votre question, arrêter un film serait pour moi le plus horrible des échecs. A moi donc de «veiller au grain» pour éviter des dérapages fatidiques. Et si je ne suis pas assez attentif, c’est à moi d’en assumer les conséquences.

P. – Comment mesurez-vous le risque que vous pouvez prendre?

V. – C’est très simple, je regarde ce que j’ai dans la poche et si cela est suffisant pour produire ou co-produire dans de bonnes conditions, alors je le fais. Chaque fois que je produis un film, je mise tout ce que j’ai. C’est la caution de mon engagement total. Quand on décide d’aimer on ne lésine pas, si on veut que ça dure on a intérêt à ne pas gaspiller. Quand je me lance dans une nouvelle aventure, je sais que je peux tout perdre jusqu’à mon appartement; ça évite beaucoup de légèretés, croyez-moi! Cela ne m’a pas empêché d’échouer et de recommencer à zéro. C’est là tout le plaisir du métier(

P. – Vous entrez donc dans un cercle vicieux qui consiste à produire des films de plus en plus chers jusqu’à ce que l’un d’eux vous ruine et vous fasse redémarrer à zéro?

V. – C’est un peu la tendance que nous avons tous. Au fil des films et des succès, on se laisse griser et on se fait embarquer par des productions de plus en plus chères. Et tout d’un coup, on se trouve face à des «dépenseurs de budgets» plus qu’à des «producteurs de performance». J’essaie bien de m’en préserver en alternant une super-production avec un premier film, ou un film un peu plus difficile, voire plus intimiste. Ça évite de se répéter et de s’encroûter. Incontestablement, c’est dans «l’austérité» et la passion que j’ai éprouvé mes plus grandes joies et que j’ai vraiment vu les gens se dépasser.

P. – Vous préférez les débutants ou les valeurs reconnues?

V. – Je ne voudrais pas vexer les stars, mais je trouve plus de plaisir avec les débutants. Ils ont vraiment quelque chose de fort à dire et ils ne lésinent pas sur l’énergie et la passion qu’ils vont y mettre. Ils demandent plus d’attentions, et même de précautions, mais leur spontanéité est vraiment très motivante. Avec les valeurs reconnues, il y a moins de surprises, tout est huilé, mais si je ne tournais qu’avec eux, je finirais par m’user et user le public. J’ai un peu le devoir de les bousculer pour leur éviter l’embourgeoisement ou les redites.

P. – Est-ce que vous travaillez beaucoup? Arrivez-vous à déléguer?

V. – Pour travailler, je travaille; trop peut-être! Mais je crois que la force d’un producteur, c’est de pouvoir avoir une opinion sur tout, à tout moment. Et cela demande beaucoup de travail et de présence. Un producteur doit connaître le métier de A à Z, sinon il aura toutes les peines du monde à émettre un jugement pertinent et à prendre la bonne décision. C’est un métier qui demande une grande expertise technique. On ne peut pas se permettre de prendre des décisions depuis son bocal. On

est obligé d'avoir le sens du détail, le sens du plateau. Le producteur qui se coupe du plateau se coupe purement et simplement de la réalité. Et il perdra peu à peu sa crédibilité et son autorité. Côté délégation, j'ai des collaborateurs financiers qui ne laissent rien passer, surtout à moi. La seule chose que je leur demande, c'est de ne pas avoir de relations avec ceux du plateau car les gens qui gèrent de l'argent finissent par perdre toute nuance côté relations humaines... si vous voyez ce que je veux dire. Je leur ai donc appris à être dur, très dur même, mais c'est moi seul qui gère les relations avec le plateau afin de nuancer leurs opinions et leurs décisions. Et ça marche bien comme ça!

P. – Comment expliquez-vous vos plus grands succès?

V. – Mes plus grands succès sont des succès d'amour, des projets pour lesquels tout le monde s'est passionné, du producteur à la maquilleuse, où chacun a donné le meilleur de lui-même. Ces projets avaient la caractéristique d'être clairs et limpides quant à leurs desseins. Ils l'étaient tellement que même les critiques ou les distributeurs, pourtant pas toujours très malléables, ont perçu l'onde de choc, l'énergie magique. Dans ce cas-là, le public ne fait qu'entériner un succès qui était là depuis le départ. Ce sont souvent des films où le bouche à oreille joue un rôle considérable. Les gens se disent entre eux «va voir ce film, c'est complètement magique» et on voit les courbes de fréquentation augmenter de jour en jour. Là on sait que l'on a frappé en plein dans le mille, au cœur de l'émotion.

P. – *A contrario*, quelle est votre attitude quand une de vos productions échoue?

V. – Avant tout une immense peine, surtout pour ceux qui ont cru dans le projet. Mais je ne me laisse jamais emporter par le désespoir. Mon premier réflexe est de chercher la cause, de comprendre les raisons profondes de l'échec. Manque d'encadrement, manque de précision, manque de rigueur, en final ça remonte toujours à moi bien entendu. Cela étant, il arrive très souvent qu'un film arrive trop tôt mais ce n'est pas excusable pour autant. C'est la rigueur d'analyse d'un échec qui évite sa reproduction.

P. – Et le film d'après, vous le vivez comment?

V. – Avec encore plus de fougue, mais surtout avec beaucoup plus d'humilité. C'est à ce moment-là qu'il ne faut pas se replier sur soi, se laisser déconcentrer, mollir; sinon on est fichu. D'ailleurs, dans ces moments-là tout le monde vous observe. Vous avez le sentiment d'être sous un microscope. C'est votre sérénité qui rassurera et qui fera de ce nouveau défi un succès. Incontestablement, rien ne vaut un bon échec pour préparer un grand succès!

P. – Quand vous vous rendez sur le plateau, qu'est-ce qui vous fait dire que le tournage se passe bien ou mal?

V. – Vous allez peut-être rire, mais mes deux indices infaillibles sont la musique et la lueur. La musique, c'est l'ensemble des différents bruits qu'il y a sur le plateau, surtout avant chaque prise. Elle est plus ou moins harmonieuse en fonction de l'ambiance qui règne et de la qualité du travail qui est fait. La lueur, c'est celle qui est au fond des yeux de toute l'équipe. Même à bout de force, une équipe qui est en train de réussir a au fond des yeux une flamme qui ne trompe pas.

P. – Les arbitrages que vous êtes amenés à faire entre passion et gestion peuvent-ils altérer l'ambiance?

V. – Il m'arrive, bien entendu, de me mettre en colère, mais cela se passe toujours entre quatre yeux, entre le metteur en scène et moi. Je pense que personne n'a à être témoin de nos explications. Cela pourrait mettre le metteur en scène en position fautive et jeter le trouble sur la suite du tournage. Je peux être particulièrement cassant, car certaines fois, les bornes sont largement dépassées, mais dans tous les cas, j'essaie de

trouver une solution avec l'intéressé car, somme toute, la finalité d'une engueulade ce n'est pas de vexer quelqu'un mais de trouver une issue et de remettre le projet sur les rails.

P. – Est-ce qu'il vous arrive d'être surpris par le résultat final d'une de vos productions?

V. – Je suis quasiment toujours surpris dans le même sens. J'ai alors les yeux d'un enfant devant une vitrine de Noël. C'est plus beau que ce que j'avais pu imaginer. Quand la fiction devient réalité, quand le fantasme devient pellicule, je me rends compte que les gens qui l'ont réalisé ont un talent énorme, bien supérieur au mien évidemment! C'est pour cela que je reste producteur, pour permettre aux autres d'exercer leur art et parfois leur génie.

P. – Quand vous tournez avec un metteur en scène avez-vous tendance à vouloir recommencer autre chose avec lui?

V. – Bien entendu! On cherche toujours à réitérer un plaisir. Même en cas d'échec, on n'a qu'une envie c'est de recommencer. La relation qui nous unit est particulièrement passionnelle et j'en deviendrais presque jaloux. Il faut cependant le laisser tourner avec d'autres, ne serait-ce que pour se «redésirer» ou pour réaliser des projets auxquels vous n'adhérez pas à 100 %.

P. – Y a-t-il des personnes avec qui vous ne souhaiteriez pour rien au monde entreprendre un projet?

V. – Il y en a certaines avec qui il est hors de question pour moi d'entreprendre une quelconque collaboration. Leur talent peut être grand, leurs films peuvent faire des «tabacs» mais je ne les aime pas, et travailler avec quelqu'un que je n'aime pas, je-ne-le-peux-pas. Si je le faisais, ce serait du business pour le business, et le public s'en rendrait très vite compte.

P. – Pour revenir à ceux «que vous aimez», que disent-ils de vous, à votre avis?

V. – Que je suis un ami, intransigeant, intraitable, exigeant et fraternel.

P. – Pourquoi êtes-vous producteur? Pour la gloire?

V. – Non très sincèrement, si je voulais être reconnu je ferais un autre métier. Si on interroge cent personnes à propos d'un film elles pourront presque toutes citer le metteur en scène et les acteurs mais très rarement le nom du producteur! Ce qui me pousse à être producteur, c'est ma passion de faire partager mes rêves à tout le monde. C'est un peu mégalo, mais que voulez-vous, quand on croit à certaines idées, à certaines émotions, à certains hommes, à certains principes, on a envie de le dire à la terre entière. Compte tenu de mes limites et de mes aptitudes, le métier de producteur m'a paru être un bon compromis.

