

Second débat - réunion annuelle du G9+ - 15/10/2003

Présentation du débat par Gilbert Cristini :

Jean-François Vermont est président du groupe HEC Multimédia et systèmes d'information. Vous en déduisez donc, en toute logique, qu'il est lui aussi un HEC «du siècle dernier», puisqu'il est de la promotion 78, et qu'il a complété notamment par un DEA de droit public. Il est membre du comité d'organisation, où il représente les anciens élèves d'HEC mais joue aussi le rôle très apprécié de trublion de service. Patron depuis 17 ans d'une entreprise (PFLS), société de conseils et de réalisations en qualité d'accueil et écoute client -son marché est illimité- il s'intéresse aussi à tout ce qui touche à l'entrepreneuriat responsable, à l'innovation managériale, aux implications sociales de ces technologies informatique et télécoms. Il se passionne pour les conséquences écologiques au niveau mondial de cette fuite éperdue en avant que symbolisent magnifiquement l'informatique et les télécoms. Depuis la première édition de la rencontre annuelle du G9+, en 1996, il a amené à cette tribune un certain nombre de hauts responsables, philosophes, psychanalystes, responsables politiques de tout bord et futurologues.

Introduction, par Jean-François Vermont :

Le thème de cette seconde table ronde vient d'une petite réflexion : depuis plus de 30 ans nous assistons à l'évolution des nouvelles technologies, se développant à un rythme très rapide. Elles nous accompagnent en tant que professionnels dans la course à l'efficacité, à la modernisation. Elles permettent une plus grande autonomie personnelle, un accès plus aisé aux connaissances. En même temps, elles se traduisent parfois par des workflows, des process contraignants.

Je vous propose de quitter le monde des NTIC temporairement, et de l'élargir aux thèmes social, planétaire, de l'entreprise en tant qu'insérée dans un système social. D'aborder aussi les dimensions plus individuelles, voire psychologiques, et cette réflexion, nous la mènerons avec trois intervenants.

La première d'entre eux, Susan George, est vice-présidente et co-fondatrice d'Attac. Née aux Etats-Unis, elle y a obtenu un certain nombre de diplômes, ainsi qu'une licence de philosophie à la Sorbonne en 1967... juste un an avant les événements de mai 68. Elle a obtenu aussi un doctorat en sciences politiques à la Sorbonne en 1978. Elle travaille à Attac sur des thèmes liés à la libéralisation des échanges, à la mondialisation, au rôle des organisations multilatérales comme l'OMC notamment. Elle est l'auteur d'un grand nombre d'ouvrages traitant des questions liées à la libéralisation libérale, à la mise en place de l'OMC, à la question des dettes du tiers monde, à la faim dans le monde, etc.

Susan George :

Je vous avoue que c'est un peu intimidant d'être ici. Quand j'ai accepté l'invitation par téléphone, je n'avais pas idée de l'ampleur de la manifestation. J'ai pensé de suite que ce n'était vraiment pas mon domaine, pour savoir quoi dire à un auditoire aussi éminent. J'imagine en effet qu'il y a ici une des plus grandes concentrations d'intelligences de France (rires de la salle)... très très peu féminines d'ailleurs ! Les femmes parmi vous sont donc particulièrement intelligentes. Si elles en sont arrivées là, c'est qu'elles ont vraiment des qualités.

Je vais vous décrire deux ou trois choses qui vont vous paraître sans doute exotiques, mais... votre milieu m'est exotique aussi. Vous êtes une concentration

d'intelligences techniques, vous vous occupez de très grandes entreprises mais êtes quand même extrêmement minoritaires au niveau mondial.

Ce qu'on appelle la fracture numérique, d'après le sociologue Manuel Castels peut se résumer ainsi : il y avait probablement 9 millions d'utilisateurs d'internet en 1995, 700 millions en 2002 et peut être y en aura-t-il 2 milliards en 2005/2007. Même si cela paraît énorme, ça ne représentera que moins de 30% de la population mondiale. Et vous ne serez pas surpris d'apprendre qu'il s'agit de la partie la plus riche du monde : soit entre 20 et 30% en Europe, plus que cela aux Etats-Unis, mais moins d'1% en Afrique. Je n'insisterai pas là-dessus, mais c'est intéressant pour le mouvement altermondialiste. Mouvement que j'appelle d'ailleurs heureusement beaucoup moins «anti-mondialiste» : ce que nous avons toujours refusé, car nous sommes en fait très internationalistes et préoccupés par la solidarité mondiale. En tout cas les altermondialistes ou participants au mouvement pour la justice mondiale sont aussi extrêmement bien servis par vos métiers. Deux exemples sur deux dernières campagnes importantes : la première en 1997/98 sur l'accord multilatéral sur l'investissement (l'AMI), que nous voulions stopper. Cet accord aurait donné en effet tous les droits aux entreprises, aucun aux états et encore moins aux citoyens. A cette époque là, l'utilisation de l'internet pour s'organiser débutait tout juste. Nous avons fait appel à ces techniques, mais étions encore à l'époque du fax et du téléphone... En l'espace de deux ans, quand il s'agissait de monter la campagne sur l'organisation mondiale du commerce à Seattle, tout le monde s'activait déjà sur le net. Cela allait beaucoup plus rapidement, et pour beaucoup moins cher. C'était tout à fait facile d'être en contact six fois par jour avec des amis aux Etats-Unis, au Canada et partout en Europe. Beaucoup de gens datent le mouvement anti-mondialiste, ou altermondialiste, de Seattle : sans vos métiers cela n'aurait pas été possible.

Prenez aussi le 15 février dernier, quand des millions de personnes ont manifesté contre la guerre en Irak. Pendant la guerre du Vietnam il a été parfois possible, après des mois et des mois d'organisation et de communication laborieuses, d'organiser en Europe et aux Etats-Unis des protestations le même jour. Le 15 février a été un peu le fruit de Porto Allegre, même si cela partait aussi de Londres. Ce fut vraiment facile de faire en sorte que tous les continents, y compris des pays musulmans, y compris une mission scientifique en Antarctique, soient dans la rue en même temps : sans le net cela n'aurait pas été possible. Le *Financial Times* a ainsi pu écrire qu'il y avait deux pouvoirs dans le monde désormais : les Etats-Unis et le mouvement citoyen. Tout n'est pas rose pour autant : pour nous aussi l'informatique pose des problèmes, d'abord à un niveau plus philosophique comme l'a souligné le philosophe Paul Virilio. Quand on fait appel à une technique quelle qu'elle soit, on va créer les conditions de l'accident en même temps. Vous inventez l'avion... vous inventez en même temps le crash ; vous inventez le nucléaire... vous inventez en même temps Tchernobyl ou Three Miles Island. Vous inventez l'informatique et vos métiers... et vous inventez en même temps le risque de perte catastrophique d'informations. De notre point de vue altermondialiste, on invente aussi la crise financière parce qu'il devient possible de faire sortir ses investissements en l'espace de quelques minutes ou quelques heures du Mexique, de la Thaïlande, du Brésil, de la Corée j'en passe et des meilleurs. Avec des conséquences humaines absolument dramatiques contre lesquelles les pays sont incapables de réagir, à moins d'avoir échappé aux fourches caudines du fond monétaire international et pu mettre en place des contrôles financiers.

