

## HISTOIRE D'ENTREPRISES

**MICHEL NOIR**  
POUR EN FINIR  
AVEC L'ÈRE DU JETABLE...



**"DU BLEU SUR LES HAUTS-FOURNEAUX"**  
RÉCIT D'UNE  
RECONVERSION RÉUSSIE

**ALAIN LABRUFFE**  
POUR UN MANAGEMENT  
INTER-GÉNÉRATIONNEL

**ANALYSE**  
LES SENIORS JAPONAIS  
AU TRAVAIL !

**AU CIRQUE BOUGLIONE**  
LE VIEUX CLOWN S'AMUSE

**STRATÉGIE**  
HUBLLOT : DES RETRAITÉS  
TRÈS ACTIFS



# SPÉCIAL "SENIORS"

Plus de **50 ans**  
et toujours aussi  
**efficaces !**





L'ABUS D'ALCOOL EST DANGEREUX POUR LA SANTÉ



# MALHERBE

*tout simplement*

[www.chateau-malherbe.com](http://www.chateau-malherbe.com)

Château Malherbe, Route du Fort de Brégançon

83230 Bormes - Tél. : 04 94 64 80 11



SANTÉ. À CONSOMMER AVEC MODÉRATION.

# sommaire

## PLUS UN POIL DE GRAISSE.



8

www.monsieurpropre.com

## Une marque

### Mr. Clean / Mr. Propre : 50 ans de brillance...

Affublé de gros sourcils blancs et d'un crâne chauve toujours brillant, vêtu d'un tee-shirt immaculé symbole de propreté, Mr. Propre joue depuis 50 ans la connivence avec les consommatrices. Avec lui, récupérer les sols n'est plus une corvée : fini le mélange, dans un seau, de savon, d'eau de Javel et d'eau ! Pour lutter contre la crasse domestique, Mr. Propre n'en finit plus de dégainer ses pouvoirs magiques...

## L'œil de...

### Les WwdW

Poursuivant un travail d'exploration du monde des hommes, les WwdW, duo formé par Sylvie Amici et Claire Le Martelot, ont passé de longues heures dans le musée de la mine de La Machine, en compagnie de deux anciens mineurs. De cette rencontre, Sylvie Amici a tiré un texte, « La mémoire du métier : des gestes d'hommes et leurs objets », et Claire Le Martelot des photographies. Nous présentons ici l'ensemble de leur travail.



10



14

## Grand Témoin

### Michel Noir : pour en finir avec l'ère du jetable...

Constatant que l'augmentation de l'espérance de vie s'accompagne de l'accroissement des maladies type Alzheimer, Michel Noir a fondé en 2000 une entreprise qui conçoit des produits capables de stimuler la mémoire des personnes qui « avancent en âge ». Selon lui, la bonne santé « mentale » des seniors est un enjeu de société, et les entreprises ont leur rôle à jouer dans ce domaine. Un entretien revigorant, qui nous invite à repenser la place des seniors, qu'ils soient retraités ou au travail !

## Saga

### Philippe Guyon : une vocation d'entrepreneur à 60 ans

À soixante ans, après une longue carrière de cadre dirigeant chez Alstom, Philippe Guyon décide de reprendre deux unités industrielles qu'il était chargé de vendre. Sept ans après, désormais à la tête du leader mondial des unités de formage pour l'aéronautique, il raconte comment il a réussi sa « métamorphose » en patron de PME, et expose un point de vue original sur la situation des seniors dans l'entreprise, en France et à l'étranger.



22



# 28

## Histoire de famille

### Grando... grandissimo !

Après avoir été licencié brutalement à 49 ans, Arnaldo Grando a décidé de monter sa propre entreprise. À l'âge où d'autres partent en pré-retraite, il a donc relevé ses manches, et aidé de son épouse, puis de ses trois enfants, il a lancé « Grando », une enseigne de confection et installation de bâches. Il fête cette année son dixième anniversaire de « jeune patron »...

## Document

### Du Bleu sur les hauts-fourneaux : une reconversion réussie

En 50 minutes, le documentaire de Philippe Berrier, produit par DCX, nous fait revivre une singulière aventure humaine. Point de départ : 200 quinquagénaires sont menacés de licenciement à la suite de la vente de leur usine. Rebondissement : afin d'éviter un énième plan social, une petite entreprise est créée, avec comme objectif de procurer un emploi à ces personnes jusqu'à leur retraite. Leur reconversion sera-t-elle réussie ?



# 32

## Itinéraire

### Le Caire > Paris : le trafic-jazz de Madame Farhi

Petite femme élégante au sourire pétillant et au strict chignon noir, madame Farhi dirige depuis près de 27 ans le New Morning, célèbre club de jazz parisien. Si cela ne suffisait pas à en faire une « entrepreneuse de choc », ajoutons que Madame Farhi a 86 ans. Qu'elle est née en Égypte. Qu'elle parle trois langues. Que les plus grands noms du jazz la connaissent. L'histoire peut commencer...



# 40



## Portfolio

# 51

Ô temps, suspends ton vol  
Véronique Védrenne

## Stratégie

### Hublot : des retraités très actifs

Afin de faire face au manque de main-d'œuvre qualifiée et d'assurer la transmission du savoir-faire aux jeunes arrivants, l'entreprise de montres suisses haut de gamme Hublot conserve au sein de ses salariés 10 % d'ouvriers âgés de 65 ans et plus. Un choix stratégique pour une entreprise en pleine expansion.

# 48

## Ailleurs

### Les seniors japonais au travail !

Avec sa population vieillissante et son marché qui se rétracte, le Japon nous tend le miroir de ce que nous serons d'ici une vingtaine d'années. Or sur l'emploi des seniors, le Japon a pris de l'avance... Pour faire le point sur les initiatives mises en place dans ce domaine, *Histoire d'Entreprises* a rencontré Évelyne Dourille-Feer, économiste spécialiste du Japon, membre du département « travail, emploi, formation » au CAS (Centre d'analyse stratégique).

# 64



## Univers

### Le vieux clown s'amuse

Mais que deviennent les clowns lorsqu'ils ont passé l'âge des clowneries ? Nous sommes allés enquêter auprès du Cirque Bouglione, au moment où Sampion Bouglione passe la main à son fils Francesco. Parmi les artistes en scène du spectacle « Vertige », toujours à l'affiche, nous avons rencontré Toto Chabri. Après 55 ans de carrière dans le cirque, cet homme est un « vieux clown ». Il continue pourtant de tourner sur de nombreux spectacles, prouvant par là que vieillir derrière un nez rouge est chose possible...

## Entreprise & littérature

### Les seniors dans les romans...

Les seniors au travail ne sont pas toujours mieux traités par la littérature que par la vraie vie. Du côté des salariés, c'est généralement la déprime. Du côté des entrepreneurs, les portraits sont moins sombres et moins uniformes. Entre le négociant de cognac traditionaliste des *Destinées sentimentales*, le financier diabolique de *L'Argent* et la femme d'affaires courageuse de *La Promesse de l'aube*, rien de commun. Si ce n'est leur âge, et la passion qui les anime.



# 82

## Bonnes feuilles

### Seniors, talents et compétences dans l'entreprise

Dans son ouvrage, *Seniors, Talents et compétences dans l'entreprise*, publié aux éditions AFNOR en 2007, Alain Labruffe, docteur en économie et en psychologie, donne des indications précieuses pour mettre en place une ingénierie des ressources humaines qui réponde aux attentes des seniors, mais également de toutes les tranches d'âge des personnels. Car ce sont les juniors d'aujourd'hui qui feront les « vieux actifs » de demain !

# 88

## Contrepoint

### Alain Schnellmann, le paradoxe du senior

Alain Schnellmann, syndicaliste, ex-président du SNECS, a travaillé longtemps comme animateur chez IKEA. À l'âge de 57 ans, il a décidé de créer sa propre entreprise, et de faire de son ancien employeur son plus gros client... Patron, syndicaliste, senior et presque suédois, Alain Schnellmann cultive avec bonheur ses paradoxes.

# Vous avez dit “seniors” ?

Le saviez-vous ? En Suisse, les responsables des « chemins de fer à voie étroite du canton des Grisons » ne veulent plus être appelés ainsi au motif que « voie étroite » aurait une connotation négative... Ils revendiquent le plus sérieusement du monde l'appellation de... « chemins de fer à écartement métrique » ! De même, on ne dit plus « obèses » mais « personnes en surcharge pondérale », et pour notre part, nous avons adopté le fameux « senior » qui vient habilement masquer le nombre des années.

Avouons-le, nous sommes bien incapables d'analyser finement les raisons qui nous poussent à de moins en moins appeler les choses et les gens par leurs noms.

Deux pistes d'explication néanmoins. La première, assez douloureuse, voudrait que ces euphémismes cachent une incapacité à changer nos attitudes et comportements. Dont acte.

La seconde, plus souriante, propose d'imaginer que cette évolution de la sémantique préfigure et anticipe ces fameux changements (d'attitude et de comportement) que nous appelons tous de nos vœux.

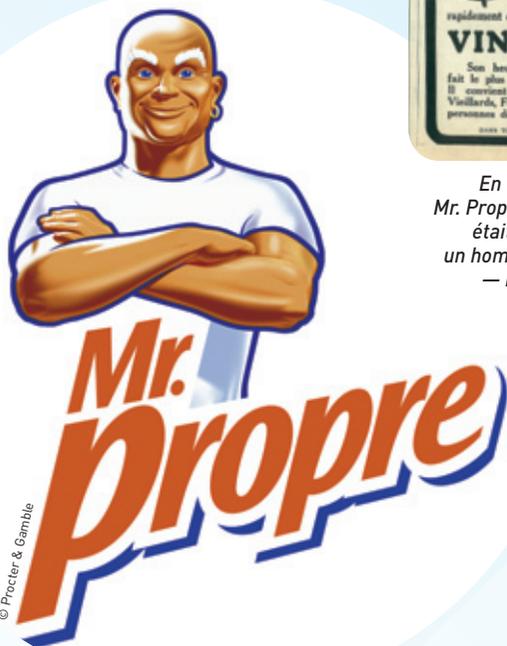
Ce numéro entièrement consacré aux seniors tente de donner du crédit à cette vision optimiste, alors même que la démographie devrait être plus favorable aux seniors dans les prochaines années et que le volontarisme, illustré par la double hypothèse des quotas et du système bonus-malus des cotisations salariales, est à l'ordre du jour.

Précisons tout de même qu'il sera toujours temps dans quelques années, quand beaucoup de juniors seront devenus à leur tour des seniors, de les rebaptiser « vieux » si d'ici là, quotas ou pas, ils n'ont rien changé à leurs comportements !

## La rédaction

# Mr. Clean / Mr. Propre : 50 ans de brillance...

« Rien de tel qu'un homme  
qui vous offre son corps... »  
Et quel homme ! Affublé de gros  
sourcils blancs et d'un crâne  
chauve toujours brillant,  
vêtu d'un tee-shirt immaculé  
symbole de propreté, Mr. Propre  
joue depuis 50 ans la connivence  
avec les consommatrices.  
Avec lui, récurer les sols  
n'est plus une corvée :  
fini le mélange, dans un seau,  
de savon, d'eau de Javel et d'eau !  
Pour lutter contre la crasse  
domestique, Mr. Propre n'en finit  
plus de dégainer ses  
pouvoirs  
magiques...



En 1919, bien avant  
Mr. Propre, le Vin de Vial  
était représenté par  
un homme bien musclé  
— mais pas encore  
chauve...

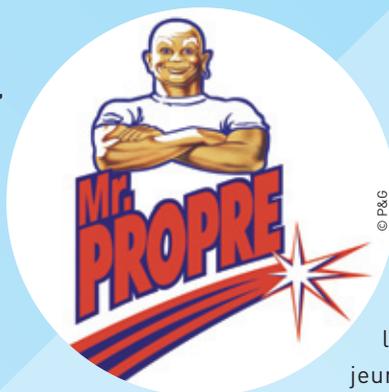
Entre Stallone et Aladin, le chauve à la boucle d'oreille (bien avant la mode du piercing) est devenu une icône connue de 99 % des Français. Il apparaît pour la première fois aux États-Unis, en 1958, alors que la formule du produit nettoyant élaboré par les laboratoires Procter & Gamble n'est pas encore tout à fait au point. Dessiné par Procter & Gamble et TLK Agency, il porte initialement un complet et tient une brosse à récurer à la main ! Au cours des années, il va être policier et mettre les problèmes de saleté en état d'arrestation, ou comparaître devant un tribunal pour témoigner contre la saleté. Le nouveau Mr. Clean fait déjà rêver plus d'une femme. Pour la première fois, un homme relève ses manches pour le ménage : c'est une petite révolution ! Surtout lorsque, dans les années soixante, les surfaces carrelées et les salles de bains se généralisent dans les maisons. En France, le phénomène commence en 1966, avec une couleur verte et une formule exclusive à l'ammoniaque. À l'époque, Mr. Propre est encore loin derrière un autre héros du nettoyant ménager liquide : Ajax...

## PARFUM ET BRILLANCE

En 1972, le senior athlétique ajoute à sa fraîcheur une coquetterie qui va le différencier de ses concurrents : un parfum citron pour masquer sa forte odeur d'ammoniaque. Mr. Propre est ainsi le premier nettoyant ménager parfumé. Sur les petits écrans, il s'exhibe tous biceps dehors, champion du monde de nettoyage. Dans les années 70, il met cependant un bémol à cette ostentatoire virilité que des lettres de consommatrices ont jugée trop machiste. Le champion mise désormais sur la brillance. En 1990, il entame sa période de bon génie : moins de muscle et plus de cerveau, avec le slogan « le coup de génie qui rend le brillant plus facile », tandis que des femmes se mirent dans les carreaux de leur cuisine...

En 1991, alors que 30 % des ménagères n'ont toujours pas recours aux nettoyants liquides, Procter & Gamble utilise son savoir-faire en matière de parfums — éprouvé avec ses lessives, shampoings, savons et autres gels douche — en lançant une fragrance grands

espaces, « Fraîcheur Cascade », pour un Mr. Propre devenu bleu à l'occasion. En 1994, il est le premier à introduire la lavande dans ses liquides, avant la pomme verte, la vanille (1998), et une senteur des bois (2000).



### MULTI-USAGE POUR MULTI-PUBLIC

De la cuisine à la salle de bains, le pas est franchi en 1992 avec « Mr. Propre Salle de bains ». Le lessivier innove ensuite avec un gel Javel, première formule « deux en un » (dégraisser et désinfecter) des nettoyeurs ménagers, puis avec un vaporisateur de Javel, et des produits spécifiques qui invitent le chauve dans toute la maison.

Et puisque l'homme a désormais son mot à dire dans les tâches ménagères, Mr. Propre lui fait une place à ses côtés, dès 1994 : avant d'accueillir sa future, il nettoie les traces de l'enterrement de sa vie de garçon ; jeune marié, il participe à l'emménagement ; jeune père, il prépare le retour de la maternité...

En 1999, Procter & Gamble lance une variante antibactérienne sous forme de lingettes jetables, avec la caution de l'Institut Pasteur. Sous son apparence de rustaud, Mr. Propre cache des dispositions scientifiques. Il en a besoin, car l'année précédente le serial cleaner s'est incliné devant son adversaire Ajax (Colgate-Palmolive), lui cédant le premier rang des nettoyeurs multi-usages. Mr. Propre, piloté par l'agence Grey, change alors de stratégie. En 2000, il revêt l'aspect de ses débuts, avec ses gros sourcils blancs : le produit passe au second plan, la communication se recentre sur la marque ; Mr. Propre devient un personnage à part entière. Avec de l'humour et un ton décalé, il commente l'actualité sur Internet, dans les journaux ou sur les affiches. Du football (« *Sur le terrain, les meilleurs joueurs étaient chauves* ») au Pacs (« *Mr. Propre n'a pas attendu pour se*

*mettre en ménage* »), en passant par la Saint-Valentin (« *Son seul amour, c'est votre intérieur* », sur fond rose Barbie), il envahit les espaces publics, n'hésitant pas à publier un *Guide pratique du ménage à l'usage des hommes*, illustré par Wolinski.

Mr. Propre, idole des ménagères ? Plus seulement ! Très loin des brosses à récurer, les jeunes se sont emparés de son image pour en faire une icône tendance, dont on peut acheter les tee-shirts sur Internet pour les soirées branchées !

Pour ses quarante-cinq ans, en 2001, Mr. Propre se refait une beauté : le sourire s'abaisse, le visage s'affine et se rapproche de la réalité grâce au graphisme en trois dimensions. Il conserve toutefois son anneau créole à l'oreille gauche, qui lui donne un air branché, et lance un slogan moliéresque : « *Ne vivez pas pour nettoyer, nettoyez pour vivre.* » Atteinte au mythe ? En 2002, Mr. Propre retrouve son allure d'antan. Et fait profiter les Français des innovations lancées par Procter & Gamble sur le marché américain : le groupe inaugure cette année-là un nouveau segment, celui des outils de ménage.

Mr. Propre devient ainsi la figure emblématique d'une nouvelle gamme d'outils de nettoyage et de gants de ménage. Malgré quelques hauts et bas en 50 ans d'existence, Mr. Propre est toujours dans la course et continue de nous surprendre !

■ Jean Watin-Augouard



# Les WwdW

Poursuivant un travail d'exploration du monde des hommes, les WwdW, duo formé par Sylvie Amici et Claire Le Martelot, ont passé de longues heures dans le musée de la mine de La Machine, en compagnie de deux anciens mineurs. De cette rencontre, Sylvie Amici a tiré un texte, « La mémoire du métier : des gestes d'hommes et leurs objets », et Claire Le Martelot des photographies. Nous présentons ici l'ensemble de leur travail.



## Parlons d'abord de plaisir.

Être pris par la présence  
des machines et retrouver en  
chacune la place des hommes.  
Rechercher la vie propre à  
chaque outil et les gestes  
qui lui étaient liés.  
Recueillir à travers les  
discussions, les controverses  
de deux « anciens »,  
deux hommes « du métier »,  
l'essence de leur travail.

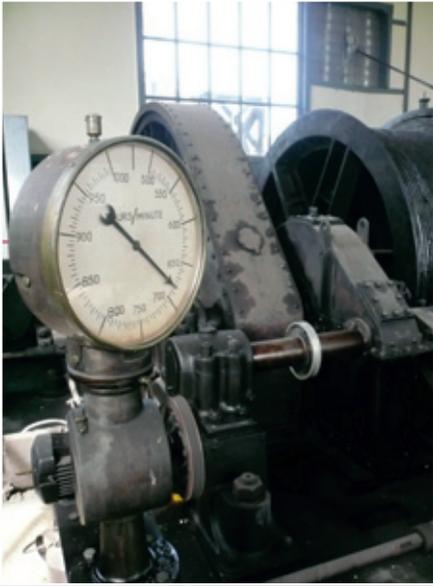
De petites veilleuses jalonent  
la descente de nos mineurs,  
Camille Bonnot et Joseph Magda.  
Nous n'entendons plus le bruit  
des machines, ne sentons  
plus l'odeur des graisses.

La lumière  
n'est plus tamisée  
par la fine poussière  
de charbon  
qui s'infiltrait  
à chaque respiration,  
mais on la distingue sous leur peau,  
comme tatouée, gardant  
la trace d'anciennes blessures.

## Ces hommes sont toujours des mineurs.

Leur travail reste une partie de leur identité.  
Et l'identité du travail est dans ces hommes,  
dans l'expérience qu'ils en ont.

Il est dans les ressources, le génie dont ils ont su  
faire preuve au quotidien, pour que les machines  
fonctionnent, pour que la production  
se réalise : pour que le travail se fasse.



Il ne s'agit pas d'interviewer de manière  
conventionnelle ces professionnels mais, à travers  
des discussions suscitées entre eux, de recueillir  
une somme d'informations, plus  
riches, souvent informelles, sur le  
métier tel qu'il se faisait au quotidien  
— et non dans l'idéal. Mis en mot et discuté, voire  
même disputé entre ceux qui l'ont fait,  
le métier est vivant et peut se transmettre.



C'est dans ces échanges que peuvent se dire chaque invention, chaque petite transgression qui passées au « tamis » d'un collectif professionnel deviennent des ressources, évitant à chacun d'« errer seul parmi l'étendue des bêtises possibles ». Permettant de faire le « travail » malgré tout, malgré les difficultés, les problèmes techniques, malgré les douleurs, les peurs présentes, mais tenues à distance.

Il y a ensuite les gestes.  
Il ne s'agit pas d'une démonstration de l'utilisation des outils.  
Mais bien de **conserver**  
la mémoire  
des mouvements  
des corps  
qui entouraient  
leur utilisation,  
de reconnaître que les outils  
ne sont vivants, ne sont des instruments  
du travail que dans les gestes  
et les mains des hommes.  
Alors, ils ne sont plus muets.





Voir une lampe  
de mineur  
est une chose ;  
la regarder à travers  
les yeux du mineur  
en est une autre.

Ce moment où, le doigt pointé sur sa lampe, Joseph Magda nous décrit la flamme et les repères personnels qu'il avait. Tout son savoir est dans ce geste, l'histoire d'un homme qui connaît son métier.

#### *Les WwdW*

*Deux commères contemporaines qui tissent et tressent en liens délicats le flot des impressions et paroles glanées : les WwdW (Was will das Weib ? Que veut la Femme ?) mettent au jour les traces qui résonnent et questionnent le monde des hommes.*

*Claire Le Martelot est chargée de mission au Préac/Image-Photographie du Centre régional de documentation pédagogique de l'Académie de Créteil. Elle élabore des stages nationaux en partenariat avec le Centre Georges Pompidou, le Cpiif et la Mep. Sylvie Amici est conseillère d'orientation psychologue. Elle intervient auprès d'élèves en formation professionnelle industrielle et à l'IUFM-Créteil formation continue. Son regard s'appuie sur les travaux du Centre de recherche sur le travail et le développement CNAM-Paris, dirigé par Yves Clot.*

À l'heure où la transmission des savoir-faire reprend toute sa place, à l'heure où les musées et autres sites industriels deviennent des lieux de mémoire, **SOUVENONS-NOUS** que sans les gestes des hommes autour des objets du travail, sans leur ingéniosité, sans leur présence sur les sites et les anecdotes personnelles qui se sont mêlées à l'histoire du lieu ou de l'entreprise, notre mémoire risque de n'être qu'un objet lisse et sans souffle.

Car, plus que  
des outils,  
des machines,  
le travail  
jusque dans  
sa dimension  
la plus  
technique  
est humain.

Michel Noir  
prône la permanence  
de l'apprentissage

Pour en finir avec l'ère

Y a-t-il un âge à partir duquel le cerveau devient « senior » ? Le travail au-delà de 60 ans est-il un « remède » pour se préserver de ce déclin ? Selon quels critères juger les performances des seniors ? Autant de questions qu'*Histoire d'Entreprises* a posées à Michel Noir, fondateur d'une entreprise qui conçoit et commercialise des produits capables de stimuler la mémoire des personnes qui « avancent en âge ».

Conscient que l'augmentation de l'espérance de vie s'accompagne de l'accroissement des maladies neuro-dégénératives type Alzheimer, Michel Noir considère en effet que la bonne santé « mentale » des seniors est un enjeu de société. Aujourd'hui, il est capital non seulement de soigner, mais aussi de prévenir et de retarder le risque de déclin des capacités mentales des individus — qu'ils soient encore au travail ou déjà retraités. Un entretien instructif et revigorant, qui nous invite à penser autrement la place des seniors, dans l'entreprise ou ailleurs.

*Propos recueillis par  
Claire Moyrand et Jean Vasseur*

du jetable...



# Michel Noir, pour en finir avec l'ère du jetable...

**Vous avez fondé en 2000 une société qui s'appuie sur les avancées des sciences cognitives.**

**Comment en êtes-vous venu à vous intéresser à ce domaine particulier ?**

Quand j'ai quitté la vie publique, en 1997, au moment de la belle dissolution, j'ai intégré un laboratoire de recherche en neuropsychologie cognitive à l'Université Lyon 2. Je m'intéressais depuis longtemps à la manière dont fonctionne le cerveau, et j'avais particulièrement envie d'étudier ce qu'apporte la pratique du jeu d'échecs à l'enfant, au développement de ses capacités cognitives. [J'emploie à dessein l'adjectif « cognitif », qui concerne les mécanismes de la pensée, plus pertinent qu'« intellectuel », qui a des sens multiples.]

N'étant pas un spécialiste des sciences cognitives, j'ai suivi un cursus de formation classique, et réalisé un travail de recherche tout aussi classique, avec une thèse de doctorat au final. Très vite, j'ai découvert le pendant du développement cognitif : le vieillissement cognitif. Que deviennent les capacités cognitives de la personne qui avance en âge ? Quelle est la nature du déclin qui l'atteint ? et est-ce que ce déclin conduit inexorablement à une pathologie neuro-dégénérative ? Durant mes recherches, j'ai été fortement sensibilisé à ce sujet par certains intervenants, comme le Docteur Croisile, spécialiste de la maladie d'Alzheimer à l'hôpital neurologique de Lyon. L'allongement de la durée de vie dans les sociétés occidentales (sur ce point, restons humbles, et soyons d'ailleurs honteux de notre égoïsme envers les pays moins développés), c'est une excellente

chose, mais elle a pour contrepartie que plus on vieillit, plus on augmente nos « chances » de développer une maladie de type dégénérative. Après 85 ans, le taux de prévalence d'une pathologie neuro-dégénérative, comme Alzheimer, qui est la plus connue, atteint plus de 30 %.

**Comment cet intérêt s'est-il transformé en passion, puis en métier ?**

Il se trouve que sur le plan personnel, mes recherches universitaires ont coïncidé avec un événement douloureux, puisque ma femme et moi avons dû accompagner mon beau-père, atteint de la maladie d'Alzheimer. Cela a été très dur. Et comme je suis fondamentalement un homme d'action, je me suis dit que c'était vraiment inconcevable qu'on ne fasse rien pour les personnes qui rentrent dans ces séquences — alors que dans le même temps, sur le plan scientifique, j'étais en train de me nourrir de connaissances et d'articles démontrant qu'il y a une réelle efficacité à stimuler les capacités cognitives.