P. – Qu'aimez-vous que l'on dise de vous?

V. – J'adore que l'on dise de moi: «il a du nez, il aime ce qu'il fait, il croit en ce et ceux qu'il produit, il n'hésite pas à prendre de gros risques, il s'implique sans réserves, il est entier». Voilà!

P. – Et d'après vous, quelles sont les grandes qualités d'un bon producteur?

V. – Il faut d'abord savoir agir vite, savoir exprimer ses sentiments, faire confiance à son intuition, être courageux, jusqu'au-boutiste, et surtout super-vendeur car on passe son temps à vendre. Vendre un partenariat, un budget, une décision ou une idée. Il faut aussi avoir de solides défauts. Être obstiné par exemple ou même savoir ne pas écouter, seulement dans certains cas, bien sûr!

P. – Vous êtes un homme de cœur et d'intuition, mais êtes-vous aussi un homme d'argent?

V. – Absolument. Je me considère comme un homme d'argent. Gagner de l'argent n'est pas un but en soi. Je me sers de l'argent comme d'un outil au service de

mes projets les plus ambitieux. J'investis tout ce que j'ai dans mes films, je joue ma «fortune» dans chaque production. Je considère que l'argent doit être générateur de mouvement, d'action, de vie. Ce n'est pas un objet de thésaurisation.

P. – Et vous trouvez très raisonnable de réinvestir tout ce que vous gagnez?

V. – Celui qui n'ose pas réinvestir tout ce qu'il a gagné a de grandes chances de s'appauvrir. Si on lance un projet en mettant de l'argent de côté, c'est que l'on a déjà accepté l'éventualité d'un échec; et quand on l'a envisagé dans sa tête, ça ne tarde pas à devenir une réalité. Un acte de production est un acte d'investissement total, dans lequel aucune demi-mesure ni aucun doute n'a sa place. Sans le risque de perdre, il n'y a pas de risque de gagner.

P. – Il vous arrive de douter?

V. – Je ne suis pas un surhomme, j'ai moi aussi mes périodes de doute. Mais je me garde bien de les faire partager. Parce que si moi, je montre le moindre signe de faiblesse, tout l'équilibre du projet peut s'en trouver ébranlé. Comment suivre un chef qui dirait: «je ne sais pas tellement où l'on va», «j'ai peur»... A partir du moment où le projet a démarré, je ne me donne pas le droit au doute, je laisse ce droit aux autres.

P. – Quel type de relations d'autorité entretenez-vous avec votre entourage?

V. – Mon premier principe est de ne pas saturer les gens. Je sais me faire rare et apparaître au bon moment. Une absence bien gérée peut avoir plus d'effet qu'une présence acharnée. Mon deuxième principe est de ne pas court-circuiter les relations normales. Au metteur en scène la responsabilité du plateau et j'évite de m'y incruster. Mon troisième principe est de bien définir ce qui est important pour moi afin que chacun sache où mon regard se portera prioritairement. Mon quatrième principe est de multiplier les occasions de relations informelles afin de se dire des choses que l'on ne se dit pas à travers son statut. Mon dernier principe est de travailler beaucoup et avec efficacité, c'est ce qui fonde la légitimité de ma position.

P. – Alors, comment définissez-vous la hiérarchie?

V. – La hiérarchie, c'est comme dans un film; chacun a un rôle bien précis; il y a les premiers rôles et les seconds, il y a les techniciens et les machinistes, il y a ceux qui décident et ceux qui exécutent. Le film ne peut exister que s'ils sont tous là et respectent leurs territoires respectifs!

P. – Quel rôle tient l'écoute dans l'exercice de votre métier?

V. – Ça va vous faire rire, vous savez comment on me surnomme?... «Monsieur Silence». Cela tient à ma capacité à me taire longuement lorsque je cherche avant tout à m'imprégner d'une question ou d'une situation et à bien la comprendre avant d'agir. Je consacre alors toute mon énergie à l'écoute, pas seulement avec mes oreilles, mais avec mes yeux aussi et avec mon cerveau. J'essaie seulement de ne pas rendre ce silence froid et distant mais de rester chaleureux et bienveillant. A mon avis, ceux qui croient que la prise de parole est le seul symbole d'autorité se trompent. Au bon moment le silence est d'or.

P. – Il y a des choses qui vous empêchent de dormir?

V. – Oui, quand je tiens profondément à un projet et que je n'ai pas encore réussi à rassembler les fonds. Mais j'ai mes petites techniques pour m'en sortir!

P. – Par exemple, si ce n'est pas indiscret?

V. – Quand je veux absolument quelque chose, je me conditionne en me répétant tous les matins ce que je désire, en le notant sur des petits papiers, dans mon agenda, en me tournant des petits films dans la tête où tout se passe bien, où les gens me disent «oui», toujours «oui». Ça peut paraître un peu bête, mais ça fait pas mal d'années que ça marche. Et plutôt bien. Alors!...

Risque

Rencontre avec un aventurier, Yann

La fin de mon voyage approchait et je rencontrais un personnage haut en couleur et pour le moins décapant. Il était aventurier, autant dire «marginal professionnel». Une profonde énigme pour moi. Il se révéla un formidable bol d'oxygène, une fantastique poussée d'adrénaline. Il m'a incontestablement fait franchir le gué...

25 août – Dans un chalet...

PIERRE – Qu'est-ce que c'est l'aventure pour vous?

YANN – L'aventure, c'est ce qui n'a pas encore été fait par d'autres. C'est une façon de se lancer des défis, d'oser ce que d'autres n'ont pas osé, d'aller plus loin, d'aller de l'avant. C'est une quête permanente, où l'on cherche toujours à faire plus, à faire mieux. C'est une culture de la différence, de la non-assimilation au commun et au banal.

P. – Comment en êtes-vous arrivé là?

Y. – J'ai toujours eu horreur du conformisme. L'idée d'être et de faire comme tout le monde me révoltait. Il faudrait demander à Freud ce qu'il en pense, mais je n'ai jamais compris comment on pouvait refaire quelque chose qui avait déjà été fait. «Une place différente et un rôle distinct pour chacun», voilà ma vision de la société.

P. – D'accord, mais êtes-vous utile du simple fait de votre différence?

Y. – Encore plus aujourd'hui qu'hier! Dans une société de plus en plus conformiste et répétitive, où la banalité devient religion, où l'on s'assure sur tout, même contre la mort, l'aventure devient une nécessité vitale, même à dose homéopathique. L'aventurier est un éveilleur de conscience, un fabricant de rêve, un artiste du possible, une bouffée d'oxygène dans un monde asphyxié. Par son courage physique, il fait reculer les limites de l'impossible. Il démontre que tout rêve devient possible si l'on veut bien en payer le prix. Une société sans aventurier serait une société sans ambition, sans défi, sans courage, sans audace, sans destinée.

P. – Dans quel domaine exercez-vous votre aventure?

Y. – Certains l'exercent dans le domaine intellectuel, les chercheurs par exemple, moi j'ai choisi le domaine physique: la montagne. A son contact, confronté à sa démesure, j'apprends à comprendre mes limites et à tout faire pour aller au plus haut de moi-même.

P. – Quelles sont les qualités qu'il faut avoir pour réussir?

Y. – Un grand courage physique et une imagination au-dessus de la moyenne. De l'audace et une grande curiosité. Voilà pour les aspects traditionnels. Mais il faut aussi du talent pour l'organisation et beaucoup de rigueur. Sans ces deux qualités, un aventurier a de grandes chances de ne pas faire de vieux os. L'organisation va lui permettre de limiter les risques prévisibles et surtout d'éviter d'amener ses équipiers dans des situations inextricables.

P. – Et ses défauts?

Y. – L'opiniâtreté, l'orgueil et la dureté; pour ne pas se laisser démobiliser par son environnement.

P. – Est-ce que l'organisation ne finit pas par tuer le plaisir?

Y. – Pas du tout! Préparer une expédition est l'un de mes grands plaisirs. L'organisation demande beaucoup d'imagination pour envisager toutes les situations, problèmes et opportunités que l'on peut être amené à rencontrer. Organiser, c'est déjà partir en imagination.

P. – A part aimer faire ce qui n'a jamais été fait, quels sont vos critères de choix pour une nouvelle expédition?

Y. – Tout d'abord ma capacité à réaliser ce projet. Il ne faut pas croire que l'on puisse mener n'importe quel projet à n'importe quel moment. Pour durer, il faut planifier et donc avoir une stratégie. Elle doit permettre de trouver une progression tant au niveau des aptitudes physiques que des moyens financiers. Si chaque aventure ne marque pas une progression par rapport à la précédente, le risque d'embonpoint n'est pas loin! Un autre critère important est la capacité de réunir au moment voulu l'équipe nécessaire. Une aventure exige des gens de qualité, très pointus et il faut le dire, très rares. S'ils ne sont pas disponibles autant remettre le projet à plus tard.

