



3	portraits
6	les ruines... et après ?
10	vision
14	office
18	clinique de projets
20	objet à penser

éditorial

Quartier Libre s'adresse aux décideurs qui constatent, comme nous, que le monde d'hier résiste, interdisant de penser autrement le monde de demain.

Quartier Libre offre un espace de liberté, ouvrant à des perceptions nouvelles sur les évolutions économiques, sociétales, esthétiques, environnementales et technologiques.

Nous croyons en effet que c'est en explorant des territoires inhabituels, en se confrontant à une grande diversité d'expériences et en s'octroyant des temps de liberté que les responsables peuvent redonner du sens et de la valeur à leur rôle de dirigeant et aux projets d'avenir de leur organisation.

Notre projet, que nous vous invitons à partager au fil de cette revue, fait le pari de la rupture et de la rencontre avec les autres dans des lieux d'inspiration et de confrontation pour éclairer le chemin et réinventer l'entreprise.

Espace de liberté pour réinventer l'entreprise

quartier l'ibre

**agir sur la vision
à long terme**

**repenser les espaces
de travail**

**prendre soin des
projets devenus vitaux**

Se confronter à des regards différents • économistes indépendants • entrepreneurs engagés • historiens et géographes • scientifiques et philosophes • artistes et créateurs • responsables politiques et associatifs • citoyens concernés • hommes et femmes de générations et de cultures différentes

Travailler dans des lieux inspirants • de création • inhabituels voire d'inconfort • d'ouverture sur d'autres cultures • chargés d'histoire • de réflexion et de prise de recul

Quartier Libre élabore pour chacun un parcours unique fait d'explorations, de confrontations et de re-créations qui agissent comme des révélateurs de nouvelles façons de penser et de faire.



portraits

Julien Eymeri
Clément Berardi
Francis Rousseau

Illustrations : Basile Geiser

Julien Eymeri, 39 ans • conçoit Quartier Libre comme un lieu de recherche, de doutes, d'écoute ; un endroit intellectuel et expérimental ; un espace pour se dire les choses sans fard ; une opportunité de voyages, où le chemin compte autant que le résultat ; et surtout la liberté de penser et d'agir.

Vit la création contemporaine comme une respiration et un langage, une source de réalisation personnelle et professionnelle, une ouverture sur le monde et ses habitants. Est convaincu de la valeur qu'apporte la fertilisation croisée, la rencontre d'univers a priori opposés, permettant d'ouvrir de nouvelles perspectives.

14 ans de conseil, a sillonné la planète pour ses clients, est à l'initiative de la première résidence d'artistes en entreprise, milite pour repenser la relation de l'homme à l'entreprise et imaginer le futur des espaces de travail.



Clément Berardi, 40 ans • se lance dans Quartier Libre en quête de plus de simplicité, de plus d'expérience et moins d'expertise, de plus de long terme et moins de conjoncturel, de plus de proximité et d'engagement pour ses clients, de plus d'incarnation d'une équipe expérimentée que d'une grande marque installée. Passer du « j'y suis » au « j'en suis », en fait.

Cartésien de nature, demeure attaché à la poésie pour ce qu'elle dit de notre monde. Puise dans la philosophie existentialiste le refus du déterminisme et de la conformité, la conviction que le futur demeure toujours ouvert.

Aurait aimé être un inventeur, fit 12 ans dans le conseil, vécu de belles aventures dans le secteur du luxe, rêva de changer le service public par la créativité et la rupture, milita pour la prise de conscience de nouveaux modèles économiques, envisage simplement son métier comme la rencontre des faits réels et de l'imagination.

Francis Rousseau, 57 ans • patron subversif, humaniste fuyant tous les cocktails, cynique bienveillant, se lance dans Quartier Libre par envie de mettre au service d'autres dirigeants son expérience de chef d'entreprise, de consultant. L'aventure l'attire parce qu'elle signifie liberté, proximité, confiance, et surtout connivence.

Déteste la bouillie linguistique de ces trente dernières années et trouve l'implicité bien plus efficace que tous les discours, mais croit à la puissance des mots quand ils sont vrais et simples.