À cette époque, les effets de la rééducation cognitive sur certains petits troubles étaient connus. Mais on était seulement en train de découvrir, en tout cas de réussir à démontrer par des procédures expérimentales, l'efficacité de la stimulation cognitive : d'abord pour retarder le déclin, mais aussi pour diminuer la probabilité d'entrer dans de telles pathologies. Évidemment, c'est assez enthousiasmant. Encore faut-il que ça devienne un enjeu de santé publique, et qu'on

entame une démarche globale de prévention et de prise de conscience — au lieu simplement de constater l'explosion des chiffres des malades d'Alzheimer. Je rappelle quand même qu'aujourd'hui, cette maladie concerne 830 000 personnes en France, avec un accroissement de plus de 240 000 personnes par an. C'est considérable, et la tendance est exponentielle.

Pour toutes ces raisons, j'ai donc décidé de créer une entreprise dans ce domaine, et SBT (Scientific Training Brain) a été lancée en septembre 2000. Comme cette entité s'appuyait sur les sciences cognitives, il lui fallait un socle scientifique très important, c'est pour cela que j'ai demandé à des médecins universitaires de se joindre à moi (parmi eux Bernard Croisile, aujourd'hui vice-président scientifique de SBT).

**Comment avez-vous positionné cette entreprise sur le marché ? Quels sont les principes qui ont présidé à sa création ?**

L'enjeu, pour moi, était le suivant : si on connaît relativement bien les mécanismes cognitifs et les dysfonctionnements du cerveau, comment peut-on transférer ces connaissances et ces protocoles à une domaine d'application précis ? Notre idée était en effet de mettre au point des logiciels qui permettent de stimuler les capacités cognitives dans l'optique, comme je le disais, de retarder le déclin ou de diminuer les risques d'entrée dans une pathologie.

**Comment avez-vous procédé ?**

Nous avons passé quatre ans à construire notre bibliothèque d'exercices (qui forment les composants des logiciels qui seront ensuite utilisés sur internet, CD-Rom, etc.), soit une longue période d'investissement. Puis nous avons exploité cette base sur différents supports (CD-Rom, DVD, internet et téléphonie mobile, mais aussi le support papier) à l'attention de différents publics : particuliers, entreprises, professionnels de la santé. Par ailleurs, notre marché se situant essentiellement dans les pays développés, l'entreprise est « condamnée » à être internationale, en tout cas pour le volet « prévention-santé ». Ce qui explique notre développement au Japon, en Allemagne, en Angleterre et la création d'une filiale américaine en 2007.

**Sur le volet « prévention-santé », quels sont vos marchés ?**

Nous vendons des logiciels aux professionnels de la santé (psychologues, orthophonistes, tous ceux qui

**Les sciences cognitives : définition**

Les sciences cognitives ont pour objet de décrire, d'expliquer et, le cas échéant, de stimuler les principaux mécanismes de la pensée (humaine, mais également animale ou artificielle). Elles s'attachent donc à des phénomènes aussi variés que le langage, le raisonnement, la perception, le calcul, la coordination motrice, etc. En tant que domaine interdisciplinaire, les sciences cognitives utilisent des données issues d'une multitude de branches de la science et de l'ingénierie, notamment la linguistique, l'anthropologie, la psychologie, les neurosciences, la philosophie, l'intelligence artificielle, l'informatique.

rééduquent et traitent des troubles cognitifs). Nous avons par exemple créé des logiciels pour des gens très âgés, de plus de 85 ans, avec une interactivité par écran tactile.

Le deuxième domaine, c'est le monde de la retraite.

Les caisses de retraite ont de plus en plus conscience de l'intérêt qu'elles ont à entrer dans des stratégies de prévention ; elles commencent à faire comprendre à leurs adhérents qu'il faut se soucier de maintenir des activités de stimulation cognitive. Nous leur diffusons ainsi des logiciels qu'elles offrent ensuite à des personnes retraitées, ou sur le point de l'être, pour les sensibiliser à ce problème.

Enfin, les sites internet qui mettent en place des rubriques de « brain training » (entretien des capacités cérébrales) nous sollicitent beaucoup.

Ce qui est intéressant, c'est que les 3/4 des abonnés de nos sites internet, que ce soit aux États-Unis, en France ou en Allemagne, sont des femmes qui ont entre 40 et 70 ans. Les

femmes se préoccupent beaucoup plus de leur devenir que les hommes. En caricaturant, on peut penser que "le mâle, sûr de lui et dominateur", suppose à tort qu'il ne lui arrivera jamais rien !... Il n'est d'ailleurs pas anormal, à mon avis, que quelqu'un qui a porté la vie soit plus soucieux de la manière dont celle-ci va se terminer.

**Avez-vous des concurrents ?**

**Nintendo en est-il un ?**

Quand nous avons commencé, nous étions la seule entreprise à engager cette démarche : transposer le savoir des sciences cognitives vers un domaine applicatif. Nous avons vu apparaître nos premiers concurrents il y a

*“L'enjeu était le suivant : si on connaît assez bien les mécanismes et les dysfonctionnements du cerveau, comment peut-on transférer ces connaissances à un domaine d'application précis ?”*

trois ans aux États-Unis — quand je parle de concurrents, je veux parler d'équipes qui ont la même démarche scientifique.

Et puis, bien sûr, il y a eu Nintendo, il y a deux ans. Nintendo est arrivé sur ce marché avec comme objectif de capter un nouveau public à qui vendre ses consoles, étant donné qu'il avait déjà fait le plein de ses parts de marchés sur les 7-35 ans. Il a donc imaginé ces exercices de stimulation de la mémoire, les a d'abord testés sur les seniors au Japon, et comme ça a très bien marché, il les a transposés au niveau mondial. L'outil en lui-même est exceptionnel (console avec stylet, etc.), mais le contenu du produit, si on parle de « Brain Age » par exemple, a certaines caractéristiques qui sont assez contre-indiquées de notre point de vue. Par exemple, la vitesse reste le critère principal pour apprécier les performances ; or, avec l'avancée en âge, le cerveau va moins vite, donc la vitesse en tant que critère n'a pas de sens, c'est même une erreur. De plus, sur le plan scientifique, un score, en soi, n'a pas de sens. Il n'est significatif que si on le compare avec les scores d'autres personnes qui sont comparables. Il est donc absolument nécessaire de procéder à des étalonnages. C'est pourquoi les exercices que les gens font sur notre site internet, ou avec nos CD-Rom, sont toujours commentés et comparés par rapport à des gens qui ont les mêmes caractéristiques qu'eux

— ce qui veut dire qu'on doit rentrer l'âge, le niveau socio-économique, le genre (parce qu'il existe une différence homme-femme), etc.

Il y a tout de même une louange à adresser à Nintendo, c'est que, grâce à leur stratégie marketing exceptionnelle et à leur succès phénoménal, ils ont participé à cette prise de conscience qu'il peut être utile de s'activer un peu les méninges... Et si ça a marché à ce point, c'est parce que Nintendo a répondu, à sa manière, à une obsession sociétale liée à l'augmentation terrible de la maladie d'Alzheimer.

**Dans le monde du travail, on est senior à partir de 45 ans. Dans les sciences cognitives, y a-t-il un âge à partir duquel on peut dire qu'on a un « cerveau de senior » ?**

Non, on ne peut pas réfléchir comme ça. Pourquoi ? Parce que, à travers toute l'expérience qui s'accumule au cours d'une vie, on se construit une sorte de

« réserve cognitive » qui va nous préserver du déclin, voire même d'une éventuelle pathologie. En gros : plus on a une variété d'activités, plus on se construit une réserve (« réserve » dans le sens « qui me préserve de »). Les études scientifiques se sont multipliées ces dernières années pour évaluer, par rapport à des populations témoins, ce qu'apporte au plan cognitif (et dans la durée) le fait d'avoir de l'activité physique, des bonnes relations sociales, une hygiène de vie, ainsi que des activités stimulantes au plan cognitif (nos exercices ont d'ailleurs été intégrés dans les protocoles). Et on a effectivement observé des différences de performance et d'entrée ou non dans une pathologie, entre les populations. Mais attention, la stimulation cognitive ne fait pas tout, l'activité physique non plus. Il s'agit d'un ensemble.

*“S'il y a une louange à adresser à Nintendo, c'est que, grâce à leur stratégie marketing et au succès de leurs jeux, ils ont participé à cette prise de conscience qu'il peut être utile de s'activer les méninges...”*

**Finalement, rester au travail à 60 ans ou 65 ans, voire plus, permettrait de se préserver d'un certain déclin cognitif ?**

Sous réserve qu'on ait des activités variées, et qu'il y ait des ajustements apportés au niveau des conditions de travail. À 65 ans, je ne suis pas obligé de prendre mon TGV à 5 heures du matin, et je n'ai pas à être aussi performant ou à faire le même nombre d'heures qu'un type de 35 ans. Il est essentiel de prendre en compte le rythme de vie des seniors. On ne va pas demander à un athlète de 19 ans et à

un ancien athlète de 45 ans de courir le 100 mètres à la même vitesse. Ça n'a pas de sens. Par contre, on peut demander à l'athlète de 45 ans d'avoir toujours un comportement d'athlète et des gestes d'athlète ; c'est tout à fait autre chose.

Par ailleurs, en dehors de l'activité professionnelle, il est aussi important de continuer d'entretenir des relations sociales, d'avoir une bonne hygiène de vie, des activités diversifiées. Il faut ajouter à cela que, de toutes façons, on devra augmenter la durée de la vie professionnelle dans les années à venir.

D'abord, sur le plan personnel, pour éviter la rupture totale entre activité et non-activité. Il y a trop de gens qui, au moment de la retraite, rentrent en dépression cachée. Ces ruptures-là sont graves en termes de déséquilibre personnel. Ce n'est pas vrai que tous les retraités sont davantage occupés pendant leur retraite qu'ils ne l'étaient quand ils travaillaient.

C'est un beau slogan, mais ça ne reflète pas la réalité.



*“On a beau être de telle ou telle tendance politique, les chiffres sont imparables. Donc, soit on allongera la durée de la vie professionnelle, soit il faudra augmenter de 15% les taux de cotisations de ceux qui travaillent.”*

Il faut voir la proportion de ceux qui connaissent des dépressions lourdes et qui accélèrent ainsi des dérèglements qui les conduisent *in fine* à des pathologies.

Ensuite, pour des raisons sociales : bientôt (c'est prévu pour 2012 ou 2015), une personne sur trois en France sera âgée de plus de 50 ans. Et on a beau être de telle ou telle tendance politique, les chiffres sont imparables. Donc, soit on allongera la durée de la vie professionnelle, soit il faudra augmenter de 15 % les taux de cotisations de ceux qui travaillent. Et on ne pourra pas continuer de dire aux gens : la retraite à

60 ans, c'est un vrai droit, tout en augmentant de 10 ou 15 points les cotisations.

Bref, on est devant des enjeux sociétaux, socio-économiques et psychologiques qui vont nous obliger à réviser nos manières de vivre, à prendre en compte l'intérêt de la société et à voir d'un autre œil l'emploi des seniors.

**Ce souci d'une bonne hygiène « mentale » n'est-il pas lié au fait que la génération des baby-boomers arrive aujourd'hui à la retraite, et que ces gens-là ont un souci de leur santé plus grand que les générations précédentes ?**

Cette variable peut exister. Les baby-boomers ont en effet été davantage sensibilisés au souci de la qualité de vie, de la prévention-santé, etc. Regardez les photos des magazines il y a quarante ans : tout le monde avait la cigarette à la bouche, intellectuels, hommes politiques, acteurs de cinéma... Aujourd'hui, on ne voit plus aucune couverture de ce type.

Mais il y a surtout une bien meilleure information sur les connaissances scientifiques, qui ont fait des progrès extraordinaires dans le domaine cognitif. L'accélération des connaissances, et, parallèlement, leur vulgarisation, a sans aucun doute influé sur le comportement des gens. Avec comme facteur accélérateur qu'on ne veut pas se voir atteint des troubles dont souffrent tant de personnes autour de nous. Car la maladie d'Alzheimer, c'est proprement invivable : pour le malade, pour ses proches, pour les aidants. Alors on se dit : tout sauf ça !

On peut donc constater qu'à des modes de vie plus responsables, et à des progrès scientifiques considérables, et par bonheur très bien médiatisés, s'est ajoutée cette prise de conscience : le nombre de malades

d'Alzheimer que nous connaissons augmente, et nous ne voulons pas en faire partie.

**Vous avez au sein de SBT un volet « ressources humaines » qui permet d'évaluer le « potentiel cognitif » de différents candidats, à la demande des entreprises. Ce système n'est-il pas désavantageux pour les seniors, qui sont peut-être moins rapides, moins performants ? Êtes-vous capable d'évaluer des qualités comme l'expérience, la capacité à transmettre ses connaissances, etc. ?**

Tout dépend du cahier des charges de l'entreprise. Ici, par exemple, nous sommes dans les locaux d'une des filiales de SBT qui s'appelle Arnava. Arnava fait de l'assessment de cadres d'entreprises. Qu'est-ce que ça veut dire, concrètement ? Je vous donne un exemple. Une entreprise nous dit : j'ai X milliers de jeunes ingénieurs, et je voudrais deux choses : d'une part repérer ceux qui ont le plus haut potentiel, pour les garder bien sûr, d'autre part être capable de déterminer pour chacun les trajectoires optimum. Voilà une démarche de gestion des ressources humaines intelligente — pour les deux parties d'ailleurs.

Autre exemple : un grand groupe hésite entre deux ou trois candidats pour un même poste à responsabilité ; il nous demande de l'aider à éclairer son appréciation. Dans ce cas, nous mettons en place de l'assessment, c'est-à-dire que pendant une journée, nous soumettons les candidats à des mises en situation et nous regardons leurs compétences comportementales mises en œuvre. Attention, restons humbles : nous nous contentons d'une contribution au processus de décision. Nous ne qualifions ni ne disqualifions personne. Notre approche est un élément parmi d'autres de la démarche d'évaluation. De toutes façons, les entreprises sont généralement soucieuses d'avoir une stratégie ressources humaines multi-facettes.

**Et pour les seniors, le principe est identique ?**

Pour les seniors, la question est différente. On n'envoie pas quelqu'un qui a 50 ou 60 ans faire de l'assessment, on peut en revanche voir plus clair sur les postes dans lesquels il sera le plus efficace. Un senior a déjà tout un itinéraire professionnel derrière lui, et suffisamment d'expérience pour que l'entreprise soit capable de bien l'évaluer. De plus, la question se pose pour un nombre de personnes plus restreint, ou alors à un niveau de responsabilité où d'autres critères entrent en compte. Si une personne a réussi à diriger telle filiale à tel niveau de performance, il y a peu de chances qu'elle se casse le nez dans telle autre.

**Mais justement, alors qu'on s'occupe beaucoup des jeunes, la gestion de la carrière des seniors est très souvent une question éludée dans les entreprises.**

C'est malheureusement vrai. Aujourd'hui, les « stratégies seniors », on en parle beaucoup, mais on commence à peine à les appliquer, à comprendre que les seniors représentent une vraie richesse pour l'entreprise et que celle-ci a tout intérêt à les garder au-delà de 60 ans, même s'ils ont un salaire plus élevé. Le senior peut rester opérationnel une partie de son temps (qui ira dégressive avec l'avancée en âge), et le reste du temps, avoir une fonction de tuteur, afin de participer au transfert des connaissances, de la culture, des bonnes pratiques, des savoir-faire, vers des populations plus jeunes. Voilà ce qui serait intelligent. Des systèmes qui organisent la capitalisation et le transfert des connaissances, plutôt que la création de ruptures brutales.

**Comment faire en sorte d'avoir une stimulation cognitive tout au long de la vie, et notamment à l'intérieur de l'entreprise ?**

Déjà, il faudrait que les départements RH des entreprises fassent en sorte de multiplier les expériences d'ouverture aux autres, la découverte d'autres types de culture, de raisonnements. Il faudrait que chacun puisse travailler avec des équipes différentes, à l'international, ou puisse passer d'un département à un autre au sein de l'entreprise. C'est cela qui permettra d'avoir une bonne capacité d'adaptation et d'apprentissage. Ce qui fait la différence entre deux personnes qui ont des niveaux de connaissances accumulées identiques, c'est le fait qu'il y en a une qui va mieux s'adapter à de nouvelles personnes, à de nouveaux environnements, à de nouvelles cultures, et qui apprendra mieux dans ces univers-là. Sur ce plan, la mondialisation est une chance incroyable pour nos sociétés, sous réserve qu'on ait cette expérience de multi-culturalisme. Elle peut nous aider à organiser au mieux l'augmentation du capital de chacun.

**Cette vision des choses semble concerner principalement les cadres. À des degrés hiérarchiques moins élevés, les gens n'ont pas forcément la chance de partir travailler à l'international, de faire ce genre d'expérience.**

Dans les années à venir, il n'y aura pas un site industriel qui ne soit obligé de changer de technologie, de renouveler son parc de machines. Et pour vivre ces mutations, même si c'est sur un périmètre géographique qui reste national ou régional, il faudra bien organiser une certaine mobilité. Les process vont changer, les manières de faire vont changer, les métiers aussi. Et si l'entreprise ne veut

pas fermer, elle devra préparer en amont cette capacité d'adaptation au changement. Bien sûr, il faut qu'elle ait la volonté de dire : je ne traite pas mes collaborateurs comme des stocks. Je ne joue pas, comme Mittal, à fermer des usines après les avoir achetées juste pour faire de la plus-value — il y a un moment où il faut appeler un chat un chat. Il y a des choses qui ne se font pas, c'est tout.

Regardez Boiron, grande entreprise lyonnaise, qui a mis en place il y a vingt ans des systèmes de tutorat et de dégageage de temps pour les 55-65 ans. Ça s'est fait par un accord d'entreprise, et il y a vingt ans de ça ! C'est bien la preuve que ce genre de stratégies dépendent des critères éthiques et culturels des entreprises et de leurs dirigeants. Il y en a qui sont pour le jetable et d'autres qui sont pour le durable. Et finalement, on s'aperçoit que le durable est peut-être aussi le plus rentable...

### Scientific Brain Training

Scientific Brain Training (SBT) a été fondée en 2000 par Michel Noir, le Docteur Bernard Croisille (chef du Laboratoire de neuropsychologie de l'Hôpital neurologique de Lyon) et Franck Tarpin-Bernard (Docteur en informatique, maître de conférences en Informatique à l'INSA-Lyon).

L'entreprise s'appuie sur les avancées des sciences cognitives, de la neuropsychologie et des sciences de l'éducation, pour développer des produits capables d'évaluer et d'entraîner les capacités cognitives de chacun (plus précisément : la mémoire, la concentration, la logique, le langage ou le traitement visuo-spatial). Pour ce faire, SBT a mis point une large bibliothèque d'exercices qui utilisent les propriétés des nouvelles technologies (CD-Rom, DVD, Internet, téléphonie mobile). Les outils de suivi et de contrôle des performances sont individualisés et permettent aux utilisateurs d'évaluer leurs progrès.

Aujourd'hui, l'activité de SBT est structurée autour de 2 pôles :

- Le pôle « Prévention Santé » regroupe les activités axées autour de la diffusion d'outils de stimulation cognitive. Il s'agit de produits formulés pour les particuliers, les professionnels de santé (orthophonistes, personnels hospitaliers, animateurs de maison de retraite) et les grands comptes type assurances, caisses de retraite ou laboratoires pharmaceutiques.

- Le pôle « Ressources humaines », plus récent, développe les activités d'évaluation du potentiel cognitif des individus auprès des entreprises et des cabinets spécialisés. À l'aide de partenaires comme Vedior Bis, BPI ou Performance, SBT a en effet élaboré une gamme d'outils destinée à enrichir les processus de recrutement ou les bilans de compétences. [www.happyneuron.fr](http://www.happyneuron.fr)



© Archives ACB



© Archives ACB

*Équipement de formage  
du titane à 950 °C pour  
réalisation de pièces d'avions.*

*"Travailler pour des clients aussi prestigieux que Rolls-Royce est un objet de fierté pour l'ensemble du personnel d'ACB".*

© Rolls-Royce

# Philippe Guyon

## une vocation d'entrepreneur qui naît à soixante ans

*Sophie Chabanel*

À soixante ans, après une longue carrière de cadre dirigeant chez Alstom, Philippe Guyon décide de reprendre deux unités industrielles qu'il était chargé de vendre. Sept ans après, désormais à la tête du leader mondial des unités de formage pour l'aéronautique, il raconte comment il a réussi sa « métamorphose » en patron de PME, et expose un point de vue original sur la situation des seniors dans l'entreprise, en France et à l'étranger.

23

Pendant trente-sept ans, la carrière de Philippe Guyon a été plutôt classique. Après deux ans passés à l'arsenal de Brest comme ingénieur du Génie Maritime, il entre en 1965 aux ACB (Ateliers et Chantiers de Bretagne), fabricants de presses hydrauliques. Il gravit ensuite les échelons au sein de cette entreprise, puis dans le groupe Alstom, qui a racheté ACB entre-temps. Devenu directeur de sa filiale d'origine, il se voit confier progressivement d'autres unités du groupe, jusqu'à avoir la responsabilité de huit d'entre elles, situées en France, en Grande-Bretagne et aux États-Unis.

En 1998, changement de stratégie pour Alstom. Comme la plupart des groupes industriels, ce dernier met fin à une phase de diversification pour se recentrer sur ses métiers de base. Résultat : il faut se désengager d'un certain nombre d'unités périphériques... dont les huit que dirige Philippe Guyon. Après avoir été chargé de les développer, il a désormais pour mission

*Difficile d'être plus à contre-courant ! Et puis, l'âge constitue un obstacle supplémentaire : c'est bien connu, à soixante ans, on est fini...*

de les vendre ; revirement assez désagréable. Sans enthousiasme, mais avec une loyauté dont il ne s'est jamais départi vis-à-vis de son employeur, il entreprend donc de rechercher des acheteurs. Arrivé à mi-parcours (quatre unités ont été vendues), il rencontre le patron d'Alstom pour évoquer son prochain poste dans le groupe, une fois que cette mission sera terminée. Douche froide : à cinquante-neuf ans, son avenir, c'est la retraite. Point final.

Le hic, c'est que Philippe Guyon aime son travail, et qu'il est convaincu de représenter encore une valeur ajoutée pour l'entreprise. Il n'a aucune envie d'aller se reposer au soleil, d'autant qu'il n'a pas de passion extra-professionnelle dévorante pour canaliser son énergie. Bref, il ne se voit pas rendre son tablier tout de suite.

Or, malgré ses efforts, les deux dernières unités placées sous sa responsabilité s'avèrent difficiles à externaliser et risquent fort de cesser leur activité. Pourtant, il est convaincu que les ACB, installés à Nantes et à



© Archives ACB

*"Si j'avais écouté ceux qui me conseillaient de fermer les deux unités en question et de profiter de ma retraite, je n'éprouverais pas la même satisfaction !"*

Cyril Bath, en Caroline du Nord, représentent un réel potentiel si on les développe hors d'un groupe industriel où ils n'ont pas vraiment leur place. D'où cette idée, inattendue compte tenu de son âge et du contexte : et si, au lieu de vendre ces deux unités, Philippe Guyon les rachetait ? Pendant quelques mois, il laisse mûrir cette idée un peu folle... peut-on se transformer en chef d'entreprise à l'âge de soixante ans ? Une période de réflexion intense et difficile, d'autant que sa position vis-à-vis de son employeur est délicate ; la mission qu'on lui a confiée prend une tournure inattendue ! Ayant réussi à convaincre quelques-uns de ses collaborateurs proches de s'engager avec lui, il décide assez vite de franchir le pas, sans écouter ceux qui lui prédisent l'échec. En bon manager, il se donne les moyens de ses objectifs, n'hésitant pas à diviser son salaire par deux et à casser sa tirelire pour constituer son apport. Côté Alstom, une fois la surprise passée, la proposition est plutôt bien perçue ; pour le Groupe, l'objectif est avant tout de se débarrasser de ces filiales sans trop de casse. La négociation se déroule donc sans heurts.

Reste à trouver des partenaires financiers, ce qui n'est pas le plus facile. En cette période de plein boom internet, l'équipement lourd n'a pas le vent en poupe... Difficile d'être plus à contre-courant ! Et puis, l'âge constitue un obstacle supplémentaire : c'est bien connu, à soixante ans, on est fini... Un des investisseurs institutionnels sollicités éconduit sèchement Philippe Guyon : « *Nous n'interviendrons pas dans ce dossier vu l'âge du capitaine.* » Voilà qui a le mérite d'être clair. Le salut vient finalement d'IPO (Institut de Participation de l'Ouest), financeur institutionnel régional, bientôt suivi par BNP-Paribas Développement. Le tour de table est bouclé, l'aventure commence. En août 2000, après presque quarante ans de salariat, Philippe Guyon se retrouve en charge de deux PME, une en France et l'autre aux États-Unis. Lui qui souhaitait rester actif, cette fois, il est servi !

## Entretien avec Philippe Guyon

Quand un patron à l'agenda bien rempli vous propose un rendez-vous pendant le déjeuner, vous n'avez guère

le choix... mais vous êtes un peu inquiète à l'idée de tenir le stylo d'une main et la fourchette de l'autre. Une fois attablée en face de Philippe Guyon, vos inquiétudes s'envolent. Il ne parle pas beaucoup, ou plutôt il prend des temps de réflexion qui vous permettent de manger tranquillement. Un homme calme, réfléchi, tout en retenue et en modestie. Qui minimise volontiers son aventure étonnante.

### **Sept ans après la reprise, où en est l'entreprise aujourd'hui ?**

Nous sommes devenus leader mondial des unités de formage pour l'aéronautique et nous travaillons dans le monde entier, pour Airbus, Rolls-Royce, Boeing, bref, pour tous les grands de l'aéronautique. En fait, nous exploitons des niches technologiques qui, bien que petites au niveau mondial, peuvent combler une PME globale. Mais le plus important, à mes yeux, ce sont les emplois créés grâce à cette reprise. En 2000, on comptait environ 50 salariés aux ACB et le même nombre dans l'unité américaine. Aujourd'hui, cet effectif a plus que doublé, et il faut ajouter les emplois créés chez nos sous-traitants, situés principalement en France et aux États-Unis. Si j'avais écouté ceux qui me conseillaient de fermer les deux unités en question et de profiter de ma retraite, je n'éprouverais pas la même satisfaction !

