

SEMINAIRE VIE DES AFFAIRES

Séance du 2 octobre 1992 (36° séance)

LA COMMUNICATION: LOGOS OU RESEAUX ?**Par Francine Londez (Londez Conseil)**

(Le compte rendu a été rédigé par Michel Berry)

Etaient présents: M. Berry (CRG), B. Commère (Sema), F. Londez (Londez Conseil), J. B. Loubeyre, P. Mayer (CRG), G. Maugis (PPG), J. P. Narcy (Europ G.), J. M. Oury (Générale des Eaux) C. Riveline (Ecole des mines), F. Valérian (Annales des Mines), F. Weill (Conseil général des ponts)

Bref aperçu de la réunion

La communication est-elle, en France, affaire de plaquettes sur papier glacé, de logos, de chartes graphiques? Pas vraiment, selon Francine Londez: communiquer c'est faire circuler des idées dans des réseaux d'influence. Une belle plaquette ne sert à rien, voire affaiblit le message. Il semblerait qu'il y ait une manière française de communiquer.

Pour tout commentaire ou demande d'information contacter les animateurs du séminaire:

Michel BERRY
Centre de Recherche en Gestion
de l'Ecole polytechnique

Jean-Marc OURY
Directeur de la Compagnie Générale des Eaux

1 rue Descartes 75 005 Paris Secrétariat tél: 46 34 34 38 52 rue d'Anjou 75 008 Paris

Une réussite imprévue ...

Francine Londez: Londez Conseil aide les directions générales dans leur communication institutionnelle, leurs relations avec la presse et le lobbying économique et financier. Créée en 1986 mon entreprise est devenue une des premières du secteur, ce que je n'avais pas prévu: je voulais seulement me mettre à mon compte pour être libre et profiter un peu plus de la vie de famille.

J'ai arrêté mes études à 21 ans après Sciences-Po, impatiente d'entrer dans la vie active. J'étais décidée à saisir les opportunités qui me seraient offertes et à ne pas me laisser enfermer dans un rôle: quand j'aurais fait le tour de ma fonction, je partirais si on ne me proposait pas de monter en grade. On ne proposait pas à une femme de monter en grade et j'ai souvent changé de métier. J'ai travaillé dans l'ingénierie, la formation des PME, la publicité, au cabinet de M. d'Ornano (ministre de l'Industrie), chez Thomson-CSF, à l'Opéra de Paris, chez Boussac Saint-Frères, chez Cap Gemini Sogeti, dont j'ai préparé l'introduction en bourse. J'ai ainsi connu de nombreuses facettes des métiers de la communication et me suis familiarisée avec le fonctionnement des directions d'entreprises.

A la longue, je me sentais mal dans les hiérarchies. J'avais acquis assez d'expérience et de relations pour me mettre à mon compte. Je me suis installée dans ma maison à Saint-Cloud. Puis la maison fut trop petite et la société a déménagé plusieurs fois. Londez Conseil a aujourd'hui 30 permanents. Son chiffre annuel d'honoraires est de 12 MF. Notre trésorerie est bonne, nos fonds propres importants et nous faisons 10% de marge. Nous avons une forte notoriété auprès des journalistes et des dirigeants d'entreprises.

Cette réussite était inattendue car le marché est mal organisé et la profession de la communication en crise.

...dans un marché mal organisé.

En France, il n'y a pas de marchés importants pour la communication hors la publicité: contrairement à ceux des USA ou de l'Allemagne, les grands

groupes français ont de gros services internes de communication et sous-traitent peu à l'extérieur. Il y a donc un marché étroit et précaire.

Malgré cela il y a pléthore de petites agences de quelques personnes qui se font une concurrence féroce et dont la qualité est inégale: il n'y a pas de vrai marché, donc pas de vrai contrôle.

Enfin les entreprises achètent souvent de façon erratique, payant certaines prestations trop cher, alors que d'autres ne sont pas payées à leur vrai prix. Tout le monde a un avis sur tout (couleur de la plaquette, forme du logo), alors que la communication est un métier technique qui demande 15 à 20 ans d'expérience: la bonne solution est souvent de faire des choses contraires au bon sens.

