

Le Point

ÉDITION SPÉCIALE

Spécial
Cité de la réussite

**Prendre
le temps**



ILLUSTRATION : DUSAULT POUR « LE POINT »

Le programme complet des 25 et 26 juin 2022

Le métavers est-il l'avenir du web ?

**Web 3, NFT,
cryptomonnaies...**

Découvrez votre
nouvelle newsletter
Les Echos du métavers.



lesechos.fr/newsletters



Les Echos

Prenez un temps d'avance

L'année des Himbas

Nous avons tort, ils ont raison. La manie bêtasse que nous avons de quantifier les années, comme si cela voulait dire quelque chose. Chez les Himbas, dans le nord de la Namibie, on ne les affuble pas d'un numéro, mais d'un nom, en fonction d'un événement notable (une sécheresse, par exemple). Certaines années, durant lesquelles il ne s'est rien passé de particulier, n'ont pas de nom, comme si elles n'avaient pas existé. Un temps élastique, pourrait-on dire, et tellement plus adapté à la vie.

Et chez nous ? Combien d'années se sont écoulées ces derniers mois ? La pandémie, le retour de la guerre en Europe, la fermeture de la Chine ? L'accélération de l'Histoire nous sidère. Nous vieillit ?

Pardon aux lecteurs du *Point* qui l'ont déjà lue, mais on ne se lasse pas de ce vers de la grande poétesse russe Anna Akhmatova après l'entrée de la Russie dans la Première Guerre mondiale : « *Cela s'est passé en une heure, et nous avons vieilli de cent ans.* »

Les rides ne préviennent pas. Quant à la sagesse, elle ne vient pas toujours avec. Il n'est qu'à voir l'indifférence avec laquelle beaucoup, en Europe, reçoivent les nouvelles de la guerre en Ukraine. Comme si 2022 pouvait s'appeler « carnage » à Kiev et « télétravail » à Paris. Remarquez, ce phénomène, les Himbas l'ont formalisé avant nous : les noms des années ou époques varient souvent selon les régions, plus ou moins touchées, au même moment, par les invasions d'insectes, la pluie ou une maladie.

Pourquoi *Le Point* aime tant la Cité de la réussite ? Parce que, entre autres, son temps est presque aussi élastique que celui des Himbas : elle ne revient pas chaque année, mais à peu près tous les deux ans, et encore : il nous a fallu patienter plus de quatre ans, cette fois-ci, pour cause de Covid. Son rythme est libéré du tic-tac annuel, arrimé à celui de la vie. Elle porte un nom différent, aussi, à chaque édition. Cette fois-ci, « Prendre le temps ». Cela valait la peine d'attendre.

Elle est l'occasion, bien sûr, de réfléchir à notre époque. Et à la manière dont nous nous en souviendrons. Ce qui se joue dans le bassin du Donbass la définira sûrement. Chez les Himbas, la période qui correspondrait à peu près dans notre calendrier aux années 1889-1891 fut désignée par l'expression « refuse à ton amoureuse », parce que la famine fut si sévère que certains hommes ne partagèrent pas la nourriture avec leur bien-aimée. Cruelle et précieuse mémoire... ■

Étienne Gernelle

SEBDO *Le Point*, Société d'exploitation de l'hebdomadaire *Le Point* au capital de 10 100 160 €
RCS Paris 312 408 784 **Siège social** : Immeuble Le Barjac - 1, boulevard Victor - 75015 Paris.

Directeur de la publication : Étienne Gernelle **Directeur de la rédaction** : Sébastien Le Fol

Président-directeur général : Renaud Grand-Clément **Directeur général délégué et vice-président** : François Claverie

Directrice générale *Le Point Communication* : Anne-Valérie (Esterlé) **Communication et partenariats** : Sophie Gournay

et Lola Wangler **Réalisation** : *Le Point* (à l'exception des pages 42 à 46) **Directeur artistique** : Paul Claverie

Rédacteur en chef éditions bimédias : François-Xavier Buissonnière **Édition** : Laurence Stasi et *Le Point*

Maquette : Gaëlle Chartier **Impression** : La Galilote-Prenant **Origine géographique du papier** : France

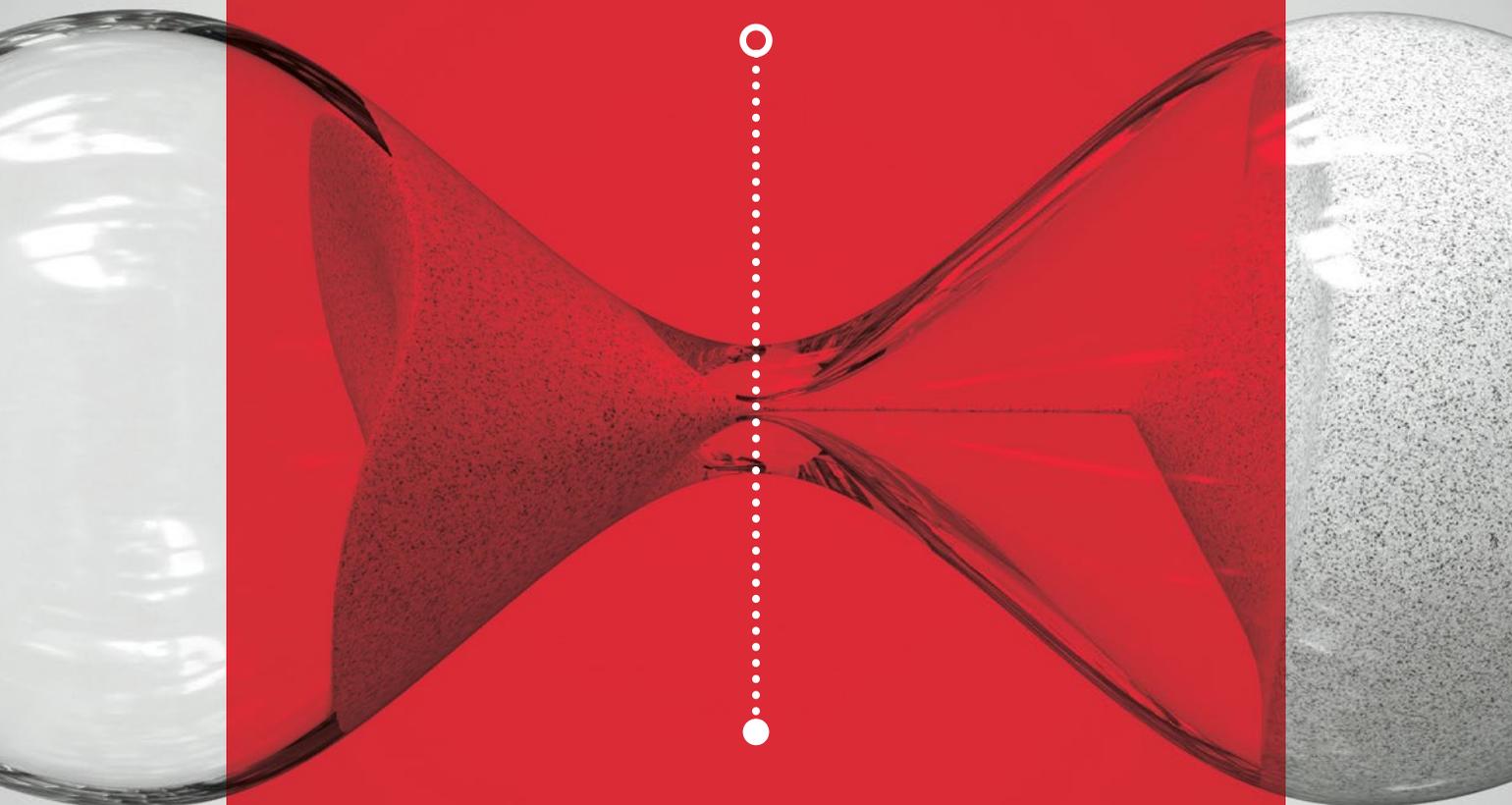
Certification des fibres : PEFC **Taux de fibres recyclées** : 0 % **Eutrophisation** : 0,018 kg/tonne



Scannez ce QR code
pour faire *Le Point*
au quotidien

- 5 **Édito.** L'absolu relatif
- 6 « Le mal, c'est le rythme des autres »
- 8 L'Histoire accélère-t-elle ?
- 10 **Entretien.** Alain Prost
« La patience est une grande force en Formule 1 »
- 16 À l'heure de la nanoseconde
- 26 Mais pourquoi tout est-il aussi lent en France ?
- 38 Le droit, cette machine à défier le temps
- 42 Le programme de la Cité de la réussite
- 50 **Entretien.** Gaspard Koenig
« Nos existences sont plus rapides, mais très répétitives »
- 52 Les Hénokiens, cette confrérie qui résiste à l'épreuve des siècles
- 58 Comment se libérer de la pression temporelle
- 62 En attendant l'avion
- 64 Ces arbres millénaires qui tiennent encore debout
- 66 **Entretien.** Laurence des Cars
« Le Louvre est une très efficace cure de jouvence ! »
- 72 La patience, vertu cardinale du 7^e art
- 80 Un sentiment d'urgence, étude BCG et BVA
- 82 Trente secondes par jour

**DEPUIS 40 ANS NOUS FORMONS
LES NOUVELLES INTELLIGENCES
DE L'ENTREPRISE AVEC PASSION
ET PERSÉVÉRANCE**



**DEPUIS PLUS DE 15 ANS
NOUS SOMMES AUX CÔTÉS DE
LA CITÉ DE LA RÉUSSITE AVEC
CONFIANCE ET CONVICTIION**

IONIS EDUCATION GROUP, PREMIER GROUPE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR PRIVÉ EN FRANCE : ISG, ISG SPORT BUSINESS MANAGEMENT, ISG LUXURY MANAGEMENT, ISEG, GROUPE ISEFAC, ICS BÉGUÉ, XP, MOD'SPE PARIS, EPITA, ESME, IPSA, SUP'BIOTECH, EPITECH TECHNOLOGY, EPITECH DIGITAL, EPITECH EXECUTIVE, CODING ACADEMY, WEB@CADÉMIE, E-ARTSUP, IONIS-STM, ETNA, SUPINFO, IONIS 361, IONISX, IONIS DIGITAL LEARNING, PHG, SECURESPHERE BY EPITA, CONCOURS ADVANCE, FONDATION IONIS.

>> WWW.IONIS-GROUP.COM

IONIS
EDUCATION GROUP

L'absolu relatif

Trente ans. Pour fêter l'anniversaire du lien qui nous unit, le thème choisi par la Cité de la réussite est un véritable présent : le temps. Cette ressource est l'essence même de notre métier. Nous affirmons comme un mantra : « *L'assurance est le transport de la confiance dans le temps.* » La confiance, maître mot de la relation que nous tissons chaque jour avec nos millions de sociétaires. La confiance, ce sont aussi nos retrouvailles à la Sorbonne. Ce temps long a installé une intimité dépassant un partenariat.

Notre période vit dans le bruit et parfois la fureur, l'urgence se confondant souvent avec l'important. Les terrains de conflit abondent. L'édition 2022 de la Cité de la réussite en prend un relief particulier. Sylvain Kern a choisi le Panthéon. Ce symbole de la mémoire de l'excellence accueille nos débats. Une passerelle entre la grandeur de notre histoire et l'attachement sans faille à une haute idée du vivant qui témoigne de l'exigence de ce rendez-vous.

La qualité des intervenants est la garantie de cet événement, mais 2022 en rehausse encore le niveau. Réfléchir sur le temps nous ramène en ces lieux aux pères de la physique quantique. La Sorbonne se souvient de Louis de Broglie, dont les recherches accompagnèrent les travaux d'Albert Einstein. Si le temps est soumis à la relativité, ces hommes ont traversé leur siècle dans une quête absolue du progrès, entraînés par la conviction qu'il apporte les réussites indispensables à l'humanité. Pour notre part, l'assurance est une activité humaine dont la mesure du risque est un pilier, évaluation relative pour tendre vers un absolu de confiance.

Se donner les moyens pendant quelques heures de s'abstraire des rythmes du quotidien, se laisser le temps de l'écoute, de l'échange, du partage est un privilège dont nous mesurons la rareté. Notre temps demande aussi à être mis entre parenthèses. C'est un luxe de pouvoir ignorer son écoulement pour mieux en mesurer la valeur. Entre absolu et relatif, la Cité de la réussite nous offre le temps de nous interroger sur lui, à l'abri du vacarme ■

Thierry Derez,
président-directeur général du groupe Covéa



« Le mal, c'est le rythme des autres »

Et si l'injonction à « prendre le temps » et à « vivre l'instant présent » était plus paradoxale qu'on ne l'imagine ?

Par Marion Cocquet

Dans les magazines féminins et les pléthoriques rayons « développement personnel » des librairies, il se trouve d'excellents conseils pour « apprendre à prendre le temps ». Des trucs, des « top 5 », des programmes « en 11 astuces et 3 étapes », « en 21 jours », « en 52 bonnes raisons » (et autant de semaines). L'injonction est souriante, mais elle est partout : souffler, ralentir, se reconnecter à soi, vivre l'instant présent. Prendre le temps, donc, et vite ! À défaut d'y parvenir, s'en reconnaître le besoin : il faut en être, de la grande famille des trop pressés, des débordés. En être ou en avoir été pour, depuis l'autre rive, dispenser ses leçons.

La moquerie est facile, bien sûr. Pauvre homme, si tyranniquement soumis au joug du présent qu'il peine à l'habiter. Contraint de s'imposer effort et discipline pour se dépouiller de la nostalgie des jours passés, de l'angoisse des jours à venir. Suffoqué par le sentiment que « tout va vite », « trop vite »... et cela depuis l'Antiquité, rappelle Jérôme Lèbre dans *Vitesses* (Hermann) : les stoïciens ne dénonçaient-ils pas déjà la vaine presse des « agités » ? Mais pris du vertige des « longs ennuis » lorsque le temps s'offre enfin tout de bon – à l'orée d'un dimanche désœuvré ou d'une retraite solitaire. Obsédé enfin par le temps qui passe, qui fuit, qui manque, mais incapable pour autant de le comprendre. « Qu'est-ce donc que le temps ? demande saint Augustin au livre XI des *Confessions*. Si personne ne me le demande, je le sais ; mais si on me

le demande et que je veuille l'expliquer, je ne le sais plus. » On se penche sur lui ? Il se disloque : le passé n'est plus, le futur n'est pas encore, le présent est « sans étendue » : à chercher la fine pointe que serait l'« instant présent », on voit s'ouvrir de nouveaux abîmes : elle « vole si rapidement du futur au passé » qu'elle se dérobe toujours.

« Le dur métier d'exister »

Aporie très célèbre, rebattue même, mais à laquelle la philosophie n'a cessé de revenir. Et qui explique pour partie la peine que nous avons à « cueillir l'heure », à nous arrimer à l'évanescence présent, à rester au repos dans une chambre. « C'est chose tendre que la vie, et aisée à troubler », écrit Montaigne au livre III des *Essais*... qui confesse, dans le même chapitre, ne chercher lui-même qu'à « [s']anonchaler et avachir ». Sans doute faut-il être fort sage pour n'être pas pris à la gorge par l'infini écoulement – « l'atroce torrent des choses », dit Céline, regardant dans *Mort à crédit* les passants du Palais-Royal. « Il me montait une envie farouche... j'en tremblais moi de panique d'aller sauter dessus finalement... de me mettre là devant... [...] Là, qu'ils se fixent !... une bonne fois pour toutes !... Qu'on les voye plus s'en aller. »

Dans son *Ode à la fatigue* (L'Observatoire), Éric Fiat consacre de jolies pages au sommeil de son chat, l'Admirable Chat Mocky, dit « l'Admirable », tout court – un abandon sans arrière-pensée, lui, le pur présent du repos. Si Mocky connaît assurément la fatigue, il ne connaît pas

l'épuisement : son effort pour persévérer dans l'être ne se prolonge pas « au-delà de ce qu'exige ladite persévérance, au-delà du "raisonnable", écrit Éric Fiat. Comme si son sage et mesuré "vouloir vivre" ne s'exaspérait pas en cette folle et démesurée "volonté de puissance" qui est mienne... ». Il dort donc, « il a dormi, il dormira », quand l'homme est sujet aux insomnies, parce qu'ontologiquement inquiet, tourmenté par « le dur métier d'exister ». Tâche difficile, a fortiori dans une société où l'on échappe à un rôle que le sexe, l'âge ou l'ascendance auraient prédéfini. « Quelle merveille que cette défatalisation de l'existence ! » s'exclame Éric Fiat. Quelle merveille, mais quelle fatigue aussi d'avoir à se réinventer sans cesse, à être toujours souple, alerte, inventif, à gérer son corps, son âme et son agenda en bon entrepreneur de soi-même.

Contre-pied

L'injonction à prendre son temps tient un peu de cela : on ne s'étonnera pas de la voir reprise par Marie-Claire dans la jolie rubrique « Moi en mieux »... Le temps s'optimise, jusque dans les vacances. « L'appel au ralentissement peut être purement rhétorique, estime l'anthropologue David Le Breton, auteur notamment de *Marcher. Éloge des chemins et de la lenteur* (Métaillé). Les technologies contemporaines ne cessent d'ailleurs de nous faire perdre du temps au prétexte de nous en faire gagner. » Paradoxe magistralement exposé dans ses ouvrages par le sociologue et philosophe allemand



Hartmut Rosa, qui, contre l'«accélération» générale d'un monde qui ne nous parle plus, appelle à cultiver une relation affective de «résonance» à ce qui nous entoure. «Il y a une forme de résistance politique dans le choix de la lenteur, qui gagne aujourd'hui du terrain», poursuit David Le Breton. On la voit à l'œuvre dans le mouvement des slow cities, dans le goût pour le jardinage... Mais le chercheur en trouve meilleur exemple encore dans l'engouement pour la marche à pied – façon, dit-il, de prendre le contre-pied des rythmes contemporains en choisissant de parcourir 20 kilomètres en quatre heures plutôt qu'en quinze minutes, de lever les yeux sur le monde plutôt que de les baisser sur un écran, de s'arrêter quand on le souhaite: de redevenir en somme son propre maître, pour quelques jours au moins.

«Résistance», «contre-pied»: le temps

pris ainsi a quelque chose d'un temps dérobé. L'expression elle-même n'a-t-elle pas une légère teinte de réprobation? Dans «Tu as pris ton temps», dans «Je prends mon temps» pointe l'éventualité d'un retard. On peut le revendiquer, on peut en faire reproche ou en faire cadeau, mais cette prise-là sort de l'ordinaire et semble ne pouvoir exister qu'à titre d'exception. «Le mal, c'est le rythme des autres», écrit le poète Henri Michaux dans *Passages*. Qui continue ainsi: «Pourquoi je joue du tam-tam maintenant?/Pour mon barrage/Pour forcer vos barrages/Pour franchir la vague montante des nouveaux empêcheurs/Pour m'ausculter/Pour me tâter le pouls/Pour me précipiter/Pour me ralentir...»

Le petit enfant joue de ce tam-tam mieux que personne. Il prend son temps à la façon de «l'Admirable»: dans une souveraine indifférence aux règles sociales

qui voudraient qu'à telle heure la jeunesse, qu'à telle autre le bain commence et que, sur le chemin de la crèche, on ne contemple pas trop longuement les pigeons. Aussi y a-t-il, écrit encore Éric Fiat, un «vert paradis des fatigues enfantines» – où l'on «se dépense» sans chercher à s'économiser, et où réveil et sommeil viennent à point nommé. «Du temps que nous nous couchons de bonne heure, écrit-il, l'alternance de la fatigue et du repos avait le même caractère de naturalité que celle du jour et de la nuit – et celle de la faim et de la sustentation, de la soif et de la libation, de l'inspiration et de l'expiration, de la diastole et de la systole [...]. Notre vie avait alors trouvé une régularité qui semblait la rapprocher de celle des plantes et des bêtes. Parce que nos jours étaient alors ronds, comme dit Giono.» Non pas «longs», ni non plus «trop courts», mais merveilleusement circulaires – et denses cependant, faits d'un perpétuel changement. Une fois perdus, les «jours ronds» ne peuvent sans doute être que partiellement reconquis. Mais, c'est encore Montaigne qui le dit: «En un temps où le meschamment faire est si commun, de ne faire qu'inutilement il est comme louable.» ■

« Il y a une forme de résistance politique dans le choix de la lenteur, qui gagne du terrain. » David Le Breton

L'Histoire accélère-t-elle ?

Dans un essai lumineux, le philosophe Christophe Bouton décortique le concept d'accélération. Et avance des pistes pour ralentir la machine.

Par François-Guillaume Lorrain

Le monde va plus vite, il serait absurde de le contester. Robespierre fut un de ces accélérateurs en chef : « *C'est à vous qu'est spécialement imposé le devoir d'accélérer la Révolution.* » Devant cet emballement, l'« ensorceleur » Chateaubriand dut s'avouer lui-même vaincu : « *Les événements couraient plus vite que ma plume.* » Nietzsche parla d'« *accélération meurtrière* ». En 1948, Daniel Halévy en fit un essai... Mais la messe n'est pas dite. C'est la position du philosophe Christophe Bouton, qui publie une synthèse très éclairante sur ce régime – au sens où l'on parle d'un régime de moteur – qui régirait exclusivement notre temps. « *Il ne s'agit pas de nier cette accélération, mais de démontrer que ce diagnostic monolithique est incomplet, que l'accélération de l'Histoire est une formule trop générale, trop englobante, qu'il existe des alternatives, une marge de manœuvre, bref, d'autres régimes.* »

Pour Bouton, le « présentisme » ne résume qu'une tendance de notre époque, et il s'emploie à proposer trois autres régimes, alternatifs, qui, suggèrent chacun une façon de débrayer, de prendre le temps : le souci du passé, qui affirme notre capacité à nous réapproprier l'Histoire afin d'en tirer des leçons pratiques ; l'esprit de l'utopie, qui invente des univers non violents à visée réaliste, comme le revenu de base universel, la réduction drastique du temps de travail... Laurent Vidal, dans



Christophe Bouton, philosophe, est l'auteur, notamment, de *L'Accélération de l'Histoire. Des Lumières à l'Anthropocène* (Seuil, 2022).

Les Hommes lents, racontait comment la modernité, ayant décrété que la vitesse était une vertu, eut toujours ses « vicieux », ses résistants, tels ces ouvriers qui cassaient les cadences infernales. Les « *décrocheurs actifs* » repérés par Jean-Claude Kaufmann avec la crise du Covid prolongent cette tradition.

Troisième régime : l'Anthropocène, dernier « *grand récit* » mis en place par l'humanité sur elle-même. Au sein de cet âge – qui aurait débuté vers la fin du XVIII^e siècle – des conséquences néfastes sur la planète de l'accélération

technologique et scientifique, on distingue une seconde période, qui commence en 1945, définie comme la « *grande accélération* » : tous les indicateurs, souligne Christophe Bouton, des impacts sur la nature de l'homme producteur et consommateur y suivent des courbes exponentielles dénoncées par les rapports du Giec. Ce régime qui pointe du doigt un danger, une menace et une responsabilité de l'homme non plus pour les générations futures – comme dans les années 1970 – mais pour le futur des générations présentes incite à décélérer. Cependant, plusieurs postures sont possibles. Il y a les collapsoles, qui estiment que tout est fichu, que la planète est une sorte d'ovni lancé à pleine vitesse vers sa destruction. Il y a aussi les tenants de l'écomodernisme, qui jugent que la technologie est sa propre solution aux dégâts climatiques et environnementaux engendrés par la science. « *Mais cet optimisme qui fait confiance à la technologie minimise l'imprévisibilité de la science dont on a pu déjà constater les effets pervers par le passé.* »

Dans la lignée du Giec, Christophe Bouton plaide pour des solutions politiques qui préconisent une sobriété technologique. Tel serait le maître-mot à venir : ni lent ni rapide, mais sobre. « *Il ne s'agit pas de se priver de technologie, on voit bien que les solutions avancées n'en font pas l'économie, mais il faut en passer par un changement de mentalité à l'égard de l'usage de la technologie.* » De fait, il plaide pour une « *accélération politique* », une urgence, une manière d'en revenir aux premiers temps de l'accélération, laquelle, on l'a vu, fut aussi une affaire politique ■

HERNANDE TRIAY/OPALE PHOTO

Tel serait le maître-mot à venir : ni lent ni rapide, mais sobre.

Qu'allez-vous
transmettre

que l'argent ne
peut acheter ?



HSBC

Opening up a world of opportunity*

*Créer un monde d'opportunités HSBC Continental Europe – Société anonyme au capital de 602 250 785 euros – SIREN 775 670 284 RCS Paris. Siège social : 38 avenue Kléber 75116 Paris. Banque et intermédiaire en assurance immatriculé auprès de l'ORIAS (Organisme pour le Registre des Intermédiaires en Assurance – orias.fr) sous le n° 07 005 894.

Alain Prost

« La patience est une grande force en Formule 1 »

Au volant de ses monoplaces, celui qu'on surnommait « le Professeur » a toujours pris son temps. Ce qui ne l'a pas empêché de (beaucoup) gagner.