P. – Qu'est-ce qui peut limiter l'expression d'un aventurier?

Y. – Surtout les contingences matérielles. Aujourd'hui, aucune expédition d'envergure ne peut être menée sans moyens financiers importants. Et pour trouver ces moyens financiers, il va falloir se tourner vers des sponsors et les convaincre de mettre des fonds en échange d'un bénéfice d'image. Ainsi, la première aventure est d'aller vendre son projet. Ne pas savoir «se vendre» est aujourd'hui un lourd handicap pour un aventurier. Le bon côté des choses, c'est que ça oblige à mieux préparer ses projets avec, en prime, le privilège de faire rêver des gens qui ne le font pas tous les jours! L'autre grande contrainte, liée à la première, c'est l'obligation de «se médiatiser». Un aventurier ne peut pas se permettre de rester un homme de l'ombre. On lui demande d'intervenir avant, pendant et après son expédition et ça ne va pas toujours sans problèmes. Mais j'y vois deux conséquences positives. D'abord le fait de parler d'un projet à de multiples reprises renforce la motivation et fait souvent découvrir d'autres qualités passées inaperçues au départ. Ensuite, c'est le moyen idéal de faire passer l'esprit d'aventure auprès du plus grand nombre et peut-être de susciter des vocations.

P. – Pour revenir à la notion de risque, arrivez-vous à les maîtriser totalement par l'organisation?

Y. – Il ne faudrait quand même pas exagérer. L'aventure ne se fait pas en chambre. Quand on passe à la réalisation sur le terrain, le risque redevient total. Mais cela n'empêche pas de faire un gros travail préalable de compilation. Tout ce qui existe comme information, écrits, témoignages, doit être collecté afin de capitaliser l'expérience des autres. C'est ce travail préalable qui permettra d'aller plus loin, et donc de prendre de nouveaux risques. Il y a notamment beaucoup à apprendre des échecs précédents. Ce que je cherche, c'est à limiter au maximum les risques «prévisibles».

P. – Quelle est la part de l'intuition dans votre activité?

Y. – De plus en plus grande au fil des années. Vous savez, quand vous êtes sur une paroi rocheuse, vous n'avez pas le temps de vous réunir autour d'un feu et de mettre les décisions aux voix. Il faut réagir vite et juste. En cela l'intuition est une alliée précieuse. Elle seule peut réunir autant d'informations, les comparer, les analyser et vous donner, en un éclair, l'image de la décision que vous devez prendre. Il faut apprendre à l'entendre, puis à l'écouter et enfin à lui faire confiance. Je suis très surpris de l'accroissement de son pouvoir depuis que je la laisse s'exprimer.

P. – Comment choisissez-vous les membres de votre équipe?

Y. – La force d'un aventurier, c'est son équipe. Sans elle, il ne peut rien. Alors, mieux vaut bien la choisir. En fonction de l'expédition, il va falloir des talents très précis et très distincts. Certaines compétences techniques sont incontournables. Inutile de faire passer des petites annonces, les hommes de valeur on les connaît, on sait où ils sont, on les a forcément croisés un jour. Et c'est là que commence «la traque». Il va falloir les motiver, les convaincre, les faire adhérer au projet, éventuellement leur en faire abandonner un autre. Là aussi on doit se comporter en super-vendeur! Avec pour argument essentiel sa propre fougue et sa foi dans l'aventure. Leur compétence seule ne suffit pas. Il faut avoir envie de partir avec eux et qu'en plus ils soient psychologiquement complémentaires. Une grande partie des échecs est due à la méconnaissance de ces deux données et dans ces cas-là, on ne peut s'en prendre qu'à soi. La constitution d'une équipe est une alchimie complexe dont l'équilibre et la diversité seront les garanties de la bonne fin du projet.

P. – Malgré tout vous pouvez avoir des conflits et des difficultés?

Y. – Nous vivons des situations extrêmes. La prise de certaines décisions importantes entraîne parfois des oppositions violentes. La fatigue n'arrange rien. Dans ces cas-là, c'est à moi de trancher, car mieux vaut une décision rapide même imparfaite, qu'une longue indécision. Cela ne m'affranchit pas d'en expliquer les raisons a posteriori, mais dans la tempête il faut savoir trancher, et vite! L'urgence abolit la notion de «démocratie» de groupe.

P. – Qu'est-ce qui fait la réussite d'une expédition?

Y. – L'équilibre entre la préparation psychique et la préparation physique. Quand on fait un geste sur le terrain, il faut l'avoir répété dans sa tête des centaines, voire des milliers de fois. Il faut avoir intériorisé ses émotions, de façon à ne faire que redécouvrir les faits lorsque l'on vit l'événement. Cela bien entendu ne remplace pas une sérieuse préparation physique, mais des muscles sans imagination et sans préparation mentale ça ne va pas très loin! La visualisation, puisque c'est de cela qu'il s'agit, est certainement le plus efficace des dopings, et de plus, elle n'est pas interdite! Finalement, mes réussites les plus spectaculaires sont liées à des projets qui avaient été parfaitement «antériorisés».

P. – Comment faites-vous sur le terrain pour encourager et pour motiver?

Y. – L'important pour une équipe c'est d'avoir le résultat visé clairement en tête. C'est une boussole qui permet d'orienter et d'analyser l'action. L'avantage en montagne, c'est que le résultat, on l'a généralement devant soi, au-dessus de la tête! L'objectif c'est d'y arriver ensemble. Mon rôle au départ est de bien faire «monter la pression», de mobiliser la passion des différents partenaires, de faire que pour chacun d'eux l'atteinte du prochain sommet devienne un but vital. C'est la clarté de l'objectif et de l'engagement de chacun qui fera que la motivation sera difficile à altérer. Ainsi, chaque résultat intermédiaire sera vécu comme une étape franchie vers le sommet et non comme une souffrance supplémentaire. Mon rôle personnel sera de relativiser les problèmes qui se poseront en rappelant qu'ils ne sont rien face au défi que nous partageons, et d'insuffler constamment l'optimisme nécessaire. S'il y a un luxe que je ne peux pas me permettre, c'est de flancher, de me laisser aller à la déprime ou manger par le doute. Ça devient très vite contagieux et alors on ne contrôle plus rien. En définitive, la motivation, c'est un objectif clair et librement accepté doublé d'un leader optimiste et insensible aux aléas, au moins en apparence!

P. – Vous avez connu des échecs?

Y. – Un aventurier qui n'a pas connu d'échecs n'est pas réellement un aventurier. L'échec vous réapprend l'humilité et la mesure. Il vous permet de mieux redéfinir votre évolution et de bien comprendre les étapes que vous avez voulu sauter. Mais il

est aussi le plus formidable des dynamiseurs, car il vous invite à en comprendre les causes profondes afin de ne jamais les rééditer.

P. – Comment les avez-vous surmontés?

Y. – Pour être surmonté, un échec doit être analysé collectivement et à chaud afin que chacun mesure sa zone de responsabilité. Chaque fois que l'on remet à plus tard cette analyse, soit elle n'est pas faite, soit on trouve de bonnes excuses. Savoir collectivement encaisser un échec et en tirer tous les enseignements est la garantie de survie du projet et de l'équipe.

P. – Le métier que vous faites est-il en train d'évoluer, techniquement j'entends?

Y. – Oui, la technique évolue de façon spectaculaire. Plus vite que les hommes d'ailleurs. Ceci amène d'ailleurs l'émergence d'une nouvelle catégorie d'aventuriers: les «aventuriers high-tech». Ils croient pouvoir remplacer l'expérience par les banques de données, l'intuition par les calculateurs, le jugement par les systèmes experts. Autant dire qu'ils vont au devant de grands périls, car aucune machine et aucune technique ne peut remplacer la richesse de l'homme, de son expérience, de son entraînement et de son tempérament. Il ne faudrait pas interpréter mon discours comme une déclaration de guerre au progrès. Je pense tout simplement qu'il faut prendre le temps de l'intégrer et ne pas se laisser bercer par le chant des sirènes des vendeurs de matériel. En tout état de cause, le progrès technique, bien utile au demeurant, ne peut légitimer une régression comportementale visant à une approche technocratique de la gestion des risques.

P. – Avez-vous toujours la même activité dans vingt ou trente ans?

Y. – Et comment! Ma passion est irréversible et imputrescible! Je me vois mal rentrer dans le rang et regarder la vie assis dans mon fauteuil face à mon téléviseur. Je réaliserai d'autres expéditions adaptées à ma forme du moment. L'aventure est un état d'esprit. Elle se situe au-delà de l'âge et de la condition sociale. Elle est un lieu d'égalité pour tous les hommes qui croient qu'il n'y a pas de limite à l'expression humaine. A coup sûr, l'aventure est ma religion et je n'en changerai pas, même paraplégique!

P. – Comment faites-vous pour allier expéditions lointaines et vie de famille?

Y. – J'essaie de vivre chaque chose pleinement. Mes expéditions comme ma vie de famille. Ma présence au foyer est bien sûr limitée, mais pas en intensité! Nous avons toujours des tas de choses à nous raconter. Je sens que l'esprit d'aventure anime toute la famille. Chacun aborde le futur avec des comportements gagnants, résolus, imaginatifs. Et nos rêves ne sont pas des bulles de savon! Nous les partageons et nous les suivons ensemble jusqu'à leur aboutissement. C'est notre destin. Nous en sommes heureux.