Le fond et la forme.

Je n'avais pas une stratégie pour arriver à cette position sur le marché: je n'avais pas créé une entreprise pour gagner de l'argent mais pour faire des choses intéressantes avec des gens intéressants. Or cette préoccupation a conduit à des choix qui se sont révélés pertinents.

Elle a d'abord conduit à prendre des distances par rapport aux idées à la mode en matière de communication: on croit souvent que communiquer c'est faire un logo, une plaquette en "quadri", apprendre à mieux parler devant la télévision. Certes ce message "passe" comme ceux des médecins de Molière mais pour des effets médiocres expliquant les retournements actuels.

Pour vendre des produits grand public comme des lessives chaque détail de la présentation compte mais pas de la même façon pour la communication institutionnelle: l'important est de chercher les cibles à atteindre, les messages à faire passer et les voies pour y parvenir. Il arrive que nous concevions un logo ou une plaquette mais ce n'est pas l'essentiel, qui est de faire un travail sur le fond avec les dirigeants

Un participant: Donc, des choses intéressantes avec des gens intéressants.

F. L.: Exactement. Cette approche est toutefois difficile à vendre: elle court-circuite les directions de la communication qui veulent concevoir elles-mêmes les messages; et quand un patron demande dans un premier contact: "que pensez-vous de mon logo", lui répondre "ce n'est pas le problème" n'est pas toujours facile.

L'action plutôt que l'audit.

Il est facile de discourir sur l'identité d'une entreprise ou sa communication et de vendre très cher des audits, souvent inutiles en fait: c'est l'action qui compte et un audit ne donne pas un feed-back suffisant, d'autant qu'il ne fait souvent que recueillir des idées déjà connues.

C'est pourquoi je propose à mes clients de commencer par lancer une action qui va permettre d'avoir un vrai feed-back. Je fais toutefois d'abord un tour des personnes clés de l'entreprise: elles ont en général une idée très claire des forces et faiblesses de l'entreprise, même si elles ne peuvent les exprimer officiellement ou en tirer les conséquences pratiques. L'action donne alors de la connaissance de la réalité du terrain pour affiner progressivement la démarche. Mais là encore il faut être en relation étroite avec les dirigeants.

Le bon usage de la presse.

La presse devrait être un outil privilégié des entreprises. La publicité dans la presse, excellent vecteur de communication aux USA, est peu efficace en France. En revanche, un article signé d'un journaliste a un grand impact sur les collaborateurs de l'entreprise, ses banquiers, ses clients. C'est un moyen peu coûteux et d'une grande efficacité pour faire passer des messages.

Mais la presse française est d'un usage très particulier. Aux USA ou en Allemagne, il y a tellement de journaux qu'une entreprise est à peu près sûre qu'un communiqué de presse sera repris par une dizaine de journaux. En France la grande presse et la presse technique sont peu nombreuses et les journalistes assaillis de demandes. Pour les intéresser, il faut une bonne technicité, une capacité à penser et produire de

l'information, de la vigilance pour saisir les opportunités et de bons réseaux. Nous avons travaillé ce point et aujourd'hui des journalistes prennent même contact avec nous, à leur initiative, pour chercher des idées.

Des principes directeurs;

Lorsque nous nous sommes aperçus que nous grandissions vite, nous avons pensé qu'il fallait élaborer une stratégie, comme toute entreprise qui se respecte. En fait il s'agit plutôt de principes d'action que voici:

a) Garder les clients acquis plutôt qu'en chercher de nouveaux. Il faut un lourd investissement pour avoir un nouveau client. La première période est à hauts risques: nous ne connaissons pas encore bien le client, certains dans l'entreprise peuvent voir d'un mauvais œil le consultant choisi. La première mission est donc difficile et on travaille de mieux en mieux avec le temps. L'intérêt des deux parties est donc de nouer une relation de longue durée. Personnellement, plutôt que de courir chercher des clients nouveaux, je consacre mon temps à nos clients actuels, et Londez Conseil ne fait pas de prospection commerciale.

