



3	portrait	Philippe Chiambaretta, l'architecte en stratège
6	reportage	Songdo, la ville de quel futur ?
12	lectures	Flore Vasseur, <i>En bande organisée</i>
14	vision	Patricia Barbizet, un regard éclairé sur la vision des dirigeants
18	portfolio	Renaud Auguste-Dormeuil, <i>Black Out</i>
22	lectures	Pierre-Yves Gomez, <i>Le Travail invisible</i>
24	office	cool office et créativité, veut-on vraiment de la génération « bêta » ?
26	objets à penser	la boîte à outils de consultants pas comme les autres

éditorial

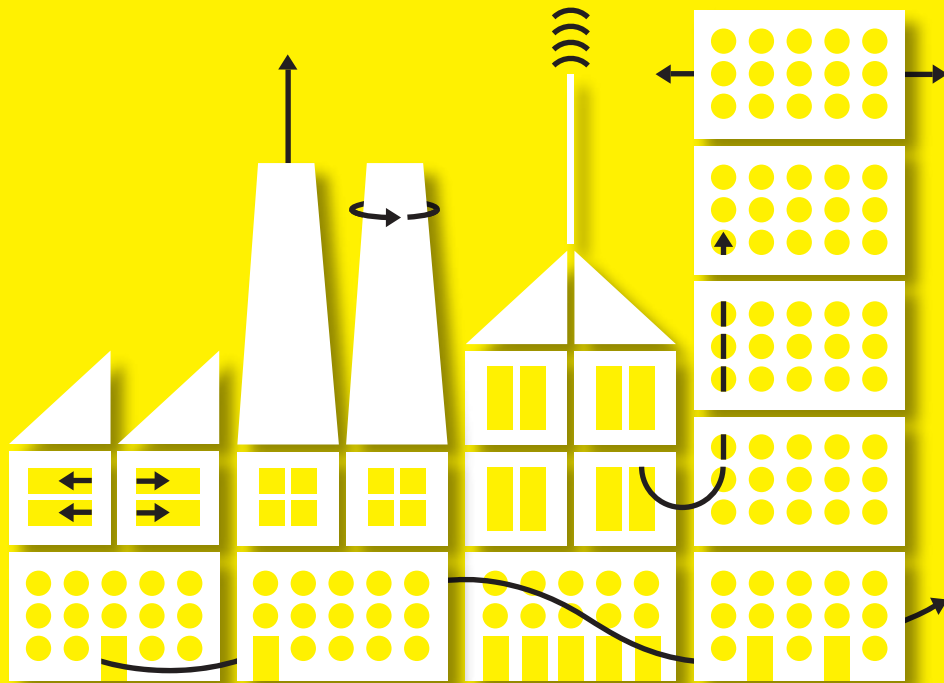
Pour ce nouveau numéro de la revue QL, nous avons souhaité mettre en avant des « concernés ». Ils sont dirigeant, architecte, artiste, économiste ou écrivain et partagent avec nous l'impérieuse nécessité, dans un système au bord de la rupture, d'exprimer une vision avant de passer à l'action. Non pour éviter la rupture mais plutôt pour la dépasser.

Avec leurs regards singuliers et leurs pratiques propres, ils abordent ces questions à leur manière.

Ces rencontres complètent le récit d'une exploration à Songdo, en Corée du Sud, la ville dite intelligente qui fait le buzz et dont l'expérience – après celles de Detroit ou de Tel-Aviv – nous laisse interrogatifs sur la forme urbaine idéale, futur terrain de jeu des entreprises.

Enfin, parce que ces confrontations et explorations obligent à repenser de manière radicale le métier de consultant, Quartier libre est fier de vous dévoiler sa « boîte à outils »...

quartier l'ibre



Quand les multiples évolutions de la ville percutent la stratégie de l'entreprise • nouveaux modes de travail • nouvelles mobilités • nouveaux modes de vie • nouvelles formes de distribution • nouveaux services aux urbains...

Quartier Libre élabore sur ces questions stratégiques un parcours unique fait d'explorations, de confrontations et de re-crétations qui agissent comme des révélateurs de nouvelles façons de penser et de faire.

L'architecte en stratégie



portrait

Philippe Chiambaretta • architecte, vit et travaille à Paris. À l'issue d'une formation scientifique et économique (École des Ponts, Paris - MIT, Boston), il dirige pendant neuf années le Taller de Arquitectura de Ricardo Bofill à Paris. Il obtient son diplôme d'architecte en 2000, et crée l'année suivante l'agence PCA, dont les axiomes sont Production, Conception, Architecture.

