



Ti

3	portraits
6	ruins... what's next ?
10	vision
14	office space
18	project clinic
20	food for thought

editorial

Quartier Libre* (QL) was conceived, thought and designed for all decision-makers who notice that yesterday's world refuses to give in, making it impossible to devise differently tomorrow's world.

QL is a free space, offering a choice seat, a new window on ground-breaking ideas and unique insights on today's transforming world and its new challenges: whether it is the economy, our society, aesthetics, technologies or the environment, major changes are to be faced.

We believe that it is only through the exploration of uncharted territories, by exploring

a wide array of experiences and dedicating time for reflection, that today's leaders can uncover the true purpose and value of their management role and redefine the future of their organizations.

With this magazine, we aim to explore the major shift in our business world. We gladly invite you to share, learn, ponder, be inspired, exchange with not-so-like-minded individuals in a dedicated space that is conducive to inspiration and confrontation, to lighten our path and reinvent the company. In one word, this is our project.

* *Quartier Libre* • french expression used in the military meaning *leave of absence*; in the wider sense of the term, meaning *leeway, freedom to act*

A free space to rethink the company

quartier l'ibre

**acting on your
long-term vision**

**rethinking the
office workspace**

**taking care of
new vital projects**

Unique insights from prominent minds • independent economists • committed entrepreneurs • historians and geographer • scientists and philosophers • artists and creative minds • political leaders and organization representatives • concerned citizens • men and women from various cultures, backgrounds and generations

Work in inspiring environments • conducive to creative expression • unusual, even discomfoting • open to foreign cultures • of historical interest • thought-provoking

QL offers to each and everyone a uniquely-tailored journey during which exploration, confrontation and reinvention collide: all necessary triggers which will lead to a renewed way of thinking.



portraits

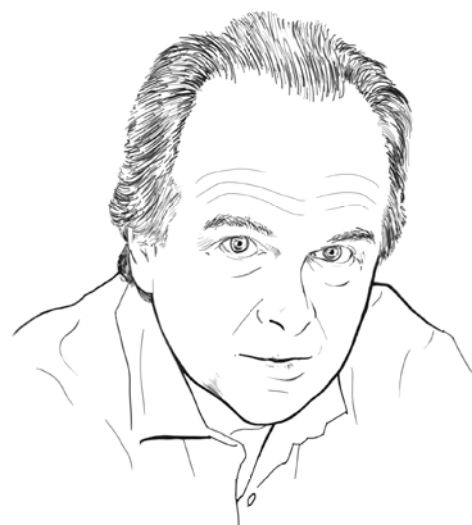
**Julien Eymeri
Clément Berardi
Francis Rousseau**

Illustrations : Basile Geiser

Julien Eymeri, 39 • devised QL as a research lab, a space to encourage doubt and stimulate discussions; an intellectual and experimental framework, a safe space where everything can truthfully be said; an opportunity to travel and explore, where the journey and the destination are of equal importance; and most importantly the freedom to think and leeway to act. He experiences contemporary creation as a new breath, a new code, a source of personal and professional fulfilment, an opening on the world and those who live in it. He is convinced of the benefits of cross-fertilization, the intermingling of initially polarized universes, leading to new insights and perspectives. 14 years as a business consultant, he has followed his clients all over the world, pioneered the first in-company Artist Residency programme. He argues for the renewal of the relationship between man and the company and the rethinking of modern companies' working environment.