b) Avoir des contrats à l'année. Nous faisons avec notre client un plan pour l'année et définissons le montant des honoraires qui ne sera modifié sous aucun prétexte: si nous en faisons plus que prévu, c'est que nous nous étions trompés dans notre estimation. Si un événement survient qui nécessite des actions non prévues nous les faisons sans modifier le contrat; simplement nous ajustons le montant l'année après. Nous visons à avoir ainsi des contrats renouvelés pendant trois ou quatre ans.

c) N'avoir aucun gros contrat pour éviter les situations de dépendance. Je préfère avoir beaucoup de contrats moyens. C'est plus difficile à gérer mais les gros contrats rendent vulnérable une entreprise de notre taille. De plus nous pouvons être fermes avec nos clients, avoir une vraie relation de conseil et non être de simples prestataires.

d) Ne pas être coûteux dans le budget de communication. Nous ne sommes pas chers car nous avons peu de frais de structure et nous ne

proposons pas des enquêtes ou des démarches onéreuses à nos clients. Nous voulons que nos honoraires soient assez faibles dans le budget de communication pour que couper notre contrat n'ait pas de sens. Cela facilite la continuité des relations.

e) Etre transparents sur le plan financier. Nous ne prenons aucun pourcentage sur les prestations matérielles (imprimeurs, salles de congrès, etc.), ce qui est assez atypique sur le marché. Nous voulons assurer nos clients que lorsque nous recommandons une prestation ce n'est pas parce que nous y avons un intérêt matériel.

f) Pas de frais généraux. Nous sommes installés à Saint-Ouen, dans un espace paysager. Il n'y a aucun signe de prestige; la moquette est ordinaire, il n'y pas d'hôtesse d'accueil, ni de comptable, ni de standardiste (c'est à la première qui décroche). Mon idée est qu'on n'a pas besoin de s'afficher quand on est bon. De plus, j'ai travaillé longtemps 14 heures par jour 6 jours par semaine et je ne voulais pas que cela serve à augmenter l'épaisseur de la moquette, plutôt notre capital de savoir-faire. Ces locaux modestes n'empêchent pas des dirigeants de haut niveau de venir nous voir.

g) Travailler sur la productivité. Dans les métiers de service les efforts de productivité sont difficiles, en particulier parce qu'on ne voit pas le produit (on voit en revanche clairement les conséquences les oublis et les erreurs qui peuvent provoquer des catastrophes). Nous avons mis en place des méthodologies de planning et de mise en commun des savoir faire. Mais c'est difficile à faire fonctionner car les personnes qui se dirigent vers la communication sont souvent individualistes.

h) La patronne passe son temps sur les contrats. Dans les sociétés de conseil les dirigeants cherchent souvent les contrats et, une fois l'affaire conclue, ils laissent faire le travail par d'autres, par exemple des jeunes qui pataugent. J'essaie au contraire d'apporter mon expérience sur tous les dossiers.

Tous les jours je regarde ce qui va être envoyé aux clients et c'est une faute grave que de ne pas me montrer un envoi. Cela me permet d'éviter les

grosses erreurs. Je n'ai pas mis ce système en place au début mais, comme une erreur me valait coup de fil courroucé de quelqu'un d'important, j'aime autant veiller moi-même.

Je suis chez le client pour la détermination des messages, des cibles et de la stratégie de communication. Je suis présente lors des colloques et groupes de réflexion. Je rencontre moi-même une partie des journalistes.

Cela limite la taille de mon entreprise. Je ne peux plus me développer, sauf à trouver un partenaire ayant une activité complémentaire et s'occupant de ses clients, comme des avocats qui s'associent.

i) Inventer des produits pour éviter les à-coups. Etant d'un naturel angoissé, j'ai cherché à assurer une base de chiffre d'affaires constant. Nous avons ainsi cherché des produits Londez Conseil récurrents. C'est ainsi que nous avons inventé un style de colloque, que nous organisons avec les anciens X, les anciens de l'ENA, de l'Ecole Centrale, le Ministère de la Défense, etc. Nous avons aussi créé des clubs de dirigeants

Nous avons été amenés à mettre notre nom sur les documents accompagnant ces activités. Nous ne le faisons pas au début mais les dirigeants et journalistes, submergés de demandes, cherchent des systèmes de sélection rapide entre les prospectus qu'ils gardent et ceux qu'ils jettent et notre nom retient leur intérêt. Nous le mettons donc, ce qui nous fait par contre-coup de la publicité. Nous risquons même d'être catalogués comme organisateurs de colloques et notre objectif des deux années à venir est de faire savoir à ceux qui nous connaissent par les colloques que nous sommes aussi, et d'abord, conseils en communication.