« Précisons tout d'abord que le rapport que j'entretiens avec l'architecture ne se limite pas à l'art de construire des bâtiments. Le débat formel, stylistique m'intéresse à vrai dire assez peu. Je préfère penser que l'architecture est dans tout, car elle définit l'agencement des parties constituant un ensemble : on parle ainsi de l'architecture d'un système, d'un réseau, d'une organisation, et du grand architecte de l'univers... À l'inverse, on peut également affirmer que tout est dans l'architecture puisqu'elle constitue notre façon d'habiter le monde.

Je n'ai d'ailleurs pas choisi l'architecture comme un métier mais comme une réponse à mon insatisfaction de devoir choisir et donc renoncer entre différents devenir possibles et apparemment contradictoires : entre recherche scientifique et création artistique, entre pensée théorique et action concrète, entre vie de créateur et vie d'entrepreneur. L'activité d'architecte est pour moi un véhicule pour explorer notre condition contemporaine



Aéroville, centre de commerces et de loisirs sur la zone aéroportuaire de Roissy-Charles de Gaulle, 2013



tous azimuts, une vision qui n'a fait que se renforcer devant les bouleversements auxquels nous assistons depuis deux décennies.

Je partage ainsi mon activité entre les projets de constructions que j'ai la grande chance de me voir confier depuis quelques années, de tailles différentes et de programmes divers (centres d'art, bureaux, commerces, logements, urbanisme) et un travail de recherche théorique transdisciplinaire qui vise à comprendre les mutations sous-jacentes qui affectent en profondeur nos modes de vie. Cette recherche s'effectue au sein de la revue Stream que j'ai fondée il y a huit ans et qui publie régulièrement le résultat de nos recherches.

Il est désormais acquis que nous ne traversons pas une crise économique mais une véritable rupture profonde et durable dans notre condition humaine, une révolution anthropologique dont l'accélération dépasse notre capacité d'analyse et de conceptualisation tant les convergences et les rétroactions entre

phénomènes économiques, technologiques, démographiques et écologiques sont complexes.

En toile de fond, l'explosion démographique, l'urbanisation et la métropolisation planétaire ainsi que l'épuisement des ressources naturelles sont des phénomènes brûlants qui ont placé depuis presque dix ans le développement des villes au cœur des enjeux planétaires. Les architectes et urbanistes ne sont bien sûr qu'un des maillons de la conception de ces villes futures (plus de la moitié du monde bâti en 2050 n'existe pas aujourd'hui) mais ils occupent une place de synthèse essentielle dans un processus qui exige d'urgence une refonte complète des théories et des méthodes dans tous les champs du savoir. C'est un chantier de recherche immense et passionnant pour les vingt prochaines années.

À plus court terme, se posent tous les jours des questions qui comportent une dimension architecturale : qu'est-ce que le travail à l'heure de l'économie de l'immatériel ? Quels types d'espaces peuvent favoriser la créativité ? Comment allons-nous consommer à l'heure d'Internet ? Quelle sera la place du commerce dans la ville durable ? Comment réduire le bilan carbone et améliorer la qualité d'usage de notre habitat ? Ces questions sont par essence pluridisciplinaires et il est parfois difficile de les aborder dans la temporalité de la conception architecturale qui va de plus en plus vite. Nous avons donc créé un laboratoire au sein de l'agence, PCA Lab, qui mène pour des investisseurs ou des industriels, des études « hors sol » en dehors de tout projet architectural immédiat. Dans ce laboratoire, nous associons, avec Stream, des compétences diverses (consultants, chercheurs, créateurs...) en fonction du sujet concerné.

Entre un présent immédiat fait de crises et un futur rempli de menaces, la difficulté de notre époque à se projeter dans l'avenir est flagrante. Ce nouvel ordre mondial qui profite surtout à une élite plonge la majorité fragile qui le subit dans une réaction de repli conservateur vers le passé. Aujourd'hui plus que jamais l'anticipation est complexe mais indispensable pour préserver une idée de progrès et espérer agir sur l'avenir. »

**Songdo,
la ville de quel futur ?**



reportage

22h20, dans un taxi en provenance de l'aéroport de Séoul : coup de fil au Sheraton local pour indiquer notre intention de faire honneur à l'un des restaurants (forcément) gastronomiques de l'hôtel. Nous apprenons que le dernier restaurant ferme à 22h30. Nous savons que nous n'y arriverons pas. Paniqués à l'idée de ne pas pouvoir dîner à notre arrivée dans la ville idéale, nous implorons le concierge : « don't close the kitchen, don't close the kitchen ».





Voilà, c'est notre première impression de LA ville du futur, le dernier concept urbain : Songdo, l'un des trois districts de la zone franche d'Incheon, déployée autour de l'aéroport de Séoul.