P. – Comment vivez-vous entre deux départs?

Y. – Il y a l'après de la précédente expédition et l'avant de la prochaine. Et tous deux sont passionnantes. L'après, c'est-à-dire les conférences, les articles de presse, les émissions de radio ou de télévision permet de mettre à jour toute la richesse de ce qui vient d'être vécu. J'en suis moi-même le premier spectateur, car c'est incroyable le nombre de choses à côté desquelles on peut passer quand on est au centre de l'événement. Il faut vraiment qu'il y ait cet échange oral ou écrit avec d'autres pour avoir une vision globale et en percevoir toute la richesse. L'avant, ce sont les préparatifs, la constitution de l'équipe, la mise en place des moyens, les repérages? C'est là où tout se met en place dans votre tête, que l'idée folle devient vraiment un projet. Avec l'expérience je savoure cette «avant-aventure» avec beaucoup de délectation. J'essaie surtout d'éviter les trois syndromes des pseudo-aventuriers: le «syndrome velléitaire» qui consiste à préparer et à ne jamais passer à l'acte, le

«syndrome casse-cou» de celui qui se lance dans n'importe quelle aventure sans jamais rien préparer, et enfin le «syndrome Tartarin» de ceux qui racontent des exploits qu'ils n'ont jamais vécus.

P. – Vous avez évoqué l'aspect contagieux de l'esprit d'aventure. Pour vous, cela vient d'où?

Y. – Nos comportements ne sont que le fruit de notre histoire et en ce qui me concerne j'ai eu la chance d'avoir un père qui a incarné la réussite dans ce scénario d'aventure. Il m'en a donné les clés. Il m'en a donné le goût. Grâce à lui, j'ai compris que la position d'aventurier était finalement la plus sûre, car elle implique une grande flexibilité de comportement dans un monde de plus en plus intraitable pour les «fossiles».

P. – Justement que pensez-vous de la société dans laquelle vous vivez?

Y. – Franchement, je la trouve terne et triste. Plus les gens se couvrent d'assurances, plus ils refont les mêmes choses, plus ils ont l'air content? Je ne comprends pas comment on peut travailler toute sa vie dans le même emploi ou pour la même entreprise sans y prendre de plaisir! Je ne comprends pas comment on peut accepter consciemment de régresser! Ce qui m'attriste, c'est que le monde se conforme à une norme qu'il n'a même pas choisie.

P. – Justement, pour vous, c'est quoi la liberté?

Y. – C'est choisir lucidement ce que l'on veut faire et aller jusqu'au bout. La liberté, c'est de pouvoir faire des choix, et de les assumer sans se faire porter par les autres. La liberté, c'est de pouvoir vivre ses rêves, même les plus fous.

P. – Et vos sponsors, vous devez leur rendre des comptes?

Y. – Bien sûr, je dois leur remettre des films, des reportages, des analyses médicales, des conférences. Mais un aventurier se rend d'abord des comptes à lui-même. Il a une telle exigence vis-à-vis de lui-même qu'en comparaison, l'exigence d'un tiers, tout sponsor soit-il, fait figure de sous-produit.

P. – Sur quoi est fondée votre autorité?

Y. – Mon autorité vient du fait que je suis au cœur de l'expédition. Je suis le plus concerné et donc le plus motivé. Si les personnes de mon équipe reconnaissent mon «autorité», c'est surtout parce qu'ils constatent cette implication sans faille, de tout mon être. Ensuite vient la compétence, la connaissance approfondie du métier. L'autorité ne m'a pas été donnée, je l'ai construite à force de passion et de détermination.

P. – Quelles ont été vos plus grandes joies?

Y. – Ma vie est jalonnée des plus grandes joies! Une nouvelle idée d'expédition, l'argent pour la réaliser, un nouvel équipier qui accepte de m'accompagner, le départ, l'arrivée au sommet, le retour pour en parler aux autres, tous ces moments sont des moments inégalables de joies pleines et différentes. Il n'y a pas que le sommet qui provoque le bonheur. Heureusement d'ailleurs, car dans sa vie on y est peu de temps! Le bonheur est présent dans chaque instant quand on sait qu'il contribue à un accomplissement futur.

P. – Malgré tout, avez-vous des regrets, des mauvais souvenirs?

Y. – Mes plus grandes peines sont celles relatives au sort de certains de mes équipiers. Certains disparaissent, d'autres sont sérieusement amoindris. Et je me dis que nous ne pourrions plus partir ensemble. Quand on mène des aventures aussi extraordinaires que les nôtres, on aimerait aller ensemble jusqu'au bout de la terre, jusqu'au bout de la vie. D'une certaine manière, le «dépassement de soi en commun» vous fait profondément aimer les autres. Tout d'un coup vous mesurez la dimension sublime de l'homme qui s'exprime sans réserve.

P. – Avez-vous le sentiment d'être un solitaire?

Y. – Apparemment, non. Car je suis toujours en train de concocter des opérations qui se font à plusieurs et de communiquer avec de nombreuses personnes. En fait, oui. Oui parce que quoi que je fasse, je suis terriblement seul à porter mon projet. Je trouve ça normal, c'est mon rêve, il est dans ma tête et pas dans celle des autres. Ils pourront y jouer un rôle, mais ils ne pourront jamais en voir toutes les couleurs et toutes les facettes. Cette solitude, c'est celle de tout être lucide qui cherche à se réaliser.

P. – L'humour a-t-il sa place dans votre vie?

Y. – Surtout celui qui consiste à rire de soi. Le face à face du grain de sable que vous êtes et de l'immensité que vous affrontez. L'humour permet de passer certains mauvais caps, d'éviter de se prendre trop au sérieux, de décriper une situation tendue, de surmonter une déprime passagère, de tout relativiser. C'est précieux!

P. – Et la chance?

Y. – Elle existe et je lui ai rarement laissé une occasion de s'échapper. Elle ne demande qu'à se laisser piéger par l'enthousiasme, l'optimisme et les esprits positifs. Cela me rappelle une phrase: «ils ne savaient pas que c'était impossible, ils l'ont fait». C'est ça la chance! Elle n'existe que si l'on y croit.

P. – A votre avis, l'aventure peut-elle être au quotidien?

Y. – Tout à fait. Cette aventure c'est l'aventure de la créativité et de l'imagination. Oh, je n'irais pas jusqu'à conseiller à une mère de famille de rentrer chez elle en escaladant la face nord de son immeuble, mais il y a énormément de choses qu'elle peut faire différemment, à commencer par l'éducation de ses enfants. L'aventure, c'est s'offrir le luxe de changer ses comportements, c'est se mettre délibérément dans des situations nouvelles, c'est changer de lieu d'habitation, de travail, d'amis. L'aventure est au coin de la rue, encore faut-il ne pas être myope!

P. – Quels conseils donneriez-vous à des personnes qui voudraient se lancer dans «l'aventure»?

Y. – Primo: n'y allez pas trop vite; vous pourriez vous mélanger les pieds et perdre confiance. Préférez des petites aventures, couronnées de petites victoires et au fur et à mesure faites monter l'intensité. Prenez le temps de prendre confiance en vos capacités. Deuxio: faites vous du cinéma dans votre tête. Tournez vous des petits films internes sur ce que vous voulez réaliser et concentrez vous sur le positif des situations souhaitées. Découvrez ainsi cette fantastique réalité humaine qui dit que l'imagination est plus forte que la volonté. Tertio: choisissez bien les gens qui vous entourent. Ce sont eux qui conditionnent votre vie. Écartez les timorés et rapprochez-vous des audacieux. Fabriquez-vous un environnement stimulant. Et surtout: osez changer, osez vous retrouver!

Mutation

Rencontre... avec mon entreprise

Après avoir quitté pendant quelques mois l'entreprise que je dirige pour effectuer un «voyage de reconstruction», j'ai éprouvé la nécessité d'expliquer devant toute mon entreprise ce que j'avais compris. Je crois, et encore plus aujourd'hui, que c'était le prix à payer pour qu'ils perçoivent tous les changements et mutations qui allaient inéluctablement se produire. Ce dont je peux vous assurer, c'est que ce matin-là, je n'étais pas très fier! Mais après avoir parlé, un immense sentiment de plénitude m'a envahi, sentiment qui ne m'a plus jamais quitté depuis.

6 septembre – Dans le grand amphithéâtre du siège social

Mesdames, Messieurs,

Vous avez dû être drôlement surpris lorsque je vous ai annoncé il y a quelques temps que je désirais prendre du recul et qu'en conséquence je confiais provisoirement les commandes à mon adjoint.

En effet, c'était peu conforme à mon image de patron de droit divin, travailleur acharné et jusqu'au-boutiste. Mais il était temps pour moi! Il était temps de sortir du bocal et de voir que la vie existait aussi ailleurs. Il était temps de trouver de nouvelles énergies et un nouvel éclairage à mon action. Il était temps de m'ouvrir à des cultures différentes pour comprendre les choses plus globalement.

Il était temps de sortir de la routine et de sa cohorte de fausses bonnes idées automatiques. Il était temps de comprendre pourquoi mon action me demandait toujours plus d'efforts et m'apportait toujours moins de plaisir.