Peut-on être intellectuel, soucieux des détails et résister au stress?

J'ai du mal à recruter des personnes adaptées à ce métier: intelligentes, vigilantes, rapides et humbles.

Elles doivent savoir faire des notes sophistiquées à partir de documents et d'interviews. C'est pourquoi je recrute souvent au niveau Sciences-po. Elles ne doivent pas redouter les tâches ancillaires, comme apporter un paquet

ou balayer. Elles doivent admettre que le travail est sans fin: s'il faut rester au bureau jusqu'à 20 h ou plus tard pour préparer la conférence de presse de demain, on reste. Il y a d'ailleurs du monde tard le soir tous les jours.

Et elles doivent être vigilantes, c'est à dire ne pas oublier le moindre détail, qui se transforme vite en catastrophe. Un succès d'un jour ne protège pas d'un échec le lendemain. Si les succès sont discrets, les erreurs sont très visibles! Cela crée de fortes tensions et des difficultés pour gérer le personnel.

Notre métier est passionnant et très formateur pour des jeunes qui peuvent traiter des sujets déterminants en relation avec des gens importants. Mais il est très difficile de trouver réunies en France les qualités appropriées: quand on a un certain niveau intellectuel, on trouve dégradant les "petits boulots" et on a rarement le sens de l'efficacité, du résultat Et peu de personnes résistent au stress et aux tensions du métier.

Q.: Comment les sélectionnez-vous ?

F. L.: Je ne sais pas bien repérer à l'avance si une personne fera l'affaire. Il faut à peu près un an pour savoir. Les périodes d'essai classiques sont donc trop courtes et je fais des essais.

Nous sommes submergés de candidatures car la communication attire. Je regarde les dossiers, je sélectionne ceux qui me paraissent intéressants et je convoque les personnes. J'en rencontre 4 ou 5 par semaine pendant une heure. Puis quand elles me semblent avoir une bonne psychologie, je les embauche avec une période d'essai de trois mois renouvelable tous les trois mois.

La plupart ne résistent pas. Elles partent, parfois très vite, ou je me sépare d'elles. J'ai appris à être dénuée de toute indulgence: au début, quand je voyais que quelqu'un avait du mal, je m'efforçais de l'aider, de lui laisser le temps de se faire au métier. Mais je

m'engageais dans une spirale infernale où j'étais obligée de corriger des erreurs sans qu'il y ait de progrès. J'en ai conclu qu'un manque de résistance au stress était irrémédiable et je me sépare vite des personnes qui ne font pas l'affaire. On pourra penser que je ne suis pas un patron très social mais je n'ai pas trouvé d'autre méthode.

Quatre ou cinq personnes par an survivent à l'épreuve et j'ai maintenant une vingtaine de permanents de qualité qui ont deux ou trois ans d'ancienneté.

Des idées et des hommes.

Au total, notre entreprise marche sans doute parce qu'il est difficile en France de créer des solidarités autour d'idées communes, contrairement à l'Allemagne ou au Japon. Or l'efficacité économique passe par la solidarité des acteurs. Toute action permettant de faire le point à un moment donné et de faire émerger des idées clés autour desquelles les gens se retrouvent est efficace, à condition bien sûr que les idées soient pertinentes.

Contrairement à ce qu'on dit, on ne perd pas son temps dans les colloques ou les clubs: on voit ce que font les autres, on écoute, on étalonne ses idées. Les Japonais savent organiser des échanges et des débats qui aboutissent progressivement à un consensus. C'est un peu cela que nous cherchons à faire et qu'apprécient les patrons.