On a déjà beaucoup glosé sur cette ville sortie de terre (ou plutôt de vase, ses 600 hectares étant construits sur des polders) après dix ans de travaux, précurseur des « aérotopolis » – ces métropoles couplées à des aéroports, où l'homme urbain prendra l'avion comme on prend le métro aujourd'hui ; 35 milliards de dollars investis depuis 2003 dans des travaux titanesques, sans compter l'assèchement des marais, le pont de 21 kilomètres sur la Mer Jaune qui relie la ville à l'aéroport, et des quartiers devant juxter le cœur initial, le « IBD » (International Business District).

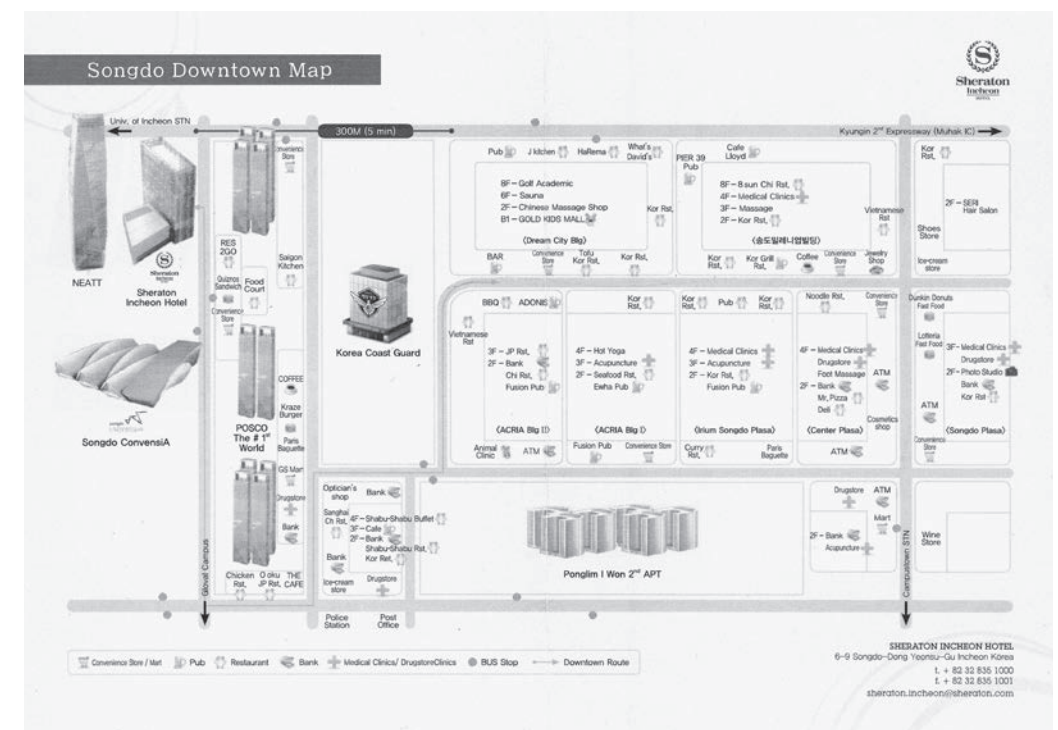
Surtout Songdo est l'archétype de la ville durable à la pointe de la technologie. Ses infrastructures couvrent toutes les dimensions du développement durable : transports (connexion à venir aux réseaux de transport en commun, mixité des immeubles et implantation du IBD conçue pour les piétons) ; eau (utilisation de l'eau de mer et de l'eau de pluie, traitement de l'eau grise) ; énergie (ampoules LED, panneaux solaires, bâtiments certifiés LEED) ; déchets (déchets de construction recyclés à 75%, béton « fly ash », réseau de collecte pneumatique) ; qualité de vie (40% d'espaces verts, golf, école internationale et campus universitaire, palais des congrès). Quant à la technologie, elle est présente via des réseaux informatiques futuristes de sécurité et de service : des milliers de caméras de surveillance, une traçabilité en temps réel des véhicules, des connexions individuelles permettant la mise en œuvre des dernières facilités en domotique et en suivi médical à distance...

Reçus très chaleureusement par Scott et Jonathan (représentants locaux de Gale International, le concepteur et promoteur du chantier), la longue visite qu'ils nous ont offerte de la ville nous a laissés très perplexes.