### **Sur le plan personnel, que vous a apporté ce passage d'un statut de cadre supérieur dans un conglomérat à celui de patron de PME ? Est-ce le même métier ?**

Absolument pas, je peux vous en donner quelques illustrations. Premier exemple : dans une entreprise du CAC 40, les éléments d'une décision sont éclatés entre de nombreux départements (financier, juridique, stratégique, humain, etc.). Dans une PME, tous ces éléments sont traités par une, deux, maximum trois personnes. L'inconvénient, pour le patron de PME, c'est qu'il n'a pas ce filet protecteur que constituent tous ces services. L'avantage, c'est que la décision a plus de chance de ne pas arriver trop tard.

Deuxième différence majeure : dans un conglomérat, réussir signifie grimper les échelons. Pour cela, il faut, bien sûr, de la compétence, mais aussi un certain sens politique, l'art de plaire, au moins à celui de vos supérieurs qui vous note. Rien de tout cela dans une PME où la sanction, c'est le résultat. Au sein d'une PME, il y a rarement de la place pour des élites administratives. Un de mes amis, fondateur et patron d'une très belle PME nantaise, se présente ainsi : « *M.D., bac - 4.* »

Et pourtant, quelle belle affaire que la sienne ! Troisième exemple de fonctionnement différent : un patron de PME, d'où reçoit-il ses ordres ? De nulle part. C'est à lui, jour après jour, de sentir ses forces, ses faiblesses, et ce qu'il doit faire pour améliorer ses positions dans tous ses domaines. C'est plus fatigant que d'exécuter des ordres, mais plus excitant que de risquer d'avoir à en exécuter de stupides...

Je pourrais multiplier les exemples à l'infini, mais pour faire bref, je dirais que ce que m'a apporté ce passage, ce saut immense, c'est un épanouissement personnel dont je n'aurais pas osé rêver, et dont je fais profiter mes collaborateurs.

### Comment expliquez-vous le succès que vous rencontrez ?

Succès, succès, c'est vite dit ! Quelle que soit la taille de l'entreprise, le succès n'est qu'un équilibre métastable. Et puis chez nous, il y a des hauts et des bas, comme partout. Mais il est certain que notre activité, très éloignée des préoccupations principales d'une très grande entreprise comme Alsthom, n'a rien à y faire, et peut bien mieux se développer en PME autonome. La décision de faire un spin-off était donc, en soi, un facteur de succès.

Bien sûr, d'autres facteurs ont joué un rôle essentiel. D'abord, le secteur de l'aéronautique, que nous avons choisi, est en croissance : c'est une tendance lourde. Ensuite, le choix de l'hyper-spécialisation, que j'ai fait dès le départ, a été déterminant. Jusque-là, nous faisons des presses à tout faire, à matricer, à forger, à mouler le composite, et ce, pour de multiples applications. Au début, mes collaborateurs avaient parfois du mal à comprendre que l'on refuse des opportunités de marché. Mais, pour moi, c'était parfaitement clair : avec un effectif de cinquante personnes, on ne peut pas être performant sur des marchés multiples. La diversification n'apporte pas la sécurité mais l'illusion de la sécurité ; la seule sécurité, c'est d'être le meilleur sur son marché. D'où le recentrage strict et exclusif sur le marché de l'aéronautique, plutôt secondaire pour nous avant la reprise, et sur un nombre de technologies très limité. Mais si nous voulions être hyper-spécialisés, il nous fallait, en même temps, être mondial. Nous étions dès le départ français et américains ; notre activité est maintenant répartie sur tous les continents. Autre point important,

nos principes d'organisation ont été clairs dès le départ : nous assurons la conception et l'assemblage, mais il n'y a aucune fabrication en interne. Cela nous rend moins vulnérables en cas de baisse d'activité. Un autre facteur de succès réside dans la présence d'une équipe motivée, mais bon, c'est un truisme. Enfin, nous nous devons d'innover en permanence. Le business *as usual*, pour une entreprise, c'est un poison mortel.

### Vous semblez avoir développé une stratégie très originale. Comment ces idées vous sont-elles venues ?

Je n'ai jamais pris le temps, au cours de ma vie professionnelle, de prendre un congé sabbatique pour faire un MBA par exemple. Par contre, j'ai fait ce que j'appelle mon « MBA d'aéroport ». À chaque déplacement, et ils étaient nombreux, j'achetais un livre de management dans la librairie d'aéroport et je m'efforçais d'en tirer une idée applicable dans mon travail. Mais surtout, j'essayais de réellement la mettre en œuvre — c'est triste de lire un livre et qu'il n'en reste rien ! Je crois que c'est un bon moyen, et pas cher, d'apporter des choses nouvelles et de progresser.

### Vous dites que l'innovation est vitale. Comment faites-vous pour trouver des idées nouvelles ?

Tout d'abord, je pense que l'on réduit trop souvent l'innovation à l'innovation technologique, en oubliant l'innovation « méthodologique ». Or cette dernière, qui touche l'amélioration des organisations et des processus, est dans toute entreprise une source sûre de progrès rapides (en tout cas beaucoup plus sûre que l'innovation technologique).

Quant à l'innovation technologique, on la cherche en examinant l'évolution prévisible des besoins des clients. Une fois qu'on sait ce qu'on cherche, c'est quand même plus facile de le trouver...

---

*“J’ai plutôt l’envie de continuer tant que j’aurai à la fois la santé suffisante, le sentiment d’être utile, et aussi, bien entendu, le plaisir.”*

---

### Si vous aviez repris ces deux sociétés à quarante ans, qu'est-ce que cela aurait changé ?

C'est difficile à dire, mais j'aurais certainement fait les choses différemment, dans tous les domaines, de la stratégie à l'organisation. On ne peut pas réécrire l'histoire, mais je crois pouvoir dire que j'aurais eu moins d'atouts en main. Tous mes choix se sont bien évidemment appuyés sur l'ensemble de mon expérience.



Équipement de formage à froid d'éléments de fuselage et de bords d'attaque d'ailes d'avions. « Le choix de l'hyper-spécialisation, que j'ai fait dès le départ, a été déterminant. Avec un effectif de cinquante personnes, on ne peut pas être performant sur des marchés multiples. »

### Pourquoi, selon vous, les entreprises françaises n'utilisent-elles pas mieux les seniors ?

Indépendamment des lois anti-licenciement des seniors, qui ont évidemment un effet immédiat d'antit-emploi de ces mêmes seniors, il y a évidemment des causes multiples : faiblesse de la formation continue, faiblesse de la mobilité professionnelle, etc. Mais j'aimerais souligner un autre facteur qui me paraît important : c'est une espèce de dogme selon lequel, en France, plus une personne est âgée, plus son salaire doit être élevé. Résultat : pour faire baisser les coûts et charges salariales, un DRH a intérêt à faire sortir le personnel âgé et à faire rentrer du personnel jeune (effet de noria).

### La situation est-elle différente dans d'autres pays ?

Bien sûr ! Aux États-Unis, on se fiche éperdument de l'âge d'un candidat et de tout le reste. La seule chose qui compte c'est de savoir si une personne est perfor-

mante ou non. Là-bas, on voit des patrons de trente, cinquante ou quatre-vingts ans sans que cela étonne personne. À propos des USA et de la France, je voudrais d'ailleurs faire un petit point de sémantique : en France, « senior » veut dire « vieux ». Aux États-Unis, la notion de seniorité se rattache à la compétence, à l'expérience, voire au niveau hiérarchique.

Au Japon, je remarque aussi que l'âge est traité bien différemment. Le respect des anciens est très ancré dans la culture. Quand je travaille avec les Japonais, mes cheveux blancs donnent plus de poids à mes paroles, et constituent certainement un atout. C'est sans doute aussi le cas en Chine, d'autant que toute l'industrie aéronautique est dirigée par des gens incroyablement jeunes, la génération précédente ayant été sacrifiée.

### Comment voyez-vous l'avenir d'ACB et Cyril Bath ?

En fonction des opportunités, il est possible que nous opérons quelques rachats — nous avons récemment acheté une entreprise d'informatique industrielle. Mais l'essentiel, pour l'avenir proche, est la mise au point de plusieurs nouvelles technologies, que nous serons les seuls à maîtriser. Même si l'industrie lourde a parfois une image ringarde, c'est une activité extrêmement innovante.

### Et votre avenir à vous : vous êtes-vous posé la question de votre départ ?

J'ai plutôt l'envie de continuer tant que j'aurai à la fois la santé suffisante, le sentiment d'être utile, et aussi, bien entendu, le plaisir. Quand l'un de ces trois facteurs disparaîtra, je m'arrêterai. À vrai dire, je ne pense pas que l'on puisse cesser son activité en douceur, avoir un pied dedans et un pied dehors. C'est un métier qu'on ne peut pas faire à moitié.

## Le conseil de lecture de Philippe Guyon

Si Philippe Guyon a lu de nombreux livres de management, il n'hésite pas une seconde pour désigner son ouvrage préféré : *Les propos de Monsieur Barenton confiseur*, écrit par Auguste Detoef, fondateur d'Alstom, en 1938... mais qui reste d'une étonnante actualité. En voici quelques extraits, que Philippe Guyon semble avoir lus avec profit !

« On n'a besoin d'avoir plusieurs cordes à son arc que lorsque la première n'est pas très solide. Le temps de la changer, l'ennemi a pris l'avantage. »

« Un homme est vieux à partir de l'heure où il cesse d'avoir de l'audace. »

« En affaires, mentir n'est jamais nécessaire, est rarement utile, est toujours dangereux. Chaque industrie est la plus difficile de toutes. »

Histoire de famille



# Grando...



© V. Védrenne

© V. Védrenne

© V. Védrenne

Le show-room de l'entreprise.



Alexandra, Geneviève, Arnaldo, Stéphane et Antoine : la famille Grando au complet !

# grandissimo !



© V. Védrenne



© V. Védrenne

Ténacité, courage, esprit de famille... Sans ces ingrédients à la fois rares et indispensables, Arnaldo Grando n'aurait pas réussi ce pari un peu fou : monter son entreprise à l'âge où d'autres sont incités à partir en préretraite. Licencié brutalement à 49 ans, Arnaldo Grando a décidé de relever ses manches et, aidé de son épouse Geneviève, il a lancé « Grando », une enseigne de confection et installation de bâches. L'histoire aurait pu s'arrêter là, mais c'était compter sans la venue des enfants qui, chacun à leur tour, ont rejoint l'entreprise paternelle. Un second souffle pour Arnaldo, qui fête cette année son dixième anniversaire de « jeune patron »...

*Claire Moyrand*

29

**A**rnaldo Grando est un homme aux cheveux grisonnants, au sourire rare, à la poignée de main vigoureuse. Arnaldo Grando dirige une petite entreprise de confection et installation de bâches et stores, près de Saint-Étienne : une vingtaine de salariés ; un chiffre d'affaires de près de deux millions d'euros. Rien que de très banal, à première vue. L'originalité se niche ailleurs. Dans un passé vieux de dix ans : en 1997, Arnaldo Grando, pas tout à fait cinquante ans, est mis au chômage suite à la faillite de Reynaud, son employeur d'alors, une affaire assez malpropre dont il dit ne plus vouloir entendre parler. Pendant un an, il se retrouve « à la rue », selon son expression. Mais il a des mains, du courage. « Un brin de folie », aussi. Il veut se lancer. Ne sait pas où ça va le mener mais qu'importe, ce sera toujours mieux que le chômage, ce temps uniforme qui lui mine la tête. « *Je n'avais pas le choix : c'était ça ou j'allais à l'asile. Tourner en rond, je ne sais pas faire.* »

### DES MAINS ET DU COURAGE

Il y avait une alternative, pourtant : travailler pour un nouvel employeur. Mais, sur ce point, Arnaldo n'a pas tergiversé longtemps : « *Je me suis dit qu'ils allaient prendre ce que je savais, et qu'après, ils me mettraient dehors, comme ça se fait partout. Une fois, ça m'a suffi. Si je dois aller à la rue, c'est moi qui m'y mettrai.* »

Que va-t-il faire ? La même chose qu'avant : « *confection de solutions textiles techniques* », pour être précis. Arnaldo a un CAP de sellier-bourrelier. Il a surtout l'expérience du métier. Avant que Reynaud ne le mette dehors, il était en charge de l'agence régionale de Saint-Étienne. Il sait qu'un marché existe — que, même dans une ville sortant tout juste d'une longue récession économique, on trouve toujours des clients pour demander la confection de bâches de camion, la réfection de l'intérieur d'une voiture, la couverture d'une terrasse ou d'une véranda.

En 1998, après une entrevue avec la banque (« *ils m'ont donné un carnet de chèques, mais je n'avais pas un sou* »),

l'aventure commence. Arnaldo s'installe dans un garage, fait un emprunt, achète le matériel dont il a besoin. Il démarre avec « deux employés et demi » : un ouvrier à mi-temps, son épouse et lui-même. La présence de son épouse, c'est une évidence : elle était là quand il a monté l'agence Reynaud à Saint-Étienne ; et comme il le dit lui-même : « *Ça fait plus de trente ans qu'on est ensemble et elle a toujours été là, pour tout.* »

Bientôt, le propriétaire du garage informe Arnaldo qu'il a racheté le bâtiment où se trouvait l'ancienne agence Reynaud lui propose d'y emménager. Serait-ce ennuyeux de se retrouver là-bas, dans ce lieu à souvenirs ? Arnaldo n'est pas homme à s'encombrer de ce genre de considération. « *Je payais la location, et ce qu'il y avait avant, je m'en fichais. C'était un bâtiment fonctionnel, voilà tout. La page était tournée.* »

### UN SECOND SOUFFLE

Assez rapidement, l'affaire commence à marcher. L'entreprise Grando compte bientôt cinq salariés, dont Stéphane, le fils aîné de la famille, qui a, d'après son père, « *le même carafon, et des épaules solides* ». Stéphane, qui a tout juste 29 ans, s'est vite décidé à rejoindre l'entreprise paternelle : « *Cela faisait 3 ans que j'étais chez*



Latelier de l'entreprise avant le déménagement de 2006.



Les activités de l'entreprise sont diversifiées : sellerie, confection de bâches de camion, matériel médical, stores de véranda...

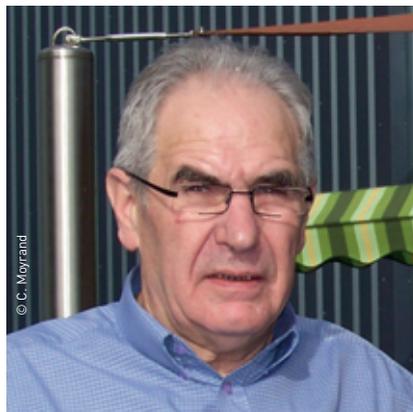
Konica, le fabricant de photocopieurs, et j'étais arrivé au plus haut de ce que je pouvais espérer dans ma position. Mes parents avaient lancé une entreprise, il y avait là un beau challenge. De la place pour faire quelque chose. » Stéphane est bientôt suivi par sa sœur, Alexandra, qui prend en charge la gestion. Puis par Antoine, le petit dernier, qui s'occupe de la communication et des achats.

Pour Arnaldo, la venue des enfants est comme un second souffle. Une incitation à continuer, aussi. « On ne les a pas obligés à venir. Mais c'est le plus beau cadeau qu'ils m'aient jamais fait. » Au sein de l'entreprise, la « cohabitation » se passe au mieux. Chacun a son poste, bien délimité ; mais lorsque quelqu'un a une idée, il la met en place. Les autres font confiance. Car, même si « le boulot, c'est le boulot », comme dit Arnaldo d'un ton sans réplique, l'entente familiale est palpa-

*Arnaldo qui, on vient tout juste de s'en rendre compte, ne dit presque jamais "je". Toujours "on". Glissant cette phrase, qui est peut-être la clé de l'histoire : "on est juste nous."*

ble — pour preuve : tous les midis, ils déjeunent ensemble, dans le hall de l'entreprise. Une sacrée famille, ces Grando. Presque un clan. « La bande à Bonnot », résume Arnaldo, du ton bourru qui est le sien. Arnaldo qui, on vient tout juste de s'en rendre compte, ne dit presque jamais « je ». Toujours « on ». Glissant cette phrase, qui est peut-être la clé de l'histoire : « On est juste nous. »

D'année en année, l'entreprise Grando s'agrandit. Le bouche-à-oreille marche bien. Un jour, l'opportunité se présente de racheter le fond d'un sellerier qui part à la retraite ; Arnaldo n'hésite pas une seconde — et puis, c'est son premier métier, il y est attaché. Peu à peu, les activités se diversifient : bassins de rétention d'eau pour les agriculteurs, citernes, mobilier paramédical pour les kinésithérapeutes ou les médecins, location de tentes. La stratégie



© C. Moyrand



Grando est sans doute le bûchiste-storiste le plus cher de la région. Mais les clients savent qu'ils n'auront pas besoin de revenir pour du service après-vente.

est simple : « *On ne dit jamais non ; même si c'est compliqué à réaliser.* » Du coup, Grando fabrique bon nombre de « moutons à cinq pattes ».

Bientôt, l'atelier s'avère trop petit pour contenir toute la fabrication. Arnaldo repère un terrain dans une zone industrielle près de Saint-Étienne. Le chantier est lancé — un atelier de 2 000 m<sup>2</sup>, des bureaux, ainsi qu'un show-room pour présenter les produits. En 2006, l'entreprise déménage à Molina-la-Chazotte. Cette fois encore, le succès est au rendez-vous. Le personnel compte désormais une vingtaine de personnes ; le chiffre d'affaires atteint deux millions d'euros. « *Ce qu'on faisait il y a six ans en francs, on le fait aujourd'hui en euros* », résume Stéphane.

### « AUTANT FAIRE BIEN TOUT DE SUITE »

Comment expliquer ce succès ? Pour le fils, il n'y a pas de secret, seulement une forme de « fatalité heureuse » : « *On a grandi vite, mais on n'avait pas le choix. On ne s'est pas posé de question.* » Le père, lui, parle de ténacité :

« *Il fallait aller au charbon, on l'a fait.* » Les Grando sont peut-être trop modestes. Si le travail est une donnée de leur réussite, il en existe une autre, plus stratégique, une ligne que l'entreprise tient depuis ses débuts : la qualité des produits. « *C'est notre image de marque, reconnaît Arnaldo. On n'est pas Leroy-Merlin ni Castorama — sans les citer.* » Car Grando vend du haut de gamme — pour les stores, par exemple, des toiles Ferrari, et des montures suisses ou allemandes. Selon Stéphane, c'est la seule solution gagnante : « *Faire du moyen de gamme, c'est casse-gueule. Quand on regarde les constructeurs automobiles, on voit bien qu'il y a deux secteurs qui marchent : les très belles voitures et les voitures premier prix. Au milieu, c'est dur de se positionner.* »

Grando est sans doute le bûchiste-storiste le plus cher de la région. Mais les clients savent qu'ils n'auront pas besoin de revenir pour du service après-vente. Arnaldo n'aime pas le SAV : « *Autant faire bien tout de suite.* » C'est aussi une question de dignité : « *Je ne veux pas*



que, lorsque je serai parti, on dise à mes enfants : ton père, il vendait de la merde. »

## DIX ANS D'EXISTENCE

La succession, est-ce qu'Arnaldo y a pensé, lui qui va avoir soixante ans cette année ? « C'est quelque chose que j'ai en tête depuis que Stéphane est arrivé. » Pour autant, il n'attend pas la retraite avec impatience ; ce n'est pas son genre. « On m'a opéré d'une épaule au mois de septembre ; je pourrais rester à la maison, mais bon, ça guérira quand j'aurai le temps. » Et si le temps passe vite — « je ne sais pas si on aura le temps de fêter les dix ans de la société », note en douce Madame Grando, tout sourire — la lassitude ne se fait pas sentir. « Tant qu'on peut aider » : voilà qui résume l'état d'esprit d'Arnaldo.

Aujourd'hui, l'entreprise est dans une phase de stabilisation ; il faut absorber l'investissement du nouveau bâtiment. Et dans trois ans ? cinq ans ? « On verra bien. On va où le vent nous porte. » Vendre, peut-être ? « Ce n'est pas le but du jeu, déclare Stéphane. Franchement, on n'en a pas envie, il y a encore plein de choses à faire. » Avant d'ajouter, un sourire au coin de l'œil : « Mais bon, si quelqu'un ne sait pas quoi faire de dix millions d'euros, ça peut se discuter... »

*Vendre, peut-être ?  
"Ce n'est pas le but du jeu, déclare Stéphane.  
Franchement, on n'en a pas envie, il y a encore plein de choses à faire."*

En attendant, Arnaldo Grando peut marcher la tête haute. L'entreprise marche bien, et il ne le doit qu'à lui-même. À son courage, sa ténacité, sa force de travail, bien sûr. À l'aide de ses enfants et de son épouse, bien sûr. Mais aussi, peut-être, à sa manière de « faire le patron ». Et comme cela ne s'explique pas, on le laissera raconter cette anecdote, qui dit tout sans le dire : « Le matin, à huit heures, le premier qui arrive à l'entreprise fait le café. On le boit tous ensemble, les vingt, c'est une tradition depuis le début. On parle de choses et d'autres. Ça permet de se voir, tous autour de la table, quelques minutes. Après, chacun lave sa tasse. Avant, on avait des tasses en plastique, mais on s'est rendu compte que ça coûtait cher et que ça polluait, alors j'ai acheté des vraies tasses. Et puis, c'est plus agréable pour boire. Le dernier à sortir essuie la table. »



Le personnel compte une vingtaine de personnes, qui travaillent pour la plupart dans l'atelier, un vaste espace de 2 000 m<sup>2</sup>.

A photograph of a field at sunset. The sun is low on the horizon, creating a bright glow and long shadows. In the background, two tall industrial smokestacks are visible, with smoke rising from them. The foreground is a dark, textured field.

# Du Bleu sur les

# hauts-fourneaux

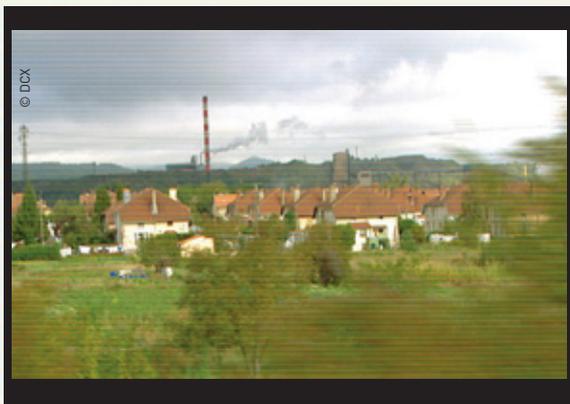
## une reconversion réussie

© DCX

*Du Bleu sur les hauts-fourneaux* est un film documentaire qui, une fois n'est pas coutume, se penche sur le problème du licenciement des seniors. Le point de départ est (malheureusement) assez banal : 200 quinquagénaires sont menacés de licenciement à la suite de la vente de leur usine en Lorraine. La suite est plus originale, puisqu'elle narre la création d'une nouvelle entreprise, sorte d'« usine à l'envers », dont l'objectif est de procurer un emploi à ces personnes jusqu'à leur retraite. En cinquante minutes, le documentaire de Philippe Berrier, produit par DCX, nous fait revivre cette singulière aventure humaine.

**Frédéric Magda**

L'histoire commence en 1999, à une vingtaine de kilomètres au nord de Metz, quand Usinor (rebaptisé Arcelor en 2002) décide de recentrer ses activités et de vendre son usine Unimétal de Gandrange (Moselle) à un groupe anglo-indien. Il s'agit là d'une opération comme tant d'autres ; soulignons toutefois une différence de taille : il y a encore des gens à l'intérieur. Mille deux cents salariés sont concernés par les sempiternels plans sociaux, réaffectations et reclassements, une drôle de valse à trois temps qu'on a beaucoup dansée en Lorraine au cours de ces dernières années. Malheureusement, tout le monde n'est plus en âge de guincher et 200 quinquagénaires jugés « difficilement reclassables » restent sur le carreau.



Trois hommes décident de s'opposer à cette fatalité et envisagent la création d'une entreprise de services ayant pour objectif premier la réinsertion de ces gens fragilisés, en leur assurant une activité professionnelle jusqu'à l'âge de la retraite. Cette histoire singulière est relatée dans un documentaire signé Philippe Berrier, sous le label du producteur indépendant DCX et coproduit par la chaîne de télévision KTO. Intitulé *Du Bleu sur les hauts-fourneaux*, ce film de 50 minutes, réalisé en 2005 avec la bénédiction d'Arcelor, est le premier d'une série : *L'entreprise à visage humain*.

### LES VRAIES GUEULES DE LA VRAIE VIE

Depuis plus de vingt ans, les médias couvrent le naufrage de la sidérurgie française comme



Michel Husson, aujourd'hui employé par H&E, un des héros du film.

ils savent le faire, en nous abreuvant de mots, de chiffres, de considérations intellectuelles et de quelques images-chocs. Mais, écrits de trop loin ou trop souvent ressassés, les mots se vident peu à peu de leur substance, et les images ne vont que rarement au-delà de la surface des choses et des gens.

Philippe Berrier, lui, a posé sa caméra tout près de ces gens-là et nous montre les vraies gueules de la vraie vie. Dès les premières images, le ton est donné : des ouvriers contemplant le désastre de leur usine sidérurgique à l'abandon. Le film, tout comme l'histoire qu'il raconte, remet l'homme à sa juste place, c'est-à-dire au premier plan. Excepté un commentaire parfois trop académique, l'histoire est directement rapportée par ses protagonistes, par ceux qui l'ont vécue. Les faits objectifs sont intimement mêlés aux émotions parce que nous sommes faits de cela aussi. La réalité ouvrière, que certains s'emploient à escamoter, se révèle

ainsi dans toute sa brutalité, avec ses drames, ses désespoirs et ses déshérences. Presque instinctivement, on ne peut s'empêcher de faire le lien avec les reportages du journaliste Marcel Trillat (*300 jours de colère, Les prolos, Silence dans la vallée...*). Pourtant on évolue ici dans un autre registre, peut-être moins révolté, moins accusateur, certains diraient moins engagé. Mais il n'est pas question ici de dénoncer directement telle vague de licenciements ou tel drame du chômage ; il s'agit de mettre l'accent sur une

*Le film, tout comme l'histoire qu'il raconte, remet l'homme à sa juste place, c'est-à-dire au premier plan.*



© DCX

Jean-Paul Silighini, 53 ans, responsable communication de la petite entreprise.

expérience positive. D'ailleurs l'histoire du *Bleu sur les hauts-fourneaux* se veut une belle histoire, celle d'une reconversion réussie.