Aime Coluche, et se retrouve bien dans cette citation : « l'honnêteté, ce n'est pas de dire ce que l'on pense, c'est de penser ce que l'on dit ». Entre autre, parce que ça veut tout dire... ou rien.

L'un des fondateurs d'Eurogroup Consulting en 1982, qu'il a présidé jusqu'en 2012. Préside le conseil de surveillance d'Eurogroup Consulting France et la Holding européenne.





**Detroit : deux jeunes photographes
fixent les images fantomatiques
d'un quotidien mystérieusement
interrompu, d'immeubles – usines,
mais aussi hôtels, écoles,
théâtres, églises et bâtiments
publics – dont on entendrait
presque encore tous les
bruits du travail, du
plaisir, de la vie.**

Yves Marchand et Romain Meffre,
Detroit, Vestige du Rêve Américain, 2008-2010

Après une ascension fulgurante entre 1900 et 1950 (la ville est passée de 265 000 à près de 2 millions d'habitants), liée à celle de l'industrie automobile, Motortown a vécu un déclin, encore en cours, quand les usines se sont délocalisées et que la middle class a fui un centre-ville paupérisé... grâce à la voiture pour tous.

Au-delà de leur beauté lugubre – et loin de tout esprit nostalgique ou de tout alarmisme facile –, ces images sont pour nous l'illustration des croyances qui fondent Quartier Libre : la clarté de la vision, compétence essentielle à la survie, nécessite une « mise au point » de l'esprit – l'œil n'est qu'une excroissance du cerveau – et ce, sur tous les horizons du temps.

les ruines

Vision du passé • la compréhension de là d'où nous venons permet de relativiser et d'objectiver nos analyses et interprétations

Vision du présent • dont l'éternel paradoxe est d'être le seul lieu du réel et de l'action, mais aussi « simple » parenthèse entre les deux autres horizons temporels

Vision du futur • de tous les futurs, demain et dans longtemps, qui se tisse des fils de nos intentions – rêves et désirs – et de nos anticipations – extrapolations rationnelles ou intuitions audacieuses

La situation du monde aujourd'hui nous interdit l'exercice de projections mécanistes. La rentabilité au quarter, les bonnes notations et la cotation boursière en hausse indéfinie ne sont pas de ce registre. Les benchmarks, utilisés à l'envi par des armées de stratégies, ne servent qu'à répéter les erreurs et à courir vers le même mur. Les entreprises qui ont perdu de vue leur « raison sociale » – beau terme si l'on y songe – au détriment de leurs clients, salariés, sous-traitants, fournisseurs, territoires, ne peuvent espérer voir une gouvernance court-termiste préparer une prospérité qui dure.

Comment ne pas se rendre compte que sont condamnées les sociétés qui ne comprennent pas que la croissance indéfinie est impossible dans un monde fini, que certains écarts de richesse atteignent des niveaux devenus indécents et donc insupportables, et qu'en conséquence une révision radicale de nos modèles économiques (somme toute récents) s'impose.

La situation exige qu'au terme de crise soit substitué celui de rupture et que la vision du futur redonne la prééminence au sens, à la raison d'être, à l'utilité... à la finalité humaine et non plus financière, simplement.

... et après ?



- Éclairer les décideurs sur les évolutions économiques, sociétales, esthétiques, environnementales et technologiques
- Confronter les points de vue et les expériences
- Aider les dirigeants à re-crée une vision long terme et à repenser leur projet d'entreprise

vision

ON ME DIT DIRIGEANT, EN FAIT, JE SUIS RESPONSABLE

J'ENTENDS • les alarmistes, les indignés, les atterrés. J'entends les « ça ne peut plus durer » qui se multiplient, sans que rien ne semble bouger. Il est vrai qu'elle n'en finit pas cette crise, qu'elle se fait attendre cette croissance, qu'elle se délite un peu plus chaque jour cette économie, qu'elle semble n'avoir rien appris cette finance. Quoique... J'entends aussi ceux qui affirment que nous sommes dans un basculement de monde et non une crise, à des ruptures et non plus des changements, qu'un modèle de pensée fondé sur la croissance obligatoire se heurte au mur de nos ressources finies, et proches - pour certaines - de l'épuisement.