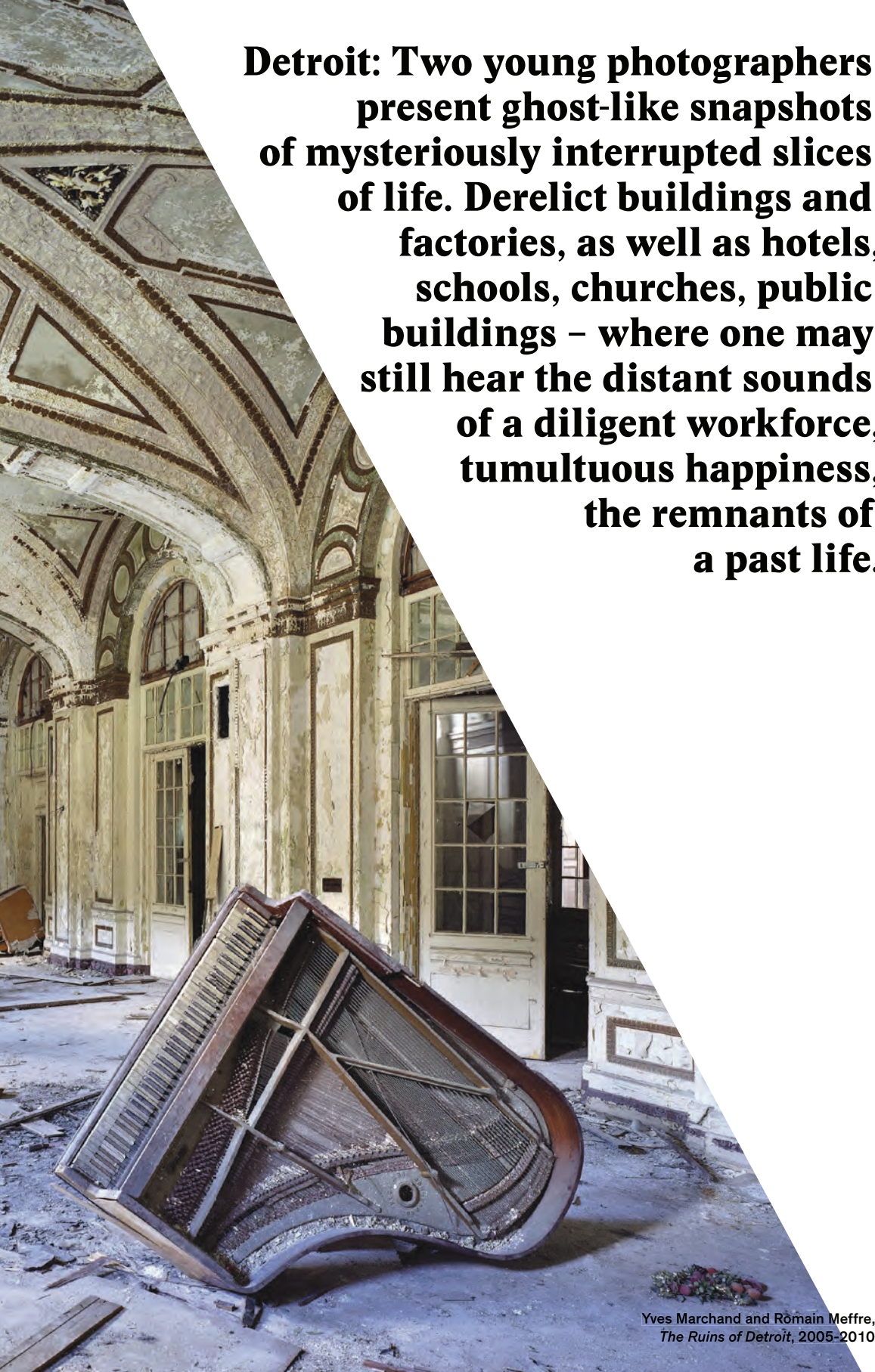


Clément Berardi, 40 • took on the QL challenge seeking added simplicity, more experience, and less expert knowledge, wishing for a long-term vision, fewer economic ups and downs, closer ties with clients, the embodiment of an experienced team more than the presence of a major brand. In other words, a journey from “I was there” to “I belong there”. Rational by nature, he remains enthused by poetry and the faithful representation it provides of our world. Inspired by existentialist philosophy to reject determinism and conformity, he is convinced that the future is a blank page waiting to be written. He would have liked to be an inventor. Worked 12 years as a business consultant, gathered fond memories when collaborating with luxury sector top executives, dreamt of overhauling the public sector through creativity. He strives to bring awareness on new economic models and simply views his profession as a careful balancing act between hard facts and imagination.



Francis Rousseau, 57 • subversive leader, humanist constantly shying away from cocktails, benevolent sceptic, joined QL with the will to provide other leaders with his experience as a top business executive and consultant. Adventure beckons, as it is always akin to freedom, closeness, trust and most importantly, involvement. He loathes the jargon jumble of the last thirty years and welcomes implicit knowledge as a more efficient tool than countless speeches. But he values the powerful impact of words, when they speak plain truth. He admires French humorist Coluche and lives by his motto: “honesty is not to say what we think, but to mean what we say”... because it may sum it all. In 1982, he co-founded Eurogroup Consulting, which he headed until 2012. Today he chairs Eurogroup Consulting’s supervisory board and European Holding.





**Detroit: Two young photographers
present ghost-like snapshots
of mysteriously interrupted slices
of life. Derelict buildings and
factories, as well as hotels,
schools, churches, public
buildings – where one may
still hear the distant sounds
of a diligent workforce,
tumultuous happiness,
the remnants of
a past life.**

After a stunning rise between 1900 and 1950 (the town's population rose from 265,000 to 2 million), explained by the ascent of the automotive industry, Motortown has been through a steady decline. Factories have closed down, production has been off shored and the middle class has deserted the impoverished town center... thanks to the promise of "cars for all".

Despite their mournful beauty – and far from any nostalgic or alarmist consideration, - these pictures fully illustrate our beliefs at QL: a clear vision, critical key to our survival, requires clear and constant adjusting of the mind – isn't the eye just an outgrowth of the brain?

ruins

Vision of the past • a clear notion of where we come from, allows us to put our analyses and interpretations in perspective

Vision of the present • whose timeless paradox is to be the unique stage for reality and action, but also a "mere" fleeting time between two other time frames

Vision of the future • of all possible futures, be it tomorrow or in a decade, which is built on our many intentions – dreams and wishes – and expectations – rational extrapolation or fearless intuition

With the state of our world today, one cannot afford the expression of mechanistic projections. Quarterly profits, high credit ratings, rocketing stock market quotations are no longer reliable indicators.