Propos recueillis par Florent Barraco

Dans sa carrière, Alain Prost a signé 41 meilleurs tours en 199 Grands Prix. « Le Professeur », comme on le surnommait, a battu le chronomètre 41 fois, mais s'est imposé 51 fois. Cérébral quand ses coéquipiers étaient instinctifs, patient et méticuleux, le quadruple champion de Formule 1 n'a jamais vécu la vitesse comme une fin en soi. Ce qui lui importait, c'était de préparer au mieux sa voiture pour gagner. Une gestion du temps particulière dans une discipline que l'on considère à tort comme une simple bataille contre le temps qui passe.

Dans sa monoplace, le pilote doit aller vite sans s'impatienter. Les meilleurs sont ceux qui savent attendre, bloqués derrière une voiture plus lente, et en une fraction de seconde saisissent l'occasion de dépasser sans frayeur, sans erreur. Invité de la Cité de la réussite, où il débattrait sur « la mobilité symbole de liberté », l'ancien pilote de McLaren, Ferrari, Williams ou Renault analyse le temps en Formule 1.

Le Point: Quel est votre rapport au temps ?

Alain Prost: Il y a plusieurs temps. Il y a le temps qui passe et qui vous fait vous retourner sur ce que vous avez fait avant. Dans le métier que j'ai



Alain Prost
Coureur automobile

Quatre fois champion du monde de Formule 1 (1985, 1986, 1989, 1993) et vainqueur de 51 Grands Prix.

exercé, la notion de temps est assimilée à la vitesse. Ce qui n'est pas toujours vrai. On affronte le chronomètre pour passer le moins de temps en piste. Et à un certain âge, on a envie que le temps passe le moins vite possible.

Quand on quitte les paddocks de Formule 1, on lève le pied ou on continue de vivre à 100 à l'heure ?

Moi, je vis à 150 à l'heure, mais pas de la même manière. Ces deux dernières années, le temps a été saucissonné. D'un côté, il y a eu beaucoup de temps avec les différents confinements et, de l'autre, beaucoup de voyages pour les Grands Prix, avec beaucoup de temps perdu lié à la pandémie et aux démarches pour se déplacer. On s'aperçoit qu'il y a du temps utile et inutile. J'essaie de profiter, mais en faisant le maximum de choses.

Quand vous étiez pilote, battre le chronomètre était-il une obsession ?

Non ! Les gens pensent que notre métier de pilote automobile ne correspond qu'à la vitesse. Certes, on ne peut pas dire le contraire. Pour moi, ce n'est pas la chose importante. Ce qui l'est, c'est la maîtrise, c'est-à-dire le travail dans l'équipe, le réglage de la voiture. La vitesse et la victoire qui en résultent sont l'aboutissement. La grosse différence entre les bons pilotes et les très bons, elle se fait là-dessus. Beaucoup ont le talent qui donne de la vitesse, mais peu ont le talent et le travail combinés. Je n'ai jamais été un fou de la vitesse et du chronomètre. La preuve : je n'étais pas très bon en qualification [33 pole positions en 199 courses, NDLR]. Je préférais préparer ma voiture pour la course.

Vous étiez plus un cérébral - on vous appelait « le Professeur » - quand Ayrton Senna était plus un instinctif...

GEORG HOCHMUTH/APA/AFP

« Je n'ai jamais été un fou de la vitesse et du chronomètre. La preuve : je n'étais pas très bon en qualification. »



Il y a une question de talent naturel, d'éducation et d'expérience de ce que vous avez fait dans le passé. J'ai toujours réglé et préparé mes moteurs de kart moi-même, j'ai géré mes équipes et j'ai toujours été curieux de tout ce qui est lié à la technologie. Je ne me suis jamais dit: « Je conduis simplement la voiture et je veux aller le plus vite. »

Le temps et sa gestion sont importants en Formule 1, notamment lors des dépassements. Il faut trouver le bon moment et ne pas se précipiter.

Alain Prost au GP de Grande-Bretagne, à Brands Hatch, en 1982.

Il a 27 ans. Avec l'écurie Renault, il gagne deux courses cette année-là.

La patience est une grande force en Formule 1. Certains pilotes l'ont, d'autres non. Cela peut s'acquérir avec l'expérience. Il y a des impulsifs et des impatients. Ceux qui étaient impatients sur la piste le sont aussi dans la vie. On conduit comme on est.

Lors de l'ultime Grand Prix de Formule 1 de la saison 2021, au dernier tour, Max Verstappen a des pneus neufs et va doubler Lewis Hamilton. Il décide de l'attaquer au virage alors qu'il avait la possibilité de le dépasser dans ■■■



■■■ **une grande ligne droite, sans trop de risque. Est-il impatient?**

J'ai été très surpris par sa manœuvre. Je n'aurais pas fait pareil, j'aurais attendu la ligne droite avec le DRS. Mais peut-être que j'en serais mordu les doigts. Il ne faut jamais oublier la psychologie. Ce n'est pas anodin car si Lewis et Max s'accrochaient, c'est Max qui était champion du monde, cependant, c'est un risque qu'il n'aurait pas dû prendre. Mais c'est Verstappen, c'est un impulsif: chez lui, c'est une qualité! Il met son adversaire dans une position d'infériorité. Ce que nous voyons comme une impatience ou une manœuvre trop osée, c'est une marque de grand champion qui a déjà réfléchi. Il a énormément d'audace. Mais l'audace, c'est bien quand ça passe. Quand elle ne passe pas une fois, deux fois, trois fois, elle devient de l'impatience.

Le Grand Prix de Monaco est l'un des circuits que vous avez le plus gagné - quatre fois. Est-ce la course où il faut le plus prendre son temps?



Alain Prost et Ayrton Senna, en 1988. L'une des plus grandes rivalités de la discipline.

En haut : au GP d'Abou Dhabi 2021, le bouillonnant Max Verstappen (à dr.) n'attend pas pour doubler Lewis Hamilton et voler vers le titre.

C'est un Grand Prix particulier qui dure longtemps et qui fatigue nerveusement et physiquement. La patience à Monaco, c'est un bien grand mot. Il faut être concentré. C'est long, physique et difficile mentalement. Si on se déconcentre et qu'on veut absolument doubler sans prendre son temps, on commet l'erreur et, à Monaco, elle est fatale.

Comment gérez-vous l'avant-course, ce moment où le temps semble durer une éternité entre mise en place sur la grille, tour de chauffe et attente du départ?

Cela a beaucoup évolué avec le temps: il y a beaucoup plus de monde sur la grille qu'à mon époque, mais les pilotes sont davantage protégés. Ils ont leur équipe, leur soigneur, ils sont à l'écart et personne ne vient les embêter. À notre époque, on arrivait sur la grille et tout le monde venait nous voir ou nous parler, notamment de choses incongrues. Ayrton Senna était dans sa voiture tout seul, il mettait déjà son casque. Moi, je sortais, je me baladais et je n'avais aucun problème à parler avant la course. J'avais un pouvoir de concentration important. Le tour de chauffe est une montée en puissance de concentration et d'adrénaline où on pense déjà aux options: bon départ, mauvais départ. On essaie de faire tomber le rythme cardiaque, on respire par le ventre.

Vous n'avez jamais fait de faux départs...

J'en ai prétendument fait un à Monaco. J'ai juste bougé un peu au départ. On m'a volé la ■■■

« Il y a des impulsifs et des impatientes. Ceux qui étaient impatientes sur la piste le sont aussi dans la vie. »

Fleur de Mets conçoit des réceptions éphémères aux effets durables



FLEUR DE METS
RÉCEPTIONS

Fleur de Mets redessine en vert les contours d'une réception responsable & citoyenne, et engage ses clients. Certifiée ISO 20121 pour un événementiel durable depuis 2019.

TRAITEUR OFFICIEL DE LA CITÉ DE LA RÉUSSITE - FLEURDEMETS.COM

Alain Prost en 2017, sur le circuit de Barcelone. Sa science de la course lui avait acquis un surnom, «le Professeur».



« La F1 est un compromis entre la technologie, l'humain et le spectacle. S'il manque un élément, cela pose problème. »

■■■ victoire. Aujourd'hui, les faux départs ont quasiment disparu. L'embrayage était difficile à manipuler, on pouvait caler. L'électronique a changé pas mal de choses.

Quand vous étiez patron de votre écurie dans les années 1990, comment vous, le cérébral, gériez-vous les instinctifs comme Jean Alesi, par exemple ?

D'abord, on parlait de temps, la chose la plus négative que j'ai vécue à cette période, c'est la perte de temps avec tout le côté administratif. Je passais 90 % de temps hors de la course. J'étais plus vu comme le patron. En tant qu'ancien pilote, on vous écoute moins facilement. Je passais des messages, mais vous ne pouvez pas enlever les qualités intrinsèques d'un pilote. On ne peut pas changer les gens. On peut les faire évoluer un petit peu. C'était loin d'être évident.

La Formule 1 s'est-elle accélérée avec une volonté de spectacle permanent,

de dépassements constants - grâce notamment au DRS - et des circuits plus favorables au « show » ?

Les voitures ont beaucoup évolué. Les moteurs hybrides sont incroyables. On ne peut pas juger le rapport entre la vitesse des monoplaces que j'ai conduites et celles d'aujourd'hui. Nous avons eu des voitures de 500 kilos et 1 400 chevaux; aujourd'hui, vous avez des voitures à 800 kilos avec 1 000 chevaux. Le rapport poids puissance de nos voitures était bien meilleur que celui d'aujourd'hui. L'aéro, l'électronique et les matériaux ont beaucoup évolué avec les aides au pilotage. Même les temps au tour ne sont plus comparables tant les circuits ont changé. Sur le spectacle, on veut toujours plus de dépassements. Le problème vient du fait qu'on s'est laissé entraîner dans des règlements qui ont permis à des voitures de ne pas pouvoir doubler sans le DRS. On met des artifices. La F1 est un compromis entre la technologie, l'humain et le spectacle. S'il manque un élément, cela pose problème.

Prenez-vous toujours du plaisir à regarder un Grand Prix de F1 ?

Je n'ai pas été beaucoup en dehors des paddocks - j'ai assisté à plus de 550 Grands Prix depuis quarante ans. Je regarde toujours les GP comme un fan; un fan expert, mais un fan. Je reste un passionné ■



Alain Prost
intervient sur le thème

« Le monde à toute vitesse: la mobilité est-elle synonyme de liberté? »

DIM. 26 JUIN
16H30 - 18H30

La Sorbonne,
amphithéâtre
Liard

(cf. programme, p. 42)

MEDIATRANSPORTS est la régie publicitaire leader de la communication dans les transports en France, à travers ses sociétés **METROBUS**, **METROBUS Île-de-France** et **MEDIAGARES**.



Contribuer au développement des mobilités durables par l'innovation et la créativité

telle est la raison d'être du groupe, qui exploite la publicité sur le réseau de la RATP, dans les gares SNCF et une cinquantaine de réseaux de transports publics sur le territoire français.

Régie responsable et engagée, **MEDIATRANSPORTS** promeut une **publicité utile**, en contribuant au **financement des transports publics** et en garantissant **efficacité et impact fort pour les marques et les annonceurs**.

À l'heure de la nanoseconde

Quand l'unité de temps est le milliardième de seconde, rester en harmonie avec l'instant présent est une gageure. Nos vies sont scandées par les algorithmes? À nous d'apprendre à nous en rendre maîtres.

Par Aurélie Jean*

Jusqu'à la moitié du XX^e siècle, les algorithmes – exécutés à la main – sont inscrits et évoluent dans un présent perceptible par l'humain. Mais, dès l'apparition des premiers ordinateurs et des calculs automatisés, ils entrent dans un nouvel espace-temps, où la nanoseconde devient le repère actuel.

Tout va plus vite, jusqu'à nous faire perdre conscience de l'instant présent. Les conséquences sont nombreuses, tant sur le plan personnel que professionnel, faisant de nos existences une sorte de désynchronisation programmée qui nous éloigne chaque jour un peu plus de l'un des principes de l'épicurisme : l'harmonie avec le temps présent. Mais il n'y a pas de fatalité, et nous devons réconcilier ces deux acteurs majeurs de nos vies.

Dans une lettre à son disciple Ménécée, Épicure (341-270 av. J.-C.) exprime les fondamentaux de sa philosophie pour accéder au bonheur : valoriser les désirs nécessaires qui s'inscrivent dans le temps long et établir un rapport privilégié au temps qui passe. Car, selon l'épicurisme, il faut préférer

vivre le présent dans son instantanéité, en ne regrettant pas le passé et en ne se réjouissant pas d'un futur extrapolé, voire imaginé.

Le temps présent est aussi la seule réalité que nous vivons en pratique. Rêver et s'inventer un futur permet d'aller loin, mais, sans présent capturé avec justesse, ces objectifs et envies peuvent rester vains. Cette posture semble être contredite par l'usage aveugle et souvent inconscient d'algorithmes qui nous font décoller de cette courbe du temps, rendant le présent obsolète ou quasi inexistant.

Aujourd'hui, on découvre un restaurant favori avant même de l'avoir testé, un livre fétiche sans avoir pris connaissance de son contenu, ou l'idéal amoureux sans lui avoir encore parlé. Des mails sont triés avant même d'être lus, des maladies sont détectées avant les résultats des examens.

On peut aussi évoquer le syndrome Fomo (pour *Fear of missing out*), qui explique nos vies ultraconnectées, submergées d'alertes et de notifications en tout genre, ou les modèles de revenus

des réseaux sociaux basés sur l'économie de l'attention – qui nous détachent, parfois avec violence, de l'instant présent.

Derrière chacun de ces exemples, un ou plusieurs algorithmes tournent pour fournir une réponse à une question, une solution à un problème, un contenu à consommer ou encore un individu avec qui se connecter. On réalise alors que la manière de les concevoir et de les utiliser ou encore la compréhension que nous, utilisateurs, en avons peuvent permettre une réconciliation.

Réjouissez-vous !

Beaucoup d'algorithmes sont à l'origine de belles révolutions sociétales et économiques. Mais comprendre le rapport déformé au temps qu'ils induisent nous protège du risque bien réel de nous perdre dans un présent qui nous échappe. Pour, ainsi, redevenir épicuriens. Mais comment s'y prendre ?

Il faut (se) poser la question des algorithmes qui tournent sur les technologies numériques que nous utilisons au quotidien. Que font-ils ? Sur quelles données agissent-ils ? Quelle est leur valeur ajoutée ? Ou, formulé autrement, que ferions-nous sans eux ?

Ces réponses en main, on peut alors se positionner de manière différente en choisissant librement de désactiver sa géolocalisation pour flâner, éliminer les notifications afin d'échapper à la contrainte de la nanoseconde, laisser son téléphone en dehors des lieux synonymes

Comprendre le rapport déformé au temps qu'induisent les algorithmes nous protège du risque de nous perdre dans un présent qui nous échappe.



FRÉDÉRIC MONCEAU

Spécialiste du code et des équations, Aurélie Jean veut dépassionner le débat sur les algorithmes, « à l'origine de belles révolutions sociétales et économiques ».



Aurélie Jean
participe au débat

« **La
merveilleuse
histoire
du temps** »

**SAMEDI 25 JUIN
11H-12H30**

La Sorbonne,
amphithéâtre
Richelieu

(cf. programme, p. 42)

de l'intime, comme la chambre ou la salle de bains, ou encore se retenir de sortir l'appareil photo intégré à son téléphone à la moindre occasion pour capturer l'instant présent, alors qu'en réalité on ne fait que le gâcher.

Ces technologies nous apportent énormément, mais il faut agir de façon à rester maître de son temps afin de retrouver l'harmonie avec l'instant, qui

est source de bonheur. Au moment de lire ces lignes, arrêtez-vous un instant pour lever les yeux de votre journal ou de votre écran. Regardez autour de vous, appréciez le lieu et son décor, les gens qui vous entourent, le bruit ambiant ou le simple son du vent... Vous trouverez toujours une certaine beauté, si ce n'est une sorte de gratitude qui vous rendra heureux. Votre téléphone se met à sonner:

au lieu de soupirer, réjouissez-vous alors en songeant à celle ou à celui qui pense à vous en ce moment. Vous capturerez ainsi l'instant présent, et Épicure vous remerciera ■

* Docteure en sciences et entrepreneuse, autrice des ouvrages *De l'autre côté de la machine* et *Les algorithmes font-ils la loi ?* (Éditions de l'Observatoire, 2019 et 2021), chroniqueuse au *Point*.

afer

PARTENAIRE DE LA CITÉ DE LA RÉUSSITE

L'ASSURANCE VIE, C'EST L'AFER DE TOUS



Que ce soit
pour construire
l'**avenir de votre enfant**,
financer **vos projets** ou
préparer votre retraite,
l'Afer est avec vous,
pour vous.



cité de la réussite

Samedi 25 Juin à 14h30-16h00
Intervention de Gérard Bekerman
Président de l'Afer
« Temps et Richesse »
Grand amphithéâtre de la Sorbonne

En présence de :
Jean Beunardeau
Président de HSBC Continental Europe
Pascal Bruckner
Romancier et essayiste
Pierre Moscovici
Premier Président de la Cour des Comptes

Document publicitaire, non contractuel, achevé de rédiger le 05/05/2022 par l'Afer, sur la base de la réglementation en vigueur à cette date.
Afer - Association Française d'Épargne et de Retraite - Association régie par la loi du 1er juillet 1901 - 36, rue de Châteaudun - 75009 Paris.



www.afer.fr

TEMPS ET RICHESSE

Quoi de plus antinomique que « temps et argent » ? Parce que le temps est déjà, en soi, au-delà du temps, une éternité, tandis que l'argent, on le sait bien, s'il est argent aujourd'hui, peut vite s'éteindre avec le temps, disparaître, car il perd de sa valeur en raison des signes monétaires, fiscaux et de l'inflation qui le détruit. On a ainsi affaire à deux concepts qui ne s'aiment pas. Le temps est une partie de l'infinité et l'argent, l'actif monétaire d'un instant, la nourriture des États endettés qui vont s'employer à le dévorer. Au cours du temps, l'argent a connu plusieurs acceptations. Ce fut d'abord la richesse mercantiliste depuis le bas Moyen Âge, qui consistait à accumuler or, cuivre, argent, métaux précieux, sources de richesse. Vers 1750, cette richesse dite chrysohédonique, sera réfutée par nos bons Physiocrates, pour qui seule l'agriculture en est la source. L'économie politique classique, à son tour, défendra la richesse au sens de travail industriel. Avec la création des Bourses de valeurs mobilières, la richesse deviendra financière au XIX^e siècle. Enfin, la richesse reposera sur une intelligence du temps avec les produits à terme, produits dérivés, options et futurs financiers. Supprimons le facteur temps et la volatilité, tous les produits dérivés disparaissent.

Notre Pascal, au milieu du XVII^e siècle, dans *L'esprit géométrique*, se refusait à définir le temps. Pourquoi ? Parce que, perdu dans une double infinité, l'homme éprouve un vide existentiel s'il veut définir le concept de temps. Le temps, dit Pascal, est une évidence. La conduite de l'esprit doit s'abstenir de définir une évidence telle que le temps. La nature contingente de l'homme l'en dispense. S'il s'obstinait à rechercher l'indéfinissable, il serait livré à des approximations, des incertitudes, des doutes. Qu'il prenne une juste distance de la raison et se rapproche du cœur et de la foi. Je n'ai pas besoin de savoir ce qu'est le temps pour comprendre que l'histoire a existé, au temps passé, que je vis, au temps présent, et que l'avenir prépare au temps futur. Le temps pascalien est une notion « primitive », impossible et inutile à définir. Usain Bolt sait ce que sont 9,58 sur un 100 mètres. Quand Pierre dit : « *Un jour est comme mille ans* » (2 Pierre 3-8) c'est d'un autre temps qu'il s'agit.

À défaut de définir, simplifions-nous donc l'esprit et, puisqu'il s'agit maintenant d'argent, additionnons quelques idées !

Avec le temps, l'argent devient maintenant un compagnon. Pourquoi ?

L'argent, quand on n'en a pas, peut conduire à un manque existentiel, la pauvreté et la misère. Mais, quand on en a, rien ne garantit que ce manque disparaisse. Son usage facilite les échanges, le commerce, les dépenses. Lui aussi est, a, un passé, une dette, un présent, une épargne, et un futur, un emprunt. Le nerf de la guerre, dans un monde sans paix, le maître de ce monde, qui domine ses sujets. On a mis toute une vie à l'accumuler et il peut disparaître en quelques instants. L'argent a quelque chose de vertigineux. Il est volatile. L'argent appelle l'argent, et cet appel est infini, incessant, au cours du temps.

Il est aussi la mesure des choses, pour évaluer un PIB, un budget, des impôts. Il est en même temps une valeur et le numéraire par lequel on mesure son poids et sa valeur. On rapporte tout à l'argent car il est la mesure la plus rationnelle qui permet de comparer les valeurs. Jadis, au XVII^e siècle, un étudiant d'Harvard payait ses droits d'inscription en bisons. C'est devenu plus simple avec des dollars. C'est la vertu de l'argent : sa qualité de numéraire en lequel les productions de biens et de services se comparent, s'agrègent et permettent de comptabiliser un PIB. C'est un grand effort que de comptabiliser en numéraire, en dollar, en euro. Jadis, on comptabilisait en unités physiques et on disait que la richesse de la France, c'étaient ses moulins, ses ponts, ses routes, ses terres, ses terres, sans oublier ses ânes. On a fait un peu de progrès avec l'argent, mesure du numéraire.

La vérité est que ni le temps, ni l'argent ne vivent pour eux-mêmes. Quoique Balzac, avec Gobseck, nous montre un pauvre homme ne vivant que pour l'argent. Les sociétés modernes connaissent tant de Gobseck, qui vivent non pas par l'argent,



Universitaire de renom, Gérard Bekerman a débuté sa carrière comme assistant de Raymond Aron. Il a dirigé de 1991 à 2016 le Magistère Banque Finance de l'Université Paris 2 Panthéon-Assas et est aujourd'hui Président de l'Afer.

mais pour l'argent. Des personnes qui perdent trop de temps à vouloir accumuler et, une fois parvenus à leur fin, en perdent encore plus à vouloir préserver leur butin.

Si le temps est infini, la richesse, elle, est définie, circonscrite à un moment donné et dans un espace qui l'est tout autant. L'argent, quand il n'est pas comique, comme chez Molière, est pathétique, comme chez Balzac, conquérant, comme chez les dictateurs, volatile, comme en économie, une proie pour des élus de la République qui, incapables de créer des richesses, n'hésitent jamais, en invoquant la justice, à spolier ceux qui en ont.

La formation des richesses relève d'une acception très dialectique. Je sais à peu près

pourquoi la richesse peut être un guide de nos vies, structurant les échanges, mesurant les choses, mais, au fond, avec le temps, surtout quand on n'est plus là, notre seule satisfaction aura été sa transmission. S'enrichir est aussi un réflexe existentiel. Richelieu, l'une des plus grosses fortunes de France et d'Europe, n'a pas vraiment eu le temps de bien saisir les privilèges dont il était le maître. Il a eu un rapport instrumental à la richesse, oubliait, ce qui est fâcheux pour un cardinal, Saint Augustin pour qui le temps, contre ce qui agrège ou thésaurise dans le passé, est avant tout un temps qualitatif, intentionnel de l'âme.

Le temps doit se libérer de l'argent. Le temps, doit être libérateur de la matérialité, des richesses. Avec discipline, le temps doit libérer notre esprit des contraintes liées à la constitution de richesses. Si l'on échoue, il n'est plus du tout « libérateur », mais aliénant. Faisons confiance au temps pour nous libérer l'esprit de conquête, d'une quête permanente de l'argent et nous ouvrir les voies pour d'autres tâches, de vraies missions, dévouées à l'art et la culture, nous réappropriant le temps, un temps de liberté, de loisirs, un temps pour soi et pour autrui, le « *Schkoli* », en grec, par opposition au temps soumis à la contrainte et la nécessité, le « *Ananki* ». Il faudra alors supprimer cette malheureuse conjonction de coordination « temps ET argent » et la remplacer par « temps hors argent », en dehors de la sphère financière, des impératifs du travail, source de richesse. Acquisse par le travail, la richesse doit maintenant s'en libérer et s'ouvrir vers des espaces libérateurs des complexités de la vie quotidienne, des urgences, des iPhones, de la matérialité qui emprisonne, pour s'ouvrir vers des horizons riches de l'existence, de vie, de culture, d'échange, d'amour, d'amitié, les valeurs pour soi et sources de partage avec autrui. Annexons, laissons la richesse acquise en des mains avisées pour s'ouvrir vers le temps retrouvé. C'est ainsi que le temps, affranchi de la durée cardinale (la semaine de 35 h ou, jadis, les 3/8) peut conduire à la libération, puis la liberté pour l'accomplissement de soi, hors du temps, pour la conquête d'un espace, pour soi-même et pour sa contribution à la vie dans la Cité au bénéfice de tous.