Un autre grand organisateur de la planète qui est l'Organisation Mondiale du Commerce, est aussi un dossier dont je m'occupe beaucoup à Attac. L'accord sur les

services -le GATT en anglais ou l'AGCS en français- est l'une de nos grandes préoccupations, car il a pour objectif de «marchandiser» absolument toutes les activités humaines, y compris l'éducation, la santé, l'eau, les services publics, etc. Je ne sais pas quels sont les liens directs de vos entreprises avec Bruxelles et le commissaire Lami qui négocie pour tout le monde. Nous avons eu par exemple copie de la correspondance entre la Commission et les entreprises de l'eau : où elle leur demande « quels sont les obstacles à votre expansion dans le monde entier ? quelles sont vos préoccupations ? ». Tout cela étant intégré par la suite dans les demandes que formule la Commission à l'égard des autres membres de l'OMC. Nous estimons que les entreprises ont beaucoup trop d'influence sur la Commission, et les autres citoyens pas assez. Si j'en juge par les demandes d'ouverture de marché faites dans le cadre de l'AGCS, nous pouvons déduire que les télécoms devaient avoir beaucoup d'influence sur la Commission : car sur 109 demandes, 107 pays avaient été priés d'ouvrir leur secteur de télécoms. Je crois que seul le Kurdistan et d'autres pays de cette zone y ont réchappé.

Les entreprises sont donc très présentes : nous le savons car elles le disent ouvertement. Le Medef considère que les services sont le sujet prioritaire de négociation. A Cancun, personne n'a contesté le domaine des services. Nous, nous continuons à nous en préoccuper : notre campagne de mobilisation des collectivités contre l'AGCS et pour sauvegarder les services publics a maintenant dépasser les 160 collectivités (souvent de grandes villes, une dizaine de départements, la région Midi-Pyrénées, etc). Nous demandons un moratoire sur ces questions.

L'accord sur la propriété intellectuelle vous concerne aussi, en ce sens que la durée des brevets a été étendue à vingt ans partout dans le monde. Quand ce n'est pas respecté les américains déclenchent immédiatement devant l'OMC un procès au pays concerné. Ceci retarde énormément les transferts de technologies vers les pays plus pauvres. Et puis l'ONU prépare un sommet sur la société de l'information dans lequel nous constatons aussi une tendance qui nous paraît néfaste. Pour la première fois dans une conférence de l'ONU, les entreprises seront en effet individuellement présentes en tant que telles et en tant qu'ONG. Nous estimons que cela va noyer les ONG. Certaines en France se sont réunies pour essayer de faire en sorte que cette société de l'information soit plus égalitaire.

Nous sommes donc assez loin de vos préoccupations. Nous considérons que la mondialisation -que nous appelons néo-libérale- est impulsée à la fois par les très grandes entreprises transnationales et par les marchés. Vous êtes un peu les facilitateurs de cette mondialisation néo-libérale. Nous refusons l'idée que tout doit être dans le marché et pensons que les citoyens doivent avoir le droit de débattre de ce qui est une marchandise et ce qui ne l'est pas. Les technologies doivent être mises au service de tous par les moyens que nous avons su mettre au point au moins en Europe, en tout cas en France : péréquation, services publics, réservation d'une certaine partie des ressources pour ceux qui n'en ont pas, taxation, redistribution, etc. Nous estimons que si on laisse tout au marché, c'est l'inégalité et la fracture garanties et qu'en fin de compte ce n'est bon pour personne.

Jean-François Vermont :

Merci pour cette présentation et cette très grande franchise.

Avis du public :

> **Question :** Considérez vous que dans votre activité, il vous en est demandé trop ?

- Oui : 39,7%
- Non : 56%
- Sans opinion : 4,3%

> **Question** : Pensez-vous que la diffusion des technologies :

- Soulage la peine des hommes : 71,2%
- Augmente les servitudes et les souffrances : 17,6%
- Sans opinion : 11,1%

Commentaires de l'animateur :

Nous avons beaucoup de chances ce matin, car nous sommes plutôt dans une salle optimiste ! La technologie nous permet sans doute de nous libérer de certaines contraintes : nous sommes nomade, moins coincés, avec plus de possibilités d'ouvertures. On s'aperçoit que si l'on avait pu craindre des formes d'asservissement pour des questions de workflow, du stress en matière de management -comme nous en parlions énormément il y a quelques années- nous affichons un certain niveau de maîtrise, en tout cas parmi nous. Et c'est tant mieux !

Question de la salle, (Laurent Chareyron, La.SDI) :

Mme George, pensez-vous que la délocalisation des services dans les pays en voie de développement soit un facteur positif de la mondialisation, aidant à rompre la fracture digitale ? Ou au contraire un aspect négatif par les impacts qu'elle peut avoir sur les pays développés ?

Susan George :

Je pense surtout que c'est inévitable. Nous avons cité ce matin quelques exemples comme Bangalore, mais cela ira plus loin. Seulement, c'est toujours la même chose : il n'y aura que quelques pôles de concentration et c'est pour cela qu'il faut aussi un modèle de type services publics, ce que les entreprises ne peuvent pas faire. Ce n'est pas leur mission. Mon espérance serait au moins qu'elles ne l'entravent pas. Quelques pôles s'affirmeront cependant comme Bangalore, sans doute aussi les Chinois plus tard. J'ai entendu également ce matin que les calls centers étaient de plus en plus délocalisés : il s'agit très souvent d'emplois assez mal payés. Mais je n'ai pas davantage d'opinion que cela là-dessus.