L'état actuel de développement de Songdo fait de cette ville un décor surdimensionné : sur les 300 000 habitants prévus à terme (sans doute en 2025), 65 000 sont installés aujourd'hui ; des infrastructures démesurées sont encore quasiment vides (la « Global University » – construite pour 10 000 étudiants – en accueille pour l'instant 95). Ici, l'humain se meut dans un univers aseptisé et non fini : l'appartement témoin hyper-connecté offre une vue à 360° (magnifique vue pour qui aime le mélange étrange de gratte-ciels, de grues, de marécages et de ponts routiers) mais il y fait 10° C et nos hôtes ont du farfouiller dans un

faux plafond pour tenter de réparer le chauffage défaillant. Enfin ! L'homme venait au secours de la machine.

Mais au-delà de ces défauts de jeunesse d'une ville sortie de rien, Songdo dégage une atmosphère d'un monde idéal qui nous paraît sans avenir. Ultime avatar de la pensée du XX^e siècle, curieusement alimenté par des réminiscences plus anciennes, à l'instar de Las Vegas (en plus humide mais aussi kitsch), la ville accumule les clichés d'une nostalgie toute occidentale : canaux de Venise, Arc de triomphe parisien, mini Central Park, squares façon Savannah, centre culturel de Sidney et waterfront de Manhattan... le tout représenté par un plan qui ressemble étrangement à un microprocesseur.





Ce côté « pas encore fini » et l'accumulation de cartes postales percutent la promesse d'ultra-modernité. Le centre d'excellence Cisco, plateforme mondiale de démonstration du groupe, aligne une multitude d'écrans... comme n'importe quel centre de télésurveillance. Cet univers qui se veut sans surprise, où (presque) tout est bien conçu, bien fait, sous contrôle, est le top de ce que notre monde occidental a rêvé ces quarante dernières années. Qu'est-ce donc que cette idée de smart cities ? Une cité truffée de technologies essentiellement sécuritaires, une cité pensée par une sorte de démiurge omniscient où tout semble fonctionnel et processé, une cité pour des « smart people », cadres très supérieurs qui sont de plein pied dans la « mondialisation des talents ».

Quelle place sera faite dans ces smart cities à ceux qui restent, à ces hommes et ces femmes du quotidien qui vivent dans ces villes et y vivaient bien avant qu'elles ne deviennent soi-disant smart ? Quelle place pour l'émotion esthétique et le hasard qui perturbent toute mécanique bien huilée et tout conformisme forcément mortifère ? Quelle place pour la transgression et le plaisir qui attirent la jeunesse et favorisent la création et l'innovation ?

Vision passéiste d'européens nostalgiques ? Peut-être. Mais, paradoxalement, une ville comme Detroit, qui tente de renaître de ses cendres, n'offre-t-elle pas plus de sources d'inspiration que cette « cité du bonheur familial où le monde est à portée de main ». D'ailleurs, qu'en est-il de l'avenir d'une cité implantée en bordure d'une mer dont le niveau va inexorablement monter ? Que dire enfin de la robustesse d'un modèle de vie aéroportuaire dans un avenir qui sera nécessairement décarboné. Une vision passéiste, pas si sûr...

passé les menottes. Il a donné les clés à la finance. Depuis, elle en fait ce qu'elle veut, le tient en laisse, toujours à distance. À ce jeu-là, il n'y a que des coupables. Projet politique qui se voulait grandiose, faute de courage, l'Europe est un produit financier pourri. Pas mieux que les subprimes.

— T'as une autre solution que l'effondrement peut-être ? insiste Jérémie. Tu crois que ça va tenir longtemps cette histoire de planche à billets ? Vous comptez aller jusqu'où comme ça ? Quand les gens réaliseront que sur leurs comptes il n'y a plus que des vignettes Panini qui ne leur appartiennent même pas et que leur appartement acheté à prix d'or grâce à des emprunts sur trente ans ne vaut rien...

Il traverse l'énorme vestibule de l'entrée, passe sans sourciller devant sa bonne, une Philippine recrutée lors de leur tour du monde après Hong Kong et qui vit avec eux depuis.

— Je sais, je sais, le coupe Bertrand. Les cadres sup' finiront au minimum vieillesse et les nounous seront toutes Bac + 5 !

— C'est bien pire que les années trente ! À l'époque, il y avait au moins l'agriculture. Et on raconte n'importe quoi. Ce n'est pas l'inflation qui a fait Hitler. Mais les deux années d'austérité de Brüning ! Faut arrêter le massacre.

— Si même toi tu dis ça... soupire Bertrand en s'effondrant dans son fauteuil.

Pour ses ministres comme pour son camp, il est obsédé par les sondages, les petites phrases, les bons mots. Il assassine ses concurrents sur Twitter, balance infos et rumeurs au *Canard enchaîné*. Il ne manque sous aucun prétexte le cocktail de l'hebdomadaire palmé fin mai, à la Maison de l'Amérique latine. Son unique objectif est de rester dans le sérail, pas trop loin du



ont vraiment percé, les entrepreneurs qui font la couverture de *Capital* sous le titre de « Manageur de l'année ». Et donc Sébastien, dans son cercueil fermé à double tour. Au cas où.