### FAIRE RIMER ENTREPRISE ET HUMAIN

Marc Jeanson, le producteur du film, s'attache avant tout à mettre en valeur les initiatives qui enrichissent les hommes au sein de l'entreprise : « *Pour le grand public, l'entreprise et l'humain sont deux termes qui n'ont pas la réputation de rimer... Les conditions actuelles accentuent cette contradiction apparente : mondialisation de l'économie, mutations du travail et de la société, délocalisations, précarité de l'emploi... Dans un tel contexte, on peut se demander s'il est possible — et rentable — d'humaniser le travail, et si l'intérêt des hommes peut coïncider avec celui de l'entreprise. Or il existe dans notre pays comme une face cachée du monde du travail, dont on parle*

*“Pour le grand public, l'entreprise et l'humain sont deux termes qui n'ont pas la réputation de rimer... Les conditions actuelles accentuent cette contradiction apparente.”*

*très peu : des entrepreneurs qui ont choisi de placer l'homme à la première place, et qui répondent à la question en la renversant : « Comment être compétitifs aujourd'hui sans les hommes ? » Ils montrent que l'alliance du progrès économique et de la responsabilité sociale est non seulement possible, mais qu'elle est incontestablement une clé pour l'avenir. »*

### H&E : HOMMES ET EMPLOIS

Avec la vente d'Unimétal, le sort des 200 salariés quinquagénaires semble tracé d'avance et soumis à un coûteux plan social orchestré par Usinor ou par le repreneur Ispat (aujourd'hui Mittal Steel) ; à moins que chacun ne subisse un reclassement dans d'autres filiales sans affectation précise — en d'autres termes : une mise au placard. Pourtant, une option inédite apparaît avec l'initiative de trois salariés d'Usinor, dont Gervais Hans, qui fut

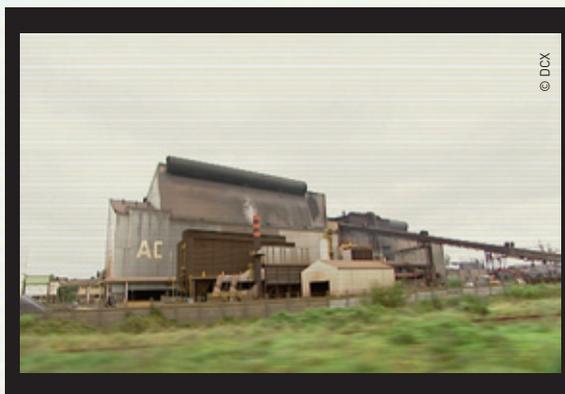
ajusteur-mécanicien et leader CFDT : régler ce problème de sureffectif en créant une société à part entière, filiale du groupe. Le président de l'époque, Francis Mer, donne son accord et y ajoute une obligation morale de réussite : H&E (Hommes et Emplois) voit le jour à Rombas.

La toute nouvelle entreprise de services débute donc avec 200 employés non choisis, fatigués, usés, sans illusions, mais aussi sans locaux, sans marché, sans produit ni client. Devenu directeur général, Gervais Hans se tourne alors vers Hubert Georges, ancien cadre du service des ressources humaines, et le charge de détecter et mesurer les compétences de chacun, afin de définir le secteur d'activité où H&E s'orientera. On prend en compte la compétence professionnelle mais aussi le savoir-faire personnel ; il est vrai que la plupart de ces employés sont peu qualifiés. À l'issue de cette première enquête, trois directions possibles apparaissent : les métiers du second œuvre du bâtiment et d'entretien d'espaces verts, la logistique industrielle et la numérisation de documents.

## H&E : HANDICAP ET EXCLUSION ?

Au début, la motivation n'est pas au rendez-vous et l'idée même de H&E est accueillie avec une certaine froideur. Les employés découvrent une structure trop jeune, trop singulière sans doute, avec des tâches encore mal définies, parfois incompréhensibles. Rien de rassurant. Quelques-uns disent : « *H&E = Handicap et Exclusion* ». Ils ont le sentiment d'entrer dans une entreprise bidon où ils devront patienter jusqu'à la retraite. Une nouvelle forme de mouvoir, comme le prétendent certains syndicats. Par ailleurs, même si H&E bénéficie de contrats de sous-traitance de la part du groupe Usinor, elle devra bien trouver ses propres clients pour gagner son autonomie et, là encore, rien n'est joué.

L'entreprise s'ouvre aux trois secteurs d'activité ciblés pour que personne ne soit laissé à l'abandon, une consigne imposée par Francis Mer et relayée par Jean-François Deguillaume, ancien ingénieur devenu président d'H&E. Les employés ont dès lors l'opportunité de se reconvertir dans un autre métier tout



Jordanne Bozza, secrétaire, est devenue responsable de la numérisation chez H&E.

*La toute nouvelle entreprise de services débute donc avec 200 employés non choisis, fatigués, usés, sans illusions, mais aussi sans locaux, sans marché, sans produit ni client.*

en conservant leur statut, leur ancienneté et leurs avantages.

Mais la plupart ont déjà connu les plans sociaux et les mises au rancart, et beaucoup ont le sentiment de n'être plus capables, de n'être plus utiles à rien. Une stratégie de communication s'impose donc, qui parvient peu à peu à redonner à chacun la confiance en soi qui faisait cruellement défaut.

## PARI RÉUSSI

Et, en dépit d'une mise en route laborieuse, H&E gagne son pari. En quelques mois, les salariés adhèrent au projet. Des anciens sidérurgistes sont devenus peintres, carreleurs, agents d'entretien d'espaces verts ou opérateurs de traitement de documents informatisés. L'absentéisme occasionnel passe sous la barre des 2 % et, au-delà de l'emploi retrouvé, c'est la vie qui est de retour après des années de démotivation. Si l'on en croit les témoignages qui se succèdent tout au

long du reportage de Philippe Berrier, les compétences de tous sont ici reconnues, valorisées, et chacun a pu retrouver sa dignité. C'est peut-être là l'essentiel de cette expérience : replacer l'homme au centre des préoccupations.

Selon Gervais Hans, H&E permet par ailleurs l'économie d'un plan social, résout un problème d'effectif, tout en évitant au salarié un passage par la case chômage. Arcelor supporte à lui seul le coût de cette opération, mais la formule est plus économique qu'un plan évalué à l'époque à 20 millions d'euros. Une façon pour l'entreprise d'assumer ses responsabilités vis-à-vis de ses salariés sans reporter de charge sur la collectivité publique. Depuis sa création, H&E a su se développer et élargir ses offres de services. Outre H&E Pixel qui propose la numérisation de fonds documentaires (H&E est devenu l'un des principaux acteurs français dans ce domaine), H&E Renov dans le secteur du bâtiment, H&E Garden

qui s'affiche partenaire nature, on découvre H&E Travel, un portail de réservation et de suivi des besoins voyages, un service destiné aux voyageurs, et enfin H&E Press qui propose un panorama de presse sur intranet client...

*Du Bleu sur les hauts-fourneaux* raconte une belle histoire. Mais au fait ! Arcelor-Mittal vient tout juste de confirmer un plan de fermeture partielle pour son usine de Gandrange. L'affaire serait donc à suivre ?

*Si vous voulez vous procurer le DVD du film, contactez DCX :*

*31, rue Rennequin - 75017 Paris*

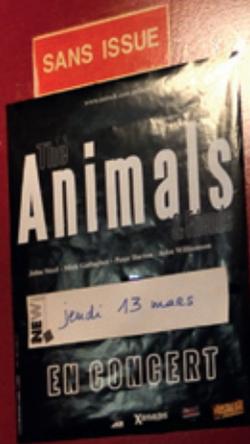
*Tél. : 01 42 67 30 37 / 06 08 71 74 12*

*[www.dcx.fr](http://www.dcx.fr) - [contact@dcx.fr](mailto:contact@dcx.fr)*



*Le point de vue du film est de s'intéresser aux femmes et aux hommes d'H&E, à la façon dont ils ont vécu leur reconversion, plutôt que de rendre compte, dans le détail, des plans d'actions qui ont permis le développement de l'entreprise.*

## Itinéraire



© V. Védrenne

Depuis ses origines, le New Morning accueille aussi bien le jazz que la World Music — brésilienne, africaine, slave... Un seul critère : la qualité !



© V. Védrenne



La salle du New Morning  
peut accueillir  
450 personnes ce qui  
permet notamment  
d'amortir le cachet  
d'artistes très prestigieux...

# PARIS > LE CAIRE

# Le trafic-jazz

# de Madame Farhi

© V. Védrenne

*Claire Moyrand*

Petite femme élégante au sourire pétillant et au strict chignon noir, Madame Farhi dirige depuis près de 27 ans le New Morning, célèbre club de jazz parisien.

Si cela ne suffisait pas à en faire une « entrepreneuse de choc », ajoutons que Madame Farhi a 86 ans. Qu'elle est née en Égypte. Qu'elle parle trois langues. Que les plus grands noms du jazz la connaissent. L'histoire peut commencer...



© V. Védrenne

**L**e Caire, 1929. Eglal Zananiri est une enfant de bonne famille, pourrait-on dire. Le père est avocat — brillant. Il a fondé l'un des plus prestigieux cabinets de la capitale. Il plaide dans les tribunaux nationaux et dans les tribunaux mixtes, réservés aux litiges entre « indigènes » et étrangers (à cette époque, l'Égypte est encore sous protectorat britannique). Eglal est égyptienne. Elle parle français avec ses parents, anglais avec sa gouvernante. Elle passe ses premières années de scolarité dans un pensionnat français tenu par des religieuses. Eglal est chrétienne « *de rite grec catholique* », mais il ne s'agit pas d'une revendication ; ses petits camarades sont aussi bien musulmans que juifs.

En ces années 1920, le monde entier semble rassemblé dans cette ville « *où il fait bon vivre* », où souffle un vent de cosmopolitisme singulier. Les occupants successifs de l'Égypte ont laissé des traces qui se juxtaposent. Patchwork d'identités, de nationalités, de religions — dont témoignent les écoles : françaises, italiennes, britanniques, arabes, tenues par les jésuites ou par les frères des écoles chrétiennes... Dans les rues, on entend parler quantités de langues ; et l'on est soi-même bilingue, voire trilingue. La richesse est là : « *Une ouverture du cœur, un intérêt pour l'autre que j'ai rarement vu ailleurs* », se souvient celle qui avait 7 ans en 1929.

## LE CAIRE, 1939

Eglal vient de passer son bac dans une école française laïque. Elle aimerait continuer ses études en France. « *Je rêvais de découvrir ce pays dont je parlais la langue, dont je connaissais la culture, dont je lisais les livres, dont j'avais suivi le parcours scolaire.* » Mais la guerre éclate, et pour quatre ans, les ponts sont coupés avec la France. La culture anglo-américaine prend le dessus. Eglal étudie à l'Université américaine du Caire. Et, comme les jeunes gens de son âge, s'abreuve de disques et de films en provenance des États-Unis. Nat King Cole, Louis Armstrong, Benny Goodman, Duke Ellington... Malgré l'inquiétude qui monte, et comme pour braver le conflit, de grands musiciens américains

viennent se produire dans la capitale égyptienne, « *jouant à guichets fermés dans des salles de cinéma plus vastes que le Rex à Paris...* » Aujourd'hui, lorsqu'on demande à cette dame de 86 ans pourquoi elle aime le jazz, la réponse fuse, immédiate : « *Parce que c'est la musique de mes vingt ans !* »

Outre le jazz, Eglal découvre les joies de la sténo-dactylo, poussée par son père qui désire la voir trouver un « vrai travail » rapidement. Elle se fait embaucher comme secrétaire au bureau de l'armée britannique.

*Aujourd'hui, lorsqu'on demande à cette dame de 86 ans pourquoi elle aime le jazz, la réponse fuse, immédiate : "Parce que c'est la musique de mes vingt ans !"*

« *Je me suis retrouvée attablée devant une machine à écrire, avec un petit militaire qui sautillait autour de moi, et qui me donnait des choses à taper en cinq exemplaires. Il y avait des tas de sigles, dans un sens, dans l'autre, il ne fallait pas se tromper — et je me trompais.* » Ce petit jeu durant huit heures par jour, elle jette l'éponge au bout de deux semaines. « *Mon père m'a dit que j'étais une ratée. Bien sûr j'étais extrêmement vexée, mais il n'était pas question pour moi de recommencer.* »

De fil en aiguille, puisqu'il faut bien trouver un « travail », Eglal devient traductrice pour un journal égyptien de langue française, « *un hebdomadaire illustré du genre de Match* ». On remarque qu'elle est la seule femme et on lui confie alors la rédaction de la « page féminine ». C'est ainsi que la jeune sténo-dactylo-traductrice entre en journalisme.

Ce métier ne sera pas sans conséquence sur la suite, sur les tournants et les péripéties d'une vie qui touche souvent au romanesque. D'abord, c'est grâce au journalisme qu'elle découvre — enfin ! — la France, en 1948. L'année précédente, elle a rencontré un jeune photographe français, venu en reportage en Égypte. Il est amoureux, il lui propose de l'emmener en France, ils se marient, ils ont un enfant. L'histoire se termine assez vite (Eglal rentre en Égypte avec sa fille, en 1950), mais elle a le mérite de concrétiser cet « imaginaire français » que la jeune fille porte depuis si longtemps. « *Ce fut une année merveilleuse. Nous avons circulé à travers tout le pays, en compagnie de mon mari et d'amis. J'étais éblouie.* »



© Philippe Lévy-Stab

Le journalisme est aussi ce qui va l'amener, trente ans plus tard, aux portes du New Morning. Mais c'est aller un peu vite en besogne...

Après cette parenthèse française d'après-guerre, Eglal rentre en Égypte. Elle y rencontre l'homme qui va devenir son deuxième mari, Berto Farhi. Mariage d'amour — la formule est usée, mais si vraie à entendre la voix de celle qui évoque cet homme, toujours là cinquante-cinq ans après... Monsieur Farhi est veuf ; père de deux enfants, Daniel et Alain, qui ont la nationalité suisse par leur mère. Le cosmopolitisme, toujours...

*Après la défaite de l'Égypte contre Israël, en 1967 Nasser emprisonne un certain nombre de juifs égyptiens. Berto Farhi en fait partie.*

Intellectuel proche de Nasser et des officiers nationalistes qui détrônent le roi Farouk en 1953, Berto Farhi se retrouvera pourtant emprisonné par ceux-là même qu'il a soutenus. Nous sommes en 1967. La Guerre des Six jours contre Israël s'est conclue par une défaite cinglante de l'Égypte et de ses alliés arabes. Défaite « saumâtre », comme le dit Eglal Farhi, qui amène Nasser à emprisonner un certain nombre de juifs égyptiens. Berto Farhi en fait partie. S'il finit par être libéré grâce à la pression de l'ambassade française, il a ordre de quitter le pays et de ne plus y



À l'ouverture du New Morning en 1981, il n'existait pas sur Paris de salles de cette dimension. Quant aux clubs de l'époque Saint-Germain-des-Prés, ils avaient presque tous fermé.

remettre les pieds. L'exil, presque « naturellement », se passera en France. Madame Farhi y exercera son métier de journaliste, travaillant à l'occasion pour les Nations Unies.

## GENÈVE, FIN DES ANNÉES 1970

Daniel et Alain Farhi, « jeunes, chevelus, et passionnés de jazz », ainsi que les décrit leur belle-mère avec humour, ouvrent à Genève une salle de concert dédiée à cette musique. Ils l'appellent le New Morning. Le succès est immédiat. À tel point qu'un agent hollandais, qui fait tourner chez eux de grands musiciens américains, les incite à « ouvrir une succursale » à Paris. Selon lui, nombreux sont les artistes qui aimeraient se produire dans la capitale française mais qui ne trouvent pas de lieu adéquat. Les clubs de l'époque de Saint-Germain-des-Prés ont fermé. Il reste bien quelques salles, mais elles sont petites et n'ont souvent pas les moyens de financer la venue d'artistes d'envergure internationale. Les frères Farhi décident de franchir le pas. Ils apprennent que le journal *Le Parisien Libéré* quitte l'immeuble du 7 rue des Petites Écuries. Le quartier n'a pas très bonne réputation, et il faudrait reconstruire totalement l'intérieur du bâtiment (avec les rotatives, les

*Sept mois après sa fracassante ouverture au mois d'avril, le New Morning doit fermer. Le succès a été éblouissant — sans doute un peu trop au regard de la gestion, probablement hasardeuse.*

plafonds sont hauts de plusieurs mètres !). Qu'importe, ils sont prêts à relever le défi ! Ils font venir des architectes, aménagent la salle. Et embarquent leur belle-mère dans l'aventure : puisqu'elle est journaliste, elle s'occupera de la promo !

## DÉCEMBRE 1981

Sept mois après sa fracassante ouverture au mois d'avril, le New Morning doit fermer. Le succès a été éblouissant — sans doute un peu trop au regard de la gestion, probablement hasardeuse. Un directeur sans scrupules essaie de profiter de l'occasion pour « voler » le New Morning à ses deux jeunes créateurs. Procès. Amertume, aussi. Les frères Farhi décident d'abandonner l'affaire ; l'un part à Genève, l'autre aux États-Unis. Madame Farhi, elle, ne veut pas jeter l'éponge. L'ouverture du New Morning a été accueillie avec un tel enthousiasme qu'il n'est tout simplement pas pensable de rester sur cet échec financier. Les banques ne voyant pas la chose du même œil, c'est vers ses amis que Madame Farhi se tourne, comme l'avaient fait ses beaux-fils quelques mois plus tôt. « *Le père de ma belle-fille a accepté de nous avancer de l'argent. Et elle et moi, nous sommes reparties à l'attaque. Il a fallu tout recommencer. Être là,*

de cinq heures de l'après-midi à deux heures du matin. Chaque jour. C'était un sacré défi, mais j'aime les défis. Et puis nous étions poussées par les organisateurs de tournées, qui tenaient absolument à ce que l'on continue ; par la presse et le public, enthousiastes. »

De fait, dès sa réouverture, le succès est à nouveau au rendez-vous. Madame Farhi, qui s'est découvert des talents de gestionnaire, a assaini les comptes et, grâce à la complicité du fameux agent hollandais, les plus grands musiciens se produisent au « New ». L'énumération des noms laisse rêveur : Art Blakey et ses Jazz Messengers, Stan Getz, Archie Shepp, Chet Baker, Richie Havens, Lionel Hampton... De quoi rendre à Paris son titre de capitale européenne du jazz !

Il faut dire que les atouts de la salle sont multiples : l'acoustique est parfaite, la disposition des lieux agréable. Le public, installé tout autour de la scène, est très proche des musiciens. On retrouve la « chaleur » des petits clubs d'antan. Et puis, avec sa capacité d'accueil de 450 personnes, le New Morning permet d'amortir les cachets des musiciens les plus célèbres. Ces derniers ne s'y trompent pas, qui y reviennent régulièrement, attendus par un public d'habitues toujours fidèles au poste...

Madame Farhi n'est pas seulement une bonne connaisseuse de jazz ; elle est également curieuse de ce qu'on appelle aujourd'hui la « musique du monde ». Très tôt, elle accueille au New Morning de grands artistes comme Machito ou Celia Cruz. Et ne cesse d'ouvrir ses portes, depuis, aux musiques brésiliennes, africaines, maghrébines, slaves, japonaises... « *Je ne vois pas pourquoi on devrait accepter qu'il n'y ait qu'une forme de musique prestigieuse. Pour moi, le seul critère, c'est la*

*qualité : nous sommes ouverts à tout ce qui est bon.* »

Et c'est en partant de ce postulat qu'elle donne sa chance à de « nouveaux talents », de James Carter à Diana Krall, en passant par Norah Jones ou Cesaria Evora, pour ne citer que quelques noms.

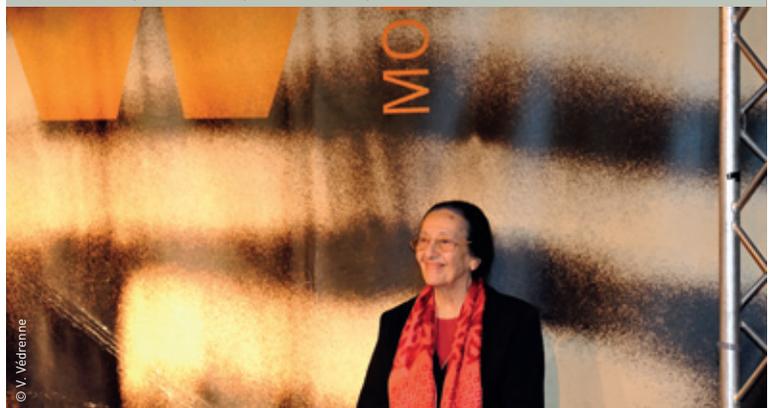
Bien sûr, Madame Farhi est attentive aux tendances musicales du moment. Après le be-bop et le post-be-bop des débuts, la tendance est au métissage ; au son imprégné de world ou d'électro. Madame Farhi, devançant le mouvement, ouvre sa

porte à ces « nouveaux » jazzmen qui mélangent les genres. On pense à Erik Truffaz, mais aussi à tous ceux qui pratiquent un jazz mâtiné de hip-hop. Pour Christine Badier, responsable de la programmation, cette ouverture permet de faire découvrir le jazz à un public plus jeune.

« Certains spectateurs viennent là presque par hasard, simplement parce que leur artiste préféré se produit chez nous ; et soudain,

*“Je ne vois pas pourquoi on devrait accepter qu'il n'y ait qu'une forme de musique prestigieuse. Pour moi, le seul critère, c'est la qualité : nous sommes ouverts à tout ce qui est bon.”*

Madame Farhi sur la scène du New Morning où se sont produits, à leurs débuts, James Carter, Diana Krall, Norah Jones, Cesaria Evora...



*"Ces gens-là n'ont jamais donné de mauvais concerts. À chaque fois, ils réussissent à créer une communion entre eux et le public, entre eux et la sensibilité du moment. Et chaque fois, c'est différent."*

© Philippe Lévy-Staab

*ils découvrent que cet artiste s'est nourri de jazz, que son inspiration et ses influences sont ancrées dans ce terreau-là. »*

Le souci d'ouvrir le jazz à un public néophyte n'est d'ailleurs pas nouveau. Déjà dans les années 1980, Madame Farhi avait institué, avec succès, les « nouveaux dimanches » : durant tout une après-midi, des groupes de jeunes musiciens amateurs se confrontaient les uns aux autres. L'occasion pour eux de s'exprimer sur une scène, et pour le public, tout aussi jeune, de découvrir une musique mal connue. Le New Morning fait œuvre d'éducation musicale...

Une question brûle les lèvres, tout de même : comment choisit-on les musiciens ? à quoi repère-t-on les nouveaux talents ? « Nous sommes beaucoup sollicités, explique Madame Farhi. Par les directeurs de maisons de disque, les agents qui organisent des tournées, les directeurs de festivals. À nous de savoir apprécier le potentiel des artistes qu'on nous propose. »

***“Comme nous ne sommes pas subventionnés, notre équilibre économique est toujours fragile. Nous dépendons essentiellement du public.” Un public qui peut vite se trouver clairsemé les soirs de Coupes du monde de foot ou de rugby...***

Question de feeling ? De bonne connaissance du milieu, aussi. La programmation, c'est un métier. Et c'est Christine Badier, fidèle collaboratrice de Madame Farhi, ancienne institutrice arrivée « par hasard » au New Morning il y a déjà 24 ans, qui l'assure. Faisant preuve de doigté, de finesse et d'une bonne organisation, Christine Badier se charge tout à la fois de négocier le cachet des artistes, de les accueillir dans de bonnes conditions, d'assurer le soutien logistique, et de gérer les urgences de dernière minute, assez fréquentes — un problème de visa, un instrument cassé... Bien sûr, Madame Farhi supervise les choix et a son mot à dire lorsque se profile une prise de risque, artistique ou financière. « *Comme nous ne sommes pas subventionnés, notre équilibre économique est toujours fragile. Nous dépendons essentiellement du public.* » Un public qui peut vite se trouver clairsemé les soirs de Coupes du monde de foot ou de rugby...

Mais Madame Farhi n'est pas du genre à se laisser démonter. Il vaut mieux. Car il faut de la poigne, et de la ténacité, pour diriger cette « petite entreprise » et faire vivre ses 18 salariés (outre la responsable de programmation et la responsable de la logistique, il y a une attachée de presse, un comptable, des sonoriseurs, une barmaid, des serveurs, un gardien). Pour faire face aux menaces de fermeture — les plaintes du voisinage pour « tapage nocturne » ne sont pas rares. Oui, Madame Farhi le concède, il a fallu se battre pour rester à flot. « *Mais maintenant, on est là depuis trop longtemps pour qu'on nous ferme...* » Et pour continuer d'exister face aux concurrents nouveaux venus ? Cela ne semble pas l'ennuyer particulièrement. « *On a l'avantage de l'antériorité. Et puis, il y a de la place pour tout le monde, non ?* » Et d'ajouter, non sans fierté, que le propriétaire du Duc des Lombards, salle de jazz nouvellement installée à Paris, lui a fait la politesse de l'appeler avant d'ouvrir. « *Pour me prévenir.* »

Et puis si la direction d'une salle de jazz n'est pas exempte de tracasseries, elle offre aussi de vrais moments de grâce. Quels sont ceux qu'elle retiendrait, après toutes ces années ? À cette question, Madame Farhi se montre perplexe. Presque embarrassée. « *Il y en a eu tant... Les soirées avec Chet Baker, par exemple. Ou Lionel Hampton. Ces gens-là n'ont jamais donné de mauvais concerts. À chaque fois, ils réussissent à créer une communion entre eux et le public, entre eux et la sensibilité du moment. Et, chaque fois, c'est différent.* » Christine Badier le confirme : « *En fait, il y a trop de moments marquants. Une soirée émouvante chasse l'autre...* »

### PARIS, MARS 2008

Madame Farhi se glisse dans la pénombre de la salle. On la reconnaît, on l'embrasse — forcément, elle est là moins souvent. « *C'est le privilège de l'âge* », dit-elle en souriant. À la voir ainsi, menue, élégante, les cheveux noirs tirés en chignon, on avait oublié ce détail. À 86 ans, se lasse-t-on du jazz ? de ces 27 années passées à la tête du plus célèbre club de Paris ? Madame Farhi sourit, comme si la question était une plaisanterie. « *Pas le moins du monde. J'aime la musique. J'aime cet endroit. Je suis fière de ce qui a été accompli.* » Avant de détourner la conversation : « *Et vous, qu'est-ce que vous faites ?* »



Madame Farhi  
avec Manu Dibango

© Philippe Lévy-Staab



© V. Védrenne

Madame Farhi et Christine Badier, sa fidèle collaboratrice, responsable de la programmation.