Question de la salle (Jean-Paul Saby, responsable formation LOGICACMG) :

Je voulais déjà saluer Susan George en tant que membre militant d'Attac. Et j'aurai été intéressé de savoir si dans la salle il y avait d'autres personnes étant à la fois dans le monde des managers, et aussi dans celui des militants d'Attac.

Jean-François Vermont :

Nous pouvons poser la question directement au public?

Réponse : (trois mains se lèvent parmi l'assistance)

Susan George :

Ah formidable ! Je n'aurai pas cru.

Jean-Paul Saby :

Quel est l'état d'avancement d'un des principes fondateurs d'Attac, à savoir la mise en place de la taxe Tobin ?

Susan George :

Déjà, nous avons changé les termes du débat. Cette taxe s'appelle maintenant «taxe sur les transactions», car nous ne voulons pas la limiter uniquement au marché d'échange de monnaie, comme James Tobin. Nous pensons qu'il pourrait y avoir plusieurs objets de taxation internationale et que c'est la seule façon de créer une redistribution mondiale plus efficace. Il ne faut pas s'attendre à ce que cela soit fait par les nations individuellement : la cible étant dans les discussions de 0,70% du PNB, et cela chute un peu plus chaque année... Il y a quatre ans, on nous rétorquait : « vous êtes bien gentils mais c'est totalement infaisable ». Maintenant, on dit : « c'est peut-être faisable, mais il faut plus d'études ». Ce qui est faux d'ailleurs : nous avons fait toutes les études possibles et imaginables, et cela s'avère parfaitement faisable. Les plus francs nous disent en fait : c'est parfaitement faisable et... parfaitement inacceptable (rire de la salle). L'idée d'introduire un impôt international, c'est-à-dire sur les marchés financiers et plus tard sur les compagnies transnationales, paraît en effet inacceptable.

Nous en sommes en ce 21^{ème} siècle là où les réformateurs se trouvaient à la fin du 19^{ème} siècle et au début du 20^{ème} : quand ils ont proposé l'idée de taxer les revenus. Nous en sommes un peu à ce point là, mais je ne doute pas que ce soit une des premières réalisations du mouvement altermondialiste.

Jean-François Vermont :

Je vous remercie pour cet échange. Maintenant vous êtes avertis : si l'idée fait son chemin, un impôt mondial pourra être établi. Passons au deuxième éclairage, que va nous apporter Noël Goutard. Il a obtenu sa licence de droit en 1950, puis il a passé son début de carrière professionnelle aux Etats-Unis, principalement dans l'industrie pharmaceutique chez Pfizer. Ensuite, pour des raisons de coeur il est revenu en France, où il a pris la direction générale du groupe Gevelot, pendant cinq ans. Il a ensuite occupé durant dix ans des fonctions de direction générale, dans le groupe de Jérôme Seydoux, d'abord à Compteurs Schlumberger, puis au groupe Chargeurs. Il a pris ensuite la direction générale de Thomson, du temps d'Alain Gomez, de 1982 à 1987. Et enfin il a pris la présidence de Valeo, qui n'allait pas très bien alors, faisant à l'époque 1Go de chiffre d'affaires. En dix ans il l'a porté ce résultat à 10 Go, en modifiant substantiellement la répartition de son business, puisque d'une entreprise française il en a fait une entreprise internationale, où le CA international compte plus que le national. Maintenant Noël Goutard est président du comité stratégique de Valeo, et surtout associé de LBO France, société de gestion de fonds investis dans l'industrie.

Noël Goutard :

J'ai lu avec beaucoup d'intérêt, Jean-François Vermont, votre papier décrivant l'objet de cette réunion. J'y ai trouvé des mots qui ne sont pas très souvent dans mon vocabulaire : "contraintes", "pression", "harcèlement moral", "stress pathogène". Tout cela m'a paru un peu archaïque, associé aux technologies nouvelles que sont l'informatique, les télécoms, etc. que je vois plutôt libératrices qu'asservissantes. Mon expérience personnelle a été qu'au cours de 45 années dans l'industrie, il y a toujours eu une certaine forme d'électronique, grandissante avec les NTIC. J'ai considéré que le net working, l'internet, les télécoms... étaient des intégrateurs

remarquables dans la grande entreprise, comme dans la petite, grâce au réseau, au web. Nous avons pu ainsi développer la clarification de la stratégie à travers le monde : Valeo travaille par exemple dans 25 pays, sur tous les continents; elle pratique la communication immédiate, le travail en équipe, la cohésion et d'autre part l'aplatissement de la pyramide hiérarchique au profit de la responsabilisation et de l'adhésion de chacun. De même que vis à vis des autres interlocuteurs de l'entreprise que sont les clients et les fournisseurs, je note l'aspect toujours fédérateur et intégrateur des nouvelles technologies. Au sens où les relations avec le client sont plus immédiates, les réactions du marché reviennent plus rapidement dans l'entreprise. Nous travaillons de plus près avec les fournisseurs, les systèmes logistiques se sont sophistiqués avec le "just in time", les livraisons rapides, etc. tout cela est au bénéfice de la chaîne de valeur à l'échelle internationale, entre tous les interlocuteurs qui touchent de près ou de loin à l'entreprise. J'ai même noté que la petite entreprise se développe plus facilement, de façon plus individuelle, grâce à l'informatique et aux télécoms.

Il y a actuellement une convergence accélérée : par exemple, la dernière convention de Genève sur les télécoms et l'informatique montrait bien cette convergence rapide de l'ordinateur, de l'internet et du mobile en particulier. Et on se libère même du poste fixe de téléphone classique.