Time for Humans



Depuis 20 ans, Altavia est partenaire
de la Cité de la Réussite.

Une relation durable qui fait écho aux valeurs
du groupe Altavia et à nos engagements
sociétaux et environnementaux.



Sydney Palti, Président d'Altavia Consortium,
intervient le **dimanche 26 juin à 16h30**
sur le thème "**Comment concilier
la tradition et le mouvement ?**".



RETAIL FOR HUMANS

 altavia

www.altavia-group.com

AUGUST DEBOUZY

Vous manquez de temps ?
Retournez ce magazine



www.august-debouzy.com

August Debouzy à vos côtés pour vous faire gagner du temps

August Debouzy, cabinet d'avocats d'affaires
Nous comprenons mieux que quiconque l'importance
du facteur temps. Sprinteur ou marathonien, dans
la seconde ou pour la prochaine génération, nos 150
avocats sont là pour vous permettre d'anticiper et vous
donner une longueur d'avance... quelle que soit votre
temporalité.





cité de la réussite

**La Cité de la réussite et BCG sont heureux
de vous inviter à la 1^{ère} édition de la Cité de la Terre**

c'est pas compliqué!
on veut: être nourris,
chauffés, vêtus, voyager
étudier etc. sans dégâts
pour l'environnement!



Climat : le temps des solutions

Nous sommes à la croisée des chemins.

Comme l'a rappelé au printemps le dernier rapport du GIEC, le changement climatique a déjà des conséquences catastrophiques, et pour certaines irréversibles. Éviter le pire, et pour cela limiter la hausse moyenne des températures à 1,5 degrés Celsius, nécessite une transformation profonde de l'ensemble de nos économies et de nos modes de vie. Parce que l'enjeu est mondial, aucun pays, aucune organisation ne pourra y arriver seul. Gouvernements, investisseurs, entreprises, ONG et citoyens doivent donc trouver des moyens de s'atteler ensemble à la tâche immense de décarboner notre économie.

Ces dernières années ont vu monter la prise de conscience et les engagements de la plupart des parties prenantes. De plus en plus d'Etats et d'entreprises de tous secteurs ont adopté des objectifs « net zéro ». De plus en plus de technologies vont les aider à y parvenir. Energies alternatives, mesure des émissions grâce à la data et à l'intelligence artificielle, capture du CO₂... les outils et leviers de décarbonation existants pourraient permettre de réduire 70% de nos émissions. Et dans certains cas, leur passage à l'échelle est plus rapide qu'on ne l'anticipait. Un exemple : le temps d'adoption de l'énergie photovoltaïque est aujourd'hui quarante fois supérieur aux scénarios de 2002.

Mais le temps, thème de cette 30^e édition de la Cité de la Réussite, joue aussi contre nous. Si les horizons évoqués dans les engagements des uns et des autres – 2030, 2050... - peuvent sembler lointains, la fenêtre d'action est en réalité bien plus étroite, une poignée d'années tout au plus. La guerre en Ukraine, et la nécessité de faire face à des crises mondiales en cascade (géopolitiques, alimentaires, énergétiques) risquent de ralentir les actions engagées en faveur du climat.

Qu'il s'agisse de développer et diffuser à grande échelle les technologies zéro carbone, de trouver les financements, de rendre la transition écologique plus équitable ou de modifier les comportements, les réponses seront forcément collectives, et leur application reposera sur la mobilisation de tous.

Pour comprendre les enjeux des uns et des autres, pour élaborer des solutions et mener des actions sur l'ensemble de la chaîne de valeur afin de décarboner nos économies, tous les acteurs doivent se réunir et échanger. **C'est pour cette raison que la Cité de la Réussite et BCG organisent cette année la première Cité de la Terre. Deux jours, une quinzaine de tables rondes et 50 intervenants pour débattre de ces sujets à la Maison de l'Océan.** Deux jours pour mettre autour d'une même table chefs d'entreprises, économistes, investisseurs, activistes, scientifiques, artistes et citoyens, et aborder les principales thématiques liées au climat. Deux jours pour trouver ensemble des réponses concrètes au plus grand défi du XXI^e siècle.

L'heure n'est plus aux promesses ni aux grands discours. Le temps de l'action collective est venu.

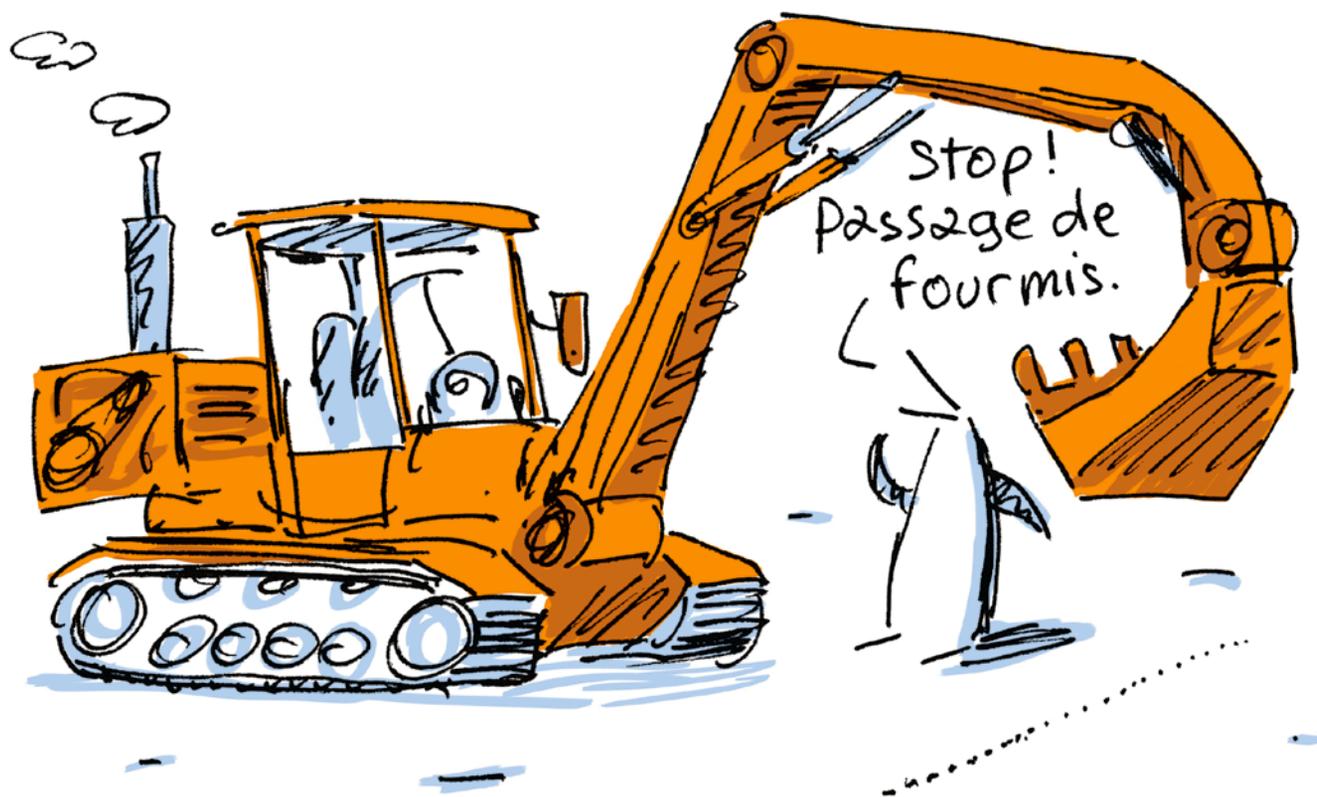
Guillaume Charlin, Directeur Général, BCG France
Michel Fredeau, Directeur associé senior, BCG France



Mais pourquoi tout est-il aussi lent en France?

Notre pays est de ceux qui ont les procédures administratives
les plus longues, paralysant ainsi les chantiers et le développement.
Le gouvernement va-t-il s'atteler à cet allègement titanesque?
Enquête*.

Par François Miguet



Kxvier - Gronce-

Michel Virlogeux en est tout retourné. Les meilleurs étudiants ont déserté son cours de l'École des ponts et chaussées. « *Il n'y a plus un seul polytechnicien dans ma classe* », se désole ce célèbre scientifique. Le pont de Normandie ? C'est lui. Le viaduc de Millau ? Aussi. Le pont Yavuz Sultan Selim, qui relie l'Europe à la Turquie en enjambant le Bosphore ? Idem. Ces ouvrages de référence lui ont valu le surnom de « *magicien des ponts* ». « *J'ai mis plus de quinze ans à faire aboutir chacun de mes deux grands projets français contre seulement quatre pour celui d'Istanbul*, déplore-t-il. *Les jeunes X-Ponts ne veulent pas passer des années dans des bureaux d'études. Ils préfèrent aller dans la tech ou la finance.* »

C'est consternant : en France, même l'élite censée conduire les grands aménagements n'y croit plus. Mais c'est compréhensible. Le métro du Grand Paris, le CDG Express (liaison ferroviaire entre la gare de l'Est à Paris et l'aéroport Roissy-Charles-de-Gaulle), la centrale nucléaire de Flamanville... Nos rares ouvrages structurants sont toujours repoussés. D'ailleurs, aucun candidat à la présidentielle n'a affiché d'ambition en la matière. Certes, une poignée de chantiers – Notre-Dame de Paris ou les futurs sites olympiques – ont été désignés comme prioritaires. Mais ils n'en sont pas moins ralentis par les sables mouvants administratifs ou les guérillas judiciaires. Le projet de déménagement de l'aéroport de Nantes en a traumatisé plus d'un. Il a été sacrifié malgré la victoire du « oui » au référendum à plus de 55 %, l'appui de la majorité des élus locaux et 170 décisions de justice qui ont donné tort à ses opposants.

On trouve bien quelques rêves d'ingénieur qui finissent par prendre forme. Mais au bout de combien de temps ? On peut citer le contournement ferroviaire Nîmes-Montpellier : dix-neuf ans d'efforts. La ligne à grande vitesse Tours-Bordeaux : vingt-sept ans. Ou le grand contournement autoroutier à l'ouest de Strasbourg : quarante-huit ans. Oui, vous avez bien lu : quarante-huit ans. Les premières études ont été faites sous la présidence de Georges Pompidou,

Papiers d'identité : c'est la panique !

Le délai pour faire ou renouveler ses papiers d'identité en mairie est « en moyenne de soixante-cinq jours en France aujourd'hui, contre douze il y a un an », a reconnu, début mai, Gabriel Attal, alors porte-parole du gouvernement, qui a annoncé, un « plan d'urgence » pour accélérer la délivrance des passeports et des cartes d'identité. De quoi traiter 500 000 dossiers supplémentaires par semaine.

quand les automobilistes roulaient encore en Citroën DS. Comme la tortue de La Fontaine, la France se « *hâte avec lenteur* ». Un comble pour un pays qui compte trois géants mondiaux du BTP – Bouygues, Vinci et Eiffage –, qui a construit le premier métro du monde en une décennie, la tour Eiffel en deux ans, et la plupart des 56 réacteurs du parc nucléaire actuel sur une période d'environ vingt-cinq ans.

Dans la fable, chacun le sait, la tortue l'emporte à la fin. Mais la vie économique répond à une logique différente, comme le rappelle le professeur à HEC Éric Mengus : « *Si vous avez de meilleures infrastructures et une capacité à les construire plus vite que les autres, vous faites des gains de productivité, ce qui est un*

grand facteur de croissance. Notre lenteur est annonciatrice d'une perte de compétitivité forte et donc d'un déclassement vis-à-vis des autres pays européens. »

Le port du Havre peut servir d'illustration. Idéalement situé sur la route des navires venus d'Asie à destination de l'Europe, notre premier port de fret maritime avait tout pour se tailler la part du lion lorsque le commerce avec la Chine a explosé au début des années 2000. Seulement, il a été paralysé par un chantier de modernisation qui a duré onze ans – il a fallu consulter tous les riverains, mener de nombreuses analyses, construire une « *île aux oiseaux* ». Résultat : les bateaux sont allés chez nos concurrents qui avaient rénové leurs installations trois fois plus vite.

Sonnette d'alarme

Pas une semaine ne se passe sans qu'un responsable politique ne mette une « *urgence* » à l'agenda du pays. Au menu des priorités, la transition énergétique figure en bonne place. Hélas, on ne sait plus construire une centrale en moins de quinze ans, nos panneaux solaires et nos méthaniseurs mettent un temps infini à voir le jour, et il nous faut de sept à neuf ans pour terminer un parc d'éoliennes terrestres, contre seulement trois ans en Allemagne. « *La France a lancé les appels d'offres pour les éoliennes maritimes en 2011, à peu près en même temps que la Belgique*, note Alexandre Roesch, le directeur général du Syndicat des énergies renouvelables. *Depuis, les Belges en ont activé environ 300 et nous, zéro.* »

Depuis peu, la réindustrialisation est à la mode. Mais, là encore, ■■■

« J'ai mis plus de quinze ans à faire aboutir chacun de mes deux grands projets français contre seulement quatre pour celui d'Istanbul. »

Michel Virlogeux, qui a conçu le pont de Normandie ou le pont Yavuz Sultan Selim, à Istanbul

■ ■ ■ ça coince. Selon le récent rapport de l'ancien numéro deux de Saint-Gobain, Laurent Guillot, notre administration met dix-sept mois à valider (ou non) un projet d'implantation de site industriel, contre six mois en Suède, ou quatre mois en Allemagne et en Pologne. S'agissant des implantations de sites logistiques, vitales au fonctionnement du commerce électronique, nos fonctionnaires font lanterner les porteurs de projet pendant neuf mois, soit trois fois plus longtemps que leurs homologues allemands et polonais. Nul ne s'étonnera que la plupart des industriels étrangers, qui comparent les pays avant de décider où s'installer, préfèrent, à dossier égal, faire affaire avec nos voisins.

Promoteurs, architectes, constructeurs... voilà bien longtemps que les professionnels de la pierre tirent

La plupart des industriels étrangers, qui comparent les pays avant de décider où s'installer, préfèrent, à dossier égal, faire affaire avec nos voisins.

la sonnette d'alarme. «Dorénavant, il faut compter entre dix et quinze ans pour livrer, clés en main, un centre commercial, un centre de congrès-exposition ou une tour de bureaux. Cela va respectivement deux, trois et cinq fois plus vite ailleurs en Europe, aux États-Unis et en Chine», se lamentait l'ancien patron d'Unibail, Guillaume Poitrinal, dans un livre paru en 2012 (*Plus vite! La France malade de son temps*, Grasset). Dix ans plus

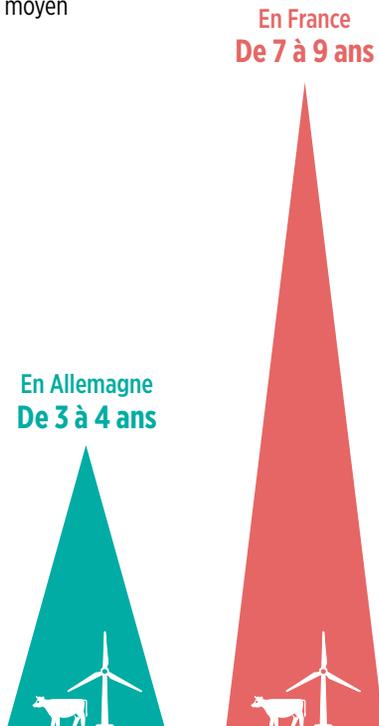
tard, ces écarts n'ont pas changé, selon tous les experts consultés par *Le Point*.

Autre urgence, à en croire nos grands responsables politiques : le logement. L'ancien ministre socialiste François Rebsamen l'a encore martelé, en octobre, dans un rapport rédigé à la demande du gouvernement Castex. Si la France ne construit pas 500 000 appartements ou maisons par an dans les prochaines années, elle risque une «*crise* ■ ■ ■

La transition énergétique avance piano, piano

ÉOLIEN TERRESTRE

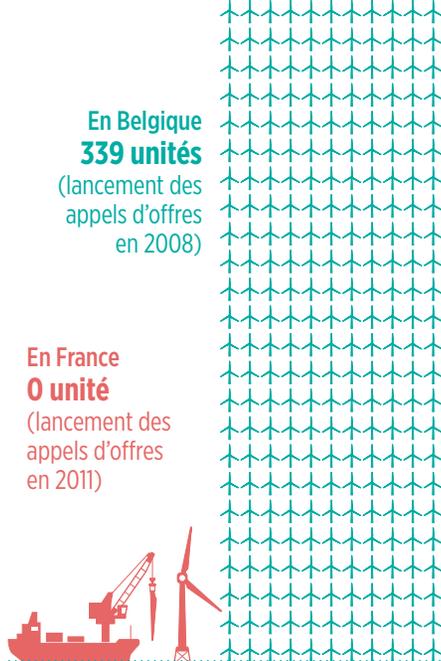
Temps de développement moyen



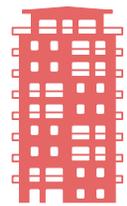
Source : ministère de la Transition écologique.

ÉOLIEN MARITIME

Nombre d'unités mises en route



Le temps de construction dépasse celui d'un mandat de maire



48 ans

C'est le temps qu'il a fallu pour que le grand contournement autoroutier à l'ouest de Strasbourg se concrétise.

INFOGRAPHIE : HERVÉ BOULLY POUR « LE POINT »



Devenons l'énergie qui change tout.

LES FEMMES DE DEMAIN ON LES RECRUTE AUJOURD'HUI.

Le groupe EDF, c'est 230 métiers comme les ingénieures et techniciennes qui participent à la production d'une énergie faible en CO₂*. Trouvez le vôtre et rejoignez-nous sur edf.fr/edf-recrute.



RCS PARIS 552 061 317



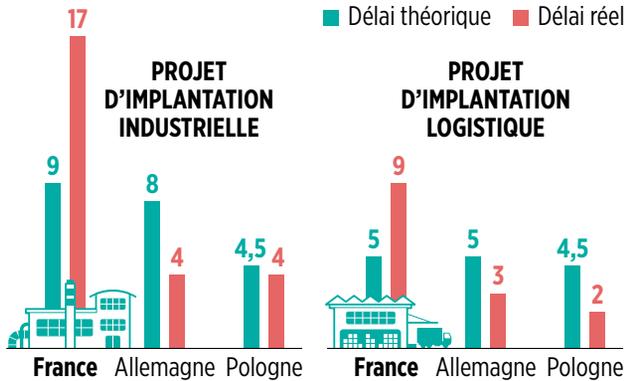
PARTENAIRE
PARALYMPIQUE ET OLYMPIQUE

L'énergie est notre avenir, économisons-la!

*Mix de production électrique du groupe EDF : 78,2% de nucléaire, 12,8% d'énergies renouvelables, 7,3% de gaz, 1% de fioul et 0,7% de charbon - Source EDF 2021 : « Document d'Enregistrement Universel ». Il est à 91% sans émissions de CO₂ (émissions directes hors analyse du cycle de vie des moyens de production et des combustibles). En savoir plus sur edf.fr/climat

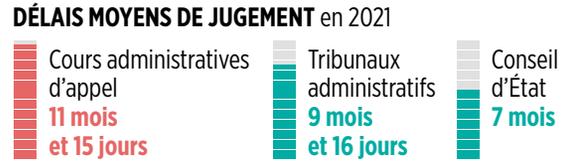
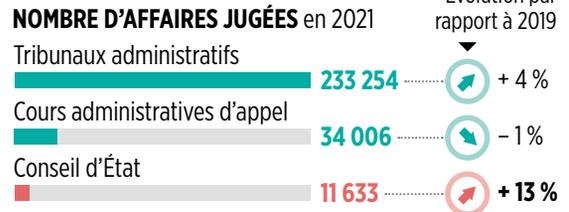
Notre administration procrastine...

Délai de validation d'un projet par l'administration, en nombre de mois



Source : rapport de Laurent Guillot.

... et notre justice administrative croule sous les dossiers



Source : rapport d'activité 2021 du Conseil d'État.

■ ■ ■ majeure de l'offre». Or, cruel paradoxe, on n'a jamais mis autant de temps à faire sortir de terre un immeuble qu'aujourd'hui. « Il faut compter sept ans, contre quatre à cinq ans il y a une dizaine d'années, et on construit toujours à la même vitesse, c'est-à-dire en vingt-quatre mois », rouspète le promoteur Norbert Fanchon (groupe Gambetta), à l'unisson de ses collègues.

Comment le pays du baron Haussmann et de Gustave Eiffel s'est-il métamorphosé en un escarot

essoufflé? Trois principaux facteurs l'expliquent: notre culture administrative d'un autre âge, la multiplication des recours et l'inconstance de nos élus. Commençons par notre bureaucratie. Elle s'enkyste. « Depuis la loi territoriale de 1999, on a cinq niveaux d'administration au lieu de trois: la commune, l'intercommunalité, le département, la métropole et la région », constate le sénateur des Hauts-de-Seine (LR) Philippe Pemezec. C'est trop. » Les projets d'urbanisme doivent

être compatibles avec les schémas de la région Île-de-France ainsi qu'avec le schéma métropolitain de cohérence territoriale et le plan local d'urbanisme intercommunal. « On produit une vingtaine de documents chaque fois », poursuit l'ancien maire du Plessis-Robinson. Actuellement, il se démène pour déménager un hôpital. Et pour cause, le site actuel, qui est bourré d'amiante, doit fermer avant fin 2024. Las, le dossier est au point mort depuis plus d'un an, car les experts mandatés par l'Autorité environnementale de la région ont identifié une zone humide. « On ne parle pas d'une mare, mais d'un bout de pelouse de 30 mètres carrés en bordure de l'édifice... »

Fonctionnaires zélés

Disons-le clairement: nos voisins européens ont des normes, eux aussi. Et certaines, notamment celles qui visent à défendre les espèces en danger contre les assauts des bétonneurs, partent d'un bon sentiment. Mais, en la matière, la France fait preuve d'une ardeur qui laisse bouche bée. D'abord, elle applique les directives de Bruxelles de façon démesurée. « Chez nous, l'étude faune et flore dure quatre saisons, quel que soit le projet, alors que les Allemands la font, en général, sur trois à quatre mois », rappelle Laurent Guillot. Ensuite, nos fonctionnaires de terrain font du zèle. À commencer par ceux qui sont chargés de la biodiversité. Georges ■ ■ ■

Je suis l'architecte des bâtiments de France, mais appelez-moi simplement « Dieu ».



XAVIER GORCE

INFOGRAPHIE: HERVE BOUJILLY ET VANESSA GOUGE POUR « LE POINT »; ILLUSTRATION: XAVIER GORCE POUR « LE POINT »

POUR VOIR L'AVENIR PAS BESOIN D'UNE BOULE DE CRISTAL, UN CASQUE SUFFIRA.

Le groupe EDF, c'est 230 métiers comme les ingénieurs en R&D, qui participent à la production d'une énergie faible en CO₂*. Trouvez le vôtre et rejoignez-nous sur edf.fr/edf-recrute.



■■■ Lingenheld peut en témoigner. Depuis déjà un certain temps, ce patron d'une entreprise de 570 salariés tente de mettre en route un méthaniseur sur un terrain de 2 hectares près de Strasbourg. « J'ai présenté le dossier en 2017, mais les experts m'ont bloqué, car ils ont trouvé de grands hamsters d'Alsace », un animal protégé. Verdict des agents : d'accord pour le méthaniseur, mais à la condition qu'il acquière 8 hectares supplémentaires pour y reloger de nouvelles familles de rongeurs durant quinze ans. « On m'a fait acheter 50 hamsters à 400 euros pièce alors que les renards vont les boulotter dans les prochains mois », s'agace l'industriel alsacien, qui a déjà perdu cinq ans et 500 000 euros dans l'affaire.

Des histoires comme celle de Georges Lingenheld, on pourrait en raconter des dizaines. Les travaux d'un échangeur sur l'A86 ont été stoppés parce qu'un gobe-mouches gris s'était posé sur une branche, non loin du site, lors de la visite de l'inspecteur à biodiversité. « On a dû attendre six mois pour savoir si ce passereau allait

Avec leurs recours pré-rédigés et distribués en kit sur le Net, les activistes bloquent n'importe quel ouvrage.

nidifier, avant que les experts en arrivent à la conclusion qu'il avait fait une simple pause sur sa route migratoire », peste un élu local. Des projets similaires ont eu moins de chance.