## Stratégie

*Selon Jean-Claude Biver, le pdg de l'entreprise, les débutants ont tout à apprendre de leurs aînés, et ces derniers doivent absolument transmettre leur savoir-faire aux plus jeunes.*

© Charlotte Pavard





Afin de faire face au manque de main-d'œuvre qualifiée et d'assurer la transmission du savoir-faire aux jeunes arrivants, l'entreprise de montres suisses haut de gamme Hublot conserve au sein de ses salariés 10 % d'ouvriers âgés de 65 ans et plus. Un choix stratégique pour une entreprise en pleine expansion.

*Charlotte Pavard*



**Hublot :**  
**des retraités très actifs**

49

**P**our comprendre le choix de cette étonnante stratégie, il faut commencer par évoquer Jean-Claude Biver, l'actuel pdg de l'entreprise – un homme qui compte parmi les dix personnalités majeures du monde de l'horlogerie suisse... Cette reconnaissance, il la doit à une puissance créatrice exceptionnelle, doublée d'un sens de la gestion très surprenant. Passionné par l'horlogerie, il entre dans le métier en 1974, après des études HEC, et ne le quitte plus. « *Je considère la montre comme un prolongement du jouet de l'enfant à l'âge adulte, dit-il. Elle me fait penser aux meccanos ou aux machines à vapeur de quand j'étais petit* ». Jean-Claude Biver pose d'abord son empreinte au sein de deux célèbres enseignes : Blancpain, dont il récupère le nom disparu depuis une vingtaine d'années, et qu'il transforme en l'une des marques les plus illustres au monde, puis le comité de direction du groupe Swatch en 1992, dont il devient l'un des sept dirigeants. « *Ma position a pris davantage de rayonnement, je suis devenu l'un des acteurs de l'horlogerie.* »

### LE MODÈLE DE LA START-UP

Fort de ces succès, il reprend les rênes de la marque nyonnaise Hublot, une prestigieuse entreprise qui a créé l'événement en son temps pour avoir conçu des montres en caoutchouc. Après une période de gloire pendant les

*“L'idée de départ n'est pas le fruit d'un élan de générosité de ma part, mais bien d'exploiter l'expérience et les compétences de personnes qui ont 30, voire 40 années d'expérience dans le métier.”*

années 80, l'entreprise a cependant beaucoup souffert de la crise que traverse le monde de l'horlogerie. Quand Jean-Claude Biver reprend l'affaire, un peu endormie, en septembre 2004, le chiffre d'affaires est alors de 26 millions de francs suisses, pour 2,6 millions de pertes. Biver se fixe pour objectif de « *relancer l'entreprise en suivant le modèle de la Start-up* ». Une telle structure permettrait de réunir plusieurs qualités : jeunesse, dynamisme et flexibilité. Mais elle présente aussi un inconvénient : sa composition. Une start-up est généralement composée de personnes peu

expérimentées... D'où la démarche originale de ce sémillant directeur : engager des personnes retraitées pour apporter de l'expérience à l'atelier. Le résultat ne se fait pas attendre : trois ans et demi plus tard, Hublot représente 250 millions de francs suisses, soit une multiplication par dix de son chiffre d'affaires.

« *L'idée de départ n'est pas le fruit d'un élan de générosité de ma part, mais bien d'exploiter l'expérience et les compétences de personnes qui ont 30, voire 40 années d'expérience dans le métier* », explique Jean-Claude Biver. « *En faisant appel à ces retraités, je fais d'une pierre deux coups, car ces seniors n'ont plus ce poids opérationnel qui pèse sur leurs épaules, la pression subie est moins importante et laisse le temps de la réflexion. Ils trouvent chez nous une nouvelle liberté, et un cadre d'expression qui favorise l'écllosion de tout leur savoir-faire.* »

### UN TRAVAIL SUR MESURE

Les personnes retraitées de Hublot travaillent suivant les horaires auxquels elles aspirent. Leurs activités sont taillées sur mesure, en fonction de leur personnalité et de leurs hobbies. Les missions s'effectuent généralement au cas par cas. Certains seniors travaillent donc un jour sur deux, sur mandat ; ceux qui redoutent le poids du stress disposent de leur planning à leur guise ; d'autres, encore, se laissent totalement absorber par leur travail, « *comme avant* ». Une ou deux personnes de l'entreprise ont ainsi conservé des horaires à temps plus que complet. Tel est le cas de Philippe Jolidon, chef de fabrication (qu'il s'agisse de



Aujourd'hui patron de Hublot, Jean-Claude Biver est un passionné de l'horlogerie. « *Je considère la montre comme un prolongement du jouet de l'enfant à l'âge adulte. Elle me fait penser aux meccanos ou aux machines à vapeur de quand j'étais petit.* »

© Charlotte Favard

# Portfolio



Ô temps, suspends ton vol...

Véronique Védrenne



© V. Védrenne

# Portfolio



© V. Védreine



© V. Védrenne



© V. Vécienne



# Portfolio



© V. Védrenne



## Ô TEMPS, SUSPENDS TON VOL...

Silence, calme, concentration. Les heures passent doucement dans les ateliers de l'entreprise Hublot, cloisonnés comme des salles de classe. L'application est palpable, la minutie de rigueur.

Devant l'objectif de l'appareil, **on devine le plaisir** de montrer son savoir-faire ; **la fierté, aussi**, à fabriquer ces montres de grande valeur.

> Suite de la page 50

la mise au point ou du développement de la montre) et responsable de la production au sein de Hublot, qui carbure à 70 heures de travail intensif par semaine. Philippe Jolidon œuvre dans cette entreprise depuis 24 ans, et à l'heure de la retraite, il n'avait aucune intention de s'arrêter : « *J'adore ce métier, et je continuerai tant que je serai en forme* », affirme-t-il. Et Biver d'ajouter, rieur : « *Il n'y a vraiment que le passeport qui nous dit qu'il est à la retraite* ». Bourreau de travail comme beaucoup de passionnés, Philippe Jolidon n'a pas de temps à perdre en circonvolutions ; sa tâche suppose un travail de concentration de tous les instants ! Les responsabilités de ces seniors, dont l'âge excède 65 ans, sont variées au sein de l'entreprise. Certains ont un rôle dans la fabrication de l'ébauche de la montre (mouvement brut, etc...), d'autres dans la terminaison ou dans le finissage. D'autres encore dans la vente à l'international, comme Jacques Tedeschi, 67 ans, responsable des ventes Moyen-Orient. Celui-ci possède une profonde connaissance de cette région du monde et joue un rôle déterminant dans l'incroyable ascension commerciale de la marque.

## DES CANDIDATURES SPONTANÉES

Étonnamment, trouver ces personnes d'expérience n'est pas d'une grande difficulté car celles-ci prennent connaissance, via le bouche-à-oreille, de la stratégie d'embauche originale de Jean-Claude Biver et se présentent spontanément. « *Nous n'avons pas besoin de débaucher les retraités et nous recevons régulièrement des offres de candidature spontanée.* » Le critère : l'expérience



Jacques Tedeschi, 67 ans passé. Employé depuis deux ans chez Hublot comme responsable des ventes du secteur Moyen-Orient, il affirme travailler à plus de 100 %.



Xavier Mougin, régleur



Philippe Jolidon, chef de fabrication : « *J'adore ce métier, je continuerai tant que je serai en forme !* »

et la compétence, toujours et encore. Quant à l'aspect contractuel, il ne semble pas aussi complexe que le système français, mis à part le fait que Jean-Claude Biver n'est pas un amoureux de la paperasse... « *En Suisse, on peut faire un contrat en serrant la main. On a une mentalité de paysan. Dans le cadre du carriérisme parisien, ce serait peut-être plus compliqué.* »

Cette stratégie d'embauche est-elle spécifique à l'entreprise Hublot ? « *Pendant longtemps, j'étais le seul, mais, aujourd'hui, j'ai remarqué qu'on se préoccupe davantage de revaloriser les qualités des seniors* », constate Biver. D'autant que les retraités sont aujourd'hui en meilleure forme physique qu'il y a vingt ans. Il semblerait d'ailleurs que conserver une activité, si possible passionnante, contribue à se maintenir en bonne santé... « *Un homme de 65 ans en 2008 n'a plus grand-chose en commun avec un homme du même âge*

vivant en 1950, analyse Biver. *L'âge de la retraite a été fixé à une époque où l'espérance de vie était plus courte.* » La santé (plus que l'argent) est d'ailleurs le véritable moteur de ces retraités qui continuent à exercer leur métier.

### UNE GRANDE DIFFÉRENCE D'ÂGE

Les jeunes, chez Hublot, sont souvent particulièrement jeunes et l'écart de générations au sein du personnel est important. En témoigne le jeune âge du fils de Jacques Tedeschi, Marco, 23 ans et directeur des ventes, dont le plus proche collaborateur affiche 65 ans. Cédric Grandperret, 41 ans, directeur responsable technique, ne s'en porte pas plus mal : *« C'est la première fois de ma carrière que j'ai des assistants et collègues qui ont l'âge de mon père ; je leur apporte la fougue et ma connaissance des nouvelles technologies, tandis qu'eux m'apportent la sagesse et me mettent en garde sur les embûches du métier. »* Jeunes ou vieux, la hiérarchie opère de toutes façons selon le seul critère de la compétence. *« Un directeur, jeune ou senior, présente exactement la même valeur pour moi, explique Biver. Si l'on a besoin de recourir à l'autorité, c'est qu'il y a un problème au sein de l'entreprise. »*

Suite à la grave crise qu'a subi le monde de l'horlogerie des années 70 à 90, et à l'énorme taux de chômage qu'elle a généré à l'époque, la génération « intermédiaire » est difficile à recruter. Pensant qu'il n'y avait plus d'avenir dans ce milieu, les jeunes ont fui ce métier. Le recrutement concerne maintenant les personnes qui n'ont pas connu cette crise et celles qui l'ont traversée : la génération d'avant et la génération d'après.

### LA TRANSMISSION

Comment fonctionne la relation entre les ex-retraités et les plus jeunes, au sein de l'entreprise Hublot ? Assez simplement. Les jeunes apprennent de leurs aînés, sans se mettre en concurrence. Doan Chinh n'est pas retraité,

mais, à 54 ans, le chef des montres dites à complications (c'est-à-dire de plus de trois aiguilles, dont l'élaboration du chronographe peut mettre jusqu'à deux jours) possède une expérience inestimable qu'il transmet volontiers à Fanny Witch, 21 ans, avec qui il travaille en binôme depuis juillet 2007. Fanny, fraîchement sortie de l'école d'horlogerie de Genève et de la Vallée du Joux, s'est d'ailleurs en partie laissée convaincre par la philosophie de Hublot dont elle avait eu écho à la télé. Le dialogue est très fluide entre Chinh et les plus jeunes auxquels il enseigne son savoir de précision. Fanny commente : *« Cette philosophie crée beaucoup d'échanges et de dialogues au sein de l'entreprise. Et je suis 100 % libre de demander ce que je veux. »* Chinh couve sa « disciple » du regard : *« Les gens jugent souvent rapidement les compétences des autres, mais je possède une autre philosophie de vie, celle de juger un minimum et de partager une expérience. »*

### UNE MANUFACTURE ET UNE ÉCOLE

Près de 100 personnes travaillent chez Hublot, dont 7 seniors. Ils seront bientôt 150, avec la création de la manufacture prévue pour janvier 2009. Ce nouveau bâtiment, construit dans la vallée du Joux, comptera également une école d'horlogerie, qui pourra accueillir 12 élèves. Bien entendu, tous les professeurs seront des maîtres horlogers à la retraite... La construction d'une manufacture montre l'extraordinaire expansion que connaît l'entreprise depuis quelques années. Biver

projette de verticaliser tout le processus de fabrication de ses montres, et la manufacture est le signe d'une indépendance accrue de l'entreprise qui n'aura plus recours à des sous-traitants. *« Pour obtenir cette indépendance, il faut un maximum de contrôle et d'autonomie »,* explique René Maillefer, autre figure du monde de l'horlogerie, dont la tâche consiste justement à s'assurer que cette construction se réalise dans des conditions optimales.

Ancien directeur de production dans



Cédric Grandperret, directeur responsable technique. *« C'est la première fois de ma carrière que j'ai des assistants et collègues qui ont l'âge de mon père ! »*



Doan Chinh et sa « disciple » Fanny Witch. « Le dialogue est très fluide au sein de l'entreprise, explique cette jeune fille tout juste sortie de l'école d'horlogerie de Genève. Et je suis 100 % libre de demander ce que je veux. »



Vue d'ensemble de l'atelier dit de « la production ». Suite à la grave crise qu'a subi le monde de l'horlogerie des années 70 à 90, et à l'énorme taux de chômage qu'elle a généré à l'époque, la génération « intermédiaire » est difficile à recruter.



© Charlotte Pavard

Kenny Fernandes. Près de 100 personnes travaillent chez Hublot, dont 7 anciens retraités de plus de 65 ans.



© Charlotte Pavard

La table de travail de Jed Gafner. Même si les retraités engagés par Hublot touchent un salaire équivalent à celui des autres employés, leur taux d'activité est souvent moins important.

des entreprises horlogères variées, il avait pris sa retraite supposée définitive à 61 ans pour enfin se consacrer à ses autres passions : la montagne, la moto, sa famille et les voyages. Cet homme de 66 ans était un heureux retraité, mais il a fini par céder, il y a deux ans, à la force de conviction de Jean-Claude Biver. « *Je ne regrette pas, ce directeur est un homme rare, il sait motiver ses troupes comme personne et, outre ses valeurs fédératrices, il possède une grande qualité : coller au marché et aux tendances de l'esthétique.* » Selon lui, Biver est capable de créer une nouvelle pièce en huit mois, pour s'adapter à la pointe de la tendance. « *Il faut s'accorder très rapidement, changer de fabrication en cours de route pour coller aux quantités demandées au commercial.* » René Maillefer a donc été engagé pour créer la nouvelle manufacture de Hublot. « *Au début, je suis venu à titre personnel, je pensais donner quelques conseils, et puis de fil en*

*La manufacture, construite dans la vallée du Joux, comptera une école d'horlogerie qui pourra accueillir 12 élèves.*

*Bien entendu, tous les professeurs seront des maîtres horlogers à la retraite...*

*aiguille... Biver m'a proposé d'être directeur de production, mais j'ai refusé, j'ai d'autres perspectives et je ne veux pas d'un horaire imposé.* » En outre, cet homme fringant qui ne fait pas son âge, vêtu d'une veste en cuir marron de motard, explique l'aversion qu'il a toujours eue pour « *ces vieux qui viennent et qui racontent leurs souvenirs* ». Il tient absolument à éviter de devenir comme ça. « *Je ne veux pas être emmerdeur, je veux être efficace.* » René Maillefer, tout comme Philippe Jolidon, n'a pas voulu de contrat ; il préfère les factures et les relevés d'heures et de frais. Certaines semaines, les plus tendues, il officie 50 heures ; quand les so-

lutions aux problèmes sont trouvées, le rythme descend à 30 heures. « *Ce métier est fait pour les passionnés, explique René Maillefer, et la passion est le moteur qui permet de supporter des rythmes de travail parfois très lourds.* » Sur l'objet de sa passion, il est d'ailleurs intarissable : « *J'adore la mécanique de la montre. Je considère ce garde-temps*

*comme le véritable bijou de l'homme, qui en possède rarement d'autres.* » Pour ajouter, non sans une petite lueur de nostalgie brava-che dans les yeux : « *Mais attention, je termine le projet de la manufacture, et après je me tire !* »



Delphine Biver (la fille de Jean-Claude Biver) et René Maillefer. Ce dernier a passé la majeure partie de sa carrière au sein du groupe horloger Lémania Breguet. Jean-Claude Biver l'a engagé en 2006 pour créer la nouvelle manufacture Hublot.

# Les seniors japonais au travail !

Entretien avec **Évelyne Dourille-Feer**

Aujourd'hui, le « modèle japonais » n'intéresse plus personne. Ce sont la Chine et l'Inde qui affolent, fascinent, effraient ; ce sont vers ces deux nouvelles puissances mondiales que tous les regards sont tournés. Leurs deux milliards et demi d'habitants, leurs marchés en expansion et leur taux de croissance extraordinairement vigoureux sont désormais le point de mire des Occidentaux. Qui feraient bien, pourtant, de ne pas enterrer le Japon trop vite : avec sa population vieillissante et son marché qui se rétracte, il nous tend le miroir de ce que nous serons d'ici une vingtaine d'années. Et sur l'emploi des seniors, en particulier, le Japon a pris de l'avance...

Pour mieux comprendre cette politique en faveur des seniors et pour faire le point sur les initiatives mises en place dans ce pays, *Histoire d'Entreprises* a rencontré Évelyne Dourille-Feer. Économiste spécialiste du Japon (elle a passé plus de sept ans chez Mitsukoshi et Toyota), membre du département « travail, emploi, formation » au CAS (Centre d'analyse stratégique), elle s'intéresse depuis plusieurs années au marché du travail des seniors.

**Au Japon, les seniors encore en activité sont très nombreux ; chez les hommes de 60-64 ans, on compte environ 70 % d'actifs. En France, pour la même tranche d'âge, on tombe à moins de 16 %. Comment expliquez-vous cette différence énorme ?**

Il y a d'abord un facteur financier. Au Japon, l'âge minimum de départ à la retraite passe graduellement de 60 à 65 ans entre 2006 et 2013, et globalement, les seniors bénéficient de « petites retraites ». Dans une certaine mesure, ils n'ont pas le choix : ils doivent travailler. Et ce n'est pas près de s'arranger puisque, le taux de remplacement diminuant, le niveau des pensions va sans doute baisser.

Cela dit, la continuation du travail est parfois accompagnée d'une motivation d'« insertion sociale ». Hitachi a récemment fait une enquête pour savoir si ses employés seniors qui avaient toutes leurs années de cotisation désiraient continuer à travailler. Beaucoup ont répondu qu'ils voulaient une année sabbatique pour se ressourcer, mais qu'ensuite, ils étaient prêts à revenir travailler. À la condition de bénéficier de temps aménagé ou de temps partiel.

**Cette motivation liée à la « vie sociale » est-elle vraiment représentative de l'état d'esprit japonais ? En France, dès qu'on a la possibilité financière de s'arrêter de travailler, on le fait ; la retraite est un horizon très attendu...**

Il est certain que la motivation principale des Japonais est une motivation financière. Cela dit, plus ils vieillissent, moins celle-ci s'avère importante. Il faut cependant noter que les travailleurs japonais qui atteignent l'âge de 60 ans ne sont pas dans le même état psychologique et physique que nos seniors français. D'abord, la médecine préventive est très développée au Japon, et depuis longtemps. Au niveau de l'entreprise, il y a ainsi des recommandations qui sont faites à l'égard des

quinquas, pour qu'ils pensent à arrêter de fumer, à manger diététique, à faire de l'exercice. La grande idée des Japonais, c'est qu'il faut s'occuper de sa santé très tôt pour être un petit vieux en pleine forme. Il y a eu aussi un développement très rapide de l'ergonomie au travail ; les chaises et les bureaux sont adaptés, les ordinateurs sont pourvus de zooms. Sur ce point, les entreprises font de gros efforts.

Ensuite, même si tout n'est pas rose, les capacités des seniors ne sont pas dénigrées comme en France. Chez nous, les entreprises — mais c'est valable pour tous les domaines de la société — sont frappées d'un « jeu-nisme » ambiant que je trouve extrêmement préjudiciable. Résultat : les seniors manquent de formation ; ils n'arrivent pas à se reconverter ; ils deviennent obso-lètes. Et les employeurs préfèrent investir sur ceux qui sont déjà formés, les jeunes frais émoulus sortis de la fac...

### **Au Japon, il n'y aurait pas de discrimination à l'égard des seniors ?**

Sans doute moins qu'en France. Notamment parce que les seniors ont plutôt une bonne image dans la société japonaise. Cela s'explique historiquement : jusqu'à l'avant-guerre, le patriarcat de la famille, c'était toujours le grand-père de la branche aînée. La grand-mère, elle, gérait les rations alimentaires de toute la maisonnée. Du coup, les vieux étaient respectés, et leur expérience reconnue. Chez nous, cette structure était beaucoup moins fréquente ; c'était plus souvent la jeune génération qui gérait la maisonnée, et les grands-parents, quand ils ne pouvaient plus travailler, étaient relégués « au coin du feu »...

Cela dit, la discrimination par l'âge existe bel et bien. Il n'est pas anodin, par exemple, que le travail soit de plus en plus précaire au fur et à mesure que l'on vieillit. L'État japonais en a pris conscience. Dès les années 1970, une loi de protection de l'emploi des seniors a été promulguée, puis renforcée au moment des chocs pétroliers — puisque, comme souvent en temps de crise, ce sont les seniors qui paient le plus lourd tribut...

### **Et pourtant, ils trouvent du travail ! Les chiffres sont saisissants.**

Je vois à cela deux facteurs. D'abord, le cumul emploi-retraite est fréquent, et le système de préretraites financées par l'État n'existe pas. Tout cela change singulièrement les choses. Par ailleurs, la continuation du travail est fortement favorisée par ce qu'on appelle le « système de réembauche » à 60 ans. Plus généralement, à partir de 55 ans, les gens restent dans l'entreprise mais changent de fonction (c'est du reste un phénomène qui s'est accéléré dans les années 1990). C'est-à-dire qu'on les « sort » de la hiérarchie et qu'on leur donne une fonction honorifique, de conseil, d'enca-



© V. Védrenne  
Évelyne Durille-Feer à la Maison de la culture du Japon à Paris, quai Branly.

drement ou de formation. Petite parenthèse à ce propos : les entreprises japonaises sont très confiantes dans la capacité des seniors à être des leaders. Les grandes entreprises (Canon, Toyota, Hitachi, etc.) ont d'ailleurs toutes des équipes mixtes seniors-juniors, où les seniors transmettent leur savoir aux jeunes embauchés.

Il y a bien sûr une contrepartie à ce changement de poste, c'est le salaire : à partir de 55 ans, la rémunération d'un senior japonais baisse de manière flagrante (alors qu'en France, elle a plutôt tendance à augmenter assez fortement dans le cas des hommes). Par ailleurs, le temps partiel ou les contrats précaires sont plus fréquents à partir de 60 ans. Dans les grandes entreprises (qui correspondent à 25 % des emplois salariés), les seniors travaillent souvent à temps plein, mais avec un salaire largement amputé. Dans les PME, il s'agit davantage de temps partiel.



Kurayoshi de nuit, préfecture de Tottori - Juillet 2006

### **Changer de poste à 60 ans nécessite d'être formé. Comment les entreprises japonaises gèrent-elles cet impératif ?**

Au Japon, il y a un taux de formation continue beaucoup plus élevé qu'en France, même après 50 ans. Je vais vous citer l'exemple de Toyota, puisque j'y ai travaillé : dans cette entreprise, les employés bénéficient d'une formation tous les deux ou trois ans, y compris les ouvriers qui travaillent à la chaîne. Ces derniers ne restent d'ailleurs jamais plus de cinq ans à leur poste : le travail y étant très dur, il est réservé aux plus jeunes. Ensuite, ils sont reconvertis. En France, on cantonne souvent les gens dans la même tâche. De fait, ils préfèrent rester sur la même machine plutôt que d'essayer une nouvelle, parce qu'ils ont peur de mal faire (et d'être mal jugés). Au Japon, on laisse du temps aux gens. Ils ont un stage de reconversion, de formation, ils sont encadrés par des plus âgés.

En fait, ce qui commence à poser problème au Japon, c'est que les grandes entreprises ne veulent plus assumer seules le coût de la formation — ce qu'elles faisaient jusqu'à présent, notamment en interne dans leurs propres écoles de formation. Désormais, elles estiment que, puisque leurs concurrents américains et européens ne le font pas, elles pâtissent d'un désavantage certain.

### **Outre le système de « réembauche » des seniors dont vous avez parlé, quelles sont les mesures mises en place en faveur du travail des seniors ?**

À côté des mesures publiques « classiques », comme la subvention des entreprises qui emploient des seniors (prise en charge d'une partie du salaire, subvention de la formation), on trouve des initiatives plus originales, comme la création, en 1980, d'un réseau de centres de placement des seniors : les « Silver human resources centers » (« centres pour les temps argentés »). Ces centres, présents sur tout le territoire du Japon, proposent aux plus de 60 ans des petits boulots à temps très partiel (en moyenne 2 jours par semaine). Cela leur permet d'améliorer leur pension de retraite et de conserver une certaine vie sociale. Au départ, ces centres proposaient surtout du travail très peu qualifié (gardiennage, jardinage), mais peu à peu, les choses ont changé : on propose maintenant des missions d'assistance informatique, par exemple. Dans le même ordre d'idées, on trouve des agences d'intérim dédiées aux seniors, ou encore les « Career Exchange Plaza », des lieux d'échanges d'expérience et de formation à la recherche d'emploi.

### **Du côté des seniors, on comprend bien l'intérêt qu'il peut y avoir à continuer de travailler ; mais du côté de l'entreprise, cela semble beaucoup moins net. Quel est « l'intérêt », pour une entreprise japonaise, d'embaucher un senior ?**

Les entreprises japonaises ont compris quelque chose de fondamental : à savoir que les seniors représentent un marché de consommateurs en expansion. Aujourd'hui, le vieillissement est considéré comme une chance, comme une dynamique de consommation. Les industriels, qui étaient très défensifs dans les années 1990, au moment de la crise, sont devenus offensifs. Ils sont de plus en plus nombreux à développer des produits ciblés seniors, qu'on appelle « polyvalents » (adaptés à la fois aux handicapés et aux personnes âgées). En fait, il s'agit de produits très simplifiés — par exemple un magnétoscope pourvu d'un minimum de touches (record, play, pause, forward, rewind). Ces produits

rencontrent un grand succès, et pas seulement auprès des seniors : les gens qui en ont assez de passer deux jours à installer des machines très compliquées s'y mettent aussi !