Il y a eu très certainement des espoirs déçus avec le crash des années 1999-2001. En effet, 1300 milliards ont été engloutis dans de nouveaux systèmes et réseaux au cours de ces années. Des sommes extravagantes ! Les ingénieurs inventaient une offre de voix, d'images ou de données qui ne correspondait pas aux attentes du marché, qui était trop compliquée pour l'utilisateur. Je constate néanmoins un regain d'intérêt actuel, permis du fait que les ingénieurs se sont rapprochés des clients et peuvent offrir des produits plus commodes et moins chers. Je vois là de longues années de re-expansion des télécoms et de l'informatique. D'ailleurs, tout le monde connaît la loi de Moore, se traduisant par une réduction de moitié du coût des composants électroniques : je pense qu'il y a encore devant nous dix années au moins d'application de cette loi. Ce qui permettra une déflation constante des prix, pour une augmentation constante de l'efficacité des systèmes informatiques et de télécoms. Nous allons donc vers une nouvelle ère d'expansion dans ce domaine. D'ailleurs, je note que ce sont les japonais qui vont plus particulièrement en bénéficier. L'Empire du Levant a connu un crash il y a deux années, dont nous pensions qu'il ne se relèverait pas. Il est en fait en train de repartir précisément grâce à ses écrans plats, ses nouveaux ordinateurs portables, grâce à la téléphonie mobile liée à l'internet. Nous les retrouvons même dans le software ; et Sony maîtrise l'industrie du cinéma à Hollywood. Voilà au final une économie basée sur la performance dans le domaine de l'informatique, des télécoms, de l'internet. Dans le secteur automobile que je connais bien, les japonais font une percée tout aussi remarquable : de grands groupes comme Toyota, Honda se développent à l'échelle mondiale, déboulonnant les grands américains -les big threes sont en perdition aujourd'hui- et s'attaquant aussi au marché européen avec énormément d'efficacité. Des groupes liés de façon quotidienne, minute par minute grâce à des réseaux internes remarquables, associant internet et télécoms, dans une adaptation constante et totale au marché, en même temps qu'une robotisation poussée des usines.

Les américains ont repris aussi leur marche vers la productivité. L'Amérique se ressaisit et repart avec des productivités au double de celles européennes, à 3 ou 4%, alors que tout ceci est basé aussi sur les nouvelles technologies. Ne parlons pas

que des grands pays. Prenez la Finlande : elle est en train de se déconnecter complètement du téléphone fixe traditionnel en fil cuivre, pour s'adonner entièrement à la téléphonie mobile liée à l'internet. Et la France dans tout ça? J'ai remarqué que Jean-François Vermont se voulait provocateur sur les 35 heures, mais abordons un peu le sujet. On en parle justement un peu trop, et à mon sens pas assez des progrès technologiques qui sont à portée de notre main. Paradoxalement les 35 heures devraient en effet conduire la France à aller à marche forcée vers la technologie, l'informatique et les télécoms, de façon à précisément résoudre ce fameux problème des 35 heures.

Je suis suffoqué -entre parenthèses- que les 35 heures aient été installées en France, sans qu'il y ait eu d'étude approfondie pour évaluer les atouts qu'elles apporteraient et les dégâts qu'elles provoqueraient. Je comprends bien que lorsque les congés payés ont été instaurés en 1936, la prévisibilité, la science de prévision et de vision futuriste n'était pas encore au point. Mais que l'on n'ait pas fait là cette étude préliminaire à des décisions aussi structurelles est tout à fait sidérant. Je referme la parenthèse.

Je crois que les 35 heures et les systèmes de retraite avancée en France provoquent inexorablement des délocalisations. D'ailleurs, il est certain que le jour où les 35 heures sont entrées en vigueur, toutes les entreprises françaises ont sorti un dossier ou des projets de délocalisation pour faire face à la situation. Il y a eu en réalité un malentendu : le citoyen pensait qu'il aurait plus de temps libre avec autant ou voire plus d'argent. En fait il a eu plus de temps libre... et moins d'argent. Ce qui nous révèle la face cachée du dossier : le travail au noir, la démoralisation, etc. Mais soyons intelligents un instant, et pensons que grâce aux NTIC, les 35 heures vont se traduire par une utilisation intelligente de l'informatique, de l'internet, par un deuxième job, la création de petites entreprises (accentuée ces temps-ci), des initiatives dans tous les domaines, etc. Tout cela donne en effet le moyen de globaliser les efforts d'organisation et d'initiatives sociétales. D'autre part cela permet le maillage social, la vie associative de façon plus efficace. Je crois qu'au total les français sont suffisamment intelligents pour en tirer parti.

Voilà pour le privé. Je vais aborder maintenant le secteur public et peut-être provoquer : en effet les 35 heures rendent notre administration -peu informatisée, peu internet, peu technologique- moins compétitive encore. Sur les 4 millions de fonctionnaires que compte la France, il y en a aujourd'hui 1 million au moins qui s'adonnent à des tâches peu valorisantes, et qui pourraient être remplacées, améliorées par les NTIC. 1 million de fonctionnaires : si vous prenez le poids de leur rémunération, retraites, des actifs immobilisés par l'état et des frais généraux, cela donne 100 milliards d'euros qui pourraient être utilisés plus intelligemment par la nation. Sans parler du fait qu'un million de fonctionnaires diligents, intelligents, bien formés pourraient être placés dans des secteurs associatifs, industriels, économiques plus utiles. C'est une remise à niveau qui pourrait se faire, mais je crois que je rêve ici une seconde...

Je voudrais terminer en soulignant ceci : regardons le modèle automobile. Aujourd'hui la France a une automobile active, remarquable, avec de grandes marques. Que se passe-t-il? La conception des automobiles, l'ingénierie, la matière grise se réalisent en France. En revanche 80% des composants sont délocalisés dans les pays à faibles coûts. L'assemblage se fait en France, en Allemagne, en Grande Bretagne, en Italie... mais les composants sont fabriqués en Chine ou en Tchécoslovaquie. Cette apologie, cette mise en exergue des technologies peut être poussée en rêvant une seconde à ce que serait un village au Mali, au fin fond du

désert. J'avais été frappé, lorsque je voyageais en Afrique pour Pfizer, que les transistors, dès leur invention, s'étaient répandus comme la poudre à travers le monde. Au fin fond du désert touareg, vous trouviez des transistors. Et les gens écoutaient, à partir du moment où c'était bon marché et efficace ! Aujourd'hui dans un village malien vous pourriez d'ores et déjà trouver un panneau photo voltaïque pour l'électricité. Vous pourriez avoir un mobile accessible au village (d'ailleurs on commence à les voir). Je pense que les mobiles satellitaires vont désenclaver de façon extraordinaire le tiers monde et en particulier l'Afrique. Vous pourriez enfin avoir un ordinateur portable bon marché mais suffisamment sophistiqué et une liaison avec l'hôpital central de Bamako, qui permettra par exemple de piloter des interventions médicales voire même des opérations.

Je crois qu'il faut aller toujours plus loin. Nous n'allons jamais trop loin. Et il faut aller vraiment plus vite, plus loin.

Jean-François Vermont :

Merci à Noël Goutard pour ce grand optimisme, qui nous ouvre des perspectives.

Avis du public :

> **Question** : Considérez vous que dans votre activité, il vous en est demandé trop ?