JE VEUX • y voir clair dans ce chaos d'informations qui viennent percuter mes certitudes vacillantes, toujours plus rapides, toujours plus nombreuses. J'ai la responsabilité de définir la trajectoire de mon entreprise ou de mon projet. J'ai le pouvoir de peser sur son futur et sur la société qui l'entoure. Encore faut-il que je m'en fixe une vision, alors que tous les outils classiques des prévisionnistes et autres stratèges sont aujourd'hui dépassés, obsolètes, inutiles pour tout dire. Je veux de la réflexion, pas du Powerpoint, des ouvertures sur le futur, pas des expertises du passé.

J'AI BESOIN • de temps, d'un peu de temps volé à un agenda si chargé d'obligations et d'urgences. J'ai besoin de liberté, liberté de penser, de parler, liberté de confiance avec d'autres bienveillants, sans complaisance ni jugement. J'ai besoin de partager mes doutes, mes rêves, mes colères. J'ai besoin de confrontations avec des convaincus différents de mon univers habituel, j'en sortirai secoué, plus déstabilisé peut-être, mais je saurai pourquoi, et je saurai quoi en faire.

JE CHOISIS QUARTIER LIBRE • parce que les ruptures que nous vivons et allons vivre nécessitent plus envie, singularité et volonté que norme, benchmark et conformité; parce que, en toute discrétion et en toute liberté, j'aurai un lieu, du temps et des personnes pour m'aider à

EXPLORER • CONFRONTER • RECRÉER
une vision, ma vision.

destructure notre relation au temps, en le subordonnant toujours au moment présent.

Tel est le contexte dans lequel s'inscrivent le manque d'ambition collective de nos sociétés, l'exténuation du désir, nos peurs diffuses, le repli sur les intérêts individuels et le manque de perspective. On pourrait dire que le processus a triomphé sur le projet, le *post* sur le *pro*, et que les conduites d'anticipation relèvent davantage de la prévention et de la précaution que de la prospective et du projet. Cette myopie temporelle est en train d'affecter notre capacité de représentation de l'avenir. Ce n'est pas l'urgence qui empêche d'élaborer des projets à long terme mais l'absence de ces projets qui nous soumet à la tyrannie du présent¹. Le mouvement contemporain, l'adaptation incessante au changement que l'on exige de nous, se règle sur une logique de la survie et non de l'espoir². À force de répéter que les « grands récits » sont morts, nous avons laissé la défense des « droits acquis » occuper le lieu du futur. Le vide laissé par l'imagination du futur a été comblé par la préoccupation de l'instant. Là où l'on ne prépare plus le

1. Jérôme Bindé, « L'éthique du futur. Pourquoi faut-il retrouver le temps perdu ? », in *Funérailles*, n° 226, 1997, p. 21.

2. Zaki Laïdi, *Malaise dans la mondialisation*, Paris, Textuel, 2001, p. 20.

lutte particulière contre le destin, contre le monde des faits présentés comme indiscutables. La politique est l'effort pour transformer la fatalité en responsabilité. L'une des choses qui, dans notre tradition démocratique, mérite le plus d'être protégée est précisément ce rejet du destin que traduit la volonté de découvrir, de comprendre et de transformer. Le futur dépend de nos décisions et de nos engagements plus que ne l'ont pensé ceux qui ont forgé l'idée moderne de progrès comme force irrésistible à laquelle nous pourrions nous abandonner en toute confiance. Les cyniques n'ont pas davantage raison quand ils envisagent le présent actuel comme quelque chose d'inévitable. Le futur n'est pas tant ce qui doit être deviné que ce que nous devons imaginer et construire. La question principale n'est pas, par conséquent, de savoir ce qui nous attend mais ce que nous allons faire, de substituer aux grandes excuses idéologiques des projets concrets.