Nos bureaucrates se contredisent même parfois. David Lisnard, le maire (LR) de Cannes, en a fait les frais : « Ma ville a été lauréate du ministère de l'Environnement et de l'Europe pour installer des panneaux photovoltaïques alimentés par des batteries afin de rendre les îles de Lérins autonomes en électricité, relate-t-il. Mais la direction régionale de l'Environnement, de l'Aménagement et du Logement s'y est opposée, et le projet est tombé à l'eau. » S'il n'y avait que ça... Quand ils envoient leurs plans aux redoutables architectes des bâtiments de France

(ABF), les professionnels ont beaucoup de mal à trouver le sommeil. Car les ABF contrôlent tous les projets situés dans un rayon de 500 mètres autour d'un monument historique – la France compte 45 680 sites classés ou inscrits, donc on a souvent affaire à eux. Et leurs avis ne peuvent pas être remis en question. « Certains trouvent que mon toit est trop pointu, d'autres que la pierre ne va pas, fulmine l'architecte Jean-Michel Wilmotte. J'ai eu droit à l'agent en burn-out pas remplacé pendant des mois. Ou à celui qui part en vacances pendant trois semaines. Et, pendant ce temps-là, mon client s'impatiente. »

Batailles judiciaires

Ça y est, votre dossier est passé sous les fourches caudines de l'administration sans perdre trop de plumes ? Ne respirez pas trop vite ! Car, maintenant, les recours vont tomber. C'est le deuxième facteur de ralentissement, et pas le moins ravageur. « La justice administrative en France, c'est entre cinq et huit ans d'attente si votre opposant veut vous emmener jusqu'au Conseil d'État par les petites routes de campagne », relève Guillaume Poitrinal. De quoi décourager bien des ambitieux. Car les opérateurs, à part l'État, qui peuvent immobiliser des fonds sur de si longues périodes, même avec la certitude de l'emporter, sont peu nombreux. C'est simple : rares sont les projets de construction en France qui ne font pas l'objet d'une bataille devant les tribunaux. « Quand j'ai commencé dans le métier, il y avait très peu de recours, se souvient l'architecte Denis Valode. Aujourd'hui, on n'imagine plus déposer un permis de construire sans en avoir. » Le réaménagement du stade Jean-Bouin, dans le 16^e arrondissement de Paris, a généré à lui seul 325 actions en justice. Avec leurs recours ■■■

Le délai d'instruction
du permis de construire
est fonction de l'ouvrage :
comptez un an par étage.





PRENONS LE TEMPS DE COMPRENDRE LE PASSÉ POUR DÉFINIR L'AVENIR

Avec la campagne **The Only Progress is Human**, Dassault Systèmes répond à **10 grands challenges de l'Humanité**. Les univers virtuels permettent de mieux comprendre notre passé, en ouvrant d'innombrables possibilités d'apprentissage et d'innovation. Le programme Living Heritage permet à tous de re-découvrir des monuments historiques créés par des étudiants à l'aide de la plate-forme **3DEXPERIENCE**®.

Rejoignez-nous devant le **Grand Amphithéâtre** et revivez **le passé en 3D**.
www.3ds.com/progress-is-human

■■■ pré-rédigés et distribués en kit sur le Net, les activistes bloquent n'importe quel ouvrage.

Cette judiciarisation s'explique de deux manières. Primo, selon l'ancien secrétaire général du Conseil constitutionnel Jean-Éric Schoettl, « *les voies d'action se sont diversifiées. Avec les référés "liberté", les questions prioritaires de constitutionnalité, la possibilité de saisir la Cour européenne des droits de l'homme et celle de poser une question préjudicielle devant le juge de Luxembourg* ». Secundo, le risque est presque nul puisque les magistrats français, à la différence de leurs homologues allemands, ne sanctionnent qu'exceptionnellement les recours abusifs et que, chez nous, l'amende prévue en la matière, plafonnée à... 3 000 euros, est dérisoire. Et les escrocs en profitent. « *Une fois, quelqu'un a acheté une boîte aux lettres à côté d'un de mes chantiers dans le seul but de déposer un recours*, rapporte Norbert

Dernier frein: l'inconstance du personnel politique. Ce qu'une majorité décide, la suivante le défait.

Fanchon. *J'avais déjà bloqué 3 millions d'euros dans l'affaire et je ne pouvais pas perdre deux ou trois ans en justice. Alors, je lui ai signé un chèque de 300 000 euros. Le temps, c'est de l'argent.* »

Reste un dernier frein: l'inconstance du personnel politique. Ce qu'une majorité décide, la suivante le défait. Or les projets s'étalent en général sur des durées plus longues que les mandats... « *Je devais déménager un bâtiment de 5 000 mètres carrés car l'ancien était vétuste*, explique Jean-Thomas Schmitt, le PDG du transporteur Heppner. *Mais quand la communauté de communes a changé, la nouvelle équipe a tout remis à plat et j'ai perdu deux ans.* » Soyons justes,

plusieurs dirigeants ont tenté d'améliorer les choses. François Hollande a lancé le « *choc de simplification* ». « *Avec un plan de 300 mesures, rappelle Guillaume Poitral, corapporteur du dossier. Certaines ont été retenues, comme: "Qui ne dit mot consent" pour les préfets.* » Emmanuel Macron a lui aussi simplifié, avec les lois Essoc, Pacte et Asap. « *On a ainsi créé une centaine de sites industriels clés en main et supprimé un niveau de recours pour les projets d'éoliennes en mer* », plaide le député Marcheur Guillaume Kasbarian. Mais, en parallèle, les normes ont continué à se multiplier. De plus, le temps de la loi est long. Léo Cohen, ancien conseiller de Barbara Pompili au ministère de la Transition écologique et auteur de *800 Jours au ministère de l'impossible* (Les Petits Matins, 2022), en témoigne: « *Il faut attendre dix-huit mois entre le moment où l'on élabore une loi et son examen devant le Parlement. Et trois ans pour que la totalité des décrets soient pris.* »

Nous avons étudié
votre dossier, mais il est
malheureusement incomplet.



Lois d'exception

Il y a peut-être de l'espoir. Après tout, on a bien su compresser le calendrier pour valider rapidement les vaccins à ARN contre le coronavirus. « *D'ordinaire, la France met cinq fois plus de temps que l'Allemagne à autoriser un traitement, soit cinq cent vingt-sept jours, dont quatre-vingt-dix pour la publication au Journal officiel* », précise Philippe Lamoureux, directeur général du syndicat Les Entreprises du médicament. Mismars, lors de la présentation de son programme, le président sortant a proposé des lois d'« *exception* » pour accélérer l'action publique, notamment dans le logement, sur le modèle de la loi relative aux chantiers des Jeux olympiques. À quand une médaille d'or de la lenteur? Celle-là, la France serait certaine de la gagner ■

* Article paru dans *Le Point* n° 2597, le 19 mai 2022, actualisé en juin.

ILLUSTRATION: XAVIER GORCE POUR « LE POINT »



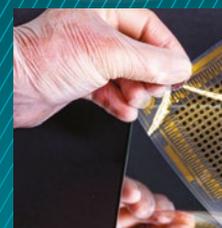
LES MONDES VIRTUELS AUGMENTENT ET AMÉLIORENT LE MONDE RÉEL

Dassault Systèmes, « The **3DEXPERIENCE**® Company », offre aux entreprises et aux particuliers les univers virtuels nécessaires à la conception d'innovations durables pour aujourd'hui et demain.

Pour plus d'informations, visiter www.3ds.com

Le CEA

Acteur majeur de la recherche, du développement et de l'innovation



ÉNERGIE NUCLÉAIRE **BIOÉNERGIES**
NANOTECHNOLOGIES PILE À COMBUSTIBLE
RADIOBIOLOGIE **ÉNERGIE DE FUSION**
OBJETS COMMUNICANTS PHOTOVOLTAÏQUE



LE CEA
EN CHIFFRES

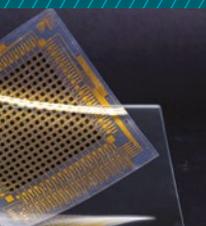
21 000 salariés
9 centres de recherche et
7 implantations CEA Tech en régions

Plus de **700** partenaires
industriels

Le CEA est un organisme public de recherche. Acteur clef de la recherche, du développement et de l'innovation, il intervient dans 6 secteurs majeurs : la défense et la sécurité nationale, les énergies nucléaire et renouvelables, la recherche biotechnologique et médicale, la recherche technologique pour l'industrie, la recherche fondamentale (sciences de la matière et du vivant) et l'assainissement et le démantèlement des installations nucléaires.

Depuis 75 ans, grâce à l'excellence de ses recherches et à ses partenariats, le CEA est à l'origine de multiples applications qui influent sur notre quotidien.

Le CEA valorise les technologies qu'il développe et les transfère vers l'industrie. Reconnu comme un expert dans ses domaines de compétences, il est pleinement inséré dans l'Espace européen de la recherche et exerce une présence croissante au niveau international.



ÉNERGIES BAS CARBONE

DÉFENSE

HYDROGÈNE

ENVIRONNEMENT

GÉNOMIQUE

SOLAIRE THERMIQUE

SÉCURITÉ

BIOMASSE

ÉCONOMIE CIRCULAIRE

CLIMAT



1^{er} organisme
de recherche déposant
de brevets en France

Plus de **200** start-ups
créées



www.cea.fr

Le droit, cette machine à défier le temps

Le juriste a beau être l'esclave du temps qui passe, il lui arrive aussi de s'en jouer pour devenir, à son tour, maître des horloges.

Par Nicolas Bastuck

Entre amnistie et prescription, rétroactivité et délais de forclusion, la question du temps ne cesse de se poser en droit. « *Le droit dirige et conduit la vie sociale et (...) c'est en descendant dans le concret que le juriste rencontre le temps (...). Le temps est support, substance de tout le droit* », écrit le civiliste Pierre Hébraud (*Observation sur la notion du temps dans le droit civil. Études offertes à Pierre Kayser*, 1979). « *Le temps est la toile de fond du juriste, presque une matière première* », observe joliment Rémy Libchaber, professeur de droit privé à l'université Paris-1 Panthéon-Sorbonne. On ne peut dire le droit qu'en « *donnant le temps* », confirme François

Ost, de l'université Saint-Louis de Bruxelles (*Le Temps du droit*, Odile Jacob).

Le temps et le droit forment un couple indissociable; un couple fusionnel qui, parfois, s'échappe et s'émancipe. « *Il y a deux manières de voir les choses, considère Rémy Libchaber. Si on prend le temps dans son acception commune, la mesure qu'en font les horloges et le calendrier, alors on peut dire que le droit est son esclave.* » Vous avez un mois pour faire appel d'un jugement civil; dix jours après une condamnation pénale. « *Le temps, c'est de la durée, et la durée crée du droit* », poursuit cet enseignant-chercheur. J'occupe un appartement qui ne m'appartient pas et que personne ne réclame. Passé trente ans,

ce bien devient le mien – c'est la prescription acquisitive. Je prête de l'argent et deviens créancier. Si je ne suis pas remboursé à l'échéance du crédit et que je n'agis pas en justice dans les cinq ans, le débiteur est libéré de ses obligations – prescription extinctive. Le temps fait alors son œuvre, transformant le fait en droit. « *Comme en toute chose, le temps, dans le droit, permet de construire une situation ou conduit à sa destruction. Il consolide parfois, il défait d'autres fois* », note Nicolas Molfessis, professeur de droit privé à l'université Paris-2 Panthéon-Assas et secrétaire général du Club des juristes.

C'est arrivé demain...

Le droit est tributaire de l'écoulement du temps, qui fixe ses limites, impose ses délais et, finalement, dicte sa loi. « *Mais il arrive aussi que le droit se joue du temps, qu'il le manipule, et là ça devient intéressant* », complète Rémy Libchaber. J'achète un immeuble en 2022, mais j'aurais aimé en être le propriétaire en 2021... Facile! Il me suffit de faire rétroagir le contrat de vente en fixant à cette date le transfert de propriété. *C'est arrivé demain*, le rêve du héros du film de René Clair, ne pose aucune difficulté au juriste. Un contrat de mariage est annulé? Magique! Il est réputé ne jamais avoir existé. « *Rétroactivité, anticipation, ou, mieux encore, calculs rétropectifs* [comme y conduit le droit de la responsabilité, NDLR], *le droit donne corps à des temps qui n'ont pas existé* », souligne Nicolas Molfessis. « *Le temps n'est* ■■■



Maxime Laugier . Directeur général d'UiPath France

" Nous révolutionnons le rapport au temps dans l'entreprise "

Maxime Laugier en est convaincu : la technologie d'automatisation que propose la société UiPath peut transformer en profondeur le monde du travail. Entreprises et collaborateurs ont tout à y gagner.

En quoi consiste votre technologie ?

Nous développons des assistants virtuels qui collaborent avec les employés de nos clients pour découvrir et automatiser les processus d'entreprise. On estime que 41% des tâches effectuées par les collaborateurs sont à faible valeur et peuvent être entièrement automatisées afin de libérer du temps pour les collaborateurs tout en améliorant la qualité de vie au travail.

A qui vendez-vous vos services ?

A l'origine, les banques ont été des clients importants. Cela simplifie énormément leurs processus informatiques tout en réduisant leur taux d'erreur, ce qui constitue une source importante de gains de productivité. Aujourd'hui, l'automatisation concerne tous les domaines de la vie économique. Et le secteur public est un marché en très forte croissance où les pratiques sont en train de changer plus vite encore que dans le secteur privé. A titre d'exemple, pendant la crise du covid, nos assistants virtuels ont permis d'accélérer la publication des résultats de dépistage, de gérer les pics d'arrêts maladie ou encore d'accélérer des recrutements de personnels de santé.

Vous êtes en train de robotiser le travail non manuel ?

Nous sommes surtout en train de révolutionner le monde du travail. J'ai démarré ma carrière comme contrôleur de gestion et je passais des heures à saisir et vérifier des colonnes de chiffres. Aucun humain ne devrait consacrer l'essentiel de son temps à ce genre de tâche sans intérêt : il est grand temps de les automatiser. A mon sens, nous sommes peu à peu devenus esclaves des systèmes informatiques qui avaient été inventés pour nous aider. Vous imaginez le temps libéré chez un salarié qui ne prend plus que cinq minutes à effectuer ce qui, auparavant, lui prenait deux heures ? C'est un véritable changement de paradigme : ce collaborateur va pouvoir se pencher sur tel ou tel process et faire fonctionner son intelligence et sa créativité. C'est un travail plus valorisant. Et aujourd'hui, cela devient un enjeu capital.

Pourquoi ?

On voit certaines entreprises se faire sanctionner en bourse du fait de leur fort taux d'attrition. Avec l'automatisation, on obtient une meilleure qualité de vie au travail et on favorise



la rétention des employés. Et notre conviction, c'est qu'un employé épanoui apporte une vraie valeur ajoutée à son entreprise. Clients, collaborateurs : tout le monde y gagne. C'est d'ailleurs l'état d'esprit que nous appliquons dans nos propres murs.

Les entreprises en sont-elles aussi convaincues que vous ?

Nous sommes dans une situation atypique. La grande majorité des entreprises du CAC40 sont nos clientes. Donc l'automatisation est en train de s'imposer. Pour autant, cette technologie n'a pas encore la notoriété qu'elle mérite. Je n'ai jamais vu de solution informatique qui permette un retour sur investissement aussi rapide et massif.

En quelques semaines seulement, nous apportons une grande agilité à nos clients. Nous augmentons la productivité des entreprises tout en faisant chuter leur taux d'erreur et en améliorant le service rendu et l'expérience client.

Pourquoi ce déficit de notoriété ?

A l'origine, nos solutions ont été adoptées par tel ou tel département de l'entreprise qui voyait immédiatement son intérêt. Elles ont donc été vues, initialement, comme des sortes de rustines qu'on posait sur des problèmes chirurgicaux. Le but aujourd'hui est de faire remonter le sujet au niveau des comités exécutifs. D'évacuer certaines inquiétudes injustifiées et de faire comprendre que l'homme et le robot sont appelés à collaborer. Il est temps d'exploiter les qualités intrinsèques de chacun : le robot répète des tâches sans se lasser et sans erreur, l'humain écoute, analyse et prend des décisions.

Contrairement à la plupart des projets informatiques, l'automatisation intelligente garantit un rapide retour sur investissement. Elle règle des problèmes plus vite, libère des potentiels, retient les talents, facilite les acquisitions d'autres entreprises en fluidifiant énormément les transferts d'informations entre deux entités. C'est simple et d'une puissance extrême. A terme, cela apparaîtra comme le Wifi : une infrastructure indispensable au fonctionnement efficace d'une entreprise.

Propos recueillis par Pierre Julienne

■■■ *pas seulement une donnée objective, c'est un matériau sur lequel le juriste a une certaine prise*», ajoute Rémy Libchaber. «*Le physicien prévoit un phénomène qui surviendra plus tard. Le juriste est plus ambitieux : il veut organiser le temps, celui qui vient comme celui qui est passé, et prétend pouvoir le domestiquer*», confirme Philippe Conte, professeur à l'université Paris-2 Panthéon-Assas. «*On peut concevoir le temps comme quelque chose de purement mathématique : on compte, c'est cinq jours pour se pourvoir en cassation. Mais il y a aussi un temps qualitatif dont on peut modifier le cours, dans un sens ou un autre, et qui permet de réécrire l'Histoire*», ajoute ce pénaliste. Une loi pénale moins sévère s'applique rétroactivement ; l'infraction prescrite perd son caractère délictueux, effaçant l'infraction. Alors, le droit s'érige en maître des horloges. «*Le temps, pour le droit, est une matière à la fois dure et molle ; il le subit et le maltraite, selon les circonstances*», analyse Rémy Libchaber.

La prescription en question

«*Ce phénomène, souvent mal compris, crée de nombreux malentendus*», constate Philippe Conte. On songe à la prescription de l'action publique, de plus en plus décriée sous la pression d'un discours victimaire que relaient certains politiques, au risque de verser dans le populisme pénal. La prescription des crimes et délits – dont les délais ont été doublés en 2017 – est présentée aujourd'hui comme le comble de l'injustice, notamment pour les infractions sexuelles. Actes interruptifs, délais dérogatoires, recul du point de départ pour les infractions « clandestines », prescription « glissante »... Tout est bon pour aboutir à une imprescriptibilité de fait. A contrario, au civil, la prescription trentenaire a été ramenée à cinq ans en 2008 – de nombreuses exceptions subsistent, le plus souvent dans le sens d'un

raccourcissement. Ainsi, alors que la répression repousse sans cesse les limites de « la grande loi de l'oubli », les droits civils s'exercent sur une durée de plus en plus courte. Droits civil et pénal sont désormais désaccordés. Comment interpréter cette absence d'unité de temps autrement que par un recul des libertés individuelles ? «*Tout se passe comme si la société nous poussait à nous hâter pour nos litiges privés, tout en s'arrogeant le droit de ne pas le faire pour nous poursuivre*», s'étonne Rémy Libchaber. «*Or il faut qu'une société puisse récupérer. Elle ne peut pas subir perpétuellement la violence des faits. Si rien n'est jamais oublié, l'air devient vite irrespirable*», plaide ce professeur de droit civil.

Accélération

«*La prescription est la pierre angulaire qui soutient tout l'édifice juridique. Sa suppression signifierait une régression sans nom de la civilisation*», met en garde Philippe Conte. Inscrite dans le droit romain, reprise dans le droit canonique et sous le règne de Saint Louis, consacrée sous la Révolution et dans le – très sévère – Code d'instruction criminelle napoléonien, elle interdit au «*mortel de conserver une haine immortelle*» (Homère), évite qu'une société soit «*indéfiniment en colère avec elle-même*» (Paul Ricœur). Pour l'avocate Marie Dosé, autrice d'un essai stimulant sur le sujet (*Éloge de la prescription*, L'Observatoire), non seulement elle permet de «*lutter contre l'arbitraire judiciaire*», mais elle sert aussi la victime, lui évitant de rester emmurée indéfiniment dans son silence et son indécision.

Les réseaux sociaux, qui n'oublient ni n'effacent rien, parasitent sans doute le droit en projetant sur lui leur hypermnésie. De même la technologie participe-t-elle à cette accélération généralisée qui n'épargne pas le temps juridique. Le juge a beau vouloir laisser du temps

au temps pour mûrir sa décision, tout le pousse à s'activer : comparutions immédiates, à délai rapproché ou sur reconnaissance préalable de culpabilité, référés, divorces sans juge. Chaque fait divers appelle une réforme, dans un chantier législatif permanent, affaiblissant la portée de la loi et la connaissance qu'on en a. Le doyen Carbonnier considérait, au siècle dernier, que les opérateurs économiques avaient une vue assez complète du droit des successions, des contrats et des régimes matrimoniaux. Aujourd'hui, même les juristes les plus affûtés se perdent dans le maquis normatif. «*Le temps du droit n'est pas celui de l'activité économique, encore moins celui des réactions instantanées que permettent les réseaux*», constate Nicolas Molfessis. Le juge a besoin de temps, de stabilité et, accessoirement, de moyens. Il n'en a plus et s'en désole. «*Nous ne voulons plus d'une justice qui n'écoute pas et qui chronomètre tout*», déploraient les 3 000 magistrats signataires de « l'appel » du 23 novembre 2021.

Délai raisonnable

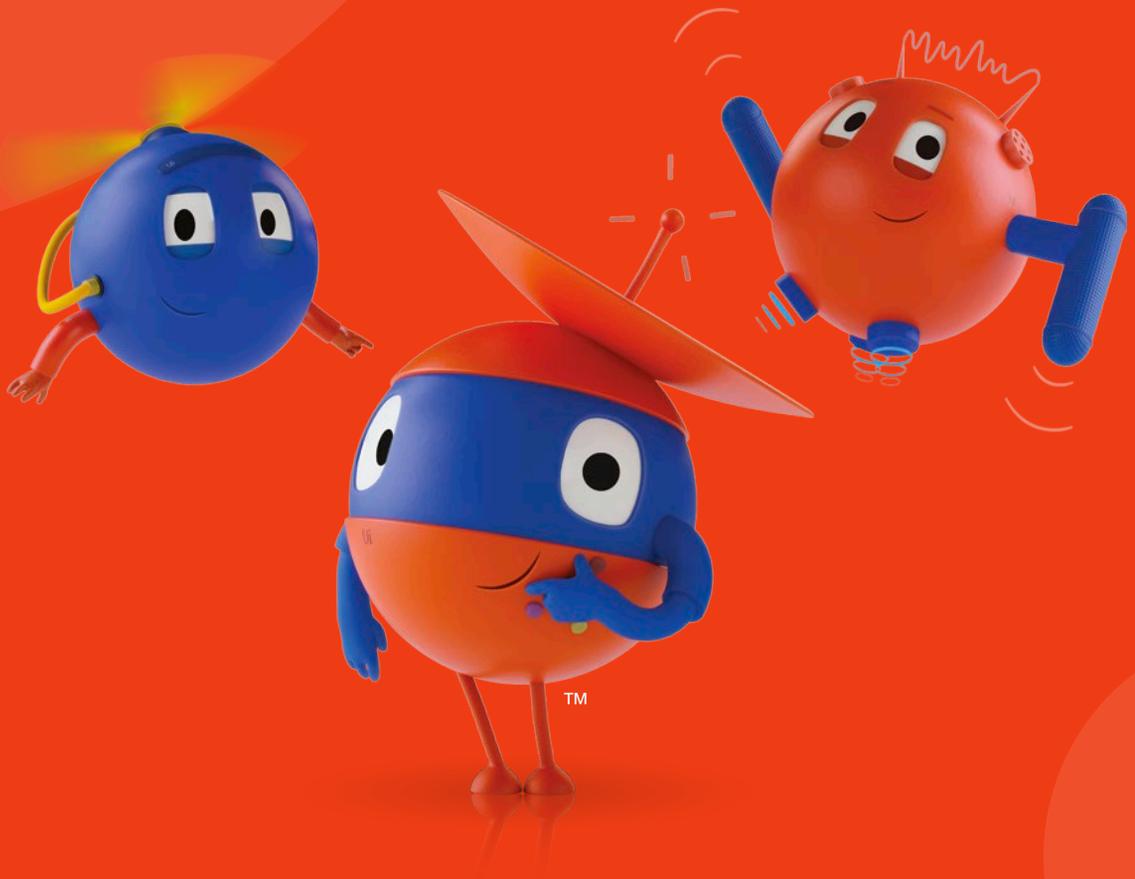
«*La principale faiblesse de notre système juridique est temporelle*», juge Nicolas Molfessis. «*Nous sommes entrés dans une société de l'empressement et de la réaction instantanée ; le corps social ne s'accommode plus des délais du droit et rejette l'idée d'oubli et de pardon. Les victimes en appellent à de nouvelles formes de sanction sociale (atteinte à la réputation, "cancellisation"...) et se tournent vers d'autres systèmes normatifs. La religion, la morale, les réseaux sociaux concurrencent frontalement le juge*», s'inquiète-t-il. Le droit à voir sa cause entendue dans un «*délai raisonnable*» – obligation que l'institution judiciaire peine à respecter – est dépassé.

«*L'humeur d'une foule déchaînée vaut-elle mieux que le droit, ce phénomène collectif et objectif qui permet à une société de tenir ensemble ? J'en doute...*», objecte Rémy Libchaber. Et de citer Alain Robbe-Grillet, qui, dans *Les Gommages* (Éditions de Minuit), met en exergue cette phrase de Sophocle : «*Le temps, qui veille à tout, a donné la solution malgré toi.*» ■

« La religion, la morale, les réseaux sociaux concurrencent frontalement le juge », s'inquiète Nicolas Molfessis.