Si je vous ai réuni aujourd'hui, c'est parce que je vous dois la vérité, la vérité sur ce que j'ai compris, la vérité sur ce que j'ai envie de faire.

J'ai d'abord compris que je me trompais! Je me trompais lorsque je voyais dans les systèmes d'organisation la panacée à tous les problèmes qui se posaient à notre entreprise. Je me trompais lorsque je refusais de me montrer à vous tel que je suis réellement. Je me trompais lorsque je me refusais à comprendre la disparité de vos aspirations. Je me trompais lorsque je pensais que notre entreprise était le centre du monde et détenait la vérité. Je me trompais lorsque je jouais sur votre motivation par les artifices de l'argent. Je me trompais lorsque je me plaignais de votre manque d'efficacité et de motivation. Je me trompais lorsque j'intervenais dans vos actions de peur de vous voir ne pas les réussir. Je me trompais lorsque je refusais certaines options audacieuses tout simplement parce que vos arguments n'étaient pas assez rationnels. Je me trompais lorsque je croyais à l'information qui me remontait alors que j'avais moi-même créé des règles d'autocensure. Je me trompais lorsque je me plaignais de la réalité alors que j'en étais le premier auteur.

Ce que je sais maintenant, jamais plus je ne pourrai l'ignorer. Je sais maintenant que rien n'existe si l'imagination ne le précède pas. Je sais maintenant que rien ne peut être fait de manière durable si nous ne sommes pas tous convergents vers le même dessein. Je sais maintenant qu'une équipe c'est avant tout des personnes qui se respectent et qui s'aiment même si ce dernier mot peut prêter à sourire dans le monde de l'entreprise. Je sais maintenant que nous sommes responsables par nos actes des comportements des autres. Je sais maintenant que la confiance en l'autre est la meilleure source de motivation. Je sais maintenant que si l'on croit en quelque chose il ne faut pas hésiter à le répéter et à le réexpliquer. Je sais maintenant que si l'on veut comprendre l'autre il faut d'abord se comprendre soi. Je sais maintenant que l'audace et la créativité sont les seules garanties de sécurité et de pérennité d'une entreprise. Je sais maintenant que la seule énergie qui puisse nous faire avancer durablement, c'est l'envie de réaliser et la recherche d'un «bénéfice» tangible. Je sais maintenant que ce qui unit une équipe, c'est le partage des mêmes valeurs et la recherche de la même victoire sur soi. Je sais maintenant que pour gagner il suffit de le vouloir plus que l'autre même si l'on est inférieur techniquement. Je sais maintenant que l'homme n'avance que grâce aux défis qu'il se lance à lui-même. Je sais maintenant qu'impossible est un mot qui exprime notre système d'auto-limitation. Je sais maintenant que l'autorité ne peut être fondée que sur l'aptitude à faire comprendre et à entraîner. Je sais maintenant que réussir, c'est être totalement soi, rien que soi.

Jamais plus je ne serai comme avant! Jamais plus je ne me permettrai de critiquer les hommes au lieu de leurs actions. Jamais plus je n'essayerai de faire passer par la force ce qui ne passe pas par la compréhension. Jamais plus je n'aurai l'impudence de croire que la vérité est unique et qu'elle est le fait d'un seul homme. Jamais plus je ne me laisserai couper de l'information extérieure et de son air vivifiant. Jamais plus je ne regarderai les faits comme isolés et non partie de la globalité. Jamais plus je ne prendrai des décisions s'attaquant au symptôme et oubliant la cause. Jamais plus je ne me laisserai isoler de vous.

Aujourd'hui, devant vous, je décide de changer et de faire en sorte que mes actes rejoignent mes pensées, de faire tout ce qui est en mon pouvoir pour vous transmettre les clés de ma mutation et vous permettre d'en profiter, de faire de mon entreprise un lieu d'efficacité empreint de philosophie et d'humanité, de faire de vous les témoins vigilants et exigeants de mon évolution, de faire de notre entreprise un lieu de passion, d'expériences, d'audace, d'initiatives, d'évolution, de plaisir, de défi, d'accomplissement, de résultats, d'échanges, de vie.

Étonnant, direz-vous, lui qui hier était si sûr de lui, le voilà en train de faire son autocritique! Sachez que je n'ai jamais eu autant confiance qu'aujourd'hui; car aujourd'hui je vois le chemin et l'objectif et rien ne pourra altérer ma volonté d'y arriver. J'étais un nain et je me croyais géant. Je sais maintenant que je suis un nain et que je vais devenir géant. Nous avons tous ce géant en nous, ensemble nous pouvons le faire renaître.

Le manager initié

Rencontre avec un journaliste, Jean-Luc

Déjà trois ans, depuis le «fameux» discours qui fit couler tant d'encre et de salive aussi bien dans l'entreprise qu'à l'extérieur. Depuis, bien des choses ont changé. Nous avons dû affronter une crise du marché sans précédent. Autant dire que le changement que j'avais souhaité était allé au-delà de tout ce que j'avais imaginé. Peut-être pour m'obliger à faire le point, j'ai accepté de recevoir un journaliste de la presse économique. Je ne le connaissais que de réputation. On m'avait averti qu'il était du genre à aller jusqu'au bout, sans complaisance...

Trois ans plus tard – Dans le bureau de Pierre

JEAN-LUC – Bonjour, alors comment se porte «monsieur-le-patron-autocritique»?

PIERRE – Vous faites allusion à mon discours d'il y a trois ans devant toute mon entreprise?

J.-L. – Tout à fait, vous n'ignorez pas à quel point il a eu des répercussions à l'extérieur; vos confrères l'ont perçu comme un acte déplacé de la part d'un patron, la presse y voyant pour sa part un geste démagogique de plus d'un manager en mal d'image.

P. – Eh bien, ce n'était ni l'un, ni l'autre. C'était tout simplement un geste d'enthousiasme et d'honnêteté. Enthousiasme, parce que je venais enfin de comprendre un certain nombre de choses fondamentales qui remettaient en cause toute ma vision du monde, à commencer par ma relation avec les autres. Honnêteté, parce qu'il devenait urgent d'avoir une explication claire avec tous ceux qui partageaient le destin de cette entreprise avec moi.

J.-L. – N'avez-vous pas quand même affaibli l'image du chef que vous incarnez?

P. – Auprès de certains, c'est indéniable. Mais je crois que pour la majorité, ce fut un choc salutaire d'entendre leur patron parler avec son cœur, alors qu'ils ne le connaissaient qu'au travers de son statut et de ses notes de service. Je sais qu'au départ certains membres de mon comité de direction m'en ont beaucoup voulu, mais eux-mêmes ont fini par reconnaître que cette prise de position inhabituelle avait créé un nouveau climat, plus ouvert, plus direct et, par là-même, donné une énergie et une confiance nouvelles.

J.-L. – Il ne faudrait tout de même pas exagérer la portée de ce «discours».

P. – Le «discours», comme vous dites, était en fait un point de départ. Il a été suivi de beaucoup d'actes, simples ou spectaculaires. Car, reconnaissons-le, il y a un minimum de gestes symboliques à faire si l'on veut être bien compris. Le premier d'entre eux fut d'écrire directement à tous les salariés...

J.-L. – Au risque de vous mettre à dos votre comité de direction...

P. – Le changement en entreprise n'est pas un acte démocratique. Il est par définition brutal et dérangeant. Et bien entendu, ceux qui seront dérangés les premiers sont les managers. Autant dire qu'au comité de direction qui suivit l'envoi de la lettre, ce fut le tollé général. Pourquoi ne pas les avoir consultés? Pourquoi ne pas leur avoir demandé de répercuter l'information dans leur propre service? Pourquoi les avoir pris

de vitesse? D'une certaine manière, j'avais atteint mes objectifs. L'électrochoc avait eu lieu. «Mes» managers se révoltaient et devenaient donc plus réceptifs à de nouvelles idées. Le statu quo était enfin rompu.

J.-L. – A vous écouter, l'approche consensuelle qui a tant été vantée, vous vous en moquez!

P. – Non seulement je m'en moque, mais je crois que c'est un danger mortel pour l'entreprise. Le consensus est souvent «frauduleux» car il relève en fait d'une gigantesque manipulation et d'une mollesse certaine. Il masque l'incapacité d'une direction à définir des orientations et à faire les choix fondamentaux. On confond trop souvent consensus et consultation. Le premier vise à faire prendre des décisions par ceux qui n'en ont pas la responsabilité. La consultation, quant à elle, permet de faire remonter la réalité des faits et des idées afin d'asseoir la décision sur un matériau solide.

J.-L. – C'est donc le retour au patron autocrate!

P. – Ce n'est pas parce que l'on joue son vrai rôle de patron que l'on devient monarque absolu! Ma vision actuelle de ce rôle relève plutôt du questionnement permanent, de l'écoute attentive, de l'immersion dans la réalité. Après, il faut choisir, en son âme et conscience. Même si la décision va à l'encontre d'une majorité d'opinion, il faut avoir le courage de la prendre au risque de déplaire, de heurter, de déranger. Si l'on n'y prend garde, on finit par être l'otage des groupes de réflexion, des études ou des conseils. Le patron doit rester le «gardien du temple».