Ils se sont connus à vingt ans, bébés requins, sur le campus, ils étaient déjà une série de clichés mal empilés : la génération *Just do it*. L'enfance s'était dissoute dans l'effort puis l'alcool. Pour la plupart, ils se fréquentent toujours. En quinze années de carrière pied au plancher, ils n'ont pas eu le temps de nouer d'autres amitiés. Vie maritale, adhésion au Racing, Noël sous les tropiques : ils ont tous les appareils de « la vie en gold ». Ils quittent rarement le Triangle d'Or, prennent leur passeport dès qu'ils passent le périphérique.

Ils aiment les séries télé américaines en version originale, s'échangent les meilleures adresses de Shanghai, se considèrent comme progressistes. Bien placés sur la pyramide des âges, par effet mécanique, ils prendront le pouvoir. Et tout cela sera à eux : les états-majors du CAC 40, la loge du Grand Orient ou de Roland-Garros, les dîners au Siècle ou à l'Élysée.

Amitiés, loisirs, vacances, tout est tactique, retour sur investissement, courbe d'expérience. Ils conçoivent leur destin comme un long plan d'action, une succession de défis. Réussir, c'est grimper tout en haut : du toboggan, de la tour de la Défense, de la chaîne alimentaire. Ils ont des connexions partout, des liens nulle part. Ils ont lâché les livres, les matières molles, la religion. Douter, c'est ralentir ; se rebeller, se répudier. S'éjecter. Le calcul a pris le pas sur le raisonnement, le cynisme sur l'esprit critique. Ils s'exécutent.

Antoine les observe à la dérobée. Ils pourraient tout bousculer. Ce sont les rois du conformisme, parvenus ici non par talent mais par observation scrupuleuse des règles. Allégeance. Ils se sont construits grâce à la généra-

Quartier Libre souhaitait cette conversation ouverte avec Patricia Barbizet afin de bénéficier de son regard éclairé sur la vision des dirigeants.

Patricia Barbizet •
Directeur Général de Financière Pinault et d'Artémis, Vice-Président du conseil d'administration de Kering et Chairman de Christie's International.

A été membre du conseil d'administration de Bouygues de 2005 à 2012 et Président du comité d'investissement du Fonds Stratégique d'Investissement de 2008 à 2013. Elle siège aujourd'hui aux conseils d'administration de Total et de PSA Peugeot Citroën.



vision

En ces temps d'incertitude, avoir une vision pour un dirigeant nous apparaît comme déterminant pour l'avenir des entreprises. Pensez-vous que les dirigeants actuels aient réellement une vision ?

Oui – c'est même à cela qu'on reconnaît un chef d'entreprise. Il doit avoir une vision claire de l'objectif à atteindre et des moyens nécessaires pour y parvenir. Il ne s'agit pas de prédire l'avenir – il sera toujours différent des prévisions établies – mais de fixer un cap et de s'y tenir.

En même temps, un chef d'entreprise doit savoir faire preuve de souplesse et réajuster chaque matin ses positions en fonction des évolutions de court terme, pour être sûr que l'objectif qu'il a fixé n'est pas déconnecté de la réalité.

Pour les grandes entreprises, notamment pour les sociétés cotées, les échéances à court terme sont nombreuses : ce sont la publication des résultats trimestriels, les *road shows*, la tenue du titre, etc. Elles contribuent à bâtir la vision de long terme, mais elles ne doivent pas l'occulter.

Les dirigeants d'entreprises de petite taille ont eux aussi une vision à long terme, mais ils sont moins entourés et moins poussés à la formaliser que dans les grandes entreprises.

Quelle que soit la taille de l'entreprise, il est essentiel pour un dirigeant d'avoir toujours un temps d'avance, de ne jamais rien considérer comme acquis et de savoir régulièrement se remettre en cause.

Face à la puissance du chiffre et dans un monde de plus en plus financiarisé, qu'en est-il de la singularité ? La vision des dirigeants n'est-elle pas devenue très (trop) formatée ?

Une stratégie de long terme qui serait fondée sur des principes généraux ou qui déclinerait ce que les cabinets de conseil pensent d'un secteur n'a aucune valeur. La vision d'un chef d'entreprise repose selon moi sur trois choses : la réalité du marché, l'identité de l'entreprise et la personnalité propre de son dirigeant.