Benchmarking techniques used at will by an army of strategists serve only to repeat past mistakes and lead to the same dead ends.

Companies which have lost sight of their “purpose” at the expense of their clients, sub-contractors, employees, suppliers, territories, can no longer hope that the short-term governance they have opted for, will lead to long-lasting success. It is however clear to see that corporations which are seeking never-ending growth in an impermanent world are doomed.

Income inequality has reached indecent, even unbearable proportions. As a consequence, a swift and radical assessment of our (fairly recent) economic models remains unavoidable.

“Major shift” should be substituted to the pervasively used term of “crisis”. Our vision of the future should place back the following values at the forefront: purpose, usefulness, human focus instead of sole financial considerations.



... what's next ?

- Provide decision-makers with clear insights into economic, society and aesthetic changes as well as environmental and technological challenges
- Confront opinions with experience
- Help leaders overhaul their long-term vision and rethink their business approach



vision

THEY SAY I AM A LEADER... BUT IN FACT, I AM RESPONSIBLE

I HEAR • the alarmists, the appalled and the indignant. I hear them say: "this definitely can't go on!" but nothing ever seems to change. The current slump seems to be here to stay, economic growth seems to be a distant notion from the past; our economy appears to be crumbling a little more each day, this financial sector seems to have missed the mark.

I also hear others say that we are faced with a shift in the world leadership and not just a mere crisis; a major shift and not just changes. I hear that a model based on mandatory growth is seriously impeded by our limited or even nearly-depleted resources.

I WISH • to have guidance in order to see more clearly in this information chaos which sways my faltering beliefs. Facts always greater in number, information colliding at the speed of light. It is my responsibility to define the adapted course for my business or my professional project. I can impact its future; I can influence society all around.

For this, I will need a clearer vision of it, even if all the readily available tools supplied by strategists and other economic forecasters, may well be obsolete, even useless today. I wish to have new thoughts, not PowerPoint presentations, I wish to have an opening on the future, not past expertise.

I NEED • time, just a little time out from my hectic schedule. I need freedom, freedom to think, to exchange with others, to freely trust them with neither complacency nor judgement. I need to share my doubts, dreams and anger. I need confrontation with opinionated individuals evolving in different spheres from mine. I will be disconcerted, even destabilized, but I will know why and what will come of it.

I CHOOSE QUARTIER LIBRE • because the current shift which we are and will be facing calls for will power, character, eagerness, rather than standards and norms, benchmark and compliance. Because I will freely thrive in a place, a time and a network of individuals willing to help me

EXPLORE • CONFRONT • RECREATE
a vision, my 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 *Futuribles*, 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

office space

- Rethinking the office space as the embodiment of leaders' expert vision
- Act on the physical and virtual work environment to introduce a major shift with a view to transforming practices and behaviour
- Create within the company both spaces and events to help think and act differently



1930
bureaucracy
scientific management
monitoring process



1960
management by objectives
consumer society
unlimited fossil energy
open-plan office



**the office space as the embodiment
of long term vision**



1980
development of office automation
open-space offices
and project management
ergonomic workstation
information and data flow



2000
campus and cool office
network and community
mobility and connectivity
green building standard



what about the future?

open/slow/social office
new employment contracts
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.

- **Welcome projects promoting a major shift**
- **Dedicate extra care to sensitive projects**



Health Check-up • critical exploration of the project scope (project owners, clients, end users, stakeholders, funding and financial balance, project team behaviour and choices) and the running of opinion confrontation sessions.

Emergency treatment • discreet and non-judgemental space allowing to provide a timely response to crisis situations.

Vitality diet • a journey filled with experiences and exchanges dedicated to project teams who wish to think freely and act differently. This journey will allow them to generate new ideas, renew their will and desire to succeed

Word Business Review • this amusing business glossary published by Quartier Libre presents, with humour, a list of forbidden terms and metaphors widely used in the corporate world. It sheds some light on the conformist and occasionally conventional reality of the business world. Excerpts.

food for thought

Eagerly awaiting a new company glossary, granting to all the possibility to act freely and differently. It would feature the following themes • acumen • adventure • art • beliefs • change • chaos • collaboration • concerns • courage • creation • daring • desire • elegance • entrepreneurs • footprint • human • imagination • improvisation • inspiration • integrity • intuition • like • link • live • path • pleasure • prosperity • purpose • responsibility • singularity • transmission • truth • usefulness • vision • will power





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.

COMITÉ DE PILOTAGE

Endroit où l'on fait semblant de maîtriser quelque chose devant des chefs qui font semblant de s'intéresser. Bien sûr, les décisions se prennent ailleurs... et avant.



MÉTHODOLOGIE

Outil d'un propriétaire de marteau qui exige que tous les problèmes aient une forme de clou.



MONDIALISATION

Plus chic que globalisation.
→ voir globalisation



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