J.-L. – Vous dites «temple». Le management serait une religion?

P. – Pourquoi pas, si on prend le terme «religion» dans son sens premier qui est de relier les personnes dans le sens d'un intérêt supérieur. Pour ma part, je préférerais la notion de «sacré» car nous avons charge d'âme et nous ne pouvons nous en acquitter par une approche purement technique exempte de spiritualité ou de philosophie.

J.-L. – Tout ça ne correspond pourtant pas vraiment à l'ingénieur hyper-diplômé que vous êtes!

P. – Que j'étais, devriez-vous dire. Avant, j'étais «l'ingénieur» pour qui le management n'était que rationalité, technicité, équations. Pour sortir de l'impasse, il m'a fallu aller au-delà de cette logique, en un mot devenir «métanoïque». Les rencontres que j'ai faites, associées aux difficultés économiques que nous avons traversées, m'ont fait littéralement «basculer». J'ai été en quelque sorte «initié». L'ingénieur s'est mis au service de l'homme, au service de sa sensibilité profonde, de son intuition, de son authenticité. Il faut «oser fondre comme un bloc de glace qui redevient rivière», comme nous y invite Arnaud Desjardins.

J.-L. – N'y a-t-il pas un risque d'affaiblissement de l'autorité?

P. – De quelle autorité parlez-vous? De l'autorité hiérarchique qui exige obéissance, ou de l'autorité morale qui entraîne adhésion?

J.-L. – Un patron peut-il se permettre de ne plus être «hiérarchique»?

P. – Bien sûr que non. Être hiérarchique, c'est prendre les décisions qui nous incombent au moment opportun. Pour le reste, on peut être patron et savoir questionner, écouter, encourager. On peut même s'octroyer le droit de douter ou d'hésiter. Ma grande découverte fut de voir que le raidissement imposé par les positions hiérarchiques rendait impossible toute forme de «partage». Et sans partage, il n'y a que solitude avec tous les dangers que cela comporte.

J.-L. – Vous ne connaissez donc plus la «solitude du chef»?

P. – Si, mais elle est réduite aux instants qui précèdent la décision. A ces moments-là, j'ai même besoin d'être seul, totalement seul. Aux autres moments, je

fais tout pour être hors de mon bureau, pour être chez les autres, pour être accessible et pour me confronter à la réalité. Un patron se nourrit de réalité, et la réalité c'est les autres.

J.-L. – Revenons à des choses concrètes, si vous le voulez bien. Toutes les idées que vous avez découvertes ou mises en œuvre ont donné quels résultats?

P. – Tout d'abord, je crois que nous avons été jusqu'à maintenant particulièrement concrets, même si cela n'est habituellement pas abordé dans le discours d'entreprise. Pour répondre clairement à votre question, les résultats ne sont pas seulement inscrits dans les chiffres mais aussi dans les comportements. La modification importante des comportements est, à mon avis, une source d'amélioration durable de nos résultats «techniques». La remise en cause est devenue un «jeu» nécessaire et non plus une épreuve accablante. La communication n'est plus un flux descendant mais une interaction créative et permanente. La hiérarchie est moins un instrument de pouvoir qu'un outil d'incitation. Les processus de décisions sont plus rapides et plus «centralisés», alors que tout le monde a davantage le sentiment de contribuer et de participer.

J.-L. – C'est le paradis, si on vous suit!

P. – Non, mais ce n'est plus l'enfer que ça a pu être. Nous sommes en progrès, pas après pas, et pas forcément en ligne droite! Nous connaissons bien sûr des échecs, des conflits, des problèmes. Une communauté humaine est par définition ingérable. On peut tout au plus essayer d'améliorer son fonctionnement au jour le jour. Le tout est de rester lucide, de tirer enseignement des difficultés, de ne jamais rompre le dialogue, de vouloir faire mieux. Et tout ça ne peut se faire que s'il y a partage de valeurs et d'idéal. Et le partage de valeurs et d'idéal, ça se construit et ça s'explique sur le terrain, face aux événements, dans ces moments de complicité que permet la vie d'entreprise.

J.-L. – Cela n'a pas empêché le départ retentissant de certains de vos cadres dirigeants?

P. – Quand il y a changement, il y a forcément des gens qui ne sont pas d'accord. Tout le monde n'est pas prêt à la remise en cause au même moment. Il est bon de l'accepter, et surtout d'en tirer les conséquences qui s'imposent. L'entreprise est un organisme vivant, qui doit se renouveler sous peine de se fossiliser. Que des dirigeants soient partis, je le regrette humainement, mais je crois que c'est une bonne chose pour l'entreprise et pour eux-mêmes. Cela a permis un renouvellement, un changement d'air. Ce que j'ai découvert à cette occasion, c'est que j'étais trop «sous la coupe» de quelques cadres dirigeants. Petit à petit, je perdais le sens de certaines réalités, du fait de leur rôle d'écran opacifiant. Pour bien coopérer avec son «premier cercle», il faut savoir s'en extraire et se «contre-informer» à d'autres sources.

J.-L. – C'est de la défiance?

P. – Non. C'est de la lucidité. Un dirigeant a, par définition, un accès partiel à la réalité. Les décisions se prennent trop souvent sur une réalité tronquée. La «consanguinité» des groupes de direction est peut-être la plus grande menace pour l'entreprise, car on finit par oublier des «détails» qui peuvent entraver toute la mise en œuvre des décisions.

J.-L. – Si ce n'est pas de la défiance, c'est donc du court-circuit?

P. – Y a-t-il une loi qui oblige un chef à ne s'informer qu'auprès de ses collaborateurs directs? Un chef ne serait-il respectable que s'il se comporte en chambre d'enregistrement? L'important est de le faire ouvertement avec des règles d'éthique bien claires. Le patron est aussi un contre-pouvoir. Un contre-pouvoir nécessaire à tous les intérêts personnels ou politiques qui peuvent s'exercer ou se

développer à ses cotés. Si vous, journaliste, croyez à la liberté d'informer, je crois, moi, à la liberté de m'informer. En entreprise, l'information se doit d'avoir plusieurs sources. La variété des angles de vue lui donne tout son relief

J.-L. – Revenons à vous-même. Où trouvez-vous l'énergie de diriger?

P. – Pas du tout là où je la trouvais auparavant. Ma force me venait du sens du devoir, de ma volonté, de ma loyauté à l'entreprise. Tout cela me permettait de tenir au prix d'une dépense d'énergie importante. Autant de choses qui ont été depuis enrichies par l'énergie des autres que j'ai appris à capter et à valoriser. Je fonctionne beaucoup moins en vase clos, moins en force, plus en résonance avec ce qui m'entoure. Pour être tout à fait honnête, ces choses-là me paraissaient particulièrement fumeuses il y a quelques années. Depuis que je les vis, je me demande comment j'ai pu passer à côté d'une aussi grande richesse pendant si longtemps.

J.-L. – Mais diriger n'est-ce pas finalement frustrant, du fait des inévitables concessions et des multiples déceptions?

P. – Apprécierions-nous le soleil s'il n'était précédé de la pluie? Ce qui importe, c'est le sommet que l'on veut atteindre. La véritable frustration viendrait plutôt de l'absence de sommet. A bien y regarder, le patron est un fabricant d'utopies auxquelles il finit lui-même par croire, fondant ainsi toute sa capacité à entraîner! Le rêve anesthésie la douleur et rend toutes les épreuves supportables.

J.-L. – On est bien loin de toutes les théories modernes sur le management?

P. – Peut-être parce qu'il n'y a rien de moderne dans l'art de manager. Il y a des archétypes que nous devons apprendre à utiliser. Il y a une tradition qui nous précède et qui nous survivra. En matière de management, le goût de la redécouverte doit remplacer la prétention de l'invention. Le management dit «moderne» a souvent érigé la complexité en dogme. Je mesure, jour après jour, la force de la simplicité. L'essentiel est au fond de nous, caché et occulté par notre éducation. Il faut nous attacher à le révéler, à redécouvrir ce trésor séculaire que nous partageons tous.

J.-L. – Quels sont vos mots fétiches?

P. – Confiance, plaisir et réalité. *Confiance*, car rien ne peut se faire durablement si elle ne nous habite pas et si nous ne l'accordons pas aux autres. La confiance est le ciment des organisations. Elle suppose, bien entendu, la vigilance, mais elle seule peut créer l'élan, la motivation, la foi en quelque chose. Comme cela a souvent été dit, on perd plus par défiance que par confiance. *Plaisir*, pour l'énergie qu'il procure, libérant nos forces créatrices, nos forces de vie. La notion de plaisir a été bannie du monde de l'entreprise au point de culpabiliser ceux qui osaient l'évoquer. Le plaisir est une source d'enthousiasme entraînant dans son sillage la qualité. *Réalité*, «prise de terre» du management, permettant à la fois de prendre des décisions sur des bases concrètes, de trouver des solutions simples loin des spéculations intellectuelles, de respecter la vie et les acquis issus du quotidien.

J.-L. – Et demain?