On dit souvent qu'avec l'âge, le visage reflète la rencontre de la vie intérieure avec la réalité extérieure. Il en va de même pour la vision des dirigeants.

Cette vision doit s'exprimer par des mots et pas seulement par des chiffres. Nous accordons trop d'importance à la quantification des choses. Nous croyons que le chiffre agit comme un langage commun qui pourrait transcender tout le reste : ce n'est pas vrai. Cette culture du chiffre pousse notamment à l'hyper-spécialisation, là où la complexité croissante du monde requiert au contraire de la transversalité et de la flexibilité. Quelqu'un qui a appris à raisonner et qui maîtrise les ressources du langage saura facilement s'adapter à des situations différentes, sans se cantonner à la réplique du *blue book* ou du cas type.

« Une stratégie de long terme qui serait fondée sur des principes généraux ou qui déclinerait ce que les cabinets de conseil pensent d'un secteur n'a aucune valeur. »

« Chaque année, j'essaie d'identifier un certain nombre de personnes que j'aimerais rencontrer, qu'on m'a recommandées, ou à qui j'aimerais faire rencontrer quelqu'un. Ces rencontres sont à chaque fois des ouvertures vers de nouveaux territoires et me permettent de mieux appréhender les évolutions du monde. »

Comment faites-vous pour vous construire votre propre vision ? Quels sont les réflexes ou les pratiques qui vous paraissent nécessaires à la prise de recul et à l'appréhension du long terme ?

Cela commence par moi : je me demande régulièrement en quoi je suis utile à mon entreprise et à mes collaborateurs. En quoi ai-je fait avancer le projet de mon entreprise ? Pourquoi suis-je plus adaptée que quelqu'un d'autre au poste que j'occupe ? Ce sont des questions que chacun, à quelque niveau qu'il soit, doit se poser s'il veut avancer dans la bonne direction.

Par ailleurs, je crois beaucoup dans le pouvoir qu'a la culture d'élargir notre horizon quotidien. « La culture, c'est ce qui fait d'une journée de travail une journée de vie » disait Georges Duhamel : dans mon cas, c'est parfaitement juste. J'essaie de lire le plus souvent possible – au moins chaque fois que je suis en déplacement –, pas seulement des journaux, mais de vrais livres, des romans

surtout, qu'ils soient français ou étrangers. La musique classique fait également partie de mon quotidien : elle agit, là aussi, comme un puissant catalyseur de la pensée. Quand il faut voir loin et prendre un peu de recul, elle m'est d'un grand secours.

J'aime aussi les rencontres. Chaque année, j'essaie d'identifier un certain nombre de personnes que j'aimerais rencontrer, qu'on m'a recommandées, ou à qui j'aimerais faire rencontrer quelqu'un. Ces rencontres sont à chaque fois des ouvertures vers de nouveaux territoires et me permettent de mieux appréhender les évolutions du monde. Elles constituent une brique essentielle pour bâtir une vision à long terme.

Mettre les gens en relation, provoquer la rencontre, tisser des liens entre les uns et les autres, c'est un rôle essentiel quand on dirige un groupe aussi diversifié et international qu'Artémis. Cela permet de renforcer à la fois la cohésion et la cohérence du groupe. La diversité dans l'unité, en somme.

portfolio

Initié en 2008 lors d'une résidence de Renaud Auguste-Dormeuil au dernier étage d'une tour nichée en plein cœur de La Défense, quelques jours après la chute de la banque Lehman Brothers qui plongeait le monde et son économie dans un suspense apocalyptique, le projet *Black Out* – expression utilisée pour une coupure d'électricité générale comme celle qu'a connue New York en 1977 mais également pour désigner la perte momentanée de mémoire suite à un traumatisme – s'est par la suite déployé dans plusieurs capitales mondiales, selon un protocole immuable provoquant toujours leur disparition. Artistiquement.

À chaque fois, Renaud Auguste-Dormeuil prend possession d'un espace (salle de réunion, chambre d'hôtel) qu'il annexe au domaine de l'art, le transformant en *camera obscura* – son point de vue sur la ville. En collant des gommettes noires sur les fenêtres de la pièce, il occulte de manière précise chaque point lumineux urbain et fait ainsi disparaître la ville à mesure qu'il en éteint l'activité visible.

Au lever du jour, les points noirs constituent comme une empreinte en négatif de la ville. Celle-ci est ensuite fixée par la photographie, faisant des *Black Out* de Renaud Auguste-Dormeuil des portraits de villes, images créées non à partir de la lumière mais de l'obscurité.

Renaud Auguste-Dormeuil • né en 1968, vit à Paris. Il est représenté par la galerie In Situ-Fabienne Leclerc, Paris.





une longueur d'avance sur la compétition. Il conclut que le salut est dans la transformation permanente non seulement des marchés et des produits mais aussi des organisations.