Bonjour, nous sommes UiPath

Nous créons des robots pour
que vous n'en deveniez pas un!



Ne devenez pas un robot, visitez UiPath.com/fr



cité de la réussite

PRO-GRAMME

LA SORBONNE

AMPHITHÉÂTRE RICHELIEU

Thierry DEREZ
Georges HADDAD
Aurélié JEAN
Étienne KLEIN

La merveilleuse histoire
du temps.

Modéré par :

Étienne GERNELLE

AMPHITHÉÂTRE DESCARTES

Emmanuelle HAÏM
Jean-Bernard LÉVY

L'art de diriger : trouver
le bon tempo.

David ABIKER

AMPHITHÉÂTRE LIARD

Blandine HUBERT
Guillaume de SEYNES

Le temps, matière
première des savoir-
faire.

Marc VOINCHET

11h - 12h30

14h30 - 16h

Gérard BEKERMAN
Jean BEUNARDEAU
Pascal BRUCKNER
Pierre MOSCOVICI

Le temps est-il encore
de l'argent ?

Modéré par :

Yves THRÉARD

Louis-Albert de BROGLIE
Laurence DES CARS
Jean-Marc MANSVELT
Emmanuel de WARESQUIEL

S'émerveiller, contempler :
et si l'on gagnait son temps
à le perdre ?

Christophe ONO-dit-BIOT

Anne ASENSIO
Laurent CHOAIN
Cécile SEMERIVA
Serge TRIGANO

Créativité, inventivité :
comment faire naître
de nouvelles idées ?

Gabriel GAULTIER

16h30 - 18h

Gilles BABINET
Laurence DEVILLERS
Sylvain DURANTON
Luc JULIA
Mahasti RAZAVI

L'intelligence artificielle :
enfer ou paradis ?

Modéré par :

Nicolas ROSSIGNOL

Gilles AUGUST
Jean-Louis ÉTIENNE
Christophe FANICHET
Nicolas LERNER

Il n'y a pas de réussite
facile ni d'échecs
définitifs.

Nicolas BARRÉ

Guillaume CHARLIN
Pierre LOUETTE
Roxanne VARZA
Andrew WILD

Imaginons l'entreprise
du futur. Partie I

David ABIKER

18h30 - 20h

Jean-François DELEUZE
Patrick JOHNSON

La médecine du futur
décodée.

Modéré par :

Fabienne CHAUVIÈRE

**Concours d'éloquence
sur le thème :**

Vous avez dit impossible ?

Florence SARDAS

Michaël BOUMENDIL
Philippe CASTAGNAC
Margareta MUCIBABICI
Pascal PICQ

Imaginons l'entreprise
du futur. Partie II

Nicolas ROSSIGNOL

SAM 25 JUIN

PRENDRE LE TEMPS

AMPHITHÉÂTRE TURGOT

José-Manuel GONÇALVÈS
Laurent LE BON
Marc-Olivier WAHLER
L'œuvre d'art est-elle
immortelle ?

Claire CHAZAL

Gabin DOURNELLE
Loïs MALLET
Céline MARTY
Bertrand PICCARD

Croissance qualitative ou
décroissance : comment
développer l'intelligence
écologique ?

Nicolas ROSSIGNOL

Yves COPPENS
Marc DRILLECH
Vincent KAUFMAN
Olivier LENEL

Le temps, cette
obsession : comment
lutter contre l'impatience
de nos sociétés ?

Laurent CHOAIN

Marie HUMBLLOT-FERRERO
Christine NEAU-LEDUC
Pierre SELLAL
Jean-Claude SEYS

Comment allier vision
stratégique et gestion du
temps ?

Henry LAURET

AMPHITHÉÂTRE GUIZOT

Clara GAYMARD
Axel REINAUD
Antoine ROBICHON
Michaël TRABBIA
Romain TROUBLÉ
Face au défi climatique :
l'urgence d'innover !

Gildas BONNEL

Marie DRUCKER
Gérard FRIEDLANDER
Guillaume GOMEZ
Emmanuel HIRSCH
Stéphane ROUSSEL

Du temps pour les
autres : un devoir, une
éthique.

Thierry KELLER

Marie-Hélène BENSADOUN
Typhaine D
Anne-Cécile MAILFERT
Amanda SHERS

Le plafond de verre dans
tous ses éclats.

Anne-Cécile SARFATI

Basile ADER
Sherri ALDIS
Christopher BALDELLI
Didier CASTRES
Jean-François COPÉ

Conflit, média,
justice : comment concilier
des temps différents ?

Nicolas ARPAGIAN

AMPHITHÉÂTRE MICHELET

Jean-Louis GEORGELIN
Le défi de la
restauration de
Notre-Dame

Jean-Pierre ELKABBACH

Etienne BRESSOUD
Nicolas FURET
Georgina GRENON
Valérie MASSON-DELMOTTE
Carlo PETRINI

Citoyens, entreprises,
états : comment changer
nos comportements ?

Arnaud de SAINT-SIMON

Emmanuelle BARBARA
Maxime LAUGIER
Mikaël LEMARCHAND
Jean-Hervé LORENZI

Le temps des
organisations est-il
toujours compatible
avec le temps de
l'individu ?

Philippe ESCANDE

LE PANTHÉON

Edgar MORIN
Leçons d'un siècle
de vie.

Nicolas ROSSIGNOL

Monique CANTO-SPERBER
François SUREAU
Francis SZPINER

La liberté impose-t-elle
la responsabilité ?

Guillaume GOUBERT

Pierre-François VEIL
La mémoire
contre l'oubli.

Claire CHAZAL



Fonctions et
biographies des
intervenants avec
ce QR CODE



cité de la réussite

PRO-GRAMME

LA SORBONNE

11h - 12h30

AMPHITH ATRE MICHELET

Bruno DAVID
Marie-Monique ROBIN
Monica SABOLO

L'Homme : une espèce
en voie de disparition ?

Modéré par :

Aurélie LUNEAU

AMPHITH ATRE DESCARTES

Yvan ATTAL
Laurence EQUILBEY
Marc LAMBRON

La création : retrouver
l'expérience du temps
sensible.

AMPHITH ATRE LIARD

David MADEC
Jean-Marc MANSVELT
Gilles POPLIN
Zahia ZIOUANI

Le patrimoine, outil de
la modernité.

Xavier MAUDUIT

14h30 - 16h

AMPHITH ATRE RICHELIEU

André COMTE-SPONVILLE
Michel FRIEDLING
Chems eddine HAFIZ
Haïm KORSIA

L'homme, l'espace et le
temps : où sont les limites ?

Modéré par :

Jean-Pierre ELKABBACH

AMPHITH ATRE DESCARTES

Jean-Paul AGON
Yann BUCAILLE-LANREZAC
Michel FREDEAU
Hervé HÉLIAS
Jean HORNAIN
Thierry MARX

Vers un capitalisme plus
humain et plus durable.

Nicolas ROSSIGNOL

Jean-Pierre FARANDOU

La mobilité durable : un
enjeu de société.

Oriane MANCINI

16h30 - 18h30

AMPHITH ATRE RICHELIEU

Jacques ATTALI
Bernard CAZENEUVE
Edouard PHILIPPE
Dominique SCHNAPPER

La politique :
otage du temps ?

Modéré par :

Sébastien LE FOL

AMPHITH ATRE MICHELET

**Dominique LEVY-
SARAGOSSI**

Comment relever le
défi de la révolution
numérique de
l'information ?

Nicolas ARPAGIAN

Alain PROST

Le monde   toute
vitesse : la mobilité
est-elle synonyme de
liberté ?

Florent BARRACO

DIM 26 JUIN



PRENDRE LE TEMPS

BIBLIOTHÈQUE

Shirin EBADI

Démocratie et Droits de l'Homme : pourquoi doit-on encore s'engager ?

Nicolas ROSSIGNOL

**Pierre BERGOUNIOUX
Alain MABANCKOU
Elizabeth de PORTZAMPARC
Odon VALLET**

Les bibliothèques : mémoire de l'avenir.

Laurence BOBIS

**Bernard ATTALI
Emmanuel KESSLER
Jean-Marie LE GALL
Bernard SPITZ**

Le temps de l'économie face au temps de l'Histoire.

Didier BARBÉ

AMPHITHÉÂTRE TURGOT

**Raphaëlle BACQUÉ
Edouard LECERF
Denis OLIVENNES**

Le temps politique face à l'impatience des peuples.

Perrine TARNEAUD

**Fabrice BARDÈCHE
Valérie FERRET
Stéphanie LATOMBE
François TADDEI
Mathias VICHERAT**

Education : comment apprendre à se poser les bonnes questions ?

Thierry GUERRIER



Fonctions et biographies des intervenants avec ce QR CODE

AMPHITHÉÂTRE GUIZOT

David ELBAZ

Le choc des temps, de l'Homme et de l'Univers, plaider pour une réconciliation.

Emilie MARTIN

**Andreea BACIU
Stéphane BRIZÉ
Mathilde LE COZ
Frédéric MAZZELLA**

Travailler autrement : utopie ou projet de société ?

Laurent CHOAIN

**Alexandre DESSEIGNE-
BARRIÈRE
Claire DORLAND-CLAUZEL
Sydney PALT
Apollonia POILÂNE
Ramdane TOUHAMI**

Comment concilier la tradition et le mouvement ?

Nicolas ROSSIGNOL

LE PANTHÉON

**Thierry DEREZ
Marc FONTECAVE**

Le temps ne serait-il qu'illusion ?

Xavier COUTURE

Axel DUMAS
Valeurs de notre temps, valeur du temps.

Étienne GERNELLE

Claude LELOUCH
Le cinéma : témoin ou reflet de notre temps ?

Emma FERRAND

PROGRAMME

MAISON DE L'OCÉAN

195, rue Saint-Jacques . Paris 5^{ème}

SAM 25 JUIN

DIM 26 JUIN

11h - 12h30

AMPHITHÉÂTRE I

Yann BRILLAT SAVARIN
Michel FRÉDEAU
Vanessa MILER-FELS
Marc PRIKAZSKY
Nigel TOPPING

La transition écologique face au tempo de l'horloge climatique.

Modéré par :

AMPHITHÉÂTRE II

Laurent BALLESTA
Sabine ROUX de BÉZIEUX

Le futur est dans le grand bleu !

Valère CORRÉARD

AMPHITHÉÂTRE I

Hortense HARANG
Frédéric JOBERT
Jean-François JULLIARD
Sarah LAMAISON
Olivier LOMBARD

Le constat et l'action : engager ensemble l'adaptation au changement climatique.

François SALTIEL

AMPHITHÉÂTRE II

Baptiste DENIS
Jean JOUZEL

Dialogue intergénérationnel sur le climat.

François MAROT

14h30 - 16h

Dominique BOURG
Clara CHAPPAZ
Erri DE LUCA
Thierry PECH

La place des citoyens dans une société démocratique écologique.

Modéré par :

Nora HAMADI

Camille LANDAIS
Nadia MAÏZI

La juste transition, vers une solidarité mondiale ?

Laurent BABIKIAN
Bertrand BADRÉ
Gwenhaël LE BOULAY
Anne-Catherine HUSSON-TRAORÉ

Les actionnaires : pierre angulaire de la transition ?

Cécile MAISONNEUVE
Valérie QUINIOU-RAMUS

La nouvelle donne géopolitique : frein ou moteur de la transition écologique ?

François MAROT

16h30 - 18h

Marine de BAZELAIRE
Fabrice BONNIFET
Dimitri CAUDRELIER
Léa DARDENNE
Thomas LESUEUR
Lucile SCHMID

Comment orienter les entreprises vers la neutralité carbone ?

Modéré par :

Béatrice HÉRAUD

Francesco BELLINO
Fabrice HÉGRON
Jean-François SOUSSANA

Nourrir les hommes, les nouveaux défis de l'agriculture.

Quentin BORDET
Flora GHEBALI
Arthur GOSSET
Nicolas PLAIN
Brune POIRSON

Comment les jeunes vont changer le monde ?

Caroline BLAES

Léo COHEN
Thierry LIBAERT
Julien VIDAL

Réchauffement citoyen : fixer un cap écologique.

Thierry KELLER

18h30 - 20h

Luc JACQUET
Flore VASSEUR

Ce que les artistes ont à nous dire sur le changement climatique.

Modéré par :

Thomas ROZEC



Fonctions et biographies des intervenants avec ce QR CODE



CITÉ DE LA RÉUSSITE

L'équipe de la Cité de la réussite remercie pour leur confiance, tous les acteurs de cette incroyable aventure. Sans vous, spectateurs attentifs, intervenants convainquants, partenaires fidèles, journalistes-modérateurs curieux, étudiants impliqués, rien n'aurait été possible...

En 1989, en tant que Recteur de l'Académie de Paris, Hélène Ahrweiler a rendu l'aventure de la Cité possible en lui ouvrant ses bras et les portes de la Sorbonne.



Joël de Rosnay, présent à la première édition et à chaque Cité de la réussite, notre Ambassadeur !



Claude Lelouch, également à la Sorbonne en 1989, sera pour cette Cité 2022 au Panthéon sur le thème : " Le cinéma : témoin ou reflet de notre temps ? "

Merci à Constance Valero pour ses magnifiques dessins

Hermès, créer en toute liberté

Talents Hermès

HERMÈS
PARIS
Tous artisans!



«Je ne pensais pas concevoir un jour des objets de luxe, je voulais juste créer des objets. Mais dessiner en toute liberté un objet beau et utile, fabriqué par des artisans, donne du sens à chacune de mes créations.»
— Jens, designer chez Hermès Horizons





Retrouvez nos métiers sur [hermes.com/talements](https://www.hermes.com/talements)

Gaspard Kœnig

« Nos existences sont plus rapides, mais très répétitives »

Selon le philosophe, la crise du Covid est le prétexte dont nous devons nous saisir pour reconsidérer notre rapport au temps*.

Propos recueillis par Saïd Mahrane

Il nous a accordé un entretien en avril 2020 à l'occasion de la parution de *Ralentir*, dans la collection « Tracts » de Gallimard, où il identifie une urgence absolue : la nécessité d'un ralentissement général, pour un meilleur accomplissement de soi. « *Ruse de la raison historique, le virus nous aura permis de mettre des mots sur la malaise de notre civilisation* », écrit-il, en bon relecteur des *Essais* de – l'oisif – Montaigne. Comme ce dernier, le jeune philosophe a parcouru le chemin de Bordeaux à Rome. À cheval !

Le Point : La vitesse, la mobilité, le mouvement... voici diverses représentations de la liberté. Or vous nous proposez une autre vision : la sédentarisation, la suspension du temps et l'accomplissement de soi. Est-ce la crise sanitaire qui inaugure cette forme ou le retour à une définition oubliée ?

Gaspard Kœnig : C'est même le retour à la conception philosophique originelle de la liberté. Chez Aristote, est libre « celui qui est à lui-même sa propre fin ». Les stoïciens ne diront pas autre chose : la liberté passe par la maîtrise de soi. Elle suppose l'autonomie intérieure, par rapport aux représentations de l'esprit comme aux aléas du monde. Foucault appelait cela le « *souci de soi* ». Belle expression qui désigne l'inverse de l'égoïsme : apprendre à être soi-même nous offre la possibilité d'aller vers l'autre. Les courants humanistes puis existentialistes ont rompu avec cette tradition antique en assimilant la liberté à la multiplication des possibles. Il fallait pouvoir tout faire, tout penser, tout de suite. On a cru être libre parce qu'on pouvait à tout moment changer de partenaire sur Tinder, prendre un low cost pour Venise, ou hurler des âneries sur Twitter. Or cette crise, véritable « ruse



Gaspard Kœnig
Philosophe

Fondateur en 2013 du think tank Génération libre, il est l'auteur, notamment, de *Ralentir* (coll. « Tracts », Gallimard, 2020) et de *Notre vagabonde liberté. À cheval sur les traces de Montaigne* (L'Observatoire/Le Point, 2021).

de la raison historique », nous force à reconsidérer notre rapport à nous-mêmes, à nos besoins, au temps. Nous sommes littéralement en prison, avec une heure de promenade par jour, et pourtant je pense que beaucoup vivent ce moment comme une libération. Ceux qui disent qu'il faudrait travailler plus, « rattraper » le retard pris, n'ont vraiment rien compris.

Quid, dès lors, du progrès, qui signifie littéralement « l'action vers l'avant » ?

Mais précisément ! Pour progresser, il faut prendre le temps de l'erreur. Le progrès, biologique comme social, est toujours né de l'anomalie, de la divergence, de l'expérimentation hasardeuse. Les meilleures idées se trouvent dans les interstices de nos emplois du temps trop chargés, dans les moments non planifiés, comme Fleming découvrant la pénicilline au hasard d'un labo mal rangé. À l'inverse, l'optimisation, fléau de notre siècle, conduit à l'entropie : nos existences sont chaque jour plus rapides, plus confortables, plus efficaces, mais au fond très répétitives.

Cette manière d'être, à la Montaigne, exige une vie intérieure et une sensibilité capables de susciter des émerveillements. N'est-ce pas aussi une éducation ?

C'est surtout un désapprentissage. Nous sommes dressés à poursuivre des buts et à réciter des idées reçues. Dans ses pages sur l'éducation, Montaigne conseille ainsi d'envoyer les jeunes dans les tavernes plutôt que dans les « écoles de la parole ». Pour accumuler de l'expérience davantage que des diplômes. Par ailleurs, les compétences de l'homme moderne ne devraient pas effacer celles d'*Homo sapiens* mais les compléter. Il faudrait introduire dans nos écoles une nouvelle matière, celle de l'« autonomie vitale », où l'on enseignerait à

reconnaître les essences végétales, à aménager un abri, à faire la cuisine et la couture...: de quoi survivre une semaine dans la nature, comme les stoïciens, qui faisaient de temps à autre de véritables cures de pauvreté volontaire. Voilà l'avenir de l'Éducation nationale: *coding* et soupe d'orties!

N'avez-vous pas évolué sur ces questions, notamment depuis votre « Voyage au cœur de l'intelligence artificielle », qui semble vous avoir révélé certaines limites de ce monde sans cesse en mouvement ?

Comme Montaigne, je fonctionne en essayant, en m'essayant. Mon enquête sur l'IA m'a conduit à rompre avec une technophilie trop systématique.

J'ai d'abord découvert combien les artisans du nouveau monde étaient incultes, infantiles et égomaniaques... J'ai compris que la manipulation des comportements permise par la collection des données et les techniques de *nudge* faisait peser une grave menace sur les libertés individuelles. L'illusion du « choix » masque de nouvelles formes de servitude. Il ne s'agit pas de renier la technique, mais de reprendre la main. De s'astreindre à ménager de longues plages de temps sans connexion.

Selon vous, d'aucuns prétent à cette crise sanitaire une signification idéologique. On pense aux décroissants ou encore aux protectionnistes. Pour penser le monde d'après, ne faut-il pas partir d'une représentation ?

Les intellectuels se discréditent en plaquant leurs propres obsessions sur cette épidémie. C'est la faute à la mondialisation, lit-on par exemple. Or s'il y a bien une constante dans l'histoire biologique, ce sont les épidémies... Les virus sont apparus avec les premières bactéries: ils préexistent de plusieurs milliards d'années à nos idéologies. Du temps de Montaigne frappait la peste: « *Chacun renonçait au soin de la vie. Les raisins demeuraient suspendus aux vignes (...)* » La maladie passera, la vie reprendra. En revanche, la crise, comme toute crise, révèle les hommes et fait tomber les masques, si je puis dire. Je suis effrayé par l'épidémie de pétainisme: dans le monde d'après, il faudrait rétablir les frontières, se replier sur soi, cesser de voyager. Sous les atours bienveillants du « produire local », je retrouve tous les composants du nationalisme classique, accompagnés d'une forte dose d'étatisme. Il faut se méfier

de tous ces « nouveaux modèles », ces utopies en chambre qui veulent s'imposer par la force et la peur. Ce populisme intellectuel m'inquiète davantage que le virus. J'ai parfois l'impression que nous nous dirigeons moins vers l'« après » que dans « *le monde d'hier* » de Stefan Zweig... Ralentir, ce n'est pas refermer. Rappelons-nous que la « vie d'avant » n'était pas si mal, réapprenons le temps long, et réaffirmons notre attachement aux libertés, à l'ouverture, au progrès et aux échanges – ainsi qu'aux institutions censées les garantir.

Des élus locaux réclament l'instauration d'un revenu universel pour permettre aux plus démunis de faire face à la

crise majeure que nous traversons. Une idée que vous défendiez déjà...

Le revenu universel, une somme versée à tous les citoyens sans aucune condition, est à mes yeux une nécessité morale et politique, et ce depuis sa première formulation par Thomas Paine en 1796: il complète les droits de l'homme en donnant à chacun les moyens de la liberté. L'idée a repris de la vigueur ces dernières années, à la faveur de l'émergence du travail indépendant. Des éléments qui semblaient théoriques prennent soudain un sens concret: l'automatisme, quand beaucoup sont exposés à une chute brutale de leurs revenus et ne savent pas quelle aide quémander; l'universalité, puisque nous nous trouvons

tous dans la même situation oisive, mais que seuls les salariés jouissent du chômage partiel; les besoins de base, que nous apprenons à évaluer du fond de nos confinements respectifs. Le revenu universel permet à chacun de faire le dos rond en cas de crise personnelle ou collective, de se réfugier dans cette « arrière-boutique » où Montaigne allait chercher la paix. Loin d'encourager l'assistantat, il favorise la prise de risque en offrant un filet de sécurité. L'Espagne, le Japon et même les États-Unis sont en train de s'engager dans cette voie. Les modélisations effectuées par le think tank que j'ai fondé, Génération libre, montrent que le fort niveau de redistribution déjà existant en France permettrait de mettre en place un revenu universel sans augmenter l'impôt ni la dépense publique. Il suffit de changer la tuyauterie socio-fiscale. Qu'attend-on exactement? La révolution? ■

* Entretien paru dans *Le Point* n° 2487, le 23 avril 2020.



« Rappelons-nous que la « vie d'avant » n'était pas si mal, réapprenons le temps long. »

Les Hénokiens, cette confrérie qui résiste à l'épreuve des siècles

Pour faire partie de ce club très fermé, les familles doivent être à la tête de leur entreprise depuis au moins deux cents ans.

Par Marie Bordet



Depuis
226
ans

Famille Viellard

Société Viellard Migeon & Cie
8^e génération - France

Tout commence en 1796, lorsque la première génération reprend les forges de Morvillars, dans le Territoire de Belfort. La famille a, depuis, décliné son activité autour de l'acier, et les sociétés du groupe emploient aujourd'hui environ 12 000 personnes. Elles proposent une large gamme de produits, de la vis réfractaire et du rivet en titane pour moteurs d'avion ou d'automobile aux prothèses médicales et aux hameçons de pêche...

Aciéristes.
Christophe, ancien
président des Hénokiens,
Béatrice, Michel, Elizabeth
et Serge Viellard (de g. à dr.).



Pâtisseries.
Le président
Mitsuhiko
Kurokawa et
sa fille, Chikako.

Depuis
500
ans

Famille Kurokawa

Société Toraya
17^e génération - Japon

Enchu Kurokawa est le père fondateur. Au XVI^e siècle, il crée à Kyoto une affaire de pâtisserie, qui devient le fournisseur officiel de l'empereur Go-Yozei – ses descendants ont conservé ce privilège jusqu'à aujourd'hui. En 1869, Toraya ouvre une boutique à Tokyo pour suivre le déménagement de la capitale du Japon de Kyoto à Tokyo. Elle emploie environ 900 personnes et dispose de 80 points de vente au Japon ainsi que d'un magasin-salon de thé à Paris.

famines, des crises économiques, des révolutions...» Le parterre d'invités, installés dans les salons de l'hôtel-Dieu de Lyon, applaudit poliment. Mais les spectateurs ne sont nullement impressionnés par la « longévité » de l'inventeur de la Cocotte-Minute. Ils lui portent plutôt un regard attendri, comme un adulte observant un jeune enfant exécuter ses premiers pas...

Assemblée secrète

Venus en tribus (enfants, conjoints, cousins, parents et, parfois, grands-parents), ils sont membres d'une association au nom étrange : les Hénokiens. Elle rassemble des entreprises familiales et affiche des critères d'admission drastiques : la détention d'au moins 50,1 % du capital par la famille, une direction assurée par un membre de la dynastie et une date de naissance remontant au moins à deux cents ans ! Alberto Marengi, PDG de Cartiera Mantovana (1615), leader italien du papier bleu-gris de protection des fruits et producteur de carton ondulé, est vice-président de la Confindustria – le Medef italien –, mais il est surtout le tout nouveau président de ce ■■■

REPORTAGE PHOTO : KHANH RENAUD/SQUARE POUR « LE POINT »

François Saint Bris n'est pas le genre d'homme à voyager léger. Il chemine annuellement, en train, en avion ou en voiture, toujours à destination d'une capitale européenne, avec un objet étrange et encombrant dans ses bagages : un trophée en forme d'hélice volante, dessiné par le français Mellerio, joaillier depuis 1613. Qui est ensuite brandi par le lauréat annuel du prix Léonard de Vinci, rendant hommage à une entreprise familiale, à sa longévité et à sa capacité à, sans cesse, se réinventer.