P. – Demain, je dois poursuivre ma quête. La mutation de mon entreprise passe par la mienne et j'ai beaucoup compris en sortant un peu de mon entreprise. J'ai changé au contact de François, Paul, Jacques, Victor et Yann, mais je ne sais pas encore comment faire changer mon entreprise. Peut-être devrais-je maintenant m'adresser à un autre dirigeant...

Postface de Didier Livio(1)

Du manager initié à l'entreprise métanoïque

«Un manager, *a fortiori* un chef d'entreprise, ne peut se satisfaire de sa seule évolution personnelle, il faut que toute l'entreprise se transforme» déclare spontanément Didier Livio à la suite de la lecture du parcours de Pierre. Didier Livio saisit la balle au bond et tente, en quelque sorte, de répondre directement aux interrogations du héros de ce livre, en lui proposant un cadre pour faire évoluer l'entreprise toute entière. Avant-gardiste, sa réflexion se nourrit des travaux du CJD (Centre des Jeunes Dirigeants)(2) considéré comme le laboratoire des idées avancées du patronat français.

L'ÉVOLUTION DU MANAGER NE PEUT ÊTRE QU'UNE PREMIÈRE ÉTAPE

Si, pour moi, l'initiation du manager est un point de départ, l'objectif reste la transformation de l'entreprise toute entière. Je n'arrive pas à concevoir qu'un chef d'entreprise puisse se contenter de sa seule progression personnelle, car il est au service de toute l'entreprise. Bien sûr, rangement bien ordonné commence par soi-même et effectuer un travail sur soi devrait permettre de mieux impulser le changement chez les autres. Mais vouloir transformer les autres est un exercice extrêmement difficile et semé d'embûches. En fait, il ne s'agit pas de décréter le changement pour les autres, mais de créer, dans l'entreprise, le cadre qui va permettre à chacun de mettre en œuvre sa propre transformation, quand il le désire, s'il le désire, et à son propre rythme. L'entreprise est une communauté humaine. On peut imaginer que cette transformation commence par une personne ou un petit noyau de personnes, mais quand bien même chacun aurait évolué, il reste l'évolution du fonctionnement collectif à accomplir. C'est là le challenge ambitieux: réussir une réforme à la fois individuelle et collective, pour chacun et pour tout le monde.

HEUREUSEMENT, LES GENS SONT DIFFÉRENTS

Manager et respecter l'hétérogénéité me paraît être l'une des conditions essentielles pour que l'entreprise devienne vraiment métanoïque. On pourrait, au contraire, penser que réformer l'entreprise est facile si les personnes ont toutes les mêmes affinités que le dirigeant et auraient chacune, au préalable, effectué leur propre parcours métanoïque. Mais je crois que cette entreprise-là serait marginalisante et excluante du point de vue de la société. L'évolution, il faut la faire avec tout le monde, avec des gens différents, des équipes hétérogènes. C'est ça la vie. C'est une richesse et une chance pour l'entreprise. C'est aussi la voie de la plus grande difficulté. Si l'entreprise n'était composée que de clones du dirigeant, elle s'asphyxierait. Sa transformation ne vaut que si elle s'accomplit avec le plus grand nombre de personnes différentes, dans le plus grand nombre d'entreprises. Mais il faut également tenir compte du fait que certaines personnes ne ressentent pas du tout le besoin de changer et dans ce cas, peut-on, doit-on les inciter à le faire? C'est une question d'éthique qui se pose au quotidien. Tous les jours, nous sommes interpellés en tant que dirigeants d'entreprise, pour déterminer la limite au-delà de laquelle il n'est plus tolérable d'attendre qu'une personne s'engage dans sa propre transformation, notamment pour ce qui touche à l'évolution liée à sa fonction dans l'entreprise. Cet arbitrage entre qualité du fonctionnement collectif, performance économique de l'entreprise, et liberté laissée à

chacun pour qu'il puisse accomplir sa propre évolution, est pour moi la question-clé du manager engagé dans la construction d'une entreprise compétitive, au service de l'Homme, vivant en harmonie avec la société qui l'héberge.

LE CONSERVATISME EST SANS DOUTE PLUS UTILE QU'ON NE LE CROIT

J'ai remarqué que toutes les entreprises comptaient des éléments «conservateurs» parmi les membres de leur direction. Alors vouloir transformer le fonctionnement collectif et manager la mutation peut sembler une gageure. J'ai découvert que, paradoxalement, un certain conservatisme est finalement nécessaire pour faire avancer les choses, tant nous sommes imprégnés d'une culture de conflit plutôt que de négociation. Cette part de conservatisme semble nécessaire dans la mesure où les gens sont d'autant plus satisfaits de ce qu'ils obtiennent qu'ils se sont battus pour l'avoir. Un patron trop innovant s'expose à un échec en anticipant des demandes qui ne sont même pas formulées.

Malheureusement, ce sont souvent les chefs d'entreprise eux-mêmes qui jouent ce rôle de conservateurs. En face d'eux, il y a ceux qui remettent en cause ce conservatisme, provoquent le changement; alors des tensions naissent, puis des négociations s'ensuivent et les choses avancent ainsi. Une façon de mettre en marche la dynamique du changement. Les salariés ou les syndicats sont souvent moteurs dans ce jeu là, mais pas toujours. Je connais une importante entreprise internationale dont le patron est plus innovant que bon nombre de délégués syndicaux aux rêves les plus fous. J'ai beaucoup appris de cette entreprise à la réussite exemplaire, dont les deux directeurs généraux, tempérant de part et d'autre et les ardeurs de leur patron et celles des syndicats, tiennent ce rôle de conservateurs. Cet exemple montre à quel point le conservatisme, dans notre culture d'entreprise, est nécessaire à l'équilibre de nos relations sociales.

LES SIX ÉVOLUTIONS DE L'ENTREPRISE

Pour transformer l'entreprise, six évolutions me semblent nécessaires. Outre la nécessité de *manager l'hétérogénéité* dont je viens de parler, il convient de *repenser l'organisation du travail* pour donner à l'entreprise plus de souplesse et pour permettre à chacun de se réapproprier son temps. Il s'agit ensuite de *redéfinir le rôle et la mission de l'encadrement*, afin qu'il soit porteur de la réforme de l'entreprise et agisse pour que chaque personne devienne plus autonome et plus responsable. *Faire reconnaître l'entreprise en droit*, non plus seulement comme une société de capitaux, mais pour ce qu'elle est, c'est-à-dire une communauté humaine, constituerait une avancée du droit et clarifierait nos rapports sociaux. Enfin, nous devons penser à d'autres indicateurs de *mesure de la performance* de l'entreprise qui prendraient en compte non seulement le critère du profit à court terme, mais aussi la capacité de l'entreprise à faire progresser ses collaborateurs et la société toute entière. Tout cela nécessite bien sûr, un *engagement politique fort*, fondé sur une réflexion éthique et, autant le dire, spirituelle. Le mot politique n'est pas à entendre ici dans le sens de «politique politicienne», mais dans le sens d'une action politique basée sur une représentation de la société et du monde que nous voulons construire pour demain.

REPENSER L'ORGANISATION DU TRAVAIL

L'organisation du travail devrait prendre en compte à la fois les intérêts collectifs et le projet personnel de chacun. Le défi du management aujourd'hui, consiste à mettre au point des organisations souples, réactives et productives. Or, pour y arriver, il faut considérer l'homme autrement et il me paraît indispensable que l'entreprise se rapproche du projet personnel de chacun, car il s'agit de la seule contrepartie, au-delà de la réduction du temps de travail, qu'elle peut donner à la flexibilité qu'elle demande au salarié pour accroître sa compétitivité. Le vrai progrès sera de créer les conditions d'un réel équilibre, d'une réelle harmonie plus fructueuse entre vie professionnelle et vie personnelle, l'une enrichissant l'autre et réciproquement. A un moment dans l'histoire de l'humanité, où l'Homme, dans les pays occidentaux, ne passe plus que neuf pour cent de sa vie éveillée au travail (à prendre ici au sens où les dernières décennies ont réduit le travail humain à l'une de ses formes particulières: l'emploi salarié), est-il encore possible que le temps de travail impose son rythme à l'ensemble du temps de la vie? Nos organisations du travail seront d'autant plus compétitives que nous saurons fonder cette compétitivité sur une réelle plus-value pour nos salariés. Pourquoi cette plus-value ne pourrait-elle pas être la possibilité pour chacun de se réapproprier son temps? Ce serait plus épanouissant pour l'individu et l'entreprise en sortirait gagnante.

La place très importante que l'entreprise occupe encore aujourd'hui dans la société montre à quel point elle reste le lieu principal de la socialisation des personnes. Mais, si demain le travail évolue comme je le pense, elle ne sera plus qu'un lieu de socialisation parmi d'autres et l'entreprise aura retrouvé sa vocation première: produire des richesses, des biens et des services, au service de la société toute entière.