C'est pourquoi, pour Aveni, l'innovation tous azimuts implique une métamorphose permanente des entreprises elles-mêmes, qui doivent devenir des machines à innover, légères et flexibles. Si, dans un monde imprévisible, l'avantage concurrentiel n'est pas soutenable, la seule issue est de faire de l'innovation non pas un moyen de dépasser la concurrence, mais l'objet même de la compétition spéculative. En d'autres termes, il ne s'agit plus de faire des innovations, mais d'être une entreprise innovante qui innove toujours et plus vite parce qu'elle est organisée pour innover. **L'innovation devient non plus le moyen, mais l'objectif économique.** C'est l'hypercompétition, la guerre totale, la course éperdue.

Cette idée s'est popularisée dans les entreprises qui, dans la course aux ressources, cherchent désespérément à dégager des rendements plus grands que ceux de la concurrence. Elle est devenue une espèce de lieu commun des discours stratégiques. **L'imitation faisant loi dans ce monde imprévisible, il faut désormais être flexible, agile, mutant, transformiste – ou mourir. L'hypercompétition fait le bonheur des consultants en management et en organisation :** c'est l'entreprise elle-même qu'il faut réinventer, selon la novlangue du moment – « entreprise apprenante », *lean production*, *reeengineering*, ou, plus récemment, « agilité stratégique » –, les inventeurs de concepts s'appliquant à eux-mêmes l'inventivité qu'ils prônent à leurs clients.

L'hypercompétition conduit ainsi les entreprises à se regarder dans leurs miroirs, à se démultiplier à l'infini, à « courir deux fois plus vite ». Enseignée dans tous les MBA du monde, elle a fondé la culture managériale de plusieurs

éclata, « l'arbre ne peut pas monter jusqu'au ciel », beaucoup continuent de l'arroser consciencieusement et avec une petite espérance. On ne sait jamais, ça pourrait continuer. Déjà, en 1932, alors que commençait la Grande Dépression, le président Hoover s'était immortalisé en prononçant son fameux « la prospérité est au coin de la rue ». Keynes notait alors : « Fort peu d'entre nous se rendent nettement compte que l'organisation économique par laquelle, durant le dernier demi-siècle, a vécu l'Europe occidentale, était essentiellement extraordinaire, instable, complexe, incertaine et temporaire. Nous tenons certains de nos avantages les plus particuliers et les plus transitoires pour naturels, permanents et dignes de foi³. » Il aurait pu écrire cela en 2010.

L'impossibilité de penser autrement de la part des élites actuelles a une cause profonde, enracinée dans sa manière d'exercer le pouvoir : nous avons vu comment l'économie de rente de masse a déréalisé le monde économique. La financiarisation a voulu traduire la société dans son algèbre : ratios, normes, agrégats qui se construisent les uns par rapport aux autres... C'était déjà ce qu'avait fait la planification soviétique. En conséquence, l'oligarchie financière a déconnecté les outils de pilotage utilisés par les décideurs économiques de la réalité matérielle que vivent les gens au quotidien. **Dans les organisations publiques ou privées, la bureaucratie utilise des instruments financiers si abstraits, des normes et des modes de gestion si éloignés des expériences communes, une représentation du monde fluide et global si différente de la réalité quotidienne épaisse et enracinée des citoyens, qu'elle s'est isolée du réel.** Plus largement, ceux qui ont autorité pour orienter l'activité économique (et souvent politique), vivent

3. J.-M. Keynes, *Les conséquences économiques de la paix*, Introduction, p. 1, 1919, publié en 1931 in *Essais de Persuasion*, Paris, Gallimard.



office

On en aurait presque oublié les bureaux à la fin du siècle dernier. À l'époque où Larry et Sergueï abandonnèrent leurs études pour se réfugier dans un garage et y faire naître Google, le lieu de travail incarnait une rupture, l'entrée dans l'âge adulte. Certaines attitudes n'y étaient pas admises et de nouveaux codes devaient y être adoptés. Les usages vestimentaires comme les espaces physiques portaient la marque du « sérieux » : costume-cravate et mobilier sobre, tendance grisonnante. Terrain de jeu des faiseurs de carrière, l'on pouvait espérer à 40 ans disposer d'un bureau d'angle avec moquette épaisse. Les saynètes corporate mêlaient habilement secrets échangés dans des bureaux fermés, défense de territoires hiérarchiques et contrôle disciplinaire. Et puis les deux autres ont fini par sortir de leur garage...