On dit aujourd'hui que nous sommes dans une société de communication et que l'image prime. Cela me paraît tout-à-fait faux: nous voyons tous les jours à la télévision des images horribles sur les violences à Sarajevo et ailleurs et cela n'a guère d'effet sur le comportement des gens. Ce sont les idées qui ont fait bouger le monde au XX^e siècle: pensez à Marx par exemple.

La communication c'est donc faire passer de bonnes idées auprès des bonnes personnes.

DEBAT

Les limites du bon sens

Q.: Vous avez dit qu'il fallait souvent faire des choses contraire au bon sens. Pouvez-vous illustrer cela?

F. Londez: Voici quelques exemples.

- Faire une conférence de presse ne sert à rien en France, sauf s'il s'agit d'un événement très spectaculaire. Il faut d'abord écrire un papier car la communication orale ne suffit pas. Il faut l'envoyer à des journalistes choisis, en leur téléphonant avant ou après selon les cas. Mais cela ne suffit toujours pas: les journalistes sont tellement assaillis de demandes qu'ils ne s'intéressent qu'aux sujets sur lesquels ils ont la primeur. Il faut parfois téléphoner à un journaliste en lui promettant la primeur d'une information, tout en évitant que ses confrères ne soient défavorisés, car ils vous en voudraient. Ce travail de funambule ne s'apprend pas en un jour.

- Souvent, je recommande à mes clients de ne surtout pas apparaître dans la presse. C'est le cas pour des jeunes d'avenir dont le patron ne supporterait pas que la presse parle. Dans le monde financier, il est dangereux d'être trop visible. Mais la mode des médias est telle qu'il n'est pas toujours facile de faire comprendre que la visibilité tue.

- Dans les crises, lorsqu'on est en situation de réponse on a une stratégie perdante: répondre à une attaque alimente la polémique. Il vaut mieux essayer de trouver un terrain sur lequel on est fort pour contre-attaquer. Mieux encore, il faut devancer les événements: un grand dirigeant donnera un interview sur les mauvais résultats de son groupe avant leur publication.

- Quand une entreprise a une idée qu'elle croit bonne, les dirigeants sont souvent tentés de faire une belle plaquette pour la faire connaître. En général, je déconseille cette démarche: une belle plaquette est inefficace et peut même rendre l'idée suspecte. On aura souvent plus d'efficacité avec un texte dactylographié ayant du contenu: il attire plus l'attention d'acteurs inondés de papiers dont la qualité de la forme masque souvent mal la vacuité.

Le commerce de la communication.

Q.: D'une certaine manière, votre façon de dire que vous ne faites pas de commercial est très commerciale.

F. L.: Je n'ai pas dit que je n'avais pas de sens commercial, mais que je ne

faisais pas de démarchage: j'attends d'être appelée.

Il y a une bonne raison à cela: le démarchage ne sert à rien. Après deux ans d'existence de Londez Conseil, je m'étais dit qu'il me fallait une direction commerciale, comme je le recommande à mes clients. J'ai recruté deux personnes de haut niveau, l'une issue des milieux bancaires, l'autre de la presse. Nous avons étudié des cibles à démarcher directement. Au bout de neuf mois, il n'y avait aucun résultat et j'ai arrêté l'expérience.

Q.: Quand vous lancez un club vous proposez bien quelque chose à des gens, vous avez des adresses, des fichiers.

F. L.: Oui mais ce travail commercial est effectué en grande partie pour le compte du client promoteur de l'opération.

Je vous avoue que parfois cela me donne des complexes de ne pas avoir de direction commerciale: je me dis que notre flux d'affaires pourrait se tarir. Mais ce n'est pas ce que j'observe, pour des raisons que je n'élucide pas totalement.

Les réseaux à la française.

Un participant: J'ai une explication à proposer, selon mon expérience. Le marché est mal organisé et on peut tomber sur le meilleur comme sur le pire. C'est pourquoi on s'échange les bonnes adresses. Les débuts sont difficiles mais ensuite le bouche à oreille est très efficace pour ceux qui se débrouillent bien. Je ne vois donc pas pourquoi une absence de direction commerciale menacerait maintenant votre entreprise. Le problème sera sans doute de stabiliser un noyau dur de personnes qui vous dispensera de travailler 14 h par jour 6 ou 7 jour par semaine comme trop souvent les créateurs d'entreprises qui réussissent.