La fin des grands récits qui construisaient et ordonnaient notre expérience représente sans doute davantage une libération qu'une contrainte, dans la mesure où ils sécrétaient aussi leur propre fatalisme. Dans ce lieu laissé vide, s'ouvre peut-être pour nous une nouvelle possibilité. La politique ne peut éliminer complètement le destin



- Repenser les espaces de travail comme l'incarnation de la vision éclairée du dirigeant
- Agir sur les environnements de travail, physique et virtuel, pour engager des ruptures utiles en termes de pratiques et de comportements
- Créer au sein de l'entreprise des lieux et des expériences pour penser et agir autrement



1930
bureaucratie
organisation scientifique
du travail
processus de contrôle



1960
management par objectif
société de consommation
énergies fossiles illimitées
bureaux paysagers



Le bureau comme incarnation d'une vision long terme de l'entreprise



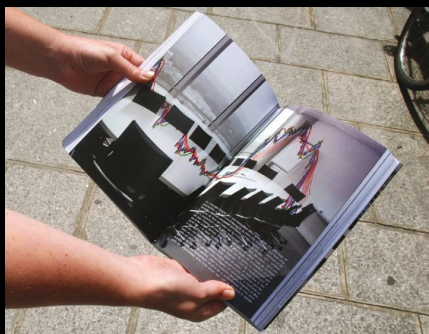
1980
développement de la bureautique
open space et mode projet
ergonomie du poste de travail
flux d'informations et de données



2000
campus et cool office
réseau et communauté
mobilité et connectivité
immeuble norme HQE



et demain ?
open/slow/social office
nouveau contrat de travail
big data
cloud-working
...



L'entreprise a-t-elle encore besoin d'un lieu de travail ?

Le modèle classique de l'entreprise a fait long feu et, avec lui, celui du bureau. La scène du théâtre corporate est revisitée, abandonnant peu à peu la règle des trois unités qui la définissait : un lieu, un espace-temps et une action.

« Les tours de bureaux et les quartiers d'affaires qui, sur le modèle américain, continuent de proliférer et de façonner la silhouette des villes dans le monde resteront-elles le modèle urbain et architectural du XXI^e siècle ? Symboles de l'âge post-industriel du capitalisme qui a vu naître dans le monde des territoires entiers de friches industrielles, les quartiers d'affaires seront-ils les friches tertiaires de l'âge du capitalisme de la connaissance ? »
Philippe Chiambaretta, architecte, agence PCA et Directeur de la publication *STREAM*

LORSQUE LES SOCIÉTÉS SE LAISSENT ENVAHIR PAR LE SOCIÉTAL

La conception du travail a profondément changé au cours des dix dernières années dans un contexte sociétal en pleine évolution. Les nouvelles générations de cadres n'ont plus le même rapport à l'exercice de leur activité professionnelle dans l'entreprise, cette même entreprise n'ayant pas hésité, lorsqu'elle en a eu besoin, à se séparer de manière brutale de leurs aînés (vagues de licenciements qui ont particulièrement touché les cadres français au début des années 1990). Le lien employeur-employé est fragilisé. De plus, les questionnements existentiels et politiques s'immiscent au cœur de l'entreprise. Le bureau n'est plus une bulle imperméable à son environnement. Les enjeux écologiques et sociétaux sont suivis de près par les entreprises qui leur ont même dédié une direction dite de « responsabilité sociale et environnementale » – souvent directement rattachée à la direction générale. **La question du sens prend ainsi une ampleur jusqu'alors insoupçonnable et, avec elle, les nouveaux piliers de l'engagement (mon travail s'effectue dans le respect d'une éthique voire d'une morale, ma contribution au projet collectif est appréciée de manière équilibrée entre objectifs chiffrés et valeur subjective et j'en attends une reconnaissance allant bien au-delà de la simple rétribution financière) se substituent progressivement et probablement de manière irrémédiable au triptyque classique : respect des normes et des règles, mesure objective de la performance et rémunération associée.** Ce mouvement de fond a permis de caractériser la génération qui fait de ces nouvelles valeurs de vie son porte-drapeau, la « génération Y », génération « why »^[1].