Deuxième point très important à mes yeux, c'est que les entreprises ont compris que les consommateurs seniors avaient besoin d'être reconnus en tant que seniors. Du coup, depuis une dizaine d'années, on voit à la télé des publicités avec de « vrais » seniors, et dans les rayons des magasins, de « vrais » vendeurs seniors.

Deux exemples, pour bien me faire comprendre. Le premier concerne un centre d'appels d'urgence, Anzen Center C° Ltd. Cette entreprise a pour particularité de n'employer presque que des personnes de plus de 65 ans, pour deux-tiers en temps partiel. Après retour d'expérience, les managers de ce centre ont en effet estimé que leurs employés seniors ont un meilleur contact client que les autres, d'autant que les appels d'urgence auxquels ils doivent répondre sont souvent émis par des seniors. Deuxième exemple, celui des grandes surfaces japonaises. De plus en plus

souvent, ces entreprises embauchent des vendeurs seniors, parce qu'elles se sont rendu compte que les consommateurs baby-boomers n'appréciaient guère d'avoir à s'adresser à des vendeurs de 20 ans, des jeunes qui les regardent de haut et qui ne connaissent pas les produits... C'est ainsi que les vendeurs seniors (sur certains types d'articles en tout cas) ont de bien meilleurs résultats que leurs collègues juniors.

**Pensez-vous que certaines initiatives japonaises en faveur des seniors pourraient être reprises en France ?**

Il faudrait déjà un changement complet de mentalités, chez les industriels mais aussi du côté des pouvoirs publics. Il s'agit de faire évoluer les représentations culturelles. Les Japonais l'ont fait, à partir d'une mentalité qui était moins défavorable que la nôtre...

Il y a eu un plan Borloo en 2006, qui s'inspire d'ailleurs assez fortement du Japon, mais dans quelle mesure s'applique-t-il ? Aujourd'hui, beaucoup de seniors



© Fabrice Mitouanoff

Kurayoshi, préfecture de Tottori - Décembre 2006

français en âge de travailler sont en-dehors du marché du travail ! Chômeurs découragés, mis en préretraite, retraités travaillant bénévolement... Le problème n'est pas seulement l'emploi des seniors, mais le niveau de leur taux d'activité. À titre de comparaison, j'indiquerais qu'au Japon, il existe des subventions pour les seniors qui créent leur entreprise, même s'ils ont 70 ans ou 75 ans !

### **Pour faire face à l'accélération du vieillissement de la population, n'y a-t-il quand même pas d'autres solutions que de mettre ou remettre les seniors au travail ?**

Bien sûr que si. On peut, comme dans beaucoup de pays occidentaux industrialisés, engager une politique favorable à l'immigration ou appliquer des mesures natalistes dynamiques. Au Japon, ces solutions-là ne sont tout simplement pas « supportables » — du moins pas acceptables par l'opinion publique. Je m'explique : concernant l'immigration, le calcul des démographes

est le suivant : afin de maintenir le niveau de population active de 1995, le pays devrait accueillir 600 000 émigrés par an pendant 50 ans. Mais le Japon n'est pas prêt à supporter un tel choc. C'est un pays qui n'a jamais été envahi, où la population est très homogène — il n'y a qu'1,6 % d'immigrés !

Quant aux mesures de soutien à la fécondité, elles sont assez mal vues des Japonais. Les dernières en date, menées durant la Seconde guerre mondiale, ont une connotation très négative et se sont d'ailleurs révélées peu efficaces. Depuis cette période, le gouvernement estime que la natalité est une question qui relève de la sphère privée. Cela n'est malheureusement pas sans conséquence sur l'emploi : le système d'allocations familiales n'est pas très important, les crèches sont encore trop rares, les congés parentaux rémunérés sont tout récents. Au début, ça a découragé les femmes de travailler ; ensuite, ça les a découragées de faire des enfants...



© Fabrice Mironov

Le quartier des ostréiculteurs de Kaita, dans la banlieue d'Hiroshima - Février 2008

### Pour conclure, quelle serait, selon vous, la leçon principale à retenir de l'exemple japonais ?

Que l'on peut vivre très bien avec moins de gens. Et ça, c'est très à contre-courant des pensées dominantes. Notre pays n'a pas une population jeune comme le Brésil ou l'Inde ; ni, comme eux, un marché en forte expansion. La difficulté qui nous attend, et que le Japon affronte en ce moment, c'est la gestion de la diminution de la population. Il s'agit de penser à l'envers : au lieu d'étendre les capacités productives, il faut les restreindre ; et en même temps, il faut que ce soit rentable.

C'est précisément pour pallier la pénurie de main-d'œuvre et augmenter la productivité que, dès les années 1970, les industriels japonais ont introduit des robots dans les chaînes de production. Et aujourd'hui, le Japon mise à fond sur une politique de recherche scientifique de pointe, en ciblant des secteurs prioritaires, comme la santé, la robotique, les nano-technologies, ou les TIC (technologies de l'information et de la communication). Reste à savoir si cette stratégie d'innovation sera suffisante pour maintenir le niveau de vie des Japonais et le dynamisme de leur économie dans les années à venir...

■ **Propos recueillis par Claire Moyrand**

### Un vieillissement de la population rapide et brutal

En 1970, le Japon était un pays très jeune : seulement 7 % de sa population avait plus de 65 ans, taux que la France avait atteint en 1864 ! Mais l'espérance de vie des Japonais s'est accrue très vite (plus de 29 ans depuis la fin de la Seconde guerre mondiale), et dans le même temps, le taux de fécondité a chuté prodigieusement pour atteindre 1,4 enfant par femme. Aujourd'hui, avec 20 % de plus de 65 ans, le Japon est le plus « vieux » des pays industrialisés...

Conséquences : la population active a « perdu » plus d'un million de personnes depuis 1998, et la population totale commence d'ores et déjà à décliner. Selon les projections démographiques officielles (qui sont plutôt optimistes), le pays, qui compte actuellement 126 millions de personnes, devrait passer sous la barre des 100 millions en 2050.



© Fabrice Milovanoff

Journée de printemps à la dune de sable de Tottori - Mars 2007

### L'âge de la retraite au Japon

Au Japon, chaque employeur détermine un âge obligatoire de départ à la retraite et l'État fixe un minimum légal. Depuis les années 1980, les pouvoirs publics ont incité les entreprises à augmenter d'abord graduellement l'âge de départ à la retraite pour ensuite imposer des dates butoirs (passage à 60 ans en 1998, à 65 ans en 2013). Le système d'emploi continu avec retraite à la carte est largement encouragé depuis 1994, le but étant de parvenir à un système d'emploi sans limite d'âge ! Cette politique a été mise en place pour aligner l'âge légal de départ à la retraite sur celui de la liquidation du régime universel de retraite à taux plein, mais aussi pour maintenir en activité des salariés âgés.

#### Pour aller plus loin :

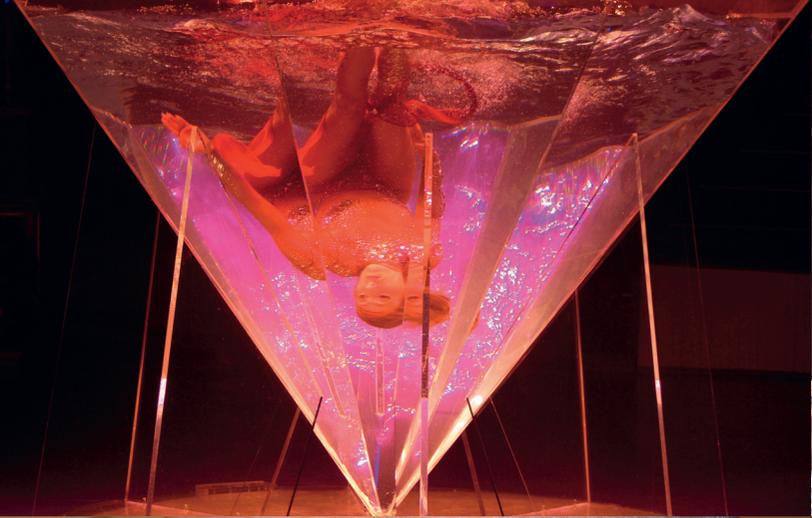
Les défis de l'emploi des travailleurs âgés au Japon, *Évelyne Dourille-Feer, La Documentation française, Retraite et société 2002/3, n° 37.*

Article disponible sur le site du CAIRN :

[http://www.cairn.info/article.php?ID\\_REVUE=RS&ID\\_NUM\\_PUBLIE=RS\\_037&ID\\_ARTICLE=RS\\_037\\_0065](http://www.cairn.info/article.php?ID_REVUE=RS&ID_NUM_PUBLIE=RS_037&ID_ARTICLE=RS_037_0065)

Les photographies qui illustrent cet article sont de Fabrice Milovanoff, photographe et développeur web freelance installé au Japon depuis 2006.

Vous pouvez découvrir son travail photographique et ses chroniques de Français expatrié au Japon sur son site Internet [www.fabriceajapon.com](http://www.fabriceajapon.com)



# Le vieux clown





# s'amuse!

Frédéric Magda



Au départ, une question toute simple : que deviennent les acrobates, les écuyères, les dresseurs de fauves, les clowns, lorsqu'ils dépassent l'âge des acrobaties, des pirouettes, des clowneries ? Le monde du cirque est-il propice aux reconversions ? Pour trouver quelques réponses, nous sommes allés voir le Cirque Bouglione, au moment où Sampion Bouglione, le père, passe la main à Francesco, son fils. Une succession difficile, si l'on considère le poids des générations précédentes, mais visiblement réussie, puisque le nouveau spectacle des Bouglione est — déjà — un véritable succès. Parmi les artistes en scène, nous avons rencontré Toto Chabri qui, après 55 ans d'une carrière dans le cirque, est un « vieux clown ». À 75 ans, il continue de tourner sur de nombreux spectacles, prouvant que vieillir derrière un nez rouge est chose possible — voire utile, puisque, selon ses dires : un vrai clown est un clown vieux !

**N**ous connaissons tous un vieux clown qui se produit sur la piste de notre imaginaire collectif. Triste sous son maquillage grotesque, sans doute désespéré, il rejoue inlassablement les mêmes gags dont les ficelles usées ne font plus rire personne. Alimentée par quelques films en noir et blanc, quelques romans de gare, notre imagination lui a tressé une vie mélodramatique à souhait : autrefois acrobate admiré de tous, il était beau, fier et téméraire. Bien sûr, il travaillait sans filet ; bien sûr, la chute fut brutale. Soudain diminué, peut-être même infirme, il endossa le costume trop ample et s'affubla du nez rouge, un peu contraint, presque obligé. Maintenant il est là, vieux et pathétique, abandonné dans un coin de notre cirque intérieur.

L'imaginaire devrait être un espace de liberté absolue et pourtant il plie sous le poids des clichés les plus creux. Comme on se plaît à penser que le vieux paysan est un sage par nature, on se refuse à accorder le bonheur au vieux clown, peut-être parce que le rire s'accorde mal — pense-t-on — avec l'âge. Pourtant je me souviens avoir croisé un paysan octogénaire qui n'a jamais su devenir sage. Alors je suis parti en quête d'un vieux clown heureux ; je l'ai trouvé chez Bouglione.

## UN PHÉNOMÈNE DE CIRQUE

Au cours de cet hiver, aucun Parisien ne peut échapper à la trogne colorée qui s'affiche à tous les carrefours en quatre mètres par trois. Le cheveu presque aussi rouge que le faux nez et un nœud papillon qui se prend pour une hélice d'avion, un homme hilare donne un coup de chapeau en forme de cirque d'hiver et projette hors de son crâne une poignée de chevaux, quelques éléphants, un acrobate, une femme canon... Propulsé au rang de tête d'affiche, il se prête au jeu de la communication pour « Vertige », dernier spectacle en date produit par la maison Bouglione.

Lui, je le rencontre pour de vrai dans sa loge, en compagnie de Nora, sa

partenaire à la ville comme à la scène depuis 38 ans. La pièce est exiguë, encombrée, mais l'accueil est amical et la promiscuité des premiers instants devient vite intimité. Le spectacle commence dans une heure à peine ; nous sommes en pleine séance de maquillage. Dans les couloirs, c'est l'effervescence : des musiciens accordent leurs instruments, des danseuses s'échauffent, un acrobate fait

craquer ses jointures et ajuste son costume de paillettes, des enfants courent dans tous les sens... C'est le cirque !

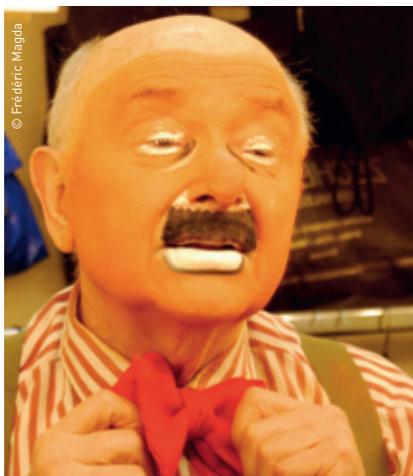
Mon interlocuteur s'appelle Toto. Toto Chabri, auguste de son état et Belge de surcroît. À l'âge de 75 ans et à l'issue de 55 ans de carrière, il assume pleinement le titre de senior sans faux-semblant. D'ailleurs, si ce mot lui va comme un gant, celui de « vieux » serait déplacé au regard d'une étonnante forme physique entretenue au quotidien. Il faut dire que sous ses allures de monsieur tout le monde, cet homme-là est un véritable phénomène de cirque. Issu d'une longue lignée d'artistes (on raconte même qu'il serait descendant de Sarah Bernhardt), il est un enfant de la balle comme on n'en fait plus et possède un curriculum vitæ impressionnant.

Pianiste formé au très sérieux Conservatoire Royal de Bruxelles, danseur classique au Théâtre de la Monnaie (l'opéra national belge), trompettiste, Toto apprend les bases de la jonglerie et de l'acrobatie auprès de son père, un clown blanc qu'il rejoindra sur la piste dès l'âge de 17 ans pour y assurer le rôle de second auguste.

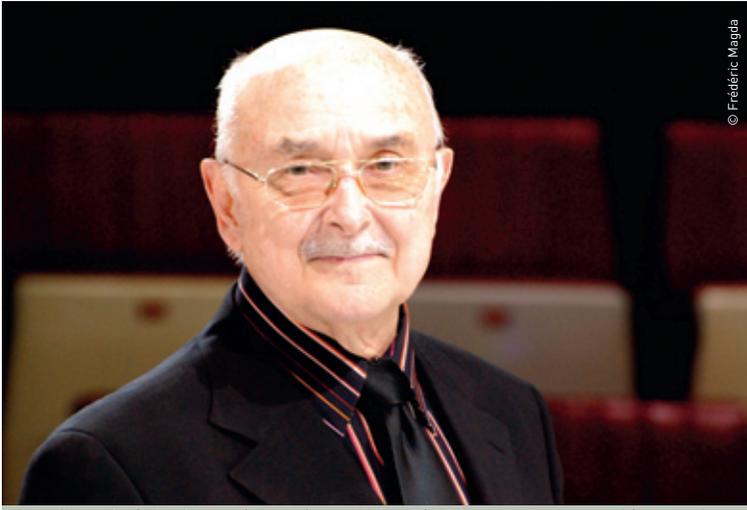
## L'AUGUSTE SE BONIFIE AVEC LE TEMPS...

Mais à cet âge-là, la fibre comique ne parvient pas à s'exprimer pleinement. Il n'existe pas de jeune auguste accompli, précise Toto. Au cours des premières années, une bonne technique peut aider à créer l'illusion, mais la faculté de faire rire un public intransigent ne s'acquiert qu'avec une certaine maturité, voire une maturité certaine. Dans ce métier, prendre de l'âge s'avère un atout majeur. L'auguste ou le comique, comme le vin, se bonifie avec le temps. Pourtant, évoluer sur une piste de cirque exige des efforts physiques

*“Il n'existe pas de jeune auguste accompli, précise Toto. Au cours des premières années, une bonne technique peut aider à créer l'illusion, mais la faculté de faire rire un public intransigent ne s'acquiert qu'avec une certaine maturité, voire une maturité certaine.”*



Toto Chabri dans sa loge.



© Frédéric Magda



© Frédéric Magda

Toto Chabri : à la ville et à la scène... Une métamorphose renouvelée tous les soirs.

considérables et, sur ce plan, le temps qui passe est un ennemi redoutable. Vieillir derrière le nez rouge consiste alors à tirer profit de l'expérience acquise, tout en préservant les ressources physiques qui s'épuisent peu à peu. Par ailleurs, une piste de cirque, circulaire par essence, n'admet pas la moindre faiblesse parce que le public est partout : contrairement à une scène de théâtre où, de face, on peut espérer faire illusion un peu plus longtemps, l'artiste de cirque est visible sous tous les angles...

Auguste dans la plus pure tradition du cirque à l'ancienne, Toto Chabri parle couramment huit langues et parcourt le monde entier. Avec Nora, il est passé dans les plus grands cirques européens (Krone, Knie, Roncalli, Mundial, Benneweis, etc.), en Amérique du Sud, aux USA, au Japon, et s'est produit entre autres devant Charlie Chaplin, Son Altesse Sérénissime le Prince Rainier et la Princesse Grâce, le Roi d'Espagne, la Famille Royale Danoise, Frank Sinatra, Bing Crosby, Benny Hill... En janvier 2005, Toto et Nora Chabri reçoivent cinq prix au XXIX<sup>e</sup> Festival International du Cirque de Monte Carlo.

## UNE CURE DE JOUVENCE

On l'aura compris, notre homme n'est pas le premier venu. C'est même une star dans son domaine. Sachant qu'une carrière dans le cirque se bâtit sur les trois piliers essentiels que sont la musique, la danse et l'acrobatie, Toto Chabri ne manque pas de rendre hommage à son père qui l'a poussé vers ces disciplines. Cinquante ans plus tard, devenu mature et en pleine possession de son art, il porte ses 75 ans avec une aisance et une dignité qui semblent vouloir repousser au plus loin le temps de la retraite. Comme par magie, entrer sur la piste agit telle une cure de

jouissance, et Toto s'y plonge avec délectation. Il court en tous sens, sautille ici et là, enchaîne les gags entre trompette et piano avec l'énergie d'un jeune homme. Épaulé avec classe par Nora, clown blanc magnifique, et par un troisième larron qui fait office de second auguste, Toto Chabri est la preuve vivante que le poids des années est un fardeau qui s'allège avec la passion. Et il est passionné, Toto ! Le cirque, ce n'est pas seulement son métier, c'est toute sa vie. Il sait la remettre en jeu à chaque représentation, et chaque représentation est une nouvelle naissance. Lorsque les projecteurs s'éteignent, Toto se démaquille. Il endosse alors un autre costume, celui de monsieur tout le monde. Un homme parfois sérieux, parfois drôle, un homme marié, père de trois enfants. Comme tout le monde, il connaît des joies, il connaît des peines. Non, décidément, Toto n'est pas le clown triste de notre imaginaire collectif, il est Monsieur Chabri. Rien ne le distingue d'un autre monsieur qui passe, rien sauf peut-être cette petite étincelle qu'on aperçoit au fond des yeux des gens passionnés...



© Frédéric Magda

Toto Chabri et Nora, sa compagne et comparse de numéro.

## Bouglione : l'histoire d'une dynastie

Toto Chabri ne s'était pas produit à Paris depuis trente ans, et son dernier passage chez les Bouglione remonte à 1953, à l'occasion d'une Piste aux Étoiles présentée alors par le jeune Pierre Tchernia. Toto avait une vingtaine d'années. Aujourd'hui, il ne cache pas son plaisir de retrouver un Cirque d'Hiver refait à neuf où, confie-t-il, les artistes sont particulièrement choyés. Il est d'ailleurs intarissable dès qu'il s'agit d'évoquer le professionnalisme de la famille Bouglione.



L'histoire de la dynastie Bouglione remonte à 1820 en Italie et commence par... une légende : dans le Piémont, Scipion Boglioni, fils d'un riche marchand de textiles, aurait épousé une belle gitane, Sonia, dite « la maîtresse des fauves ». Ce couple singulier et probablement maudit aurait alors quitté Turin pour s'installer en France où il aurait survécu en présentant une ménagerie foraine. En réalité, Scipion était un Sinto monstre d'ours. Les peuples gitans proviennent de deux migrations : l'une du Radjastan (les Roumains et les Albanais) ; l'autre du Pakistan (les Sintis et les Gitans Espagnols). La famille Bouglione appartient à cette dernière, et l'histoire romanesque d'un marchand de soie fortuné a sans doute été inventée pour faire oublier ces origines qui, au XIX<sup>e</sup> siècle, étaient assez mal considérées. Par ailleurs, une histoire d'amour était susceptible d'émouvoir le bon peuple. N'oublions pas que certains, lorsqu'ils évoquent les activités de Scipion, avancent le mot de « banquiste », un terme souvent et abusivement défini comme « celui qui va de ville en ville pour vivre aux dépens d'un public qu'il gruge » ! En fait, l'étymologie nous apprend que « banquiste » vient de « saltimbanque »...

Les enfants de Scipion et Sonia développent à leur tour la modeste ménagerie itinérante, mais c'est leur petit-fils Sampion Bouglione (le nom de Boglioni a déjà été francisé) qui parvient à en faire l'une des plus importantes de France. Plus tard, les quatre fils de Sampion (déjà la 4<sup>e</sup> génération) : Alfred dit Alexandre, Nicolas dit Sampion II, Firmin et Joseph, donnent un second départ à cette histoire et transforment le zoo ambulante en véritable cirque digne de ce nom. Sampion II devient dresseur de chevaux, Firmin équilibriste et dompteur de fauves, Joseph dresseur d'éléphants et Alexandre administrateur. Le cirque porte désormais le nom de « Cirque des quatre frères Bouglione ».

### BUFFALO BILL À LA RESCOURSSE DES FRÈRES BOUGLIONE

La maison Bouglione s'implante peu à peu, mais c'est un audacieux coup de bluff qui donnera un vrai départ à l'entreprise que l'on connaît aujourd'hui. Né en 1846 dans l'Iowa, William Frederic Cody est une figure mythique de



Sampion Bouglione III, sa mère Rosa et son frère Emilien

la Conquête de l'Ouest. Après une vie aventureuse, celui que l'on connaît sous le nom de Buffalo Bill imagine et monte le « Buffalo Bill's Wild West Show », un spectacle qui participera à l'édification du mythe du Far West. Le roi de la gâchette se révèle alors excellent comédien et part en tournée à travers les États-Unis puis l'Europe, entre 1882 et 1912. À Paris, ce show est présenté au pied de la Tour Eiffel et attire trois millions de spectateurs.

Plus tard, en 1926, Alexandre Bouglione découvre dans une gare un wagon rempli des vieilles affiches du Buffalo Bill's Wild West Show qui a déjà sombré dans l'oubli. Il les récupère et se met en tête de les rentabiliser (« faut pas gâcher ») en exploitant l'image du cow-boy ; le « Stade Circus Buffalo Bill » est né et le succès immense. À Paris, le chapiteau installé Porte de Champerret attire les foules. Le spectacle, basé sur une inoffensive mais véritable escroquerie, devient un événement parisien incontournable et chacun se déplace pour voir ou revoir un Buffalo Bill qui a pourtant disparu onze ans plus tôt, en 1917. Le succès est tel que les théâtres parisiens, délaissés, signent une pétition pour exiger l'expulsion des

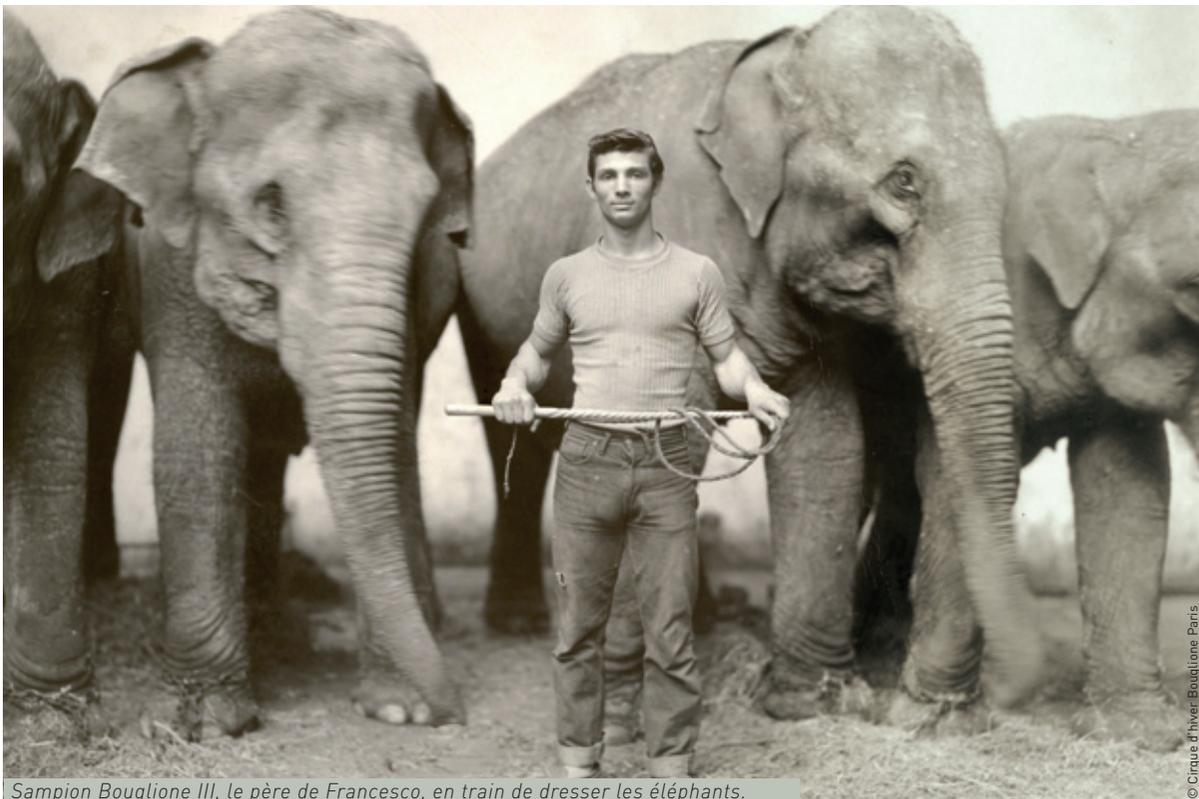
Bouglione. Buffalo Bill meurt donc pour la seconde fois, mais cette disparition marque aussi un tournant dans l'histoire de la dynastie Bouglione.