F. L.: Vous avez raison et je vous ai dit comment je comptais aborder ce problème en m'associant avec un ou plusieurs alter ego. Par ailleurs, j'ai maintenant un noyau dur de personnes de talent et je travaille moins.

Un autre: On peut expliquer bien des échecs de vos concurrents par le fait que beaucoup ont voulu travailler à l'américaine. Aux USA, il faut se faire connaître du plus grand nombre et pour cela faire de grands efforts de forme. En France, au contraire, l'influence se joue par des réseaux et le bouche à oreille. Cela me paraît être votre mode de travail. Les réseaux s'élargissent avec le temps ce qui explique la croissance de la demande à votre endroit.

F. L.: Vous avez raison: en partie inconsciemment, j'ai fonctionné par réseaux dès le départ.

Je recommande de même à mes clients d'utiliser des réseaux pour communiquer. Les gens sont submergés d'informations et ont plus envie de parler que d'écouter. Il faut donc trouver des configurations dans lesquelles ils écoutent. Rien n'est plus efficace que le dîner en ville où l'on apprend "des choses". D'où la stratégie: faire en sorte qu'on parle de votre idée dans les dîners en ville.

C'est effectivement très différent de l'approche américaine. Je m'étais associée il y a quelques années avec une grande agence américaine pour avoir un réseau international. Nous nous sommes aperçus à l'usage que nous avions des approches très différentes, voire incompatibles et nous nous sommes séparés. De même les entreprises américaines sont souvent étonnées par nos propositions, très différentes de celles des agences américaines, et elles admettent mal que les bonnes méthodes aux USA sont inefficaces en France.

Q.: Puisque réseau il faut, comment avez-vous commencé?

F. L.: Des amis et relations acquis dans mes différentes fonctions m'ont apporté les premières affaires. Mais je dois reconnaître que quatre ans au cabinet de Michel d'Ornano m'ont aidée à entrer dans les réseaux d'influence.

Un participant: Vous étiez sans doute familière du mode d'influence à la française dès votre enfance.

F. L.: C'est vrai: mon père, Jacques Bloch Morhange, jouait un rôle

d'influence dans les milieux politiques et économiques. Il invitait à sa table beaucoup de personnalités et il trouvait normal d'associer ses enfants à ces échanges d'idées. Depuis mon enfance j'ai donc vécu dans un climat d'échanges d'idées et j'en ai pris le goût.

Q.: D'où le souci de faire des choses intéressantes avec des gens intéressants.

F. L.: Sans doute: j'étais la l'aînée et j'ai sans doute voulu imiter mon père. Avec toutefois le handicap d'être une femme.

Un métier de femmes?

Un participant: Est-ce si sûr ? Les réseaux d'influence ne sont pas hostiles aux femmes et surtout, il est plus facile, socialement parlant, pour une femme de s'effacer derrière un dirigeant, ce qui facilite la stratégie commerciale.

F. L.: C'est vrai: dans nos valeurs sociales il est plus facile pour une femme de valoriser les autres.

Lorsqu'on me voit participer à un colloque ou à un groupe de réflexion, on pense souvent que je suis la secrétaire mais je m'en accommode si je travaille avec des gens intéressants. Je ne me sens pas atteinte dans ma dignité si je prends un balai. Je me rappelle quand j'étais au ministère le drame des hommes pour faire une photocopie quand la secrétaire était partie.

Il n'y a d'ailleurs presque que des femmes chez nous: à chaque fois que j'ai engagé un homme, il ne se sentait pas lui-même dans ce métier.

Mais les choses vont changer, je ne sais pas avec quel effet d'ailleurs: reconnaîtra-t-on plus facilement aux femmes un rôle autre qu'ancillaire ou trouvera-t-on encore plus difficilement des personnes acceptant ce mélange de représentation de haut niveau, de vigilance sur les détails et d'effacement derrière les autres?