- Oui : 39,7%
- Non : 56%
- Sans opinion : 4,3%

Commentaires de l'animateur :

Une grande majorité de «non» se dégage. Est-ce ici -après avoir parlé de convergence en matière de technologies- le signe d'une réconciliation entre l'homme et l'entreprise ? La marque de l'efficacité économique d'une entreprise moderne où vous reconnaissez maîtriser sereinement votre mission ? Des «oui» tout de même à 39% : nous parlions tout à l'heure des 35 heures, peut être un des critères qui bloque l'épanouissement dans votre mission et la difficulté de pouvoir atteindre son objectif dans un temps parfois réduit, pour vous-même ou vos collaborateurs ?

Question de la salle :

Vous avez été très optimiste en terme de technologies, en disant «regardez tout ce que l'on peut faire avec, par exemple au Mali». Deux remarques : 1) sur le Mali, il y a quelques semaines Eric Orsenna expliquait lors d'une rencontre économique que le problème malien du moment est la désespérance. Ils ont en effet une industrie cotonnière normalement compétitive, mais assommée parce que les Américains subventionnent leur coton et les tue. Il est bien beau de dire que l'on va pouvoir mettre dans tous les villages maliens de l'internet, du téléphone mobile et autres technologies. Mais pour des raisons externes même pas liées à la productivité et à ce qui se passe au Mali, ils sont tués par les subventions américaines dans ce cas présent. 2) en ce moment, quand on parle de financement des entreprises, on voit beaucoup d'entreprises technologiques qui n'arrivent pas à se financer, qui ont des difficultés, sont en faillite... alors qu'il y a beaucoup d'argent pour des opérations de sphères financières, c'est-à-dire justement de LBO ou de reprise d'une entreprise par des fonds. Pour moi cette volonté de tout centrer sur la technologie est assez réductrice.

Noël Goutard :

Je trouve trop facile d'opposer le coton aux hautes technologies. Cela n'a aucun rapport et ce n'est certainement pas une condamnation ni du problème cotonnier malien, que je déplore, ni du fait qu'il y a effectivement au Mali comme au Maroc des villages qui s'équipent de cellules photo voltaïques, qui ont accès désormais à l'électricité et de ce fait à l'internet par satellite. Personne ne peut le déplorer.

Deuxièmement, pour le financement d'entreprises, vous avez fait référence de façon insidieuse -si vous me permettez de le dire avec humour et gentillesse- au fait que je suis dans un fond LBO. Celui que je représente -il y en a d'autres en France et ailleurs- investit dans l'industrie sans jamais supprimer le moindre programme long terme dans les sociétés dont elle prend le contrôle. Au contraire, les fonds LBO financent très souvent des sociétés ou des entreprises ayant besoin d'argent pour leur développement.

Question de la salle :

Nous parlons de conduite du changement. Vous parlez avec beaucoup d'optimisme de la manière de gérer son entreprise ou sa mission avec optimisation. Alors que le changement crispe, crée des blocages, des conflits parfois contre-productifs, comment avez-vous procédé au sein de Valeo pour que vos managers s'approprient de telles techniques nouvelles ?

Noël Goutard :

Je suis optimiste sur la nature humaine. Je considère que les équipes de management, comme l'ensemble du personnel, de ses représentants et syndicats... tout ce monde là est très intelligent. Ils comprennent l'entreprise, ont l'intérêt de l'entreprise. J'ai toujours considéré que la communication devait être assortie d'une stratégie bien pensée avec l'ensemble des interlocuteurs de l'entreprise. Et ensuite il faut communiquer intensément, pour que le changement s'imprime dans le cadre de cette explication, de cette compréhension et avec progressivité. A partir du moment où vous prenez les gens pour intelligents et responsables, ils adoptent le changement.

Question de la salle :

Cette question du changement, un grand nombre d'entre nous la vivent. Effectivement ce problème de communication est souvent mal posé et conduit à des crispations allant à l'encontre de cette nécessité. Je lisais dans la presse américaine, il y a quelques jours, l'idée de remplacer le terme de «changement» par «zooming». Au lieu de parler de changement, on nous proposait d'éveiller l'attention et la curiosité, ce qui est beaucoup plus positif et créait un cercle vertueux plutôt que de créer un changement subi.

Noël Goutard :

Je ne suis pas pour les changements subtils, je suis pour... les changements radicaux ! Et pour des explications franches, claires et motivées. Dans les 25 pays dans lesquels Valeo opère, les employés étaient parfaitement capables de comprendre l'intérêt du changement. Il faut bien sûr qu'il y ait un intérêt bien compris pour le salarié et pour l'entreprise, comme pour les clients et les fournisseurs. A partir de là, vous imprimez le mouvement. Cela demande beaucoup d'efforts, une grande expertise de la part de l'équipe managériale. Mais au total ça marche. Il faut y aller !

Jean-François Vermont :

Je vais passer maintenant la parole à Vincent Lenhardt. Il a été diplômé d'HEC en 1965. Après le service militaire, il a mené des activités éclectiques dans plein de domaines : cinéma, théâtre, banque, retraite en monastère. C'est en 1966 qu'il découvre la psychologie humaniste. Il fonde le CDPH (centre de développement du potentiel humain), en valorisant tous les apports, théories et pratiques qui viennent de l'analyse transactionnelle et comportementale. Il forme un grand nombre de thérapeutes, tout en demeurant consultant d'entreprise. Il introduit le coaching en France en 1988, travaille pour des groupes comme Total, Xerox notamment. Il a commencé à théoriser les méthodes, schémas et approches pour aider les dirigeants à devenir plus performants et à mieux souder leur équipe. Après avoir créé le cabinet Transformance dont il est le président, il participe à des clubs patronaux avec pour enjeux de viser l'intégration de l'humain et de l'économique. Il est l'auteur de plusieurs ouvrages que certains d'entre vous connaissent.