« La transmission d'un savoir-faire et de techniques de génération en génération, c'est fondamental. Léonard y portait une attention extrême... », explique le

propriétaire (avec ses frères et sœurs) du château du Clos Lucé, à Amboise, dernière demeure du grand maître italien. François Saint Bris a remis cette palme d'or de la pérennité entrepreneuriale à des lauréats à Rotterdam, à Vienne, à Munich, à Londres, à Venise, etc. L'an dernier, c'est à Lyon qu'il avait fait une halte pour honorer l'entreprise Seb, âgée de 167 ans, et son PDG, Thierry de La Tour d'Artaise, représentant de la sixième génération de la famille Lescure. « Les sociétés familiales ont un rapport au temps différent de celles qui sont cotées en Bourse, poursuit François Saint Bris. Elles ont une capacité de résilience hors du commun. Elles ont survécu à des catastrophes naturelles, des guerres, des



Depuis
277
ans

Famille Colbachini

Société Stabilimento Colbachini
11^e génération - Italie

L'ancêtre, Giuseppe Colbachini, crée, en 1745, avec son frère Antonio, un atelier de fonderie de cloches. En 1898, le pape Léon XIII accorde à l'entreprise des héritiers de Giuseppe le titre prestigieux de Fonderie pontificale. Aujourd'hui, le groupe s'est diversifié, avec la société industrielle IVG Colbachini, qui produit des tuyaux en caoutchouc pour le secteur pétrolier, des tissus industriels et des produits en silicone.

■■■ club très fermé. Il a notamment pour mission de faire le meilleur accueil aux petits nouveaux : le producteur de champagne Billecart-Salmon (1818); le biscuitier génois, expert en panettone, Grondona (1820); la plus ancienne entreprise familiale allemande, spécialiste de l'acier et du métal The Coatinc Company (1502); la banque suisse Mirabaud (1819). De la « raison d'être » des Hénokiens, Christophe Viellard, de la société Viellard Migeon (1796), ancien président de ce club, propose cette définition : « *Inscrire la famille et le travail de l'homme dans la durée jusqu'à ce que cela devienne une culture.* » Cette assemblée secrète, aux arbres généalogiques bien peignés, se retrouve annuellement – comme des chevaliers de

la Table ronde en quête du Graal et de sa promesse d'éternité – pour célébrer ensemble leurs ancêtres et tenter d'inventer l'avenir.

Apôtres d'Hénoch

Année 1980. Gérard Glotin, descendant en ligne directe de Marie Brizard (1714-1801), créatrice d'un alcool à l'anis, célèbre le 225^e anniversaire de la société bordelaise. Interviewé à la radio, entre la diffusion de deux tubes de Daniel Balavoine, le PDG du groupe de spiritueux lance : « *Je ne connais pas d'autres entreprises familiales de plus de deux cents ans. S'il y en avait parmi nos auditeurs, faites-le-moi savoir!* » Les Mellerio, la plus ancienne maison de joaillerie (1765) – qui fournissait les reines de France –,

Fondeurs
de cloches.
Giovanni Aldinio
Colbachini avec
sa fille Anna,
son fils Francesco
et son épouse
Antonella.

et Jean Hugel (viticulteurs à Riquewihr, en Alsace, depuis 1639) le contactent spontanément. La réunion originelle se tient à Bordeaux. Comment baptiser la chose ? Les fondateurs cherchent une allégorie de la longévité. Ils jettent finalement leur dévolu sur un personnage biblique méconnu : Hénoch, père de Mathusalem. Il vécut trois cent soixante-cinq ans avant que Dieu lui offre une place au ciel. Les Beretta (fabricants d'armes depuis 1526) sont les premiers étrangers à adhérer. « *Mon père m'a toujours parlé des Hénokiens comme d'un club d'amis où l'on aime simplement être ensemble. Où l'on échange naturellement des idées et des conseils... On ne fait jamais d'affaires entre nous* », déclare Pietro Gussalli Beretta, PDG de Beretta Holding.

Pour être adoubé dans l'ordre sacré des Hénokiens, tout candidat doit montrer les preuves, et on ne tranche pas au bénéfice du doute... Cela implique d'ouvrir des archives poussiéreuses, de déployer les innombrables branches d'un arbre généalogique complet qui démontre la filiation entre le fondateur et le dirigeant actuel, de convaincre de la bonne santé de la société avec le bilan financier des trois dernières années.

Les Hénokiens sont 51 : 13 Italiens, 14 Français, 10 Japonais, 4 Suisses, 4 Allemands, 2 Hollandais, 2 Belges, 1 Anglais et 1 Autrichien. En vrac, on trouve des sociétés actives dans le textile, la production vinicole, l'équipement automobile, l'alimentaire, le transport maritime, la banque, l'hôtellerie, les spiritueux, la joaillerie, la fabrication de papier, l'armurerie, les cloches, l'édition, l'immobilier, la porcelaine, les hameçons... « *Ils ne parlent pas tous la même langue et n'ont pas la même culture, mais il existe une forte cohésion entre eux*, assure Gérard Lipovitch, secrétaire général de l'association. *Ils se retrouvent autour d'une philosophie commune : l'entreprise familiale, alternative aux multinationales. Ils se posent tous les mêmes*

questions : Comment durer ? Comment choisir le successeur ? » Et ils ont un point commun, immuable : les apôtres d'Hénoch racontent toujours une belle légende familiale, de celles que l'on se chuchote au coin du feu de génération en génération. Avec, pour chaque histoire, l'ombre d'un héros, celle du père fondateur, forcément mythique.

Légendes familiales

Dans le cas de la plus vieille entreprise hôtelière du monde, il se nomme Garyo Hoshi. Fils d'un bûcheron japonais, cet homme alors âgé de 20 ans, originaire de l'île de Honshu, est envoyé par un moine bouddhiste à la recherche d'une source d'eau chaude miraculeuse. Il parvient à la localiser et en devient le

gardien officiel. Sur les flancs de la montagne sacrée, il construit une petite auberge en bois qui accueille les pèlerins malades. C'était en... 717 (pour donner un repère temporel français, la date marque le début du règne de Charles Martel). Le maître des lieux est aujourd'hui le 46^e Zengoro Hoshi (ils adoptent tous le prénom de Zengoro lorsqu'ils prennent la direction du *ryokan* – l'auberge traditionnelle), descendant direct du jeune intrépide. L'auberge dispose désormais de plus de cent chambres et du confort moderne, rehaussé du raffinement à la japonaise. Pour les Hugel, l'aïeul vénéré se nomme Hans Ulrich, qui décida, en 1639, de s'installer à Riquewihr, petite ville fortifiée d'Alsace. « *On a beaucoup souffert pendant* ■■■



Depuis
327
ans

Famille De Kuyper

Société De Kuyper Royal Distillers
11^e génération - Pays-Bas

Elle a été créée en 1695 par l'ancêtre Petrus De Kuyper. À l'occasion de son 300^e anniversaire, Sa Majesté la reine Beatrix des Pays-Bas a autorisé la société à ajouter le mot « Royal » à son nom. Aujourd'hui devenue un des leaders du marché des liqueurs aux États-Unis, la compagnie est à 100 % la propriété de la famille De Kuyper. Ses sites de production se trouvent aux Pays-Bas, mais aussi au Canada et aux États-Unis.

Liquoristes.

Autour de Bob De Kuyper (2^e à g.), longtemps PDG du groupe, ses cousins, son épouse (au centre), sa fille Camilla (2^e de dr.) et son fils Remy Jr (3^e à g.), responsable de la production.



Armuriers.
Pietro Gussalli Beretta, PDG de Beretta Holding, Monique Gussalli Beretta, sa mère, et Gretchen Gussalli Beretta, sa femme.

Depuis
496
ans

Famille Beretta

Société **Fabbrica d'armi Pietro Beretta**
15^e génération - Italie

L'entreprise est citée pour la première fois en 1526 dans la petite ville de Gardone Val Trompia, où elle est toujours établie. Elle est fondée par Bartolomeo Beretta (1490-1565), qui a commencé en vendant des canons d'arquebuse à la République de Venise au début du XVI^e siècle. De nos jours, la société produit essentiellement des armes sportives (fusils de chasse et de tir, carabines, pistolets semi-automatiques). Mais elle fournit aussi la Guardia Civil espagnole et l'armée américaine.

■■■ *la guerre de Trente Ans*», explique très sérieusement, comme si la blessure était encore à vif, Jean-Philippe Hugel (12^e génération), viticulteur et négociant incontournable de la région.

Lobbying

Certaines familles creusent inlassablement le sillon de leurs ancêtres. D'autres suivent des routes sinueuses, changeant de trajectoire au fil des siècles. C'est le cas du groupe Van Eeghen, établi à Amsterdam. Tout commence dans la Venise du Nord en 1662. Le huguenot Van Eeghen fonde sa maison de commerce : il exporte de la laine puis monte une flotte de bateaux à voile. Ses descendants partent à la conquête de

l'Amérique et investissent dans des terrains. « *Au début du XIX^e siècle, nous possédions 5 millions d'hectares dans l'État de New York ! Vous imaginez ça ? Nous les avons revendus il y a bien longtemps, c'est très dommage*, raconte Willem Van Eeghen. *Nous avons changé d'activité une dizaine de fois, passant de l'immobilier à la banque, au commerce de coton ou d'épices. Aujourd'hui, nous vendons des compléments alimentaires... La génération suivante, celle de mes enfants, voudra-t-elle reprendre le flambeau et réinventer à nouveau l'entreprise ? Ils décideront en toute liberté.* »

Qu'il doit être lourd à porter, ce culte des ancêtres qui semblent, de l'au-delà, épier leurs descendants ! Chaque année, des Hénokiens se voient contraints de

rendre leur tablier, ne remplissant plus les conditions exigées. En 2015, les Barovier, maîtres verriers de l'île de Murano depuis vingt-sept générations (création en 1200), ont vendu leur société, faute de fils ou de fille motivés. Pour Marie Brizard, la rupture était intervenue en 1999, les héritiers ayant perdu le contrôle dans un moment de crise. Sur le drôle de planisphère hénokien, on observe quelques contrées désertiques. Aucune société recensée en Afrique, en Amérique du Sud (« *Trop d'instabilité, trop de révolutions et de nationalisations* », indique Lipovitch) ou aux États-Unis (« *C'est un pays jeune, mais nous avons identifié une proie* »). Cela ajouterait pourtant une dose de puissance dans la machine. Car les Hénokiens ne sont pas seulement une joyeuse bande d'héritiers. Groupe de pression aussi, ils exercent un discret lobbying à Bruxelles ou dans leurs pays en faveur des entreprises familiales (militant notamment pour une réglementation plus souple et pour une réforme des droits de succession). Mais le défi ultime est ailleurs, immuable, qu'il s'agisse de la 10^e, de la 25^e ou de la 47^e génération : c'est celui de la transmission ■

Article paru dans *Le Point* n° 2294, le 25 août 2016, actualisé en juin 2022.

60%

des Français comme des dirigeants considèrent qu'ils doivent faire face ces dernières années à de plus en plus d'urgences

Etude BVA - BCG pour la Cité de la Réussite, mai 2022

POUR ÊTRE EN
AVANCE...

...IL FAUT
COMMENCER
PAR PRENDRE
SON TEMPS*



Depuis plus de 50 ans, BVA éclaire et accompagne les décisions des organisations et citoyens en décryptant le monde pour construire des solutions performantes et un futur positif.

À travers notre partenariat avec la Cité de la Réussite en 2022, nous avons souhaité faire vivre cette mission et éclairer le débat public sur les grands enjeux de notre époque. Et quel enjeu plus universel que le temps ?

*Vous avez 4h !

BVA

Comment se libérer de la pression temporelle

Une étude montre que garder du temps pour soi, en déléguant les tâches ménagères moyennant paiement, augmente nettement le bien-être individuel¹.

Par Bastien Blain²

À travers le monde, l'augmentation de la richesse a produit une conséquence inattendue : le sentiment croissant de manque de temps. Or le manque de temps est associé à un moindre bien-être. En théorie, avoir plus d'argent permettrait de payer pour gagner du temps, par exemple en habitant plus près de son lieu de travail ou en déléguant les tâches ménagères comme le ménage, la cuisine, les courses. La croissance de l'économie collaborative a rendu les

services permettant de gagner du temps de plus en plus accessibles, mais on ne sait toujours pas si de tels services permettent d'améliorer le bien-être. Est-ce qu'allouer une partie de ses revenus à l'achat de temps libre promeut le bien-être ? Une étude récente, « Buying time promotes happiness³ » suggère que oui, sur la base de questionnaires en ligne et d'une expérience.

Les chercheurs ont recruté différents échantillons d'employés dans

plusieurs pays : plus de 1 000 aux États-Unis et aux Pays-Bas, ainsi que plusieurs centaines au Danemark et au Canada. Les participants devaient indiquer, outre diverses variables démographiques (âge, genre, revenu annuel du ménage), le nombre d'heures passées à travailler, s'ils payaient des services les libérant des corvées quotidiennes pour avoir plus de temps libre et, le cas échéant, combien. Les participants indiquaient également à quel point ■■■



Le Point



Mieux qu'être informé, comprendre le monde qui nous entoure.

Info en continu, interviews exclusives, décryptages, nouveaux formats...

Tout pour faire *Le Point*

Vous pouvez retrouver tous nos contenus sur :

Le site Internet *Le Point*
www.lepoint.fr



L'application *Le Point*



Tout pour faire **Le Point**



■ ■ ■ ils étaient satisfaits de leur vie et s'ils se sentaient stressés par manque de temps. Les résultats montrent que près de 30 % d'entre eux dépensaient de l'argent (environ 120 euros) pour se libérer du temps et que ce groupe était plus heureux dans la vie que les participants qui ne dépensaient pas d'argent pour se libérer du temps.

Le stress généré par le manque de temps est significativement plus associé à une faible satisfaction dans la vie pour les personnes n'investissant pas dans le gain de temps que pour celles qui investissent dans ce but. Ces résultats, répliqués dans un second échantillon d'employés, suggèrent donc

qu'utiliser de l'argent pour gagner du temps diminue les effets négatifs du stress généré par la pression temporelle sur le bien-être.

Maîtriser

Néanmoins, l'analyse de ces questionnaires ne permet pas d'établir de lien causal entre l'achat de gain de temps et le fait d'être plus heureux dans la vie. En fait, il se pourrait que les individus satisfaits de leur vie aspirent à gagner plus de temps libre, par exemple s'ils ont l'impression d'avoir atteint tous leurs objectifs professionnels par ailleurs. Pour résoudre ce problème, les chercheurs ont attribué

à des volontaires une même somme d'argent (environ 30 euros) lors de deux week-ends consécutifs et les ont aléatoirement divisés en deux groupes. Le premier groupe devait dépenser cette somme pour se libérer du temps durant le premier week-end et pour des achats matériels lors du second week-end. Il est en effet improbable que les achats matériels permettent de gagner du temps, et ils constituent donc un bon moyen de contrôle. Dans l'autre groupe, les participants devaient inverser l'ordre du type d'achat. À la fin de la journée, tous recevaient un appel et devaient indiquer comment ils se sentaient et s'ils ressentaient du stress temporel. Les résultats montrent que les participants étaient plus heureux et moins stressés par le temps après un achat qui leur permettait de gagner du temps qu'après un achat matériel. Ce résultat n'est pas expliqué par l'importance de l'achat, son utilité ou son caractère exceptionnel.

Cette étude montre que payer pour gagner du temps augmente le bien-être, au moins parce que cela réduit la pression temporelle. La pression temporelle n'affecte d'ailleurs pas ou peu les personnes qui paient pour se libérer du temps. De surcroît, payer pour se libérer du temps réduirait potentiellement l'impact négatif de la pression temporelle en augmentant le sentiment de contrôle. En effet, certaines personnes ont tendance à se plaindre de manquer de temps alors même qu'elles ne sont pas si occupées, parce qu'elles ont l'impression de ne pas contrôler le temps. En dépit des effets bénéfiques de la sous-traitance des tâches pénibles, peu de personnes dans l'échantillon testé ont recours à ces services. Les institutions pourraient donc récompenser leurs employés en utilisant des chèques-cadeaux destinés à payer des services et ainsi améliorer le bien-être de leurs employés ■

1. Article paru dans *Phébé*, la veille d'idées du *Point*, le 24 septembre 2021.

2. Chercheur associé, University College de Londres.

3. Source : Ashley V. Whillans, Elizabeth W. Dunn, Paul Smeets, Rene Bekkers, Michael I. Norton, « Buying time promotes happiness », *PNAS*, 2017.

Certains se plaignent de manquer de temps alors même qu'ils ne sont pas si occupés, parce qu'ils ont l'impression de ne pas contrôler le temps.

la rédaction : des points de vue affirmés

Comme vous, les journalistes sont passionnés et gourmands d'idées.
Pour le plaisir simple d'en savoir davantage sur ce qui nous entoure
ils stimulent votre curiosité et vous rappellent que la passion est contagieuse.

Toute la richesse éditoriale du *Point* où que vous soyez.



Le confort du journal papier
directement dans votre
boîte aux lettres.



L'accès à tous nos contenus sur le site et l'application
Le Point, ainsi que notre journal numérique, directement
sur votre ordinateur, smartphone ou tablette.

Choisissez votre formule d'abonnement

FORMULE 100% NUMÉRIQUE

1€

LE 1ER MOIS

puis 9,99€ / 4 semaines

- L'accès illimité à tous nos contenus sur le site LePoint.fr et sur l'application *Le Point*.
- Votre journal numérique en avant-première.
- Des contenus exclusifs : palmarès, podcasts, newsletters...

FORMULE PAPIER

+ NUMÉRIQUE

1€

LE 1ER MOIS

puis 13,99€ / 4 semaines

- Votre journal papier livré chez vous chaque semaine.
- L'accès illimité à tous les avantages de l'offre 100% numérique.

RENDEZ-VOUS SUR : abo.lepoint.fr



En attendant l'avion

En Russie, un « héros soviétique » veille sur une piste d'atterrissage où aucun appareil ne se pose. Au cas où*...

De notre envoyé spécial Marc Nexon

Il s'installe au volant de sa camionnette UAZ kaki et file droit devant. Il connaît la longueur de la piste: 1 350 mètres. Le véhicule avance en hoquetant et stoppe à la lisière de la forêt. « Voilà, c'est là », dit-il. Il descend, fait quelques pas et montre une étendue herbeuse, piquetée d'arbustes. « Il est arrivé jusqu'ici sans casser de branches. »

Sergueï Sotnikov, 52 ans à l'époque, se souvient de tout. C'était le 7 septembre 2010. Ce jour-là, à 7 h 40, un vrombissement emplît l'espace. Un avion de ligne tourne dans le ciel, atterrit en catastrophe et finit sa course, les pneus déchirés, à la lisière des premiers sapins. À bord, 80 personnes, dont une femme enceinte et trois enfants, tous sains et saufs. Un miracle. Car, quelques minutes plus tôt, le Tupolev 154, victime d'une panne électrique, est sur le point de s'écraser, à 1 800 kilomètres de Moscou, quelque part dans la république des Komis. Un territoire grand comme la France, situé en partie au-delà du cercle polaire, couvert aux deux tiers de forêts où vivent 70 000 rennes et l'équivalent de la population de Marseille.

Or, au milieu de nulle part, surgit l'impensable: une piste. Une vraie! En service de 1978 à 1998 et supprimée depuis longtemps des registres de l'aviation civile. Une bande de béton qui accueillait jadis des appareils soviétiques et qui aurait dû disparaître sous la végétation. Sauf qu'à l'époque un homme en décide autrement. Durant douze ans, Sergueï Sotnikov la nettoie, la balise et la préserve de l'avancée de la forêt. Parce qu'il n'a jamais pu se résoudre à voir son aéroport mettre la clé sous la porte. Et voilà qu'en cette fin d'été sa piste désaffectée sauve un avion



À 1 800 kilomètres de Moscou, au-delà du cercle polaire, Sergueï Sotnikov pose sur « sa » piste d'atterrissage longue de 1 350 mètres.



en perdition, en provenance de Mirny (Iakoutie) et à destination de Moscou. « J'ai vu les passagers s'extraire par les toboggans, raconte Sergueï. D'abord, tout le monde riait, certains sont même allés cueillir des champignons aux alentours. Plus tard, les femmes ont pleuré et les hommes ont vidé les bouteilles de cognac du village. » En sortant de l'avion, le commandant lui demande: « Où est-on? – À Izhma. – Où ça? » « J'ai dû lui répéter trois fois », se souvient-il.

Plus tard, les deux pilotes relateront leur odyssée: les instruments de bord hors service, le repérage de la ligne d'horizon à l'aide d'un verre d'eau et la découverte de la piste au milieu de la taïga rougeoyante. « On s'attendait à tout sauf à ça! » dira l'un d'eux. L'avion se posera quatre minutes avant la fin de sa réserve de carburant. L'événement fait grand bruit. Le président, Dmitri Medvedev, élève les deux pilotes au rang de « héros de Russie ». Sergueï est l'oublié de l'histoire, avant que les internautes ne s'émeuvent et qu'une médaille du mérite lui soit finalement attribuée.

Depuis ce jour, l'homme à la moustache grisonnante n'a pas changé ses habitudes. Ce matin, il arrache les herbes qui poussent entre les plaques de béton de la piste. « J'attends que la neige fonde et je couperai ces jeunes arbres », dit-il en désignant les bas-côtés. Il traque le crottin de cheval séché, qui, « avec le vent, pique les yeux ». Il surveille aussi un vélo garé à proximité et dont le propriétaire a disparu. « Il est parti chasser le lièvre ou ramasser du bois. » Le bois? Ça l'énerve. « Les gens le coupent et l'entassent sur la piste. Je dois leur courir après! »

Cet aéroport, il l'a pourtant connu florissant. Lorsqu'il débarque ici, à Izhma,



3 500 habitants, le jeune Sotnikov a 20 ans. Il vient d'achever une formation de technicien et se retrouve affecté aux stocks de kérosène. Il se souvient d'une noria d'avions. Des Antonov 24, des Iliouchine 14, des Yak 40 utilisés pour amener les habitants d'un village à un autre, à raison de deux navettes par jour. Un moyen de transport unique dans une région dépourvue de routes et traversée par des rivières gelées neuf mois sur douze. Coût d'un trajet : 8 roubles, l'équivalent du prix d'une trentaine de pains.

Vœu pieux

C'est l'heure de gloire de l'aéroport et de ses 130 employés. Quant à sa cantine, elle régale les passagers. « *On ne filait pas ensuite aux toilettes, comme avec les cafés de nos jours* », se rappelle un vieux. Et puis surviennent la chute du Mur et le chaos de la perestroïka. L'aéroport d'Izhma est livré à lui-même. Les autorités lui coupent même l'électricité, obligeant Sergueï à placer des casseroles remplies d'un

Le 7 septembre 2010, ce Tupolev à destination de Moscou atterrit en catastrophe sur la piste désaffectée près d'Izhma (république des Komis). Les 80 passagers sont saufs. L'avion redécollera après sept mois de réparations.

liquide inflammable en guise de balises. « *L'effectif est tombé à 30, puis à 15. Je suis le dernier. Voilà les dégâts du capitalisme !* » lance-t-il en montrant l'accès de la tour de contrôle condamné par des planches en bois. Sur les murs écaillés du bureau d'enregistrement, une vieille affiche illustre le Kremlin avec ce titre : « *Moscou, la capitale de l'URSS* ».

À l'aéroport d'Izhma, une activité a cependant survécu : le transport en hélicoptère assuré deux fois par semaine, au printemps et à l'automne lorsque les cours d'eau sont infranchissables. Ce matin, un vieil engin aux pneus à peine gonflés se pose. Une dizaine de passagers se précipitent à l'intérieur. Sergueï y

glisse un colis postal et l'hélicoptère redécollé. Le reste du temps, Izhma et ses maisons en bois vivent isolées de tout. Certes, le visiteur y découvre un centre culturel, une statue de Lénine et d'importantes canalisations de gaz enjambant les ruelles. Mais la gare la plus proche se situe à 130 kilomètres et les routes s'effondrent, détruites par le froid.

Alors, bien sûr, l'affaire du Tupolev a brisé la torpeur boréale. « *Les amoureux sont venus de loin pour l'avoir sur leurs photos de mariage* », raconte Masha, la femme de Sergueï. Les écoles ont même organisé des excursions. L'attraction a duré sept mois, le temps des réparations. L'avion a ensuite redécollé, gratifiant d'un « battement » d'ailes les villageois rassemblés pour l'événement. Les pilotes ont même repris leur liaison. « *Voilà notre deuxième lieu de naissance* », a dit l'un d'eux en survolant les forêts d'Izhma.