### MODERNISER LE CIRQUE

En France, à la charnière du XIX<sup>e</sup> et du XX<sup>e</sup> siècles, le cirque a du mal à oublier son passé équestre. Rappelons que la paternité du cirque est attribuée à Philip Astley,

un cavalier anglais qui, vers 1768, produit un spectacle essentiellement composé de dressage et de voltige équestre. Par ailleurs, le diamètre d'une piste traditionnelle est de 13 mètres, ce qui correspond à deux fois la taille d'une longe de dressage. Pourtant, après bien des années glorieuses, les maîtres écuyers aux allures parfois hautaines ont de plus en plus de mal à faire recette. En 1852, Louis Dejean, administrateur du Cirque Napoléon (le futur Cirque d'Hiver) se bat contre l'administration et obtient enfin l'autorisation de mélanger les genres sur une même scène. Il alterne alors théâtre équestre et pantomime, une association qui préfigure le cirque que nous connaissons aujourd'hui. Le 12 novembre 1859,

*Le spectacle, basé sur une inoffensive mais véritable escroquerie, devient un événement parisien incontournable et chacun se déplace pour voir ou revoir un Buffalo Bill qui a pourtant disparu onze ans plus tôt, en 1917.*



Sampson Bouglione III, le père de Francesco, en train de dresser les éléphants.

© Cirque d'hiver Bouglione Paris



Irina Bouglione, épouse de Francesco est trapéziste. En piste tous les soirs dans le spectacle « Vertige ».



Francesco Bouglione, dans les coulisses du Cirque d'Hiver entièrement rénové en 2007.

dans ce même Cirque Napoléon, un certain Jules Léotard (l'arrière-grand-oncle de Philippe et François) s'élance dans les airs pour y exécuter un courageux numéro de voltige. Le trapèze volant est né.

On l'aura compris, l'évolution est laborieuse, ralentie sans doute par les mentalités conservatrices du XIX<sup>e</sup> siècle. Aussi, lorsque dans la première moitié du XX<sup>e</sup> siècle, le public découvre le hasardeux mélange d'un faux Buffalo Bill avec d'improbables cow-boys mâtinés de gitans, il salue l'audace et rend hommage aux Bouglione qui prennent ainsi une part active à la modernisation du cirque.

Porté par un nouvel élan, le Cirque des quatre frères Bouglione se développe, tandis que le Cirque d'Hiver (il a pris ce nom définitif en 1873) traverse des années difficiles et n'accueille plus que des conférences et des combats de catch. Devenu cinéma en 1907, il conserve toutefois un lien avec le cirque en diffusant des images de fauves et d'acrobates. En 1923, le vrai cirque est de retour grâce aux frères Fratellini et leurs clowns issus de la comedia dell'arte. Dans les années 30, les Bouglione convoitent à leur tour le cirque parisien et se retrouvent en compétition avec une autre fratrie : les frères Amar, une famille d'origine nord-africaine. Joseph Bouglione se souvient avoir manqué l'achat d'un

troupeau d'éléphants à cause du cirque Amar ; il leur oppose une résistance farouche et emporte la bataille. Nous sommes en 1934.

### LA MAGIE OPÈRE

Sous la direction de Joseph, le patriarche incontesté, le Cirque d'Hiver qui a déjà 125 ans devient désormais intimement lié au nom des Bouglione. Les succès se multiplient avec des spectacles aux parfums exotiques : « La Perle du Bengale », « La Reine de la Sierra », « Carmen », « Princesse Saltimbanque »... L'entreprise se développe et la famille s'agrandit. Joseph a quatre fils : Firmin II, Émilien, Sampion III et Joseph II (on les appellera les Bouglione juniors), ainsi que trois filles : Odette, Josette et Sandrine. La cinquième génération est née.

Au-delà du talent, la forte personnalité de Joseph joue en faveur de la maison Bouglione. Connu avant tout pour ses numéros d'éléphants,

il prend la direction du cirque à la mort d'Alexandre en 1954 et devient un des personnages les plus en vue de Paris.

À la fin des années 50, Hollywood choisit le Cirque d'Hiver pour le tournage du film « Trapèze » avec Gina Lollobrigida, Burt Lancaster et Tony Curtis. Les acteurs sont doublés par les membres de la famille Bouglione...

*« Nous avons gardé la tête froide : une hiérarchie des revenus resserrée, pas de bonus mais une association au capital. »*

De son côté, la première (et unique) chaîne de la RTF s'adresse naturellement aux Bouglione pour « La Piste aux Étoiles ». Signée Gille Margaritis, l'émission est présentée par Pierre Tchernia, puis, à partir de 1962 et jusqu'en 1976, c'est Roger Lanzauc qui assure le rôle de Monsieur Loyal. Cette série d'émissions touche toute une génération, celle qu'on appelle aujourd'hui « les enfants de la télé ». La popularité de la maison Bouglione et du cirque en général s'est renforcée au cours des années 60, mais le petit écran est réducteur et le déclin s'amorce peu à peu. Galas, spectacles de variétés et de théâtre se succèdent au Cirque d'Hiver quand le dernier survivant des quatre frères Bouglione, celui qu'on appelle alors « Monsieur Joseph », disparaît en 1987...

### UNE ENTREPRISE QUI FAIT SALLE COMBLE

En 1999, la nouvelle génération Bouglione reprend solidement les rênes et présente « Salto », un spectacle de cirque dépoussiéré. On cherche à redonner ses lettres de noblesse à un cirque essoufflé en le repositionnant sur la voie du XXI<sup>e</sup> siècle. La télévision, le cinéma et internet ont modifié le regard du public ; il faut s'adapter à une nouvelle esthétique de l'image. Le pari est audacieux : moderniser un art traditionnel revient souvent à le pervertir.

Mais le savant dosage entre tradition et modernité est conduit de main de maître, et le public est au rendez-vous. L'expérience est renouvelée l'année suivante avec « Piste », puis « Trapèze », le succès allant chaque fois grandissant. Cette année encore, avec « Vertige », le Cirque d'Hiver ne désemplit pas, et l'on devine dans le regard des spectateurs un nouvel engouement pour ce

type de spectacle. Sur les bancs des gradins, où toutes les générations sont représentées, la magie opère comme elle a su le faire par le passé.

Il faut dire, que cette année, le Cirque d'Hiver a été entièrement rénové. Propre comme un sou neuf, étincelant de dorures, éclatant de rouge vif, le décor à lui seul est déjà une invitation au rêve. Pour les plus de quarante ans, le spectacle se double d'un véritable voyage dans le temps, du côté de la « Piste aux Étoiles », en partie grâce à un orchestre constitué de 12 musiciens, qui fait la fierté de l'établissement.

Le cirque a toujours été associé au rêve, à la magie et au merveilleux, mais le Cirque d'Hiver, même s'il est géré par une entreprise familiale, n'en demeure pas moins en entreprise à part entière. Avec un chiffre d'affaires qui atteint les 8 millions d'euros, les saltimbanques Bouglione sont devenus de vrais gestionnaires conscients des réalités économiques. Une cinquantaine de salariés à l'année (un chiffre qui passe à 180 en période de spectacle, et jusqu'à plus de 400 en comptant la partie événementielle), près de 300 000 spectateurs par an et 3 millions d'euros de budget par spectacle : les chiffres parlent d'eux-mêmes, et l'on devine par ailleurs un travail de communication et de marketing parfaitement maîtrisé. À la question « comment voyez-vous l'avenir du cirque ? », le directeur administratif, Francesco Bouglione, fils de Sampion III, ne cache pas son optimisme : « *Nous sommes mercredi après-midi, le ciel est printanier et la salle comble. Combien de théâtres parisiens pourraient en faire autant ?...* »



© Frédéric Magda



© Frédéric Magda

Le cirque d'hiver emploie une cinquantaine de salariés à l'année. Un chiffre qui passe à 180 en période de spectacle !

# Lorsque les seniors travaillent dans les romans...

D'abord une mauvaise nouvelle : les seniors dans l'entreprise ne sont pas toujours mieux traités par la littérature que par la vraie vie. Du côté des salariés, c'est la déprime la plus noire. Là, pas de sexagénaire fringant, mais des malheureux usés, épuisés, abusés. Bien sûr, l'objectif est de dénoncer la façon scandaleuse dont notre système économique impitoyable maltraite les plus anciens.

N'empêche, ce n'est pas avec le commis voyageur pathétique d'Arthur Miller, démolé par trente-cinq ans de route et méprisé par son employeur, qu'on va se remonter le moral ! Du côté des entrepreneurs, la littérature nous offre des portraits à la fois moins sombres et moins uniformes. Entre le négociant de cognac traditionaliste des *Destinées sentimentales*, le financier diabolique de *L'Argent* et la femme d'affaires courageuse et inspirée de *La Promesse de l'aube*, rien de commun.

Si ce n'est leur âge, qui joue un rôle important dans leur attitude vis-à-vis de l'entreprise.

## “ L'Argent de Zola

Maintenant, il attendait ses asperges, absent de la salle où l'agitation croissait sans cesse, envahi par des souvenirs. Dans une large glace, en face, il venait d'apercevoir son image ; et elle l'avait surpris. L'âge ne mordait pas sur sa petite personne, ses cinquante ans n'en paraissaient guère que trente-huit, il gardait une maigreur, une vivacité de jeune homme. Même, avec les années, son visage noir et creusé de marionnette, au nez pointu, aux minces yeux luisants, s'était comme arrangé, avait pris le charme de cette jeunesse persistante, si souple, si active, les cheveux touffus encore, sans un fil blanc. Et, invinciblement, il se rappelait son arrivée à Paris, au lendemain du coup d'État, le soir d'hiver où il était tombé sur le pavé, les poches vides, affamé, ayant toute une rage d'appétits à satisfaire. Ah ! cette première course à travers les rues, lorsque, avant même de défaire sa malle, il avait eu le besoin de se lancer par la ville, avec ses bottes éculées, son paletot grasseyeux, pour la conquérir ! Depuis cette soirée, il était souvent monté très haut, un fleuve de millions avait coulé entre ses mains, sans que jamais il eût possédé la fortune en esclave, ainsi qu'une chose à soi, dont on dispose, qu'on tient sous clef, vivante, matérielle... Toujours le mensonge, la fiction avait habité ses caisses, que des trous inconnus semblaient vider de leur or. Puis, voilà qu'il se retrouvait sur le pavé, comme à l'époque lointaine du départ, aussi jeune, aussi affamé, inassouvi toujours, torturé du même besoin de jouissances et de conquêtes.

Il avait goûté à tout, et il ne s'était pas rassasié, n'ayant pas eu l'occasion ni le temps, croyait-il, de mordre assez profondément dans les personnes et dans les choses. À cette heure, il se sentait cette misère d'être, sur le pavé, moins qu'un débutant, qu'auraient soutenu l'illusion et l'espoir. Et une fièvre le prenait de tout recommencer pour tout reconquérir, de monter plus haut qu'il n'était jamais monté, de poser enfin le pied sur la cité conquise. Non plus la richesse menteuse de la façade, mais l'édifice solide de la fortune, la vraie royauté de l'or trônant sur des sacs pleins !”

## “ Les Destinées sentimentales de Chardonne

M. Pommerel s'arrêta au milieu de l'allée, regarda derrière lui, et dit à mi-voix :

— Cette transformation de ma maison, que tout le monde souhaite chez moi, et que tu juges nécessaire, es-tu bien sûr qu'elle ne serait pas ma perte ? Je ne recule pas devant l'énorme tâche et toutes les difficultés que suppose un changement de direction... Je me demande seulement s'il est permis de changer de direction... Par exemple, lorsqu'on a vendu toute sa vie, et depuis des générations, des produits excellents, peut-on s'improviser marchand de médiocrité, même si on le veut ? Je crains qu'il ne vous manque un je ne sais quoi, une espèce de vulgarité organique, un sens, un don, si tu veux, qui fait la fortune de ceux qui réussissent de cette manière ? Un homme qui a dit toute sa vie la vérité ne peut pas mentir... Il ne sait pas mentir.

— Il ne s'agit pas de mentir, ni de vulgarité, mais de s'adapter à des conditions nouvelles. Au lieu d'offrir des vieilleries merveilleuses, trop spéciales, comme dit Berthomé, vous vendez en bouteille des eaux-de-vie de quinze ans, naturelles, passables, saines, en somme honnêtes, mais moins chères, et qui satisfont des gens peu sensibles à des nuances qui vous paraissent essentielles parce que vous avez une éducation particulière, dont on peut se passer, je vous assure, sans que la personnalité en soit amoindrie. Les profanes ont du bon.

— Trop spécial ! c'est vrai. Nous naissons avec notre spécialité de pensée, d'éducation, de tempérament. Est-il sage, est-il imprudent de changer de canton ? J'y réfléchirai encore. Je ne rejette pas l'idée de Berthomé.”

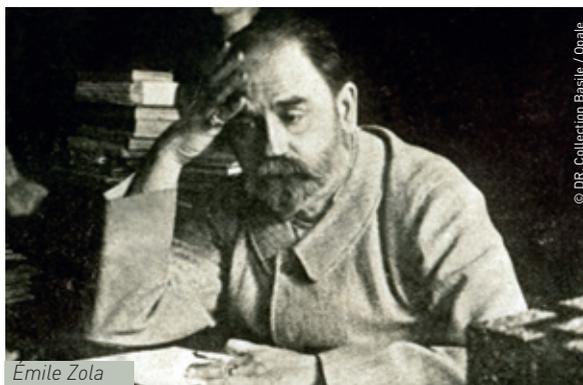
## “ La Promesse de l'aube de Romain Gary

Ma mère revint de ses vacances débordant de projets et d'énergie. Les affaires reprenaient, à Nice, et cette fois, c'est en compagnie d'un authentique Grand-Duc russe qu'elle allait présenter ses « bijoux de famille » aux honorables étrangers. Le Grand-Duc était un débutant dans le métier et ma mère perdait beaucoup de temps à lui remonter le moral. Nice comptait alors encore près de dix mille familles russes, un noble assortiment de généraux, de cosaques, d'atamans ukrainiens, de colonels de la garde impériale, princes, comtes, barons baltes et ci-devant de tout poil — ils réussissaient à recréer au bord de la Méditerranée une atmosphère à la Dostoïevski, le génie en moins. Pendant la guerre, ils se scindèrent en deux, une partie fut favorable aux Allemands et servit dans la Gestapo, l'autre prenant une part active à la Résistance. Les premiers furent liquidés à la Libération, les autres s'assimilèrent complètement et disparurent à tout jamais dans la masse fraternelle des quatre-chevaux Renault, des congés payés, des cafés-crème et de l'abstention aux élections.

Ma mère traitait le Grand-Duc et sa petite barbiche blanche avec une condescendance ironique, mais elle était secrètement flattée par cette association et ne manquait jamais de lui donner, en russe, du « prince sérénissime », tout en lui tendant la valise à porter. Le « prince sérénissime » devant les acheteurs éventuels devenait si gêné, si malheureux et se taisait d'un air si coupable, lorsque ma mère leur décrivait longuement son degré exact de parenté avec le Tsar, le nombre de palais qu'il avait en Russie et les liens étroits qui l'unissaient à la Cour d'Angleterre, que les clients avaient tous le sentiment de faire une belle affaire et d'exploiter un être sans défense et ils concluaient presque toujours le marché. C'était, pour ma mère, un excellent élément, et elle en prenait grand soin. Il souffrait d'une maladie de cœur et ma mère, avant chaque expédition, lui donnait vingt gouttes de son médicament dans un verre d'eau. On pouvait les voir, tous les deux, à la terrasse du café de la Buffa, faisant des projets d'avenir, ma mère, exposant ses idées sur mon rôle d'ambassadeur de France, et le Prince Sérénissime, le genre de vie qu'il entendait mener après la chute du régime communiste et le retour des Romanoff sur le trône de Russie.”

© Éditions GALLIMARD

Lorsque M. Pommerel fait son apparition, à la première page des *Destinées sentimentales*, il est comparé à une cariatide. Certes, Chardonne a recours à cette image dans une situation particulièrement solennelle, quand M. Pommerel quête à la sortie de l'office. Mais cette comparaison confère dès le



Émile Zola

début au personnage une raideur et un immobilisme absolus. Les pages suivantes confortent cette vision d'un homme passéiste, enraciné dans ses habitudes, imperméable aux évolutions du monde qui l'entoure. Son monde à lui, c'est la maison de cognac que lui ont léguée ses ancêtres, et tout son être semble au diapason de ce produit bien particulier, qui ne peut naître que dans l'attente, la patience, l'immobilité, la lenteur. Pourtant, autour de M. Pommerel, tout évolue, en particulier le négoce du cognac. Suite à la crise du phylloxera de 1880, les méthodes de fabrication et de commercialisation se sont transformées. Trois innovations majeures font leur apparition au même moment : le recours à des mélanges d'alcool, la vente en bouteilles et la création de marques grand public. Des innovations qui créent des fortunes nouvelles mais que M. Pommerel rejette en bloc, par sens de l'honneur et par respect pour la tradition.

Cette résistance ne provient pas d'un manque de hauteur de vue ou d'un attachement dépassé à des procédés qui ont fait leur temps. Non, c'est une résistance qui a de la grandeur, car elle correspond à une vision du monde. En refusant tout compromis sur la qualité de son produit, M. Pommerel adopte une position qui va bien au-delà de l'avenir de son entreprise. Dans un monde en plein bouleversement, l'enjeu pour lui est sa loyauté vis-à-vis de ses ancêtres et de lui-même, et sa responsabilité vis-à-vis du monde en tant que défenseur d'une certaine quête de perfection. Chardonne le dit clairement : pour lui, les affaires sont du même ordre que la religion : « Des coutumes sacrées, des défenses et des permissions, des frontières précises entre le bien et le mal. » Cette immense gravité rend sa position

douloureuse, au moment où tous ses proches le somment d'évoluer. D'où une période de tergiversations, d'états d'âme, de déchirements.

Finalement, notre homme cède à la raison, se résigne à suivre. Le barrage a cédé, il va faire comme les autres... du moins le croit-on. En bon romancier, Chardonne

a concocté un rebondissement : au dernier moment, M. Pommerel renonce au plan de modernisation proposé par son maître de chais, lequel part chez un concurrent. Sa voie, il la trouve seul, comme le sage, en acceptant certaines évolutions inéluctables, comme la mise en bouteille, mais en refusant tout compromis avec la qualité du produit.

Un équilibre entre tradition et innovation qui assurera à la fois la pérennité de l'entreprise et la fidélité à ce qu'elle est. À sa mort, son fils reprend la société familiale avec la même stratégie : « *Comme son père, il vend du cognac excellent et il n'en vend pas beaucoup.* »

À l'opposé de ce chef d'entreprise incarnant la gravité, on trouve Aristide Saccard, le personnage principal de *L'Argent*, de Zola. Cette « canaille de génie » crée la Banque Universelle avec un immense succès... puis la mène à sa perte par sa frénésie spéculative délirante et ses ambitions de gloire sans bornes.

S'il se lance dans cette folle aventure à cinquante ans, c'est en partie pour se venger des humiliations subies après sa débâcle, lui qui a déjà connu la fortune par la spéculation immobilière (racontée dans *La Curée*). Mais son âge joue également un rôle déterminant dans son aspiration à reconstituer sa fortune. Frappé par l'image de jeunesse que lui renvoie son miroir, il part en quête d'une deuxième jeunesse, sans doute pour lutter contre l'usure et le dégoût qu'il sent malgré tout en lui : « *Il se sentait cette misère d'être, sur le pavé, moins qu'un débutant qu'auraient soutenu l'illusion et l'espoir.* »

Pour souligner que le vieillissement n'est pas seulement une question de date de naissance mais aussi un

état d'esprit, Zola oppose à plusieurs reprises l'apparence de Saccard à celle de son fils, le premier paraissant d'une jeunesse vigoureuse alors que le second, prudent à l'excès, a l'air prématurément vieilli — c'est alors le père, « *fier de l'imprudence passionnée de ses cinquante ans* » qui raille le fils sur ses rhumatismes. Ce refus de vieillir compte pour une large part dans sa déraison suicidaire. Alors que tous le somment d'arrêter les achats massifs qui gonflent artificiellement le cours de ses actions, il continue sa course folle au mépris de toute raison, ce qui est une façon de jouer au jeune homme.

L'inéluctable débâcle finale prend des allures de tragédie. La folie boursière ayant gagné toutes les couches de la société, les victimes sont innombrables. Zola décrit un véritable champ de ruines, avec ses familles déchirées et ses suicides. Saccard, lui, part en Hollande se lancer dans une affaire d'assèchement de marais — une affaire colossale, faut-il le préciser ! Le personnage vit dans une telle démesure que rien ne l'atteint et qu'il paraît presque immortel, ce qui renforce encore son caractère méphistophélique.

L'héroïne de *La Promesse de l'aube*, c'est-à-dire la mère de Romain Gary, est au contraire un personnage attachant au plus haut point. Bien sûr, elle est surtout restée célèbre en tant que mère bouleversante, mais Romain Gary consacre également quelques pages

réjouissantes à ses talents commerciaux exceptionnels. Débarquant de Pologne à la gare de Nice avec son fils de treize ans, elle espère obtenir des subsides importants de la vente de l'argenterie familiale, son ultime trésor. Illusions vite envolées : on lui en propose une somme dérisoire, malgré toute son éloquence. Mais elle n'est pas exactement du genre à se laisser abattre. Malgré ses cinquante ans et sa santé fragile, elle se lance aussitôt, avec un aplomb extraordinaire, dans de multiples créations d'activités, racontées par Romain Gary avec un humour incroyable. Porte-à-porte dans les palaces de la Côte pour vendre de prétendus bijoux de famille en compagnie d'un authentique grand-duc russe ruiné, création d'un chenil dans son petit appartement, soins de beauté aux dames le matin et aux chiens l'après-midi, voyance, participation à un taxi, elle remue ciel et terre pour gagner sa vie... et surtout celle de son fils adoré, en qui elle a une foi inébranlable. Cet amour maternel infini est le secret de son énergie inépuisable, de ce mélange incroyable de génie et de naïveté qui ne recule jamais devant rien. Cette débauche d'énergie finit par être récompensée lorsqu'une ancienne connaissance, frappée par son esprit d'entreprise, lui confie la création d'un hôtel-restaurant. Elle excelle aussitôt dans ce métier dont elle ignore tout ; les voici enfin tirés d'affaire !

L'intensité de la passion est d'ailleurs le point commun de nos trois chefs d'entreprise, même si l'objet de cette passion est bien différent pour chacun d'entre eux. Quête de perfection, soit délirante de gloire ou amour maternel sans limites, nos trois personnages sont mus tout entiers par leurs sentiments et leurs rêves. Sous cet aspect, ils n'ont rien à envier à la jeunesse !

■ **Sophie Chabanel**



Romain Gary

Bien sûr, il est nécessaire de revaloriser les talents des seniors au sein des entreprises, et ces derniers sont souvent les grands oubliés de la formation continue. Pour autant, la gestion des carrières et des compétences doit-elle se focaliser sur cette tranche d'âge ? Les juniors d'aujourd'hui étant les seniors de demain, il n'y a pas lieu d'opposer des salariés qu'une génération sépare. Les trajectoires professionnelles se décident et se forment tout au long de la vie, dès l'entrée dans le monde du travail, voire à l'école...



*Alain Labruffe*

C'est en tout cas ce que préconise Alain Labruffe, docteur en économie et en psychologie, qui intervient depuis longtemps en qualité de conseil en RH auprès de grandes sociétés françaises.

# Seniors

## Talents et compétences dans l'entreprise

Son ouvrage, *Seniors, Talents et compétences dans l'entreprise*, publié aux éditions AFNOR en 2007, donne des indications précieuses pour mettre en place une ingénierie des ressources humaines qui réponde aux attentes des seniors, mais également de toutes les tranches d'âge des personnels.

Entre 2005 et 2010, une vague importante de départs en retraite appellera un remplacement partiel relativement important, supérieur à 600 000 personnes chaque année, et le recrutement massif de jeunes<sup>1</sup>. Parallèlement, le report des départs en retraite conduira au maintien dans l'entreprise de populations de plus en plus âgées. Des générations qui ne se côtoyaient plus dans les entreprises vont de nouveau s'y rencontrer. Du coup, il est légitime de s'interroger : y aura-t-il un « choc des générations » comme s'en inquiète un article du *Monde*<sup>2</sup> ?

#### CONFRONTATION OU COOPÉRATION ?

Cette interprétation se révèle inappropriée aux réalités présentes. Elle plaque sur la situation d'aujourd'hui la logique des années post-68, marquées par la remise en question de la société patriarcale et de ses modes d'autorité. Or, les jeunes d'aujourd'hui ne sont porteurs ni d'une contre-culture, ni d'un modèle alternatif de société. Leurs attentes et leurs aspirations sont l'écho d'aspirations plus largement partagées au sein de l'ensemble du corps social, même si elles sont plus discrètement exprimées par des anciens habitués à « arrondir les angles ». Si la jeunesse occidentale de début du troisième millénaire porte une critique sociale, ce n'est pas le modèle de société qu'elle conteste, mais la place précaire qui lui est laissée dans cette société et l'écart entre ce que cette société propose et ce qu'elle permet concrètement.

(...) Les trajectoires des salariés, c'est-à-dire leur histoire professionnelle, celles des jeunes comme celles des plus expérimentés, exercent une influence sur leurs attentes à l'égard de l'entreprise, sur la façon dont ils conçoivent leur avenir et dont ils vont se comporter dans l'entreprise. Cette grille de lecture permet de mieux comprendre la diversité des comportements et des attentes pour chacune des générations. Il faut toutefois garder à l'esprit qu'un organisme se définit avant tout comme une communauté de valeurs, un ensemble de normes et de procédures communes, des références partagées par tous les acteurs du système, un entrelacs de relations et d'affinités électives entretenues autour d'un même projet.