Vincent Lenhardt :

Merci Jean-François pour cette introduction. Je vais rebondir un peu sur cet élan donné par le président Goutard. Effectivement cette question du changement est tout à fait centrale pour les équipes managériales. Depuis bientôt 25 ans, j'ai accompagné une cinquantaine d'équipes de direction, parfois dans la durée, sur 5 à 6 ans, dans des entreprises industrielles ou de services, nationales et internationales. Je me suis toujours trouvé personnellement entre ces deux pôles : celui de l'humain individuel (jusqu'il y a quelques années j'avais des activités de thérapeute et de formateur et + de 60% de mon temps correspondait à des activités de consultant) et de l'organisation. J'avais eu la grande découverte de ce que les américains appelaient «organisation development» dans les années 70. J'avais alors réalisé qu'une entreprise pouvait ne pas être pas seulement mécanique mais aussi biologique. En ce sens qu'en faisant appel aux acteurs et en leur donnant les éléments dans l'accompagnement éducatif, facilitant la communication, eux-mêmes pouvaient trouver la solution, leur solution. De même que dans le travail de psychologie humaniste, on ne se contente pas de donner des pilules aux personnes, mais en prime de réactiver chez eux la capacité à trouver leur propre solution. Je me suis centré après sur le coaching, le team building, la mise en intelligence collective. Ce dans des situations de changement comme des fusions-acquisitions, et dans des constitutions d'équipes de direction élargies, parfois avec des «top 50», de façon à générer cette dynamique qu'évoque Noël Goutard d'intelligence collective et de mobilisation des acteurs.

Résumer en dix minutes ce qui demande parfois des années pour des consultants en formation sur ces thèmes, me force à aller à l'essentiel. Nous touchons et vous vivez certainement une problématique dans ce monde en grand changement qui se vit à différents niveaux. Il y a tout l'aspect macro et international qu'évoque Susan George, l'aspect du changement des sociétés elles-mêmes, celui du management individuel et collectif, et puis il y a les individus et comment on peut se situer dans l'entreprise, et hors de l'entreprise par rapport à l'entreprise. Je vis dans ces accompagnements une grande incertitude et une problématique de chaos, de culpabilisation, de peur par rapport à cette incertitude qui va se retrouver à différents niveaux : management global pour les actionnaires, et pour les acteurs que sont les responsables de projet. Ce qui me frappe est qu'il y a vraiment un regard sur l'être humain -j'apprécie beaucoup les propos de Noël Goutard voyant les gens intelligents dans l'entreprise, de faire confiance, etc- mais je crois que ça n'est pas évident. Un

des enjeux majeurs que je rencontre auprès des dirigeants tient en une question : quel est leur regard sur les personnes ? quelles sont les valeurs dont ils sont porteurs ?

J'observe aussi que nous vivons dans une rémanence très forte du monde industriel, et sommes en même temps de plein pied dans ce que l'on peut appeler la société de l'information, post industrielle. Les systèmes de représentation de ces deux modes provoquent un véritable choc tectonique : nous sommes d'un côté pris dans des contradictions, pour les dirigeants et l'ensemble de l'encadrement, à la fois prisonnier et obligé, surtout quand l'on est mandataire social et responsable jusqu'au bout, d'être un donneur d'ordres hiérarchique, stratège, décideur. Et en même temps, comme le dit Peter Drucker « You can't manage knowledge workers » : vous ne pouvez plus commander les artisans du savoir. On est nécessairement tenu, dans cette complexité que vivent les organisations, d'offrir dans le management une qualité d'accueil, d'écoute tout à fait différente. Les dirigeants qui doivent rester capables et acteurs hiérarchiques, sont obligés dans le management -transverse, de projets, complexe, international, et pilotant souvent des gens plus compétents qu'eux dans leur domaine- d'être dans une logique d'homme ressource et même porteur de sens. Des personnes capables non seulement de donner la pilule de la vision, mais de créer les conditions où l'ensemble des acteurs co-élaborent, reconfigurent la vision en permanence, l'adaptent à la situation.

Comment générer cette dynamique d'« empowerment » ? Je voudrais insister sur cette importance du regard qu'a la personne sur l'autre et sur elle-même. Je pense que nous sommes tous dans une double polarité et une ambiguïté irréductibles : d'un côté objet de production, relativement interchangeable ; mais avec à l'intérieur un sujet en croissance. Ce sujet mérite une qualité d'attention, de reconnaissance : faute de quoi, il deviendra mercenaire. L'enjeu majeur que je vis dans les accompagnements, c'est ce que l'on retrouve sous le terme de « talent war », la guerre des talents ; et sur le fait que la survie d'une entreprise dépend beaucoup de sa capacité à attirer, à garder les meilleurs. Ce qui s'inscrit dans un nouveau contrat relationnel avec l'entreprise, que tout le monde n'a pas forcément perçu, même si tout le monde le vit. Le langage de la société industrielle, marqué d'un contrat relationnel de type « soumission contre emploi à vie » est désormais terminé, dans toutes les organisations, y compris publiques ou parapubliques. Quel est le contrat relationnel maintenant ? Nous pouvons le nommer sous le terme d'employabilité, d'une complexité paradoxale, puisque l'employeur a une occasion d'attirer et garder les meilleurs à la condition qu'il leur offre... une occasion de grandir, de se développer, de se former et de se recaser ailleurs.

La nature des rapports se trouve profondément transformée entre les acteurs, l'entreprise, les personnes, les équipes elles-mêmes. Nous savons que nous sommes à un point d'inflexion majeur du fait de l'incertitude, de la complexité, que vous vivez tout particulièrement dans les nouvelles technologies. Cela se vérifiant au niveau global, à celui de la société et pour les individus. Avec des individus qui actuellement -en tout cas les jeunes- n'acceptent plus les contraintes d'autrefois. Ils ont vécu le fait qu'ils pouvaient créer leur entreprise, comme l'a montré la bulle internet : j'ai été très frappé, ces dernières années, que dans les écoles et MBA, une partie significative des gens ne terminaient pas leurs études pour créer leur boîte. Je crois, comme dit le sociologue Herenberg, que nous sommes passés d'une société de la névrose et de l'interdit freudien à une société du bien-être ou du mal-être. Mais comme le dit Lévi-Strauss, le totem n'est plus à l'intérieur : la personne a le totem en elle-même et c'est elle-même qui doit trouver le sens. C'est un enjeu

formidable dans les entreprises : on peut le voir avec optimisme, car c'est finalement une invitation pour le plus grand nombre à accéder à des responsabilités, à une co-élaboration des stratégies, à une co-construction des stratégies. Mais en même temps l'enjeu est terriblement exigeant en terme d'éducation, de systèmes de représentation. Je songe à deux images fortes. La première, celle d'un de mes collègues américains qui rappelle que l'entreprise, les actionnaires, les fonds de pension... ont tendance à voir la réalité financière, l'œuf d'or que peut produire la poule. Mais nous aurons à long terme l'œuf d'or que si l'on caresse la poule. S'agit-il d'un résultat à court terme ou d'un développement durable ? S'agit-il de ponctionner les entreprises sous la pression du profit warning ? Ou de générer à terme, faire en sorte que la poule reste féconde.