Sergueï, lui, est désormais une figure. « *Il nous inspire beaucoup de respect, on ne savait pas qu'il passait son temps là-bas* », concède la gardienne du musée local, où sont exposés des dessins d'écobliers représentant le grand oiseau blanc. Sergueï a même participé à la « ligne directe » de Poutine, un entretien télévisé avec les habitants de toutes les régions de Russie. « *Pourquoi vous êtes-vous occupé de cette piste ?* » lui a demandé le maître du Kremlin. « *Parce que je voudrais que l'aviation civile renaisse* ». Son vœu pourrait être exaucé. La république des Komis a promis de débloquer 40 millions de roubles (850 000 euros) pour rénover la piste.

Sergueï est assis dans son bureau. Autour de lui, un téléphone à cadran, des papiers jaunis et des tableaux électriques hors d'usage. Seul appareil en fonction ? La radio. « *Visibilité claire* », entend-on depuis un avion de passage, haut dans le ciel. Il sourit. « *Vous verrez, bientôt ils reviendront*. »

Ils ne sont jamais revenus. La promesse de rénovation de la piste a été vite oubliée. Alors Sergueï a renoncé à se battre. En 2019 il est parti à la retraite, le cœur déchiré à l'idée que la forêt s'avance et engloutisse un jour l'aéroport d'Izhma ■

* Article paru dans *Le Point* n° 2202, le 27 novembre 2014, actualisé en juin 2022.

« Pourquoi vous êtes-vous occupé de cette piste ? » lui a demandé Poutine. « Parce que je voudrais que l'aviation civile renaisse. »

Ces arbres millénaires qui tiennent encore debout

Ils appartiennent à une autre temporalité que celle de l'homme, qui voit en eux le passé, le présent et l'avenir.

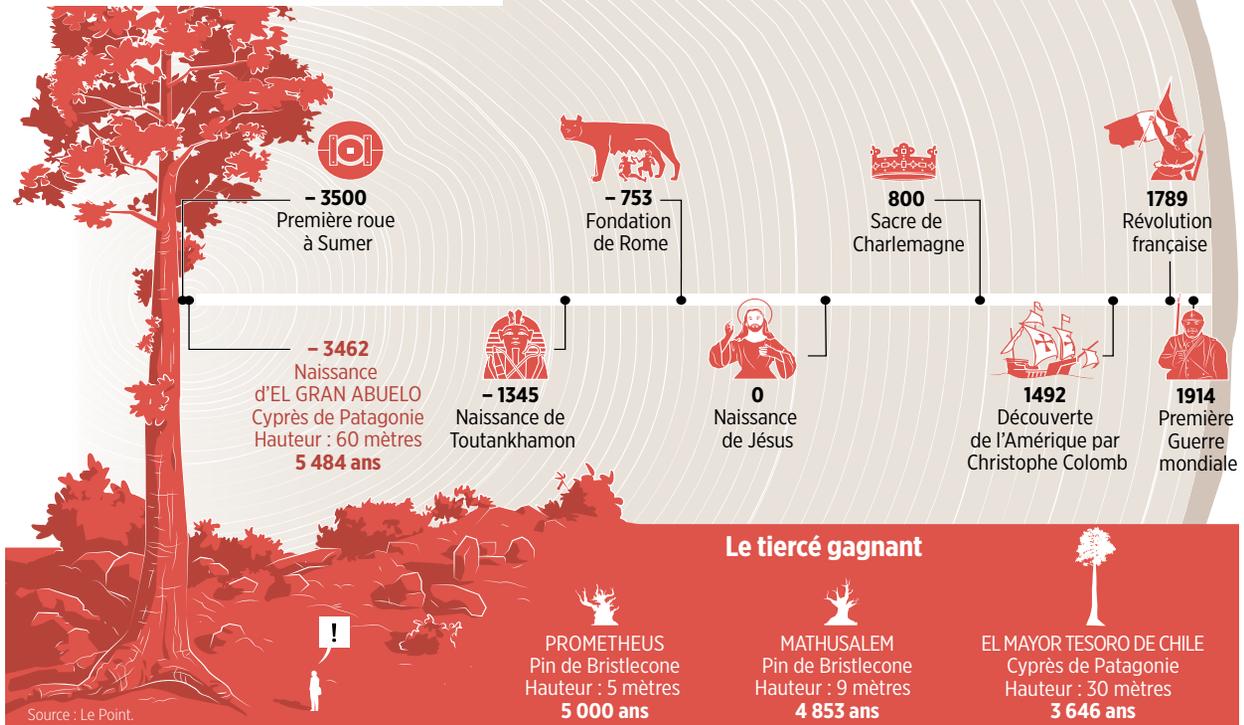
Par Frédéric Lewino

« **P**as tous les arbres, mais une petite minorité d'entre eux sont réellement immortels ! » s'exclame Francis Hallé. Le plus célèbre botaniste français sait de quoi il parle puisqu'il a passé une grande partie de sa vie à voguer sur le sommet des arbres de la forêt tropicale à bord de son radeau des cimes. Officiellement, les plus vieux arbres de la planète encore debout ont assisté à la naissance de la civilisation

égyptienne, il y a plus de 5 000 ans ! Ce qui équivaut à 250 générations humaines. L'éternité ou presque. L'aîné de tous serait un cyprès de Patagonie, poussant dans un ravin sur la côte chilienne, le bien nommé Gran Abuelo. Tout récemment, son âge a été estimé par l'expert Jonathan Barichivich à 5 454 ans. Il bat ainsi de 600 ans le pin bristlecone Mathusalem, poussant sur les montagnes Blanches de Californie. Le secret de longévité de ces

ancêtres reste largement inconnu des botanistes. Cependant, ils ont remarqué que les spécimens les plus âgés vivent souvent dans des milieux rudes, secs et peu arrosés. Conséquence : les cernes annuels restent très ténus et constituent après plusieurs années des arbres aux dimensions encore viables. Ce n'est pas vraiment le cas des séquoias, dont certains culminent à plus de 100 mètres, mais sans jamais dépasser des âges

Le doyen des arbres serait né avec la roue



canoniques. Le plus âgé, The President, n'affiche « que » 3 200 ans.

En Europe, le temps des arbres passe plus rapidement. Le célèbre olivier de Roquebrune-Cap-Martin affiche officiellement 2 000 printemps. Et encore est-ce une estimation qui n'a rien de scientifique, vu qu'il a perdu l'essentiel de son tronc. De même, les autres ancêtres européens sont, en général, dotés d'un âge surestimé. En réalité, pour trouver des arbres qui auraient assisté à l'avènement de la France, il faut escalader les parois des gorges du Verdon et de l'Ardèche. Là, on trouve de minuscules genévriers qui peuvent revendiquer presque 2 000 ans. L'un d'eux, de 15 centimètres de diamètre, qui a chuté naturellement au pied de la falaise, possédait 1 500 cernes. Sans doute en existe-t-il de bien plus âgés. Là encore, le manque d'eau et de sol explique la taille de guêpe de ces arbres et leur longévité. Mais c'est aussi dû au fait qu'ils poussent sur des parois inaccessibles à l'homme et aux incendies.

Arbres-forêts

Pourtant, quand Francis Hallé évoque l'immortalité des arbres, il ne pense pas à ces géants d'Amérique du Nord qui montrent leurs biscotos ou au modeste genévrier, mais à des forêts constituées de milliers de troncs parfaitement identiques. Tous partagent exactement le même patrimoine génétique. Ainsi en est-il d'une forêt de faux-trembles, en Utah, composée de 47 000 individus sur 43 hectares. Tout serait parti, voilà 80 000 ans, d'un unique faux-tremble dont les racines ont émis des rejets à l'origine de nouveaux arbres identiques au premier. De drageonnage en drageonnage, la forêt s'est étendue, entièrement dépendante d'un même réseau de racines et constituant donc un individu unique né il y a bien 80 millénaires, à une époque où l'homme n'avait pas encore mis le pied en Europe et en Amérique. On connaît

L'horloge en bois

Chaque année ajoute un cerne au tronc d'un arbre. Il suffit donc de les compter pour connaître l'âge de celui-ci. La largeur du cerne est rythmée par le climat. Donc deux arbres de la même espèce, poussant dans la même région, affichent grosso modo la même alternance d'épaisseur de cernes. De ce constat est né, au début du XX^e siècle, la dendrochronologie qui rassemble aujourd'hui un millier d'experts à travers le monde. Pour dater un bâtiment, le dendrochronologue prélève un échantillon de poutre afin de relever les épaisseurs d'une soixantaine de cernes successifs. Il rentre ces données dans un logiciel spécialisé enrichi de milliers d'échantillons de bois dont l'âge a été établi. Il existe comme cela des centaines de séries référentielles régionales pour le chêne, le châtaignier, le hêtre et de nombreux conifères. La plus longue série remonte à 2 500 ans.

L'exemple le plus illustre de dendrochronologie, appliqué à un monument, est celui de Notre-Dame de Paris. Si la charpente est partie en fumée, des prélèvements antérieurs avaient permis de constater que celle du chœur, la plus ancienne, était faite d'arbres abattus autour de 1160-1170. Puis cette charpente a été reconstruite vers 1220. Quant à celle de la nef, elle était composée d'arbres abattus entre 1230 et 1240. Tout ce qui contient des éléments en bois peut être daté... parfois avec de mauvaises surprises. Ainsi, un alto attribué à un célèbre luthier du XVI^e siècle valant 250 000 euros a, finalement, été daté des années 1800 !

Enfin, la dernière corde à l'arc de la dendrochronologie est la reconstitution du climat passé, grâce à l'épaisseur des cernes et aux isotopes piégés dans le bois ■

d'autres arbres-forêts dans le monde, tel un bouquet de houx en Tasmanie, vieux de 43 000 ans. « Il est probable qu'un jour on trouvera un arbre-forêt encore plus vieux », considère Francis Hallé. Dépassera-t-on 100 000 ans ? 200 000 ans ? Un arbre né avant l'apparition de l'espèce humaine, est-ce possible ?

Plus stupéfiante encore est la théorie du botaniste selon laquelle chaque arbre serait l'équivalent d'une colonie corallienne, théoriquement éternelle. Il considère que chaque branche est un être à part. Le jardinier-botaniste-paysagiste Gilles Clément, qui partage cette vision, explique : « Chaque branche possède une sorte d'indépendance, y compris dans sa relation avec les racines. Tandis que l'aubier devient quelque chose de strictement

mécanique, pour porter la colonie, comme un massif corallien... C'est presque une manière de se rendre immortel, parce que l'arbre se rajeunit, mais c'est toujours le même "individu", finalement. » Cette thèse repose sur la nature des bourgeons à l'origine des branches (mais aussi des fleurs ou des feuilles). Il faut les considérer comme des embryons. En effet, toutes leurs cellules contiennent un matériel génétique tout neuf, qui n'a pas connu de dégradation due à la vieillesse. Chez vous, chez moi, chez tout animal, les chromosomes se dégradent au fil du temps. Celui des bourgeons est parfaitement identique à celui de la graine à l'origine de l'arbre. C'est ce qui fait dire à Francis Hallé que chaque branche peut être considérée comme un individu à part. En théorie, l'arbre pourrait donc vivre éternellement.

Aujourd'hui, un peu partout sur la Terre, des arbres naissent qui seront encore vivants dans 5 000 ans ou plus. À moins d'être victimes du changement climatique et de la déforestation ■

Parmi les arbres-forêts existants, un bouquet de houx en Tasmanie, vieux de 43 000 ans.

Laurence des Cars

« Le Louvre est une très efficace cure de jouvence ! »

Faut-il prendre son temps dans un musée ?
Le lieu modifie-t-il notre rapport au temps ?
La présidente du Louvre répond.

Propos recueillis par Christophe Ono-dit-Biot

Le Point: L'expression « prendre le temps » suscite-t-elle de l'écho chez la présidente du Louvre ?

Laurence des Cars: Forcément ! Dans un musée comme le Louvre, le temps de visite doit être avant tout un temps de plaisir. Deux heures et demie de plaisir, si l'on reprend la durée moyenne de visite au musée. Je souhaite d'ailleurs remettre cette notion au cœur du parcours de nos visiteurs, non seulement parce que leur voyage dans nos collections doit être un moment agréable mais aussi et surtout pour qu'ils aient envie de renouveler cet instant de bonheur, quelquefois conquis de haute lutte dans un emploi du temps très chargé. Le Louvre est un « espace-temps » particulier au cœur de la cité, comme suspendu, l'abondance des collections et l'étendue du palais invitant à la rêverie. Parfois au gré d'un bref passage, entre deux rendez-vous. Parfois de façon prolongée, autour d'une ou plusieurs œuvres. Le Louvre, c'est donc une pluralité de temps. Du temps que l'on choisit, du temps que l'on construit, du temps que l'on se donne, que l'on conquiert et que l'on protège aussi. C'est du temps pour soi, pour sa famille, pour ses amis. Tout cela, nous devons le rendre tangible. Cela va aussi dans le sens d'une mission de service public, et la mise en place d'une nocturne tout comme le projet d'extension des horaires actuellement à l'étude participent de cet objectif d'un Louvre plus accessible par et pour « tous les temps » !

À quelles œuvres d'art songez-vous spontanément quand on vous interroge sur votre rapport au temps ?

À deux œuvres très différentes. L'une est d'ailleurs plutôt une série d'œuvres, *Les Saisons* d'Arcimboldo,

exposées au Louvre. Le thème des saisons mêlé à celui de la figure humaine, le côté rébus très sophistiqué de la Renaissance, me fascinent. Je pense aussi à une merveilleuse installation de Douglas Gordon, *24 Hour Psycho*, fondée sur *Psychose*, le film d'Hitchcock, qu'il a passé au ralenti pour que sa projection se déroule sur vingt-quatre heures. C'est une œuvre qui transforme notre rapport au temps, très troublante, très hypnotique.

Peut-on prendre son temps quand on dirige le plus grand musée du monde ?

Les chiffres du Louvre sont assez vertigineux... Des millions de visiteurs chaque année, 2 200 agents, 33 000 œuvres exposées, 244 000 mètres carrés de plancher, des partenariats dans 75 pays. Pour bien gérer cette institution, qui a elle-même un rapport au temps particulier – le palais porte tout de même huit siècles d'Histoire –, il faut considérer plusieurs horloges qui, par nature, ne tournent pas au même rythme. C'est évidemment le temps de l'action propre à toute organisation et qui nécessite la prise de décisions rapides. C'est également le souci, et j'ajouterais l'effort, du « temps long », car les décisions qui engagent le musée doivent s'inscrire dans la durée, en miroir de son histoire, de ses valeurs, de ses collections. Le Louvre est en cela très différent du musée d'Orsay que j'ai aussi eu le bonheur de diriger. Orsay est un musée concentré sur soixante-dix ans de création. C'est la naissance de la modernité, on tente d'attraper le temps au travers notamment de la photographie. Avec le Louvre, le rapport au temps s'élargit et se complexifie. Pensons que la statue d'Aïn Ghazal, l'œuvre la plus ancienne exposée au Louvre, a environ 9 000 ans, que la restauration en cours

Laurence des Cars

Présidente-directrice du musée du Louvre

Conservatrice générale du patrimoine, spécialiste de l'art du XIX^e siècle et du début du XX^e siècle, elle a dirigé les musées d'Orsay et de l'Orangerie (2017-2021) et l'Agence France Muséums, chargée à ce titre du développement du Louvre Abou Dhabi (2007-2014).



de la *Maestà* de Cimabue prendra un an et demi ou qu'un cycle de programmation d'expositions se prépare plusieurs années à l'avance.

Précisément, diriger un musée comme le Louvre, ancien palais constituant en soi un millefeuille d'époques, implique-t-il un rapport particulier au temps ?

Le Louvre est une sorte de gigantesque palimpseste. S'y entremêlent des fragments de mémoires à travers des pièces uniques toutes placées sur un pied d'égalité, une architecture aussi, celle d'un ancien palais des rois devenu musée encyclopédique, et, évidemment, la muséographie de nos collections. Ce rapport au temps est aussi celui de la préservation. Il faut préserver ce qui est fragile pour mieux le partager, le comprendre. C'est magnifique en soi et c'est aussi une écriture qui ne s'arrête pas car, fondamentalement, le Louvre continue à nous dire quelque chose et à éclairer les problématiques contemporaines. C'est la raison pour laquelle je souhaite qu'il soit toujours plus en écho des débats qui se font jour

NICOLAS GUIRAUD/MUSÉE DU LOUVRE

« Une visite au musée, c'est du temps transformé en espace. »

Laurence des Cars, pour qui le Louvre doit conjuguer le temps passé de ses collections avec les questions quotidiennes et sociales qui animent nos sociétés.

dans nos sociétés, qu'il les devance même. Le Louvre est au cœur de la cité et doit en refléter son rythme, son « tempo ».

Diriez-vous que le musée est, par essence, le lieu où se modifie, ne serait-ce que pour quelques heures, notre relation au temps ? Et comment ?

Une visite au musée, c'est du temps transformé en espace. C'est bien là la force de tous les musées : la puissance d'évocation qui met immédiatement le visiteur dans un rapport au temps. D'ailleurs, ce rapport est vécu par nos visiteurs presque physiquement, et quelquefois de façon contradictoire, car plusieurs temps se télescopent : celui de l'entrée dans le musée, c'est le temps de l'efficacité, où il faut se diriger ; celui ensuite de la confrontation avec la beauté des œuvres, c'est le temps de l'observation et, j'espère, du plaisir. Ce que les Anglais appellent « *time capsule* » est d'ailleurs un bon exemple de cette capacité du musée à tenter le passage du temps : les merveilleux appartements Napoléon III vous replongent dans l'effervescence du Second Empire, quand l'ensemble majestueux de la cour Khorsabad, ville bâtie à la fin du VIII^e siècle avant notre ère, vous transporte près de Mossoul et vous rappelle que le premier musée assyrien du monde a vu le jour au Louvre. En somme, le Louvre est une très efficace cure de jouvence ! ■



Laurence des Cars

participe au débat

« S'émerveiller, contempler : et si l'on gagnait son temps à le perdre ? »

SAMEDI 25 JUIN

14 H 30 - 16 H

La Sorbonne,
amphithéâtre
Descartes

(cf. programme, p. 42)

Eric Bismuth, Président de Montefiore Investment

« Réconcilier l'entreprise avec le temps long »

**Investir dans des entreprises en s'engageant à long terme à leurs côtés :
Eric Bismuth œuvre pour une finance durable et utile à la collectivité.**

En quoi consiste l'activité de Montefiore Investment ?

Nous sommes une société d'investissement née il y a 17 ans, indépendante et détenue par ses Associés. Nous gérons 2,5 milliards d'euros de fonds propres que nous investissons dans des PME et des Entreprises de Taille Intermédiaire (ETI) françaises dans le secteur des services. Nous nous sommes imposés comme un investisseur de référence car nous avons démontré notre capacité à dynamiser et pérenniser la croissance des sociétés dans lesquelles nous investissons.

En moyenne, ces dernières ont connu une hausse de leur chiffre d'affaires et de leurs résultats de 18% par an, en dépit des périodes de crises. Nous mettons notamment l'accent sur leur développement international et favorisons la durabilité pour les clients, les salariés et la société au sens large.

Les entreprises dans lesquelles nous investissons créent de l'emploi de manière significative. Entre 2013 et 2021, nos entreprises ont augmenté leurs effectifs nets de 9 000 emplois, voire de 15 000 emplois en incluant les croissances externes, ce qui contribue également à pérenniser des entreprises plus petites.

Qu'est-ce qui vous distingue d'autres fonds d'investissement ?

Je n'utilise pas ce terme « fonds d'investissement » pour nous définir car il peut recouvrir des réalités très distinctes – par exemple des investissements en bourse dans une logique d'investissement financier à court terme. Notre démarche est très différente : nous sommes des capitaux investisseurs, nous prenons des parts significatives dans des sociétés et nous les accompagnons durant 5 à 10 ans (voire davantage), en nous impliquant dans leurs choix stratégiques et en nouant des relations fortes avec les entrepreneurs. Sur le temps long.



Ce n'est pas dans l'air du temps ...

Il faut reconnaître que le temps de l'entreprise s'est structurellement raccourci. Un désir d'immédiateté se manifeste un peu partout. Les salariés, les consommateurs, les citoyens, les responsables politiques : tout le monde participe à cette accélération.

L'univers numérique accentue ce phénomène et à cela s'ajoute la grande volatilité de l'environnement économique, politique et réglementaire.

Sans compter les marchés financiers...

Oui, les résultats trimestriels des sociétés cotées dictent le tempo et les modes de management renforcent cette tendance : il y a des bonus annuels, parfois même mensuels dans certaines entreprises ! Ce temps court est particulièrement palpable dans les startups qui aspirent à devenir rapidement des « licornes » (des sociétés valorisées à plus d'un milliard d'euros, NDLR). Elles doivent croître très vite, lever toujours plus de fonds. Ce modèle, qui a sa logique, devrait rester

une exception et ne constituer en aucun cas une référence pour les jeunes entreprises et les PME. Tous les joueurs de foot ne sont pas Mbappé.

Certes, le temps court mérite une véritable attention, comme la crise du Covid vient de nous le rappeler. Viser le temps long ne doit pas faire perdre de vue la nécessité de survivre au prochain hiver et de rechercher une forme d'excellence dans les opérations. Mais notre conviction, c'est que le défi d'une entreprise consiste à réconcilier temps court et temps long.

Pourquoi un pilotage stratégique de long terme vous semble-t-il plus pertinent ?

Les intérêts des différentes parties prenantes d'une entreprise ne sont pas toujours parfaitement convergents. Le long terme, c'est l'horizon de réconciliation de ces intérêts divergents. Avec une vision ambitieuse, exigeante et responsable, vous alignez les énergies et créez l'adhésion. Plus encore qu'hier, c'est une condition in-

dispensable de la réussite. Vous pouvez payer généreusement vos salariés, s'ils n'adhèrent pas à votre projet, ils vous quitteront ou ils travailleront sans enthousiasme. Plus que jamais, les femmes et les hommes veulent partager un destin commun, un horizon qui va au-delà du prochain trimestre.

Cette vision à long terme est-elle rare, aujourd'hui, parmi les entreprises ?

Certains grands groupes concilient très bien croissance durable et rentabilité importante – je pense à Essilor, Air Liquide, Publicis ou LVMH pour ne citer qu'eux. Mais ils font plutôt figure d'exception. Il faut être clair : en France, c'est un peloton de PME et d'ETI qui explique l'essentiel de la création d'emploi à long terme. Et cela se constate dans tous les pays de l'OCDE. Ces PME et ETI affichent des croissances solides, à deux chiffres, et une rentabilité forte et durable. Les sociétés qui allient ces deux facteurs, nous les appelons les Lionnes et nous les avons mises au cœur de notre

« Dans une entreprise, le long terme, c'est l'horizon de réconciliation des intérêts divergents »

stratégie depuis le premier jour. Elles sont absentes du débat public et très peu représentées dans les instances patronales, alors qu'elles devraient être au centre des stratégies politiques.

Comment soutenir ces « Lionnes » ?

Il est essentiel de les irriguer en capitaux tout en insufflant chez elles une dynamique entrepreneuriale. Il faut aussi réussir, parfois, à transformer des gazelles ou des rhinocéros en Lionnes. Les premières sont des sociétés agiles, jeunes, qui croissent vite et ont besoin de se structurer et d'atteindre un seuil de rentabilité satisfaisant. Les seconds sont des groupes déjà solides mais qui avancent un peu trop lentement et doivent apprendre à sortir de leur zone de confort et accélérer. Pour faire tout cela, il faut un horizon d'investissement flexible, adapté au projet. Stratégiquement, nous raisonnons sur dix ans, même quand on investit pour cinq ans... Enfin, il est essentiel de miser sur le capital humain, crucial dans les métiers de service. Recrutement, rétention, formation, mobilité interne : les investissements d'aujourd'hui font la croissance de demain.

Avez-vous quelques exemples de sociétés que vous avez aidé à transformer en Lionnes ?

Je pense à l'éditeur de jeux Asmodee. Quand nous avons investi en 2007, son chiffre d'affaires était de 26 millions d'euros. Nous l'avons aidé à développer son offre, multiplier ses canaux de distribution, européeniser son activité et à prendre pied aux Etats-Unis. Quand nous avons revendu nos parts, en 2014, le chiffre d'affaires avait plus que quintuplé. Aujourd'hui, l'entreprise vient d'être valorisée plus de 2,5 milliards d'euros. Autre exemple :

en 2006, nous avons pris 75% du capital d'une société familiale de camping, Homair vacances, dont le chiffre d'affaires était de 17 millions d'euros. La société est devenue le leader européen d'un marché qu'elle a largement contribué à réinventer, avec un chiffre d'affaires supérieur à 350 millions. Ces réussites découlent non seulement de notre implication dans l'accompagnement stratégique des sociétés, mais aussi du lien humain qui se tisse avec leurs équipes dirigeantes. Cela peut sembler romantique, mais vous n' imaginez pas à quel point c'est rationnel. C'est parce que s'établit une confiance profonde avec les dirigeants et au sein de l'entreprise que la transformation de ces sociétés peut réussir.