Les start-up de la Silicon Valley ont ringardisé en un rien de temps les espaces de travail de la « vieille économie ». Déclinant les codes esthétiques du graphisme des applications qu'elles commercialisent

(couleurs vives, ergonomie intuitive, connectivité et convivialité omniprésentes), elles ont eu l'intelligence de rendre le bureau désirable à une population que l'on disait désenchantée. Les valeurs de liberté, visibilité et créativité, piliers de leurs business, configurent le registre du *cool office*, nouvelle matrice d'une génération en quête de sens. En guise de réponse, ce « bureau idéal » cherche à maintenir ses usagers dans un stade gentiment rebelle, évitant soigneusement toute forme de frustration, brouillant joyeusement les frontières entre le dedans et le dehors, le privé et le professionnel. Un modèle maternant – comme l'on associait jadis les cités ouvrières au capitalisme paternaliste – qui maintient les salariés dans un cocon hyper-protecteur. On s'occupe de tout pour eux. La cantine s'offre gratuitement de jour comme de nuit, l'on peut y pratiquer son sport préféré avec ses collègues (devenus « amis » forcément *facebookés*), et y faire la sieste ; la décoration confine à la chambre d'ado, voire d'enfant.



Cool office et créativité, veut-on vraiment de la génération « bêta » ?

Ce syndrome Peter Pan est savamment orchestré par ces entreprises qui attendent – ne nous y trompons pas – un dévouement total, pour ne pas dire servile, de leurs collaborateurs, facilité par une espérance rapide de gain (chasse au trésor et bateau pirate, grandeur nature). Le jeu, technique pédagogique puissante, s'est érigé en modèle de gestion des ressources humaines. Et ses effets touchent leur commerce. Atout marketing puissant, le *cool* facilite le développement de ces entreprises qui se nourrissent de nos données personnelles (qu'elles sauront le moment venu convertir en dollars) que nous leur cédon en toute confiance car le *cool* est – à n'en pas douter – inoffensif.

Ainsi se diffuse dans le monde entier l'idée que plaisir total et travail font le meilleur des ménages. C'est rafraîchissant (*cool*, au sens littéral). Pourtant, un certain malaise règne à déambuler dans ces bureaux et leurs clones version « bancassurance ». Il se dégage une impression de supercherie

généralisée dont l'expression grossière serait ces papiers peints « bibliothèques » qui font fureur dans les espaces de repos. L'entreprise – est-ce nécessaire de le rappeler ? – doit-être en prise avec la réalité, son action transforme le monde et cette prise de conscience – qui fut malheureusement absente chez les *traders-gamers* des salles de marché – suppose de se sentir responsable, finalement, d'accepter de grandir. Sinon, pour eux comme pour nous, plus dur sera le *Game Over*.

objets à penser

« Dis moi quels sont tes outils,
je te dirai quel consultant tu es ».

C'est parce que nous croyons à cet adage que nous dévoilons dans cette rubrique les différents objets qui expriment la manière dont Quartier Libre exerce son métier. Aucun d'entre eux ne produit de pensée préfabriquée, aucune matrice, pas de référentiel de bonnes pratiques ni de « change management toolkit ». Ces objets sont empruntés aux univers du journaliste, du créatif, du voyageur, de l'intellectuel, du psychologue, du designer. Tous révèlent ce qui constitue pour nous la base de notre pratique du conseil : l'écoute, la confrontation, l'innovation, la réflexion, la singularité, la conviction.



● parce que nos bureaux sont un lieu d'accueil et d'écoute



● parce que explorer d'autres territoires est notre source première d'inspiration



● parce que se confronter à des regards décalés, comme celui de l'artiste, favorise de nouvelles visions [œuvre de l'artiste Martin Le Chevallier, *L'Audit*, 2008]



● parce que les lieux insolites sont propices à l'inattendu, à l'imagination et donc à l'innovation



● parce que, pour être réellement utile, il faut être singulier [monogramme Quartier Libre, créé par Noémie Gygax de l'agence graphique suisse no-do]



● parce que faire preuve de curiosité nous permet, comme aux journalistes, de découvrir les faits... qui sont têtus



● parce que prendre le temps de la lecture permet de s'appuyer sur la seule intelligence qui vaille, celle des autres, de tous les autres [Marc Armengaud, *Paris la nuit*, Pavillon de l'Arsenal éditions, 2013 ; Thomas Piketty, *Le Capital au XXI^e siècle*, éd. Seuil, 2013 ; Saskia Sassen, *Territory, Authority, Rights*, Princeton University Press, 2006]

Q quartier l'ibre

11, avenue Myron Herrick, 75008 Paris

T +33 (0)1 53 89 09 70

contact@q-l.fr

www.choisirquartierlibre.com