Je terminerai avec cette phrase du psychologue Victor Frankl, peut être un des plus grands du 20^{ème} siècle, voire plus grand que Freud. S'adressant aux Américains, il disait ce que je dis souvent devant les clubs patronaux ou équipes de direction : êtes-vous capable, sensible, prêt à vivre cette mutation identitaire ? Celle qui consiste à ne plus seulement vous enfermer dans un rôle hiérarchique ou d'expertise, mais dans un rôle de ressource pour les autres, de porteur de sens ? Frankl disait aux Américains : vous avez construit à l'est la statue de la liberté, il vous reste un continent à traverser. Je crois que c'est aussi valable pour les entreprises... de construire à l'ouest la statue de la responsabilité.

Avis du public :

> **Question :** Les entreprises doivent-elles leurs réussites :

- A la qualité des femmes et hommes qui y travaillent : 48,3%
- A la qualité du management : 38,4%
- A la pression de la concurrence : 2,6%
- Aux exigences de leurs actionnaires : 0,7%
- A la chance : 7,3%
- Autres : 2,6%

Commentaires de l'animateur :

Honneur est fait aux hommes et femmes qui composent l'entreprise. La qualité du management ne vient pas très loin, du sans doute au profil des gens dans cette salle qui s'y identifient, et c'est normal. Signe fort aussi de solidarité, dans la réussite : qui fait passer d'un management traditionnel, autocratique, à un management plus interactif, participatif, lieu de dialogue et de démocratie. Même si parfois certains signes, certaines questions de la salle, nous laissent à penser que cela peut rebasculer dans l'autre sens. Vous êtes en tout cas très clairement du côté du management.

Question de la salle, (Georges Tourenc, manager) :

J'avais lu il y a une quinzaine d'années un article paru dans l'Express sur le devenir d'internet. A l'époque, ils disaient qu'avec la mondialisation des échanges, la masse d'informations que l'on allait trouver sur internet, l'homme allait s'y noyer, qu'il aurait beaucoup de mal à s'y retrouver. Ils disaient que cela allait profiter finalement aux extrêmes, gauche comme droite. Comment l'homme peut-il dès lors se construire et sur quelles bases ?

Vincent Lenhardt :

C'est une question centrale que j'ai vécue de diverses façons, en tant que thérapeute et en tant que coach. Il s'agit collectivement ou individuellement de créer les conditions de la responsabilité de l'encadrement. Il y a trois facteurs essentiels à cela : l'inclusion ou sentiment d'appartenance, de reconnaissance ; le «front call», c'est-à-dire la clarification des règles du jeu pour avoir un pouvoir clair ; enfin l'ouverture, la capacité des acteurs à se parler et aborder les problèmes. Derrière tout cela, il s'agit pour un dirigeant de créer les conditions collectives. Je trouve formidable cette idée de reconnaître que les gens sont intelligents : nous créons à ce moment là les conditions de l'effet pygmalion. Nous étudions cela en psychologie : les résultats sont tout à fait différents dans une classe où le professeur dit à ses élèves qu'ils sont intelligents, que dans une classe où il ne le fait pas. Dans l'entreprise c'est pareil : le rôle d'un manager est déjà de créer les conditions où les gens se sentent importants, reconnus comme compétents, dignes d'être aimés. Au cœur de tout cela se joue l'estime de soi : ce que j'appelle de façon plus pompeuse la sécurité ontologique, pour que les gens puissent vivre sous le regard des autres le fait qu'ils se sentent bien, suffisamment en confiance. Quand je dis cela, ce n'est pas du tout une logique idéaliste, mais réaliste. C'est ainsi que l'on peut collectivement créer les conditions d'une parole, d'une créativité, d'un échange et de la résolution de problème. C'est l'aspect que l'encadrement se doit de générer, ce qui suppose qu'ils le vivent déjà pour eux-mêmes.

Je connais en gros deux profils de dirigeants. Le premier : celui qui arrive dans la salle en même temps qu'un petit vent froid, tout le monde reprenant à l'instant sa langue de bois, rectifiant sa position, préparant sa réponse au dirigeant qui va lui poser la question «Quelle heure est-il ?» -« L'heure que vous voudrez M. le Président ». (rires de la salle). C'est quand même plus de 50% du management en France ! De l'autre côté, vous avez le profil du dirigeant qui arrive et tout le monde lui dit, détendu « ah viens voir ici, on a reçu telle proposition, qu'en penses-tu ? ». C'est une responsabilité majeure, vis-à-vis des autres, mais aussi de soi. Est-ce que le dirigeant a su vivre cette transformation identitaire, se considère t-il comme suffisamment bien dans sa peau ? L'idée est que : plus je me développe, plus j'acquière une certaine compétence. Plus j'accepte de ne pas être totalement compétent sur tous les domaines, et plus je vais être disponible pour développer la compétence de l'autre.

Question de la salle :

Je suis frappé par le fait que graduellement, dans la communication en entreprise, le mail se substitue au téléphone qui lui-même se substitue aux relations interpersonnelles. Je caricature un peu, mais c'est un phénomène que l'on peut tous rencontrer. Pensez-vous que les NTIC vont dans quelques années plutôt rapprocher les individus, ou au contraire les éloigner en dé-réalisant, en déshumanisant les relations ?

Noël Goutard :

Je trouve au contraire que les NTIC permettent d'organiser les entreprises. Non pas dans le contexte d'individus isolés et à la tâche -le fordisme- qui est très aliénant, mais plutôt dans le travail en équipe. Aujourd'hui chez Toyota comme chez Nissan vous travaillez en équipe de 7 à 8 personnes. Et l'on commence la journée par le «five minutes meeting», où ces 7 à 8 personnes se répartissent les tâches dans l'atelier.

Susan George :

Je suis très optimiste à ce sujet. L'idée de faire sa correspondance par mail, plutôt qu'à la main en mettant le papier dans l'enveloppe, en collant le timbre et en le portant à la Poste (car pour ma part je n'ai pas de collaborateurs) me convient tout à fait. Je trouve que je suis beaucoup plus en contact avec les autres, et que cela facilite au contraire les rencontres.