Est-il difficile de convaincre ces sociétés d'ouvrir leur capital ?

Ce n'est pas toujours évident pour elles, notamment pour celles qui sont purement familiales. Ce schéma a longtemps été idéalisé, précisément parce qu'il est perçu comme favorable au temps long – alors que, souvent, il ne permet

pas de préparer les successions et limite l'ambition, par exemple à l'international. Pour un entrepreneur qui a 100% de ses actifs investis dans son entreprise, la capacité à prendre des risques est faible. Aussi, diversifier son patrimoine en ouvrant une partie de son capital, tout en bénéficiant d'apport complémentaires d'expertises, peut être un choix extrêmement pertinent. Les entrepreneurs qui ont raisonné ainsi à nos côtés s'en sont largement félicités.

Y a-t-il une frilosité très française sur ce sujet ?

Non. Pour des raisons fiscales notamment, l'Allemagne ou l'Italie sont encore plus marquées par cette problématique. Dans ces deux pays, les dirigeants d'entreprise familiale hésitent souvent entre tout garder ou tout vendre. La France a beaucoup progressé et est aujourd'hui en position intermédiaire sur ce point – les pays anglo-saxons étant en avance sur l'ouverture du capital des entreprises.

Je suis donc assez optimiste pour la France. Il y a une vague entrepreneuriale très forte depuis une dizaine d'années et nous disposons d'un tissu de PME de grande qualité. Il faut aider ces sociétés à grossir, en particulier dans les services. D'abord parce qu'historiquement, le secteur tertiaire résiste mieux aux crises que l'industrie. Mais surtout parce qu'il permet de créer massivement de l'emploi. Cela implique de jeter un regard différent et positif sur toutes sortes de métiers de services. C'est par ce moyen qu'on intégrera durablement à la dynamique collective tous ceux qui sont aujourd'hui en marge du marché du travail, tout particulièrement les jeunes.

PROPOS RECUEILLIS PAR PIERRE JULIENNE

vivendi

PRENONS LE TEMPS...

- Prenons le **temps** de nous émouvoir devant un film et de ne plus décrocher d'une série, de se passionner pour un jeu vidéo, de se détendre et d'apprendre grâce à un livre, de comprendre les enjeux d'aujourd'hui et de demain grâce aux médias, de partager des émotions pendant un spectacle.
- Prenons le **temps** d'être attentifs aux autres et au monde qui nous entoure.
- Prenons le **temps** de vivre, tout simplement.

*Contribuer à rendre le **temps** plus intense et porteur de sens, permettre à tous les publics de s'évader du quotidien et en même **temps** d'y plonger au cœur, c'est la vocation de Vivendi.*

*Rassembler les talents et encourager en tout **temps** la créativité individuelle et collective, c'est le métier de Vivendi.*

*Se donner le **temps** d'écouter l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise et partager avec elles, c'est l'engagement de Vivendi.*

*Prendre le **temps** de construire un grand groupe de culture européenne et de rayonnement international dans les secteurs des contenus, des médias et de la communication, c'est l'ambition de Vivendi.*

CANAL+
GROUPE

HAVAS
GROUP

editis
E

PM
PRISMA ME



La patience, vertu cardinale du 7^e art

D'«Avatar» à «Twin Peaks», pourquoi les cinéastes torturent-ils les cinéphiles en leur faisant désespérément attendre une suite? Ni sadiques ni paresseux, ils sont soumis aux mêmes tourments que nous...

Par **Élise Lépine**

Fin 2021, James Cameron, l'un des maîtres du *blockbuster*, accordait une interview exclusive au magazine *American Weekly*. Il répondait à la question qui obsédait ses fans : quand allait-il enfin offrir une suite à *Avatar* (2009), l'une des poules aux œufs d'or les plus fécondes de l'histoire du 7^e art, avec plus de 200 millions d'entrées au niveau mondial ? C'est officiel : la suite du conte écologique au budget pharaonique est pour fin 2022. La raison de ces treize ans d'attente ? Le perfectionnisme. Fidèle à sa passion pour l'océan, Cameron prévoit un deuxième volet majoritairement subaquatique. «*La production a insisté pour que nous fassions le film à sec, en suspendant les gens à des fils. J'ai dit : "Ça ne va pas marcher. Ça n'aura pas l'air réel"*», a confié le réalisateur. Pendant plusieurs années, il a soumis les acteurs et l'équipe à des cours de plongée, tout en mettant au point une technologie de capture de mouvements adaptée au tournage sous-marin.

Les fans de Quentin Tarantino, eux, espèrent toujours un troisième volet de *Kill Bill*, après les opus de 2003 et 2004. En 2021, dans le podcast *The Joe Rogan Experience*, Tarantino confiait avoir envie de retrouver les personnages de son diptyque culte vingt ans plus tard, soit le temps qu'il aura fallu patienter pour que les acteurs vieillissent.

«*On se verra dans vingt-cinq ans*», disait Laura Palmer, son héroïne, dans le dernier épisode de la deuxième saison de

Twin Peaks, série réalisée par David Lynch (*Elephant Man*, *Lost Highway*, *Mulholland Drive...*), dont les deux premières saisons ont été diffusées en 1990 et 1991. Cette phrase énigmatique n'avait pas vocation à être prémonitoire. Le cinéaste avait l'intention de réaliser la troisième saison dans la foulée. «*Mais les studios, le public et les producteurs n'étaient pas là*», relate Pacôme Thiellement, auteur, notamment, de *La Main gauche de David Lynch* (PUF, 2010). La raison de ce désamour ? La décision de la chaîne ABC, pour donner une patine plus commerciale à la deuxième saison, de révéler l'identité du tueur de Laura Palmer, dont la série racontait l'existence dans une atmosphère de mystère et d'étrangeté. «*C'était absurde. Les dix épisodes suivant cette révélation, sur une saison qui en compte vingt-deux, étaient mous, sans intérêt. Ça a porté un coup fatal à la série*», analyse Thiellement. En 1992, Lynch réalise un film racontant les sept derniers jours de la vie de Laura Palmer. Mais l'échec critique et public de *Twin Peaks : Fire Walk with Me* meurtrit le cinéaste. «*Il faudra vingt-sept ans pour que Twin Peaks soit enfin reconnue en tant qu'œuvre culte*», ajoute Thiellement.

La réhabilitation se fait par le biais d'autres réalisateurs de séries, comme Damon Lindelof (*Lost*, *The Leftovers*, *Watchmen...*) ou David Chase (*Les Soprano*), qui citent *Twin Peaks* comme l'une de leurs sources d'inspiration majeure. Leur admiration et l'obstination de son réalisateur à défendre son projet auprès des studios finiront par payer. En 2017, les innombrables fans de *Twin Peaks* voient enfin sa troisième saison, *Twin Peaks : The Return*. Un carton mondial, aussi bien critique que public.

De si longues absences

Aux aléas du succès se mêlent aussi ceux de la vie, voire les secousses de la marche du monde. La saga *Mad Max*, signée George Miller, dont les trois premiers volets ont été produits entre 1979 et 1985, a connu un arrêt brutal, laissant sur leur faim des millions de spectateurs accros à son univers postapocalyptique mêlant moteurs hurlants, méchants cuirassés et violence débridée. Pourquoi diable le maestro de la course-poursuite, lancé à une cadence infernale, les privait-il d'une suite ? Après le succès de *Mad Max 3*, George Miller caresse l'idée de décliner la saga en série télévisée. Mais en 1986,

Délaisser le cinéma le temps de prendre soin de soi : sage décision qui fut aussi celle de Terrence Malick.



un accident laisse son acteur principal, Jon Blake, dans le coma. L'idée s'étirole. George Miller développe d'autres projets, comme *Les Sorcières d'Eastwick* (1987) ou *Babe le cochon* (1995). Le sort s'acharne sur la production du quatrième *Mad Max*, dont tout Hollywood parle depuis 1997. Le film est officiellement annoncé en 2001, mais Mel Gibson se fait prier pour accepter le rôle. En 2003, il signe enfin. Les véhicules sont construits, les répétitions des cascades, lancées. La sortie est prévue pour l'année suivante. « *Mais un mois après le début de la production, en mars 2003, la seconde guerre du Golfe éclate, explique Melvin Zed, auteur du colossal mook Mad Max, ultraviolence dans le cinéma, partie 1, paru cette année aux éditions Riffifi. La chute du dollar provoque la perte de 25 % du budget et plus aucune assurance ne souhaite couvrir le tournage, prévu en Afrique.* »

Miller se consacre à d'autres projets, mais ne renonce pas à *Mad Max* pour autant. En 2006, Mel Gibson lui oppose un refus définitif. S'ensuivent un casting interminable pour trouver son remplaçant, un changement de studio entre 2007 et 2009, des pluies torrentielles qui font prendre un an de retard à la production, en 2011. « *Le tournage commence en juillet 2012 et s'achève en décembre de la même année. Margaret Sixel, la femme de Miller, a désormais 480 heures de rushes à monter...* », conclut Melvin Zed. *Mad Max: Fury Road* sort en mai 2015... trente ans après *Mad Max 3*.

Premières images d'«Avatar: La voie de l'eau», dont la sortie est prévue en 2022. Perfectionniste, James Cameron aura mis treize ans à réaliser le deuxième volet de son conte écologique.

Quand on demande à David Cronenberg, réalisateur mythique de *La Mouche*, pourquoi il a laissé passer huit ans entre *Map to the Stars* (2014) et *Les Crimes du futur*, qui vient de sortir en salle, il évoque le deuil de sa femme, Carolyn, décédée en 2017: « *Nous avons passé plus de quarante ans ensemble. Le processus de guérison a été long.* » Il ajoute avoir songé à arrêter définitivement le cinéma. « *Faire des films sans elle à mes côtés, c'était trop pour moi. Mais je n'ai pas, pour autant, pris ma retraite de la créativité. J'ai travaillé à des projets de série et de courts-métrages, joué dans des films, cultivé des idées...* »

Plusieurs fers au feu

Délaisser le cinéma le temps de prendre soin de soi: cette sage décision fut aussi celle de Terrence Malick. « *En 1979, quand sort son deuxième film, Les Moissons du ciel, il est épuisé. Le tournage ne s'est pas déroulé comme prévu, il ne s'est pas bien entendu avec Richard Gere, son acteur principal, et son producteur a hypothéqué sa maison pour subvenir aux dépassements de budget* », analyse Alexandre Mathis, auteur de *Terrence Malick et l'Amérique* (Playlist Society, 2015). Le film est un flop.

Malick disparaît pendant vingt ans. Au chômage? Pas du tout. « *La Paramount, impressionnée par Les Moissons du ciel, lui avait offert une avance d'un million de dollars pour son futur film, appelé provisoirement Q. Bloqué au prologue, convoquant Heidegger, mêlant la poésie à des phénomènes naturels autour du monde, le projet ronronne, sans se concrétiser... Il verra le jour trente ans plus tard sous une nouvelle forme: Tree of Life* », ajoute Mathis.

En attendant, durant les années 1980, Malick étudie l'archéologie, épouse une Française, s'installe à Paris. Il adapte *L'Intendant Sansho*, de Kenji Mizoguchi, en pièce de théâtre. Il lit beaucoup, notamment *La Ligne rouge*, de James Jones (1962). Dix ans après avoir dévoré le roman, en 1988, il en réalise l'adaptation. « *Tout Hollywood, de Sean Penn à Mickey Rourke, mendie un rôle!* » s'amuse Mathis. *La Ligne rouge* rafle l'ours d'or à Berlin. Même après ce succès, Malick prend son temps pour sortir *Le Nouveau Monde* (2005) puis *Tree of Life* (2011). Tous s'accélèrent entre 2011 et 2020: il sort cinq films, un sixième est en préparation.

À l'heure de nos boulimies de streaming et de nos orgies de fictions formatées à la chaîne par des équipes de scénaristes soumis à des cahiers des charges, James Cameron, Quentin Tarantino, David Lynch et autres génies de la caméra nous rappellent que les cinéastes ont un rapport au temps que la raison ignore, et que même les franchises ne sauraient contrôler ■



**DÉCOUVREZ
DÈS MAINTENANT LE FILM SNCF.**

Créatifs et inventeurs, grands artistes,
Grands féministes, grands de gueule,
Grands de cœur, mais surtout grands râleurs.

Grandiloquents parfois, la fleur au fusil,
Et le mors aux dents,
Mais romantiques comme un Apollinaire de 20 ans.

Éléphants comme aucun autre
Parés du plus bel appareil
Sapés trop stylé et défilé au Grand Palais
Mais surtout prêts à défiler pour l'égalité
À déclarer des droits pour tous les hommes,
Pour toutes les femmes, et pour nos mouflets.

Humanistes jusqu'au bout des ongles
Humains jusqu'au fond des tripes
Des cigales sur la langue, de l'océan sur les lèvres,
Du maroilles dans la bouche,
Ou de la choucroute sous la dent,
On vibre, on pleure, on rit
Des six coins du pays
On respire le même vent.

Pessimistes souvent
Face à l'adversité comme face à l'adversaire
À tort pourtant, suffit de regarder en arrière
Supporters de la Terre
Amoureux de l'environnement
De nos forêts, de nos plaines, de nos mers.
Bleu, blanc, rouge, mais chaque jour plus vert.

On n'est pas statique, on est progressiste
On ne va pas se refaire, on est parfois en retard
Mais on n'est pas retardataire, on est avant-gardiste
On n'est pas coincé, on a un humour hors pair
On n'est pas de mauvaise foi, on est juste un peu paradoxal

On n'est pas carré... on est hexagonal.

Paroles du film SNCF



Joséphine Collection



CROWN YOUR STYLE*

CHAUMET
PARIS

*Couronnez votre style

Prendre le temps



Tic, tac.

Du temps, on en a.

Tic, tac.

Je l'appellerai, plus tard. Il n'y a pas d'urgence.
Demain, elle sera encore là.

Tic, tac.

J'irai la voir, plus tard. J'ai tout mon temps.

Tic, tac.

Non, finalement aujourd'hui, je n'ai pas le temps.

Tic, tac.

Tant pis, j'irai un autre jour. J'ai tout mon temps.

Tic, tac.

Tu as vu le temps qu'il fait ? Je ne vais pas sortir. Une autre fois.

Tic, tac.

C'est décidé. Aujourd'hui, je vais la voir.
On passera du temps ensemble.

Tic, tac.

Comment ça, trop tard ?

Tic, tac.

Mais je n'ai pas eu le temps avant.

Tic, tac.

Partie ? Pour toujours ? Pour tout le temps ?



Tic, tac.

Comment ça ? Je ne comprends pas ?
Mais je n'ai pas eu le temps avant.

Tic, tac.

Le temps de lui dire tout ce que j'avais à lui dire.

Tic, tac.

Je n'ai pas eu le temps et j'ai perdu mon temps.

Tic, tac.

Il ne reste que ça ? Des souvenirs du bon temps ?

Tic, tac.

J'aurais dû m'arrêter. Prendre le temps.

Tic, tac.

Mais je n'avais pas le temps.

Tic, tac.

Juliette Gervier, collaboratrice Mazars en France.

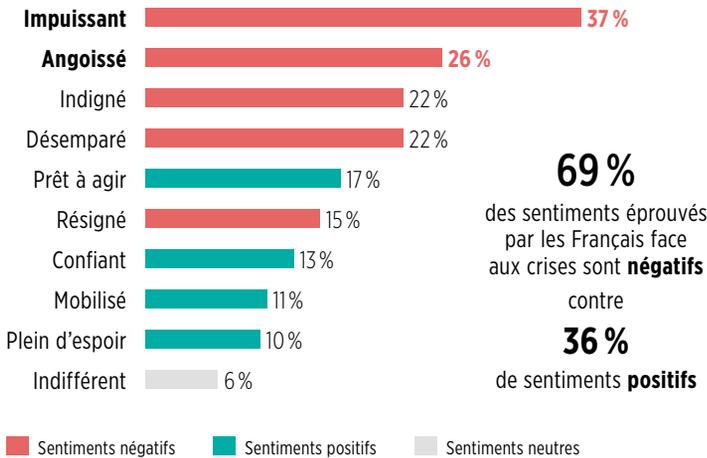
Photographie de Laura Deffontis et texte de Juliette Gervier,
gagnantes du concours interne Mazars sur la thématique
du Temps.

Un sentiment d'urgence

Pouvoir d'achat, changement climatique, santé publique... Quand l'urgence domine notre quotidien. Une étude exclusive BCG et BVA.

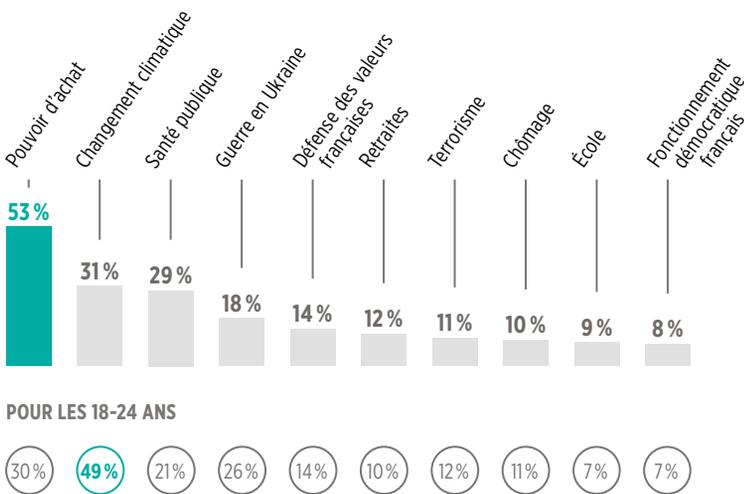
L'urgence induit un sentiment négatif chez les Français, notamment d'impuissance et d'angoisse

Classement des principaux sentiments éprouvés par les Français face aux crises (deux réponses possibles)



Le pouvoir d'achat semble le problème le plus urgent, sauf pour les 18-24 ans, qui donnent la priorité au climat

Quels sont les deux problèmes les plus urgents à résoudre ? (deux réponses possibles)



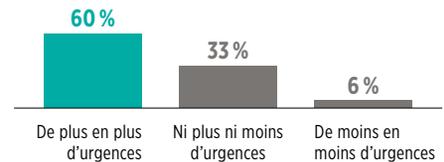
Source : étude BVA et BCG pour la Cité de la réussite auprès d'un échantillon de 1002 Français âgés de 18 ans et plus et de 500 dirigeants ou managers.

Un sentiment d'urgence qui se répercute sur la vie personnelle et professionnelle

Sentiment d'augmentation des urgences dans la vie personnelle

GRAND PUBLIC

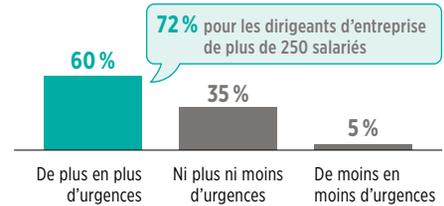
Dans la vie personnelle, sentiment, ces dernières années, de devoir faire face à...



... mais aussi dans la vie professionnelle

FOCUS DIRIGEANTS

Dans la vie professionnelle, sentiment, ces dernières années, de devoir faire face à...



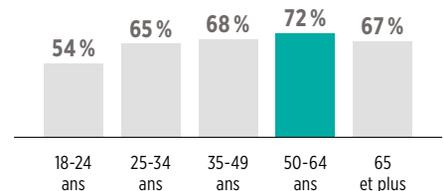
Les Français ont le sentiment d'être confrontés à des crises plus graves et plus urgentes qu'il y a 20 ans

67% considèrent que les crises sont plus graves qu'il y a 20 ans

65% considèrent que les crises sont plus urgentes qu'il y a 20 ans

Un sentiment accentué chez les 50-64 ans, jeunes actifs il y a 20 ans

Part des répondants considérant que les crises sont plus graves, par tranches d'âge



Qu'allez-vous
transmettre

que l'argent ne
peut acheter ?



HSBC

Opening up a world of opportunity*

Trente secondes par jour

Le secours que les babouins se portent est fonction de la durée de l'épouillage qu'ils s'accordent mutuellement.
Et nous, combien de temps consacrons-nous à nos proches?

Par Peggy Sastre

Robin Dunbar est l'un de ces scientifiques dont la morgue est inversement proportionnelle au génie. Spécialiste de la biologie du comportement, passé des babouins aux humains pour des raisons de compression budgétaire, Dunbar est surtout célèbre pour le nombre qui porte son nom, soit le nombre maximal d'amis que tout un chacun peut avoir (150), ce qui correspond à la dimension d'une tribu au paléolithique. On lui doit aussi la prodigieuse hypothèse du « cerveau social » – montrant qu'on peut déduire la taille du cerveau d'une espèce à partir de celle de son réseau social typique, et réciproquement, les plus grosses cervelles étant les plus aptes à gérer les communautés les plus vastes et complexes –, ainsi que le fait d'avoir exposé l'importance du toilettage social dans la création de liens chez les primates, et enfin, la théorie du langage par le commérage : selon lui, notre langage a évolué pour nous permettre d'échanger des informations sociales en tant que solution partielle aux contraintes temporelles qu'exige le tissage de liens solides. C'est donc un homme particulièrement bien placé pour savoir combien prendre son temps est fructueux.

Car le temps est une ressource limitée. Celui que nous pouvons allouer à nos interactions sociales a même tout du jeu à somme nulle – le temps que nous accordons à un ami est celui qui ne peut être alloué à un autre. De ses études sur les singes et les humains, Dunbar nous apprend que la qualité d'une amitié dépend directement du temps que nous y consacrons. Chez les babouins géladas, qu'il a observés en Éthiopie dans



Peggy Sastre, journaliste au *Point*, est l'autrice, notamment, de *La Haine orpheline* (Éditions Anne Carrière, 2020).

les années 1970, la probabilité qu'une femelle adulte vienne en aide à une autre est directement proportionnelle au temps qu'elles passent à s'épouiller. Chez nous les humains, l'aide que nous attendons de quelqu'un est fonction du temps que nous lui consacrons. De facto, nous allouons notre temps selon l'importance que les gens ont à nos yeux parce que nous suivons cette chronologie : d'abord, notre instinct nous fait choisir un élu, puis nous lui consacrons du temps afin de lui montrer ce que nous pensons qu'il vaut et, accessoirement, pour savoir s'il mérite la confiance que nous lui accordons.

Niveaux de proximité

Une autre découverte permise par Dunbar et ses collègues, c'est que si nous tendons à avoir au maximum 150 amis, tous ne se valent pas et notre réseau social est étroitement structuré en niveaux de proximité. Il y a le cercle le plus intime

– là où se range, en général, notre couple –, puis viennent les trois à cinq personnes qu'on appellerait en pleine nuit en cas de proverbial cadavre à faire disparaître, des mousquetaires précédant la dizaine de congénères avec lesquels on a plaisir à dîner de temps à autre et, en queue de peloton, nos quelque 135 amis occasionnels. Et c'est tout. Votre compteur a beau s'affoler sur vos réseaux sociaux numériques, loin du clavier ou de l'écran tactile, votre cerveau de singe parlant ne peut en gérer davantage. Sans compter que les fréquences d'interaction sont très spécifiques selon les strates. Après de nombreuses études, Dunbar observe que nous consacrons environ 40 % de notre temps social à nos cinq proches les plus proches, et 20 % supplémentaires aux dix suivants. En d'autres termes, 60 % de notre énergie sociale profite à seulement quinze personnes. Les 135 autres doivent se partager le reste du gâteau, ce qui laisse à chacune moins de 0,3 % de notre temps – en moyenne et sur une vie entière, trente secondes par jour.

Dans *Human Evolution: Our Brains and Behavior*, synthèse grand public de l'hypothèse du cerveau social, Dunbar détaille une intrigante coïncidence. Depuis que nos ancêtres ont appris à maîtriser le feu, voici quelque cinq cent mille ans, nous avons gagné environ quatre heures supplémentaires de « lumière du jour ». Mais, contrairement à celui de la révolution industrielle, c'est un gain lumineux qu'il nous a fallu dépenser dans l'étroit périmètre d'un feu de camp, à manger et à socialiser. Pour une durée quotidienne qui équivaut au temps moyen que nous consacrons à nos amis de nos jours ■

EN 5 ANS, CNEWS A PLUS QUE TRIPLÉ SON AUDIENCE*.

POUR RESTER INFORMÉ REGARDEZ L'ACTUALITÉ TOUTES LES 15 MINUTES SUR CNEWS.



VENEZ AVEC VOS CONVICTIONS, VOUS VOUS FEREZ UNE OPINION.

RETROUVEZ CNEWS SUR LE CANAL 16 DE LA TNT ET SUR CNEWS.FR



*Progression entre l'année 2017 et 2021 sur les 4 ans +
Source : Médiamétrie - Médiamat.

30 ANS, ET POURQUOI PAS 30 ANS DE PLUS ?

Le groupe Covéa,
partenaire historique de
la Cité de la réussite.



cité de la réussite