*Si la jeunesse occidentale de début du troisième millénaire porte une critique sociale, ce n'est pas le modèle de société qu'elle conteste, mais la place précaire qui lui est laissée dans cette société.*

Ces points de convergence forgent beaucoup plus de points de rencontre que de motifs de conflits d'autant qu'ils sont cimentés par un besoin fondamental : la pérennité de la feuille de paie. Ainsi, tous les acteurs ont généralement un sentiment d'appartenance suffisamment bien ancré pour ressentir leur adhésion à un groupe de base, plus fortement que les divergences entre les générations. Les conflits se cristallisent alors autour d'un ennemi ou d'un danger extérieur : la précarité, le chômage, une fusion, une délocalisation. Nous avons cependant vu — dans le troisième chapitre — que ces divergences existent et se traduisent par un certain nombre de préjugés, notamment à l'égard des seniors. Or, c'est un trait commun à tous les groupes de générer en leur sein des préjugés et c'est la fonction majeure de l'ingénierie des ressources humaines — de la communication interne en particulier — de les réduire. Les objectifs de performance, la

qualité des produits et des services à atteindre, les exigences des clients et la concurrence mondiale soudent bien davantage les divers sous-groupes dans un effort d'ensemble visant à atteindre des objectifs voisins clairement identifiés par tous comme des impératifs catégoriques. La solidarité qui en découle fait fondre la plupart des clivages, comme le montre en particulier le recul de l'adhésion à un syndicat qui s'avère de moins en moins prégnant eu égard à la sécurité résultant de la participation à la vie et à la survie de l'entreprise : en vingt ans ce taux est passé de 27 % à 8 % (en France).

#### DES JUNIORS TUTORÉS

Dans ce contexte, et par rapport à ces lignes de force, il est donc possible de distinguer au sein de chaque organisme quatre catégories de jeunes qui se côtoient :

**Les néophytes :** cette catégorie correspond aux jeunes qui viennent d'achever leurs études. Découvrant le monde du travail dont ils n'ont eu qu'un vague aperçu au cours de stages, ils entrent dans l'entreprise avec une idée relativement précise de ce qu'ils doivent en retirer et une idée beaucoup plus imprécise de ce qui est attendu d'eux. Ils souhaitent obtenir une formation professionnelle solide par laquelle ils vont acquérir des compétences négociables pour un prochain poste dans cette même entreprise ou ailleurs.

<sup>1</sup> Même si les remplacements ne sont pas faits poste pour poste, les besoins concernant la santé, le bâtiment, les services à la personne, le commerce et l'informatique dépassent largement les sorties prévues dans les cinq prochaines années.

<sup>2</sup> *Le Monde*, « Juniors et seniors, vers l'affrontement ? », novembre 2006.

C'est chez eux que l'on observe la relation la plus distanciée à l'entreprise et la notion de donnant-donnant la plus affirmée. La relation à autrui s'effectue sur le mode précédemment connu : égalitaire et sans façon vis-à-vis de ceux qui appartiennent à la même tranche d'âge, révérencieuse teintée de distance pour les plus âgés, encore plus distanciée vis-à-vis de seniors, sauf dans le cas de collaboration étroite induite par le parrainage ou la coopération à un même projet ou équipe de travail. La demande vis-à-vis des trois caractéristiques décelées par Hervé Sérieyx (définies plus haut) se fait alors la plus forte : connaissance, modèle de comportement et encouragement. Dans cette relation marquée par l'hyper-affectivité, la performance est déclenchée par ce dernier élément. Le doute subsiste alors, quant à l'acquisition de l'autonomie et à la capacité de surmonter les difficultés, lorsque cet encouragement n'est pas ou plus prodigué.

**Les néoprofessionnels :** ces jeunes ont suivi une formation en alternance au sein de l'entreprise, généralement tutorée par les plus anciens, voire des seniors qu'ils ont appris à connaître et à estimer pour leur savoir et leur pédagogie. Quand ils accèdent à une fonction déterminée, ils ont une solide connaissance de l'organisme, de ses métiers, du réseau relationnel et des compétences requises. Ils se présentent déjà comme des anciens. Ils attendent de l'entreprise qu'elle reconnaisse leurs premiers acquis et les aide à développer leurs compétences. Ils se caractérisent par une revendication forte d'identité professionnelle et veulent se démarquer de la pression des plus anciens tout en reconnaissant leur leadership. Ceux-là ont donc atteint leur autonomie et peuvent coopérer avec les seniors qu'ils apprécient pour leur compétence, sans attendre d'eux un encouragement perpétuel.

**Les itératifs :** il s'agit des jeunes ayant une expérience professionnelle plus ou moins longue, marquée par une forte précarité, qui ont enchaîné une itération de contrats à durée déterminée et d'intérim. Cette expérience chaotique, faite d'une succession de contrats précaires dans des secteurs sans relation les uns avec les autres, et donc sans lien avec la formation initiale,

conduit à exprimer leur principale préoccupation : la recherche d'une stabilisation sociale et professionnelle. Ils sont donc prêts à écouter les seniors qui les conduisent par leur savoir, leur expérience et leurs encouragements sur ce chemin et à éconduire ceux qui ne répondent pas à leur attente.

*L'absence de différenciation des horaires en fonction de l'âge, comme l'absence d'allègement des conditions de travail pour les seniors, peuvent être, à terme, des sources de tensions sensibles entre les générations.*

**Les confirmés :** ces jeunes ont eu une expérience professionnelle stable, durable, souvent en lien direct avec leurs études ou leur formation initiale. L'absence de perspective d'évolution, dans certains cas, le souhait de changer d'univers professionnel ou l'attrait pour un métier particulier, les ont finalement attirés vers une entreprise déterminée. Ils y entrent avec un projet professionnel plus ou moins explicite, mais relativement bien défini. Ils attendent donc de l'entreprise des perspectives professionnelles soutenues par un management stimulant.

## LES SENIORS ET LE MINOTAURE

La lecture des comportements et des attentes par les trajectoires professionnelles est appliquée avec la même méthode aux anciens. Elle permet, là encore, de sortir des stéréotypes ambiants. Engagement ou désengagement à l'égard de l'entreprise sont bien davantage les fruits des politiques de GRH (gestion des ressources humaines) et de management que des caractéristiques supposées des seniors. Les actions de la gestion des ressources humaines ainsi que la pratique des techniques et méthodes propres à l'ingénierie des ressources humaines s'avèrent alors déterminantes pour l'intégration harmonieuse des diverses populations d'un organisme ainsi que pour le côtoiement équilibré des diverses catégories d'âge. À cet égard, le déficit de l'accès à la formation des « juniors<sup>3</sup> » peut être l'occasion d'une juste amertume de la part de ces salariés vis-à-vis de ceux qui en bénéficient le plus : les moins de quarante ans. Un autre motif de démotivation réside aussi dans les différences de traitement lors de l'accueil des nouveaux embauchés et lors de l'éviction des salariés qui partent à la retraite. L'absence de différenciation des horaires en fonction de l'âge, comme l'absence d'allègement des conditions de travail pour les seniors, peuvent être, à terme, des sources de tensions sensibles entre les générations.

<sup>3</sup> Selon la terminologie de l'auteur, les juniors représentent cette tranche de la population âgée de 50 à 65 ans, toujours active, la plupart du temps salariée, en pleine possession de ses moyens, et qui bénéficie d'une expérience professionnelle mûrie par la diversité des pratiques et des métiers.

Parmi les quatre types de juniors décrits, émergent, par exemple, les « stationnâmes » et les « évolutifs ». Les premiers, résignés, démobilisés, n'ont connu qu'une activité monotone, jalonnée par de faibles évolutions professionnelles. À l'inverse, les seconds, les évolutifs, ont connu une trajectoire marquée par une progression hiérarchique et un vécu de nombreux changements.

Il est à craindre que ces juniors aient amplifié avec l'âge ces caractéristiques et qu'au seuil de la cinquantaine, les uns aient stagné au même poste pendant l'essentiel de leur carrière et soient devenus des proies faciles pour le Minotaure qui les balade alors dans le labyrinthe de l'emploi et de la précarité. Les seconds ont pu évoluer avec l'arrivée des nouvelles technologies, ont échappé aux évictions lors des fusions et des acquisitions grâce à leur bagage technique, et leurs compétences perfectionnées au fil du temps leur ont permis d'éviter les plans massifs de licenciement et les évictions à la petite semaine pour cause économique.

Cette analyse fait découvrir des proximités de comportements entre des générations situées aux deux extrémités de la pyramide des âges. Ainsi, les juniors épargnés par le Minotaure présentent quelques similitudes d'attentes avec les jeunes « post-précaires », pour cause de trajectoires professionnelles perturbées, faites d'instabilité et de précarité liées à la faiblesse constante des niveaux de formation par rapport au minimum requis par l'évolution des fonctions. De même les « nouveaux challengers », personnalités évolutives parce que perfectionnées en continu, peuvent après 45 ans nourrir des ambitions de progression, à l'instar des jeunes embauchés dynamiques et ambitieux qu'ils furent naguère.

#### LES ENJEUX DE LA GESTION DES ÂGES

Après avoir observé les enjeux relatifs aux jeunes, puis aux seniors, voyons ceux qui portent sur les relations entre ces générations. L'analyse des dynamiques inter-générationnelles montre que le prétendu conflit de générations est le résultat d'une accumulation de ruptures et de l'absence d'accompagnement des changements.

Il ne s'agit pas de l'antagonisme des systèmes de valeurs entre les générations, mais de la méconnaissance du système de références d'autrui qui empêche de comprendre

son comportement qui, dès lors, ne peut paraître qu'aberrant ou dangereux.

Si l'influence des trajectoires est déterminante dans les processus d'intégration des personnes, le rôle des facteurs de contexte est crucial dans les processus de régulation des collectifs de travail. Les relations entre jeunes et anciens ne sont pas en soi porteuses de conflit. Mais

des situations problématiques peuvent naître de facteurs de contexte susceptibles de favoriser l'émergence de tensions ou de conflits. Ce qui conduit à questionner le rôle des pratiques de GRH et de management. Ainsi, la succession de départs de seniors et de recrutements de jeunes sur un mode massif crée des « trous générationnels » qui réduisent les possibilités de communication entre des acteurs dont les références et les codes sont trop éloignés. Autre exemple : l'arrivée des jeunes est parfois l'occasion pour une direction d'entreprise de redéfinir sa politique de GRH. Le prétendu « fossé des générations » n'est alors que le

reflet d'une rupture politique qui, elle, est bien réelle. Enfin, lorsque les politiques de GRH s'attachent à segmenter leurs approches en fonction du critère d'âge, les jeunes — de préférence diplômés — bénéficiant d'attentions particulières, pourquoi s'étonner que jeunes et anciens manifestent à l'égard de l'entreprise des comportements différenciés ?

L'absence d'implication du management dans la création et le maintien d'un réseau relationnel conduit à ce que chacun s'enferme dans sa classe d'âge. Or, la qualité d'un produit et/ou d'un service tient — rappelons-le — dans la qualité des relations entretenues au sein du vaste réseau clients-fournisseurs de l'organisme, qui nécessite la satisfaction de chaque acteur vis-à-vis de tous les autres (et vice-versa) impliqués dans la satisfaction du client final<sup>4</sup>.

Les interprétations hâtives des comportements des uns et des autres et l'attribution de caractéristiques stéréotypées sont alors susceptibles de déboucher sur des tensions que l'on finit, à tort, par expliquer comme un conflit de générations. Il ne s'agit que de la défaillance du fonctionnement du réseau relationnel de l'organisme, déclenchée par la méconnaissance des attentes élémentaires et des besoins spécifiques de chacun à un moment donné pour réaliser une activité particulière.

*L'analyse des dynamiques inter-générationnelles montre que le prétendu conflit de générations est le résultat d'une accumulation de ruptures et de l'absence d'accompagnement des changements.*

<sup>4</sup> Alain Labruffe, Communication et qualité, AFNOR, 2004.

Dans certains cas, le management instaure un véritable rapport de force vis-à-vis des anciens. En conduisant les changements avec les jeunes, il pense que les anciens seront bien obligés de suivre, d'une façon ou d'une autre. Il serait dès lors inexact d'attribuer les conséquences de ce rapport de forces à de supposés conflits intergénérationnels.

Pour prévenir ces risques de conflit ou de simple mépris entre générations, la mission de la GRH doit consister à veiller au mélange des générations pour éviter la formation de ghettos générationnels. Elle doit aussi proposer au management la formation aux outils, technique et méthodes de l'ingénierie des ressources humaines qui leur servira à remplir leur rôle de tuteurs aussi bien auprès des jeunes que des plus chenus. La conduite des transformations en cours dans les organismes a d'autant plus de chances d'aboutir qu'elle est menée en concertation avec tous les personnels et pas seulement avec les jeunes, au nom de leurs présupposées capacités d'adaptation, contre les anciens, au nom de leur présumée résistance au changement.

Informers, dialoguer sont les principales recettes de cette collaboration, à consommer sans modération. Dans une usine du groupe, à l'origine de la fondation du groupe ELF, la mixité avait été favorisée par des formations à thèmes qui mélangeaient tous les âges, toutes les qualifications et toutes les fonctions lors de stages d'une douzaine de personnes. Ces formations ne s'achevaient que lorsque l'ensemble du personnel avait été convié dans ce creuset où chacun apprenait à connaître d'autres collègues plus ou moins connus jusqu'alors. Même le directeur et bien sûr l'équipe dirigeante étaient de la partie. Au bout d'une dizaine d'années de ce régime, les 2 800 personnes avaient fait exploser les barrières et les préjugés avaient fondu.

L'apport central de la réflexion, engagée dans ce domaine d'une nouvelle conception de la fonction RH, réside dans la différence de posture à laquelle elle invite tous les responsables. D'une gestion segmentée des âges, fondée sur des jeunes et des seniors réduits à des stéréotypes culturels, il convient de passer à des procédures et à des méthodes favorisant une gestion des interactions et des coopérations entre les générations : la formation, le tutorat, l'entretien professionnel, le

transfert des compétences en constituent les mesures principales.

## DES SENIORS REMIS EN SELLE

La difficulté à valoriser l'expérience a un rapport étroit avec celle qui concerne la gestion des seniors. Le taux d'activité des plus de 55 ans est extraordinairement bas en France : elle accuse plus de trente points de retard par rapport à la Suède (37 % contre 68 %). Cette situation a des causes multiples, à la fois objectives, liées à la loi comme nous l'avons analysé au second chapitre, et subjectives en raison du poids des représentations sociales. L'habitude des départs anticipés a fini par convaincre à la fois les dirigeants d'entreprises et les salariés qu'il n'était plus possible de travailler au-delà de 60 ans. Cette situation ne peut perdurer, tant le coût des mesures d'âges devient pénalisant. La tendance s'amorce d'un retour progressif aux départs autour de 65 ans.

*Pour prévenir ces risques de conflit ou de simple mépris entre générations, la mission de la GRH doit consister à veiller au mélange des générations pour éviter la formation de ghettos générationnels.*

## UNE SITUATION CRITIQUE EN FRANCE

Les pouvoirs publics ont une responsabilité évidente dans cette question de la mixité de générations, mais les organismes ont leur propre révolution à mener. Des actions sont engagées sur plusieurs fronts : de celles qui visent à transformer le regard porté sur l'âge à celles qui portent sur l'aménagement du temps et des espaces de travail, en passant par la gestion des carrières et la mobilité fonctionnelle des seniors.

La remise en cause de la politique globale de la GRH doit correspondre de mieux en mieux à une évolution profonde des pratiques d'ingénierie des ressources humaines, nécessitée par les nouveaux défis auxquels l'organisme est confronté en termes d'optimisation des compétences des personnels et de plein-emploi des seniors jusqu'à l'âge de la retraite. Celui-ci, désormais fixé à 65 ans, sera probablement prolongé ultérieurement pour s'ajuster aux besoins des caisses de retraite et correspondre à l'augmentation de l'espérance de vie, comme le recommande le rapport d'Autume<sup>5</sup>.

Dans un organisme désormais plus ouvert, où les relations sont plus individualisées, les responsables sont appelés à s'interroger sur des populations porteuses de problèmes en suspens : les juniors, dont le départ

<sup>5</sup> Antoine d'Autume, Les seniors et l'emploi en France, La Documentation Française, 2005.

est retardé et qu'il va bien falloir gérer, les femmes, confrontées à la question des inégalités et, pour les plus compétentes d'entre elles, au « plafond de verre », les faiblement diplômés à qui s'offre la possibilité de faire valoir l'expérience acquise sur le terrain, les migrants qui doivent bénéficier aussi de nouvelles pratiques intégrant la diversité comme mode de management, les handicapés, les 20 % d'analphabètes et tous les exclus happés par le Minotaure. La GRH s'ouvre désormais sur des dimensions sociales et institutionnelles, tenues à l'écart pendant longtemps. Là est peut-être l'essentiel de la nouveauté de ces tendances d'évolution.

Les seniors qui perdent leur emploi ont souvent beaucoup de mal à retrouver du travail et se trouvent souvent dans l'obligation d'accepter une importante diminution de salaire. Le laxisme dans l'incitation à la recherche d'emploi, ou le soutien limité apporté par le service public de l'emploi, joue aussi un rôle important dans la démission des demandeurs d'emploi, et des juniors en particulier. Priorité étant donnée à la lutte contre le chômage des jeunes, les demandeurs d'emploi âgés sont dès lors sous-représentés dans les programmes actifs du marché du travail<sup>6</sup>.

#### DES MESURES INCITATIVES À L'ÉTRANGER

Un certain nombre de pays ont mis en place des mesures incitatives afin que les chômeurs âgés soient obligés à retrouver un emploi ; citons notamment :

- L'abandon de l'exemption de recherche d'emploi pour les seniors. La recherche active d'emploi est contrôlée et peut être sanctionnée par la suspension des prestations. Cette mesure a notamment été mise en œuvre par le Danemark.
- Le renforcement des incitations plus ou moins coercitives à participer à une formation ou à des programmes d'aide au retour à l'emploi ; la participation à ces programmes peut aller jusqu'à conditionner le versement des prestations sociales. Ainsi, en Angleterre, l'indemnisation du chômage est conditionnée, à partir du sixième mois, par la signature d'un contrat de recherche d'emploi, qui passe par la participation à un programme de formation ou par la reprise imposée d'un travail avec une période d'essai de trois semaines.
- Le versement de primes aux seniors ou aux retraités

*Afin d'augmenter l'employabilité des seniors, l'État doit mettre en place des mécanismes d'intéressement à la reprise d'activité.*

retournant au travail (ce qui se pratique aussi en France, à travers la prime pour l'emploi, PPE).

- La formation est renforcée pour les plus de 45 ans en Suède, qui reçoivent plus de formation que les plus jeunes, et se fait sur le lieu de travail. La Finlande a mis en œuvre un programme de formation spécifique pour les travailleurs vieillissants alors que cette population a déjà un niveau élevé d'éducation : 81,4 % ont un diplôme supérieur, 67,9 % un niveau secondaire et 49,9 % un niveau primaire<sup>7</sup>. En Grande-Bretagne, les seniors qui retrouvent un travail reçoivent un crédit d'impôt à des fins de formation.
- Le temps partiel est favorisé aux Pays-Bas et en Allemagne et représente 56 % des emplois des seniors, contre 23 % dans les autres pays européens. En Grande-Bretagne cette formule est moins rémunérée dans les services, mais sert à compenser les faibles taux des retraites.
- Le soutien à la création d'entreprises est favorisé en Grande-Bretagne et 23 % des seniors hommes sont indépendants dans ce pays.

(...) La France associe des formes rigides d'organisation du marché du travail à un système relativement généreux de protection des salariés qui en sont exclus. Les modalités de sortie de l'emploi sont contraignantes et leurs coûts élevés. La contribution Delalande, même si elle a été assouplie, agit comme un facteur de désincitation à l'embauche. De même, la jurisprudence constitue un frein à la flexibilité des contrats de travail. Un effort en faveur d'une plus grande flexibilité semble donc nécessaire pour relever le taux d'emploi des seniors, tout en maintenant des dispositifs de sécurité relativement généreux mais plus fortement contrôlés.

Afin d'augmenter l'employabilité des seniors, l'État doit mettre en place des mécanismes d'intéressement à la reprise d'activité. Dans cette optique, le fait de simplifier le passage du statut salarial à l'autonomie permettrait aux seniors qui le souhaitent de créer leur propre activité. Ceci constitue l'un des moyens pour relever leur taux d'employabilité. L'autre moyen consiste à mieux gérer les compétences des seniors encore en activité, c'est l'objet du prochain chapitre.

<sup>6</sup> Vieillesse et politiques d'emploi - Vivre et travailler plus longtemps, Éd. OCDE, 2006, p. 11.

<sup>7</sup> Eurostat, p. 78

## Alain Schnellmann, le paradoxe du senior

**A**lain Schnellmann, syndicaliste, a décidé à l'âge de 57 ans de créer sa propre entreprise, et de faire de son ancien employeur, IKEA, son plus gros client. Patron, syndicaliste, senior et presque suédois..., Alain Schnellmann cultive avec bonheur ses paradoxes.

Alain Schnellmann a un beau nom (l'homme rapide !) et un beau métier : il est animateur. C'est lui que vous entendez parler dans le poste (en l'occurrence le micro) lors des ouvertures des magasins IKEA depuis plus de 25 ans.

Mais Alain est aussi un senior qui aura bientôt 58 ans et qui, l'année de ses 57 ans, a souhaité travailler à un rythme différent. Tout syndicaliste qu'il est, il a décidé de créer sa propre entreprise et s'est mis en tête de draguer son employeur pour en faire son principal client. Et ça marche ! Le groupe suédois joue le jeu, Alain travaille à son rythme, effréné lors des ouvertures (10 heures par jour

pendant 10 jours), plus tranquillement le reste de l'année.

Président démissionnaire du SNECS, le syndicat des salariés des secteurs du commerce non-alimentaire (sport, vêtements, bricolage) et des services (sécurité, prestataires...) à la Fédération du commerce, affilié à la CGC à la tête de laquelle il est resté un an, le temps de quasiment doubler les adhérents (quand on vous dit qu'il est rapide...), il porte un regard amusé sur son parcours dont il a su bien négocier les tournants.

Alain est aussi un syndicaliste amoureux de son entreprise, IKEA, dans laquelle des itinéraires aussi originaux que le sien peuvent s'écrire sans que cela pose de problème. Devenu patron, il n'a pas l'intention de lâcher le micro de sitôt. Sa petite entreprise ne connaît pas la crise. En tout cas pas celle de la cinquantaine.

Pour voir et entendre Alain, rendez-vous l'année prochaine à Rennes, Tours ou Rouen...



## ABONNEMENT

page 90 et sur Internet

<http://www.histoire-entreprises.fr>

(vente au numéro, archives)

## ÉDITION

Histoire d'Entreprises est un magazine trimestriel édité par la société Histoire d'Entreprises (1999).

Imprimé en France par FOT (Lyon)

Commission paritaire : en cours

Dépôt légal : juillet 2006

## ADMINISTRATION ET COMPTABILITÉ :

Nathalie Bernard, Stéphanie Cassiano,

Jean-Christophe Chabert

**FABRICATION :** Frédérique Michel

**RÉDACTRICE EN CHEF :** Claire Moyrand

**DIRECTION ARTISTIQUE ET RÉALISATION :** Patrick Bafon

**RELECTURE :** Catherine Petrini

**DIRECTEUR DE LA PUBLICATION :** Jean Vasseur

**COPRODUCTION :** EXA Ingénierie Créative (Eric Poirier)

*Ont collaboré à ce numéro :*

Sylvie Amici, Sophie Chabanel, Laura Henimann,

Alain Labruffe, Claire Le Martelot, Frédéric Magda,

Claire Moyrand, Charlotte Pavard, Alain Schnellmann,

Véronique Védrenne, Jean Watin-Augouard.

## REMERCIEMENTS

Marc Alias, Christine Badier, Fred Barre, Serge Besson, Jean-Claude et Delphine Biver, Francesco Bouglione, Guillaume Brasseur, Valérie Buisson, Claire Cazaillet, Gaëlle Cloarec, Évelyne Dourille-Feer, Estelle Emond, Eglal Farhi, Marie Girard, la famille Grando, Philippe Guyon, Élie Jamoury, Marc Jeanson, François Julien-Labruyère, Philippe Lagrevol, Philippe Lévy-Stab, Eliane Lubin, Thomas Meyrial, Fabrice Milovanoff, Rosa Nascimento, Michel Noir, Éric Poirier, Vincent Speckens, Muriel Vandenbossche, Jacques Villié, Jeanne Visentin.

**PHOTO DE COUVERTURE :** © Procter & Gamble

**PROMOTION ET DIFFUSION SÉLECTIVE :** Laura Henimann

**DIFFUSION :** AME

## CONTACTS

Histoire d'Entreprises

1 rue des rivières – CP421 - 69338 Lyon Cedex 09 – France

Tél : 04 72 19 87 87 - Fax : 04 72 19 87 81

**E.mail :** [info@histoire-entreprises.fr](mailto:info@histoire-entreprises.fr)

<http://www.histoire-entreprises.fr>

**Ce numéro d'Histoire d'Entreprises est coproduit par le FUP (Fonds Unique de Péréquation), l'AGEFOS-PME, et le GNP (Groupement National de la Prévoyance) qui accompagnent les partenaires sociaux de la branche professionnelle des Prestataires de Services du Secteur Tertiaire.**



# L'Histoire d'entreprises vous passionne ?

Abonnez-vous maintenant !  
→ [www.histoire-entreprises.fr](http://www.histoire-entreprises.fr)



Retrouvez votre magazine sur Internet

- Abonnement en ligne
- Moteur de recherche pour localiser les points de vente
- Vente au numéro • Archives des N° 1, 2, 3 et 4



Stock-options mises à part, vous avez d'autres valeurs à me proposer ?

→ Attirer, mobiliser les talents est un impératif pour toutes les entreprises. L'Histoire de votre organisation est un formidable vecteur pour fédérer toutes les énergies. C'est peut-être le moment de réfléchir autrement à sa valorisation. **Parlons-en ensemble. → 04 72 19 87 87**

L'histoire de votre entreprise  
c'est aussi son avenir.

[www.histoire-entreprises.fr](http://www.histoire-entreprises.fr)

histoire  
D'ENTREPRISES

# BeLink

Opérateur en solutions  
de dématérialisation



[www.groupe-belink.fr](http://www.groupe-belink.fr)