Respect de l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle, remise en cause de la hiérarchie (dans son sens usuel) et, surtout, priorité donnée à l'apprentissage, sont les caractéristiques majeures des attentes des collaborateurs de cette génération dont les revendications sont progressivement adoptées par leurs aînés. Ces cadres ne demandent pas forcément à travailler moins mais que l'entreprise leur donne les moyens de s'organiser comme ils le souhaitent en respectant leurs contraintes personnelles (activités familiales, sportives, culturelles). Les rythmes de travail se différencient au gré des préférences individuelles. C'est une exigence de souplesse mais surtout de responsabilisation qui bouscule les habitudes et modes de représentation des générations précédentes, plus fidèles, légitimistes et engagées, parfois à l'excès. Par ailleurs, les salariés des générations actuelles sont à la fois plus connectés et autonomes : ils érigent et font évoluer ensemble la loi à laquelle ils vont adhérer. Autrefois, seul le dirigeant avait le pouvoir de décision, pouvoir légitimé par la fonction qu'il occupait. Nous entrons progressivement dans une ère de co-élaboration nécessaire. Le travail collectif répond à un besoin actuel de partage et permet de passer plus rapidement de la réflexion à l'action. Sans même parler de bien-être ou de confort, il constitue un moyen pour les équipes de s'approprier un projet et d'y adhérer.

Enfin, cette génération cherche avant toute chose à apprendre, et ce de manière continue. Si les plus jeunes travailleurs se retrouvent dans un environnement où ils ont le sentiment de ne plus apprendre ou de ne pas faire de nouvelles rencontres, ils s'en vont. Ainsi, comme il n'y a pas de collectivité (et donc de projet) sans loyauté, il faut que les entreprises apparaissent pour

[1] Une étiquette censée définir une génération, née entre 1980 et 1990, que les entreprises semblent avoir du mal à intégrer tant leurs valeurs, croyances et systèmes de représentation diffèrent de ceux de leurs aînés. Le management intergénérationnel est d'ailleurs un sujet récurrent de formation des managers dans les grandes entreprises.

- Accueillir les projets de rupture
- Prendre soin des projets en difficulté



Bilan de santé • une exploration critique des territoires du projet (commanditaires, clients et utilisateurs, parties prenantes, financement et équilibre économique, comportement et envie de l'équipe projet) et l'animation de séances de confrontation des points de vue

Traitement d'urgence • un espace bienveillant et discret permettant de faire face rapidement à des situations de crise

de projets

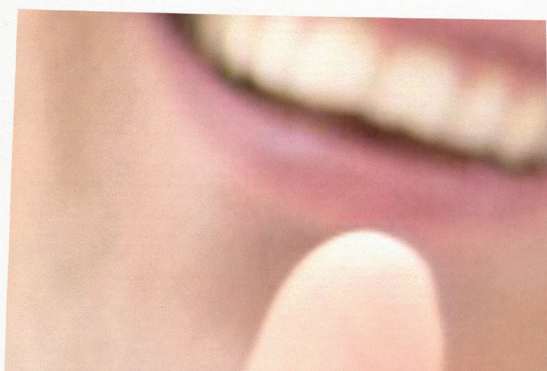
Cure de vitalité • un parcours fait d'expériences et de rencontres permettant aux équipes projet, désireuses de penser librement et d'agir différemment, de faire émerger des idées nouvelles et de renouveler les envies et le désir de réussir

Word Business Review • ce petit lexique illustré du monde des affaires, édité par Quartier Libre, agit comme un dictionnaire des mots interdits, offrant avec humour un florilège de termes et d'images d'une réalité parfois superficielle et conformiste du monde « corporate ». Extraits.

objet à penser

À quand un nouveau lexique de l'entreprise permettant de retrouver la liberté d'agir autrement et qui parlerait • aide • art • aventure • chaos • chemin • concerné • conviction • courage • création • désir • discernement • élégance • envie • entrepreneurs • humain • imagination • improvisation • inspirant • intégrité • intuition • lien • oser • plaisir • prospérité • responsable • rupture • sens • singularité • trace • transmission • utilité • vie • vision • volonté • vrai





WORD BUSINESS REVIEW

A/3

ACCOMPAGNEMENT DU CHANGEMENT

Mot barbare pour expliquer que ce sont les hommes qui doivent s'adapter aux entreprises... et non l'inverse ce qui, dorénavant, va enfin paraître plus logique.



BRAINSTORMING

Un bon moment pour déconner.



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