Communication et solidarités.

Un participant: Comment voyez-vous l'avenir de la communication? Avec la mode, on a créé des directeurs de la communication avec des titres ronflants, des salaires élevés et de gros budgets.

Des fortunes ont été dépensées pour des logos, des plaquettes, des chartes graphiques, de la publicité institutionnelle. Tout cela s'écroule: au fond ces actions n'étaient pas déterminantes et la crise impose des économies.

F. L.: C'est vrai, avec l'acceptation, la mode même, de l'entreprise en France dans la décennie 80, avec la prospérité retrouvée et sous l'influence du mythe américain on a connu une vogue extraordinaire - et déraisonnable - de la communication. On a pu même en oublier l'importance du travail quotidien et parfois un peu besogneux qui fait un bon réseau commercial: on ne fait pas passer un client d'une banque à une autre par de la bonne publicité mais parce qu'on offre un meilleur service.

Les agences de publicité sont convaincues aujourd'hui qu'on ne reviendra pas à cet âge d'or. Une mutation profonde de la communication est en route. L'avenir de la communication me paraît être dans l'établissement de réseaux de solidarités autour de l'entreprise.

Nous sommes en effet confrontés à un avenir incertain et les entreprises devront affronter des crises fréquentes. Elles auront besoin de réseaux de solidarités, c'est à dire de réseaux entre banquiers, clients et fournisseurs clés qui sauvent en cas de coup dur. Or ce qui me frappe aujourd'hui, c'est que banquiers ou industriels discutent séparément: je vois face à la crise actuelle des banquiers laisser les industriels payer les frais de la récession; les industriels souhaiteraient de leur côté que ce soient les banquiers qui en fassent les frais.

Face aux solidarités puissantes qu'on trouve au Japon ou en Allemagne, ce sauve-qui-peut individuel n'est plus de mise et il faut renforcer nos solidarités.

Un participant: Tout à fait d'accord: il faut cultiver des groupes de solidarité élémentaire. Nous vivons depuis le XVIII^e siècle dans l'illusion de la toute puissance de la raison mécanique comme si ce qui importait était seulement ce qui peut se résumer dans des outils. On voit bien aujourd'hui combien ce rêve était vain.

Un autre: Etant impliqué dans le lancement d'un projet d'institut international à la Défense, je suis frappé par la renaissance de la pensée qui se prépare: de nouveaux courants de pensée naissent. Si un monde s'écroule les germes d'un autre monde poussent.

Le précédent: Peut-être mais l'avenir n'est pas seulement dans les idées: il réside dans l'apprentissage de nouvelles manières d'être ensemble. Se connaître s'apprécier, échanger, débattre diminue les risques d'affrontement et développe des solidarités locales. On savait cela dans les sociétés médiévales qui multipliaient les fêtes et les rituels. On ne sait plus le faire parce que cela paraît honteux ou fait craindre l'intégrisme.

Au fond, avec les colloques et groupes de réflexion, vous vendez des fêtes qui donnent de l'identité et tissent des solidarités.

F. L.: En quelque sorte. Des fêtes pour faire émerger des idées et développer des liens par le plus puissant des moyens de communication: les contacts directs entre les personnes.

Notre rôle n'est pas seulement d'organiser ces fêtes. Il est de catalyser le mouvement: si des associations de polytechniciens, d'énarques et de centraliens convenaient de faire quelque chose ensemble, il est probable que des questions comme le lieu et la composition des tribunes paralyseraient le mouvement. Mais quand Londez Conseil dit "Nous allons organiser tel colloque sur tel sujet et votre participation sera bienvenue; la réunion du comité d'organisation aura lieu tel jour à tel endroit", les choses sont plus faciles: on n'est plus sur le registre des préséances mais sur celui de l'action.

La France est un pays de réseaux, c'est vrai, mais de réseaux cloisonnés. J'ai été stupéfaite de voir à quel point, par exemple, des inspecteurs des finances et des ingénieurs des mines s'ignorent, alors qu'ils ont à interagir. Il est urgent de trouver des biais pour faire communiquer et coopérer nos réseaux face aux défis auxquels la France est confrontée.