LE RETOUR EN FORCE DE L'ENCADREMENT

Pour évoluer, l'entreprise a besoin d'un encadrement fort, pas un encadrement au sens où on l'entend aujourd'hui, mais un encadrement nouveau, renforcé, qui comprenne l'autorité au sens étymologique du terme, c'est-à-dire «rendre les autres auteurs». Dans ce sens, être «cadre», c'est être à la fois tuteur, médiateur et éducateur. Tuteur au sens de maître d'apprentissage qui transmet ce qui ne peut pas s'écrire, le tour de main, le savoir-être, le comportement. Médiateur aussi, car les situations conflictuelles, comme je l'ai dit précédemment, sont inhérentes à la vie de l'entreprise et il faut donc savoir les gérer dans la responsabilité et la négociation. C'est d'autant moins donné à tout le monde que ce n'est pas dans notre culture qui reste celle de l'affrontement et du conflit. L'éducateur enfin, mais au sens étymologique du terme: «faire sortir de», au sens du sculpteur qui dépouille l'œuvre de la pierre qui l'encombre pour la faire exister. L'encadrement est une fonction à part entière qu'il faut organiser dans l'entreprise. C'est un vrai métier qui a ses règles de l'art, qui se travaille, qui se perfectionne, qui se transmet. Assurer une responsabilité d'encadrement, c'est un rôle quotidien qui implique d'importantes qualités d'écoute, d'ouverture, de tolérance, de pédagogie et donc d'animateur. L'encadrant est là pour aider les autres à progresser et à rendre chacun auteur.

FAIRE ÉVOLUER LE STATUT DE L'ENTREPRISE

Je dois sans doute surprendre en affirmant que l'entreprise, et a fortiori l'entreprise des hommes, n'existe pas en droit aujourd'hui. Seule la société de capitaux existe juridiquement. Et je constate que son cadre juridique ne règle que le fonctionnement des actionnaires entre eux et que la comptabilité des sociétés de capitaux a pour

mission de mettre en évidence le profit, seule et unique finalité de la société de capitaux. Et cela n'est pas à remettre en cause, car la finalité des sociétés de capitaux, c'est de régler le fonctionnement de personnes qui mettent de l'argent sur la table pour entreprendre un projet qui comporte des risques, et qui, en contrepartie, veulent une rémunération du capital apporté. C'est légitime. Le problème réside dans le fait que la société de capitaux considère la communauté de travail comme une dépense et non comme une ressource. En droit, les salariés ne font pas partie de l'entreprise de capitaux. Or, aujourd'hui, ce qui fait de plus en plus souvent la valeur de l'entreprise, ce sont ses actifs immatériels comme les brevets, l'innovation, l'imagination... et cela est uniquement porté par les hommes et les femmes de l'entreprise. Ils représentent donc une part de la valeur de l'entreprise, et à ce titre ils sont par le temps de travail, copropriétaires d'une partie de l'entreprise, mais pas copropriétaires de la société de capitaux. C'est vrai, le législateur a essayé de faire évoluer les choses par les mécanismes de la participation, c'est-à-dire en faisant jouer aux salariés le rôle d'actionnaires. Mais il l'a fait dans un autre esprit. En fait, il faudrait faire coexister en droit l'entreprise et la société de capitaux. Ainsi, la communauté de financiers qui cherche une rentabilisation de son capital, négocierait avec la communauté de travail dont le but est d'assurer sa pérennité collective et individuelle. Avec ce droit de l'entreprise, une comptabilité d'entreprise – dont la finalité sera de mesurer la valeur ajoutée – s'ajoutera à la comptabilité des sociétés dont l'objectif sera le profit tiré de la valeur ajoutée. La négociation portera sur comment la communauté de travail et la communauté financière négocieront le partage de la valeur ajoutée produite, dans des règles du jeu également négociées, notamment celles portant sur l'organisation du travail.

VERS UN MODÈLE EUROPÉEN

Si aujourd'hui, l'Europe veut, en phase avec ses valeurs historiques, développer un modèle typiquement européen, elle doit rechercher ce qui la rend typique dans le monde. Pour moi, les Européens sont unis par deux de nos principaux concepts de vie collective qui ont été élaborés au fil du temps: la démocratie et l'économie de marché. Ces deux concepts, qui sont repris progressivement aujourd'hui presque partout dans le monde, sont récents et nous n'avons pas encore pris la mesure de la contradiction qui les relie. Plus l'économie de marché se développe, non plus comme concept mais comme finalité, plus la démocratie est assujettie. Plus ces deux concepts deviennent alors antagonistes, l'un détruisant l'autre. Un nouveau modèle politique européen doit absolument, aujourd'hui, montrer les voies d'une conjugaison réussie entre démocratie et économie de marché, cela pour l'Europe, mais aussi pour le monde. L'agent principal de l'économie de marché est l'entreprise. C'est notamment à partir de l'entreprise qu'il faut rechercher une conciliation réussie entre démocratie et économie de marché. A l'interne d'abord, dans des mécanismes permettant la construction et la gestion d'un réel projet commun entre la communauté financière et la communauté de travail. Seul un droit de l'entreprise, élaboré dans les conditions que j'ai explicitées précédemment, permettrait de donner un cadre à ces négociations, le chef d'entreprise voyant alors son rôle clarifié et devenant naturellement le garant de l'intérêt collectif, le garant du contrat passé entre les parties et celui du projet de l'entreprise. A l'externe ensuite, c'est-à-dire dans l'articulation entre l'entreprise et son environnement. Il s'agit là, à partir de nouveaux mécanismes d'évaluation de la performance de l'entreprise, de conduire celle-ci à une performance économique réelle, c'est-à-dire non réalisée au détriment de la société. Ce modèle européen,

nouveau, ne serait pas à analyser au regard des schémas anciens, libéraux, sociaux-démocrates ou socialistes. Il chercherait simplement à concilier, au profit de tous, la liberté individuelle et la solidarité, l'économie de marché et la démocratie.

ÉVALUER LA PERFORMANCE AUTREMENT

La valeur ajoutée, c'est ce que produit réellement la communauté de travail comme richesse supplémentaire par rapport à des achats de service. C'est la notion de marge brute qui compte (chiffre d'affaires moins sous-traitants). D'un point de vue comptable, c'est très simple. La comptabilité de l'entreprise permet d'évaluer cette valeur ajoutée et le contrat va avoir pour objet de négocier le partage de cette valeur ajoutée entre la communauté de travail et la communauté des actionnaires. Mais ce n'est pas tout. L'autre point important, c'est de trouver des indicateurs qui permettraient d'évaluer l'action de l'entreprise non seulement sur le plan financier, mais aussi vis-à-vis de l'extérieur. Et c'est là qu'intervient la notion «d'employabilité» dont on parle beaucoup aujourd'hui. Il faudrait réintégrer, par exemple, dans la comptabilité le coût des dysfonctionnements que l'entreprise fait subir à l'extérieur, quand elle licencie ses salariés sans se préoccuper de leur avenir et qu'elle n'a pas veillé à leur «employabilité» par la formation, ou encore quand elle engendre des nuisances sur la qualité de l'air et de l'environnement, quand elle porte atteinte à la santé des hommes par le stress, etc. On ne peut indéfiniment faire n'importe quoi, sans un jour en payer le prix lourd.

Ce prix (lourd), quelqu'un le paye toujours, les salariés de l'entreprise, l'environnement direct de l'entreprise ou plus largement la société toute entière. Autant nous pouvons facilement, en Europe, créer un droit de l'entreprise permettant à tous ceux qui veulent entreprendre différemment de le faire, autant il est impossible, même au niveau européen, de changer les indicateurs de performance de l'entreprise. Il s'agit là d'une des quelques mesures urgentes qui sont à prendre au niveau international pour que l'on puisse espérer voir l'entreprise, au siècle prochain, vivre à nouveau en harmonie avec la société, et l'économie redevenir un moyen au service du développement de l'humanité.

ÊTRE MÉTANOÏQUE

A mon sens, une entreprise métanoïque est une entreprise qui est à l'écoute de toutes les logiques différentes, parfois antagonistes qui la traversent. Elle doit être un espace d'épanouissement au service de l'homme et non un instrument pour l'assujettir. C'est pourquoi, il est important que le chef d'entreprise en donne le sens et que son action se situe au-delà d'un rôle purement technique qui se bornerait à la stricte application de règles. Un chef d'entreprise métanoïque est, à l'instar du héros de ce livre, sensible au monde qui l'entoure et son engagement ne peut se fonder sans réflexion éthique et naturellement sans un travail sur lui-même. Pour expérimenter moi-même cette voie et pour en débattre régulièrement avec de nombreux amis au sein du CJD (2), je sais que la route vers cet idéal est très difficile. Elle est souvent parsemée d'échecs. Mais, pour chacun de nous, la difficulté de réussir ne fait qu'ajouter à la nécessité d'entreprendre.

Didier Livio
(Décembre 1997)

(1) Après avoir présidé le Centre des Jeunes Dirigeants (CJD) auteur de *L'entreprise au XXe siècle* (Éd. Flammarion 1996), Didier Livio a été élu président de la Confédération Européenne des Jeunes Entrepreneurs (YES). Il anime également une entreprise spécialisée dans l'ingénierie de communication (Synergie: 35 personnes a Paris, Lyon et Dijon).

(2) Le CJD est une association patronale indépendante, créée par Jean Mersch, en 1938. Elle regroupe, aujourd'hui, près de 3000 dirigeants en France animés par la conviction que l'économie doit être au service de l'homme et que la finalité économique de l'entreprise est indissociable de sa finalité humaine et sociétale.