Vincent Lenhardt :

Les technologies, depuis le marteau et la langue d'Esopé, peuvent être la pire et la meilleure des choses. Tout dépend de l'usage que l'on en fait. Néanmoins c'est une richesse extraordinaire, et comme toutes les richesses elle exige de savoir la gérer. Le grand danger de toute richesse est que l'on croit la posséder, alors que c'est... elle qui vous possède ! Elle comporte donc aussi un devoir : de se positionner, de travailler sur son identité.

Question de la salle (Jonathan Robin) :

On parle du changement, d'aller plus loin, de responsabilisation... Comment intégrez-vous la migration actuelle vers le nouvel internet, la sixième version du protocole, en train de se produire ? Actuellement nous comptabilisons 500 millions d'adresses pour 6 milliards de personnes ; et dans deux ans nous aurons 600 milliards de milliard d'adresses. Ce qui va produire un changement de paradigme, à la fois au niveau intra entreprise, puis au niveau de l'entreprise étendue et de l'individu.

Susan George :

Je suis tellement «nulle» que je n'ai même pas compris la question (rires, applaudissements de la salle). Il me faudrait peut être un coaching... Il y a sans doute des gens chez Attac ayant 20 ans et qui auraient parfaitement compris, moi pas du tout. Je ne sais pas à quel stade de l'internet je suis, certainement au niveau «moins quelque chose». En tant que chercheur, je trouve cependant que cela facilite énormément le travail. Toutes les publications pour lesquelles il fallait aller autrefois à la bibliothèque de Sciences-Po, je peux les consulter maintenant pratiquement de chez moi. Cela a changé.

Noël Goutard :

Cela me paraît juste une question d'abondance de biens, plutôt qu'un recul. Avec sans doute la nécessité de mettre au point des disciplines, mais je fais tout à fait confiance à la technologie pour trouver une réponse précise à cela. Nous avons évoqué tout à l'heure que le téléphone internet se développait à toute allure, par rapport aux normes précédentes. Je reviens à ce que disait Mme George tout à l'heure : il y a toujours un effet secondaire négatif à une avance technologique.

Vincent Lenhardt :

Nous ne mesurons pas encore toutes les implications de ce nouveau paradigme. Je crois qu'il se joue vraiment une problématique de construction identitaire des acteurs. Il y a deux ans, au CPA à Paris, nous avons eu cette réflexion sur différents aspects managériaux, notamment sur le thème du manager interface. Ce qui implique tout un travail d'éducation, de formation d'identité de quelqu'un devant apprendre à ne plus se perdre dans le virtuel. Apprendre aussi à sélectionner son information, à se trouver soi même une autre forme de relation dans un réseau.

Susan George :

Je reviens sur la question du coton abordée tout à l'heure, que je voulais développer. Les 25000 producteurs américains sont subventionnés en moyenne à 130000 dollars par an. N'importe quel producteur malien devrait vivre 1000 ans pour obtenir pareille somme. Et l'on ne peut pas dire qu'il n'y ait aucun rapport entre le téléphone dans le village, ce dont je me félicite, ou le lien avec l'hôpital, quand l'on sait que le Mali est obligé de dépenser plus que son budget de santé pour couvrir sa dette. Que l'Afrique sub-saharienne en général paye 22000 dollars à la minute au service de sa dette. Ceci m'amène à une autre question : je n'ai pas du tout été étonnée d'entendre M. Goutard dire que les gens dans l'entreprise sont intelligents, je crois que c'est le BA-ba. Je ne suis pas non plus étonnée d'entendre que la reconnaissance aide la performance. Mais je me demande, si le système global, néo-libéral, capitaliste, est capable de reconnaître son intérêt comme l'entreprise peut individuellement le faire ? C'est-à-dire bien traiter son personnel, le valoriser, etc. Le système dans sa globalité peut-il vraiment reconnaître que ce n'est pas bon, y compris pour lui-même d'exclure la moitié de la terre ? Que ce n'est pas bon d'afficher une surcapacité dans toutes les industries, qui nous rend capables de produire à peu près un tiers de plus de voitures que nous ne pouvons en vendre. D'où vont venir les clients de ces industries ? Comment ces entreprises vont-elles continuer à fonctionner dans un contexte de destruction écologique ? C'est vraiment la réflexion globale que j'aimerais voir, plus celle fonctionnant entreprise par entreprise, et même si elle est utile, y compris par le mouvement vers la responsabilité sociale. La grande question que je me pose : pourquoi le système global a tendance à réagir seulement trop tard et à refuser toute discussion qui pourrait l'ouvrir sur un monde meilleur, y compris pour lui-même ? Ce n'est pas parce que l'on donne quelque chose aux autres que ça sera pris à soi-même : cette attitude me semble globalement très infantile.

Noël Goutard :

Un signe d'espoir tout de même : je pense que les entreprises ne sont pas infantiles sur les questions globales que vous soulevez. Ce que vous dites est tout à fait justifié. Il y a un mouvement dans de nombreuses industries, parmi des chefs d'entreprises, pour comprendre ce qu'est l'intérêt général : la planète, l'environnement, sa protection. Tous ces sujets, on en parle. C'est très très difficile de l'appliquer, de le généraliser. Certains pays sont plus ouverts que d'autres. Mais au total la préoccupation est bien là, grâce à vos efforts et il faut remercier Attac de ce point de vue là. Vous généralisez des perceptions d'intérêt général.

Jean-François Vermont :

Je passe la parole pour le mot de la fin à Christian Hindre, membre du comité d'organisation des rencontres du G9+.

Conclusion générale de la matinée, Christian Hindre :

Je tiens à exprimer les remerciements de l'ensemble du comité à tous ceux qui ont contribué au succès de nos deux tables rondes d'aujourd'hui. Nous remercions plus particulièrement les intervenants et les animateurs qui ont su jouer le jeu du G9+ : c'est-à-dire sans langue de bois. Je voudrais remercier aussi particulièrement nos différents sponsors qui nous ont permis de faire plus... avec plus : tout d'abord *Sur le Champ* ; puis *Osiatis* qui est devenu au fil des ans le sponsor de référence de la rencontre annuel du G9+ ; remerciements aussi à *Concord Communications*, le

nouveau venu cette année ; puis la *Maison des Arts et Métiers*, toujours aussi conviviale et professionnelle.
Je ferai enfin comme une mention spéciale pour notre metteur en scène et colonne vertébrale, le président du comité d'organisation Gilbert Cristini, ainsi qu'à vous tous cher public.

Compte rendu établi par Laurent Dupin