



## Ouverture du Congrès ACE Strasbourg 2017 Table ronde animée par Bénédicte Bury

### « OUVERTURES » pour la création de valeur partagée



#### ENTRONS ENSEMBLE DANS CE 25<sup>ème</sup> CONGRES !

Chers confrères, chers amis, chers toutes et tous,  
L'ouverture régionale qui vient de nous être offerte et animée par la Présidente de notre Congrès, Caroline CTORZA, Présidente de l'ACE de Strasbourg, et de notre Congrès alsacien femme engagée tant dans la transmission que dans notre vie politique, comme en témoigne sa volonté de contribuer à l'action de notre Conseil National des Barreaux montre la qualité de l'environnement dont nous avons bénéficié avec l'équipe du Congrès pour sa préparation et la sécurité garantie par notre hôte, Enke Kebede, Directrice de cette magnifique Ecole et amie de longue date

C'est vous exprimer le confort et le ré-confort de vous, de nous retrouver ici tous ensemble. Je remercie ainsi d'autant plus Monsieur le Bâtonnier de l'Ordre des avocats de Strasbourg, Pascal CREHANGE, de son accueil chaleureux, tourné résolument vers l'avenir, la transition numérique et les pôles d'excellence auxquels nous sommes très sensibles à l'ACE. C'est le résultat de notre investissement dans la formation, à laquelle deux ateliers spécifiques sont cette année consacrés aux méthodes pédagogiques innovantes et collaboratives, et de notre réflexion sur les pôles d'excellence comme celui du Bonheur, qui m'a tenu à coeur. Je remercie également Monsieur le 1<sup>er</sup> adjoint au Maire et Vice-Président de l'Eurométropole d'être venu ce matin nous accueillir dans sa ville dont il a magnifiquement relevé comme elle fait écho à nos engagements, une ville en mutation à 360°, une ville de rupture et de transformation avec des continuités et cette singularité qui en fait un exemple : cette identité double, intégrée.



**Caroline CTORZA** enfin nous a citée, un peu « à la Prévert », avec son ouverture personnelle, profondément optimiste, des exemples de ces ouvertures de notre Congrès, volontairement au pluriel. Pour ma part, j'ai l'envie de vous dire « *Start with Why* » !<sup>1</sup>. Pour Quoi? Pourquoi l'ouverture culturelle, l'ouverture européenne et internationale, l'ouverture interprofessionnelle, intergénérationnelle, ...

C'est la raison pour laquelle je vous propose de commencer notre entrée dans le Congrès par une sensibilisation à la Création de Valeur Partagée, également connue sous le nom de **Creating Shared Value (CSV)**. L'actualité réglementaire à laquelle nous assurons une place par la conception d'ateliers techniques « Réformes et perspectives » en droit des sociétés, fiscal et social, ouverts aux textes les plus brûlants, nous a conduit cette année à aménager la première table ronde pour la réserver aux fraîches ordonnances réformant le droit du travail.

-----  
<sup>1</sup> Start with why -- how great leaders inspire action | Simon Sinek



C'est donc ce matin que nous abordons déjà le concept et je profite de l'occasion pour remercier le Journal Spécial des Sociétés d'avoir rendu possible la publication d'un dossier dédié à la Création de Valeur Partagée bien plus tôt qu'initialement je l'avais prévu afin qu'il puisse vous être offert. J'ai travaillé notamment avec Sandrine Berger-Douce et par ailleurs Fabrice Mauléon que vous commencez à bien connaître depuis qu'il a accepté de venir en 2015, à notre beau Congrès de Bruxelles pour nous présenter ses réflexions sur les « Soft Skills » pour nous transmettre ce réflexe et être parmi nous depuis lors ! Vous le retrouverez en atelier, sur le legal design. En effet, il m'a semblé que les soft skills étaient de nature à constituer un moyen permettant la Création de Valeur Partagée. Ils ont accepté tous deux d'intervenir ce matin.

Madame Sandrine-Berger Douce, tout en renvoyant, pour aller plus loin, au dossier publié au JSS, a bien voulu revenir brièvement sur le concept de Création de Valeur Partagée, sa genèse et son contenu pour ensuite nous éclairer, grâce aux travaux qu'elle a menés sur une dimension qui nous est chère, son adaptabilité, les opportunités et les leviers pour le développement des PME (clientes) et vous l'avez compris, des PME d'avocats. Ce n'est pas seulement « *The Big idea for the Big* ». Plusieurs ateliers sont directement en lien avec le concept : de la RSE à la Valeur Partagée avec une intervention sur l'impact des neurosciences notamment sur la capacité à prendre des décisions, l'intelligence artificielle au service de la Valeur Partagée, le mécénat d'entreprise, stratégie de Valeur Partagée... Pour mieux les appréhender, Sandrine et Fabrice vont contribuer à ouvrir nos esprits ...

## Sandrine BERGER-DOUCE Professeure en management, Ecole des Mines de Saint Etienne



### Retour sur la création de valeur partagée ?

Une petite devinette pour commencer... Qui sont ces deux hommes ? Michael Porter, professeur de stratégie à l'Université de Harvard, consultant en management et « gourou » du management moderne (on lui doit le modèle des 5 forces en 1979 et la notion d'avantage concurrentiel, notamment) et Mark Kramer, consultant et intervenant à la Harvard Business School. Ce sont les « pères » de la création de valeur partagée, notion détaillée dans leur article de 2011<sup>1</sup>.

La création de valeur partagée est une nouvelle étape de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (ou RSE) définie par la norme internationale ISO 26000 publiée fin 2010 comme la « *responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et activités sur la société et sur l'environnement, se traduisant par un comportement éthique et transparent qui : contribue au développement durable, y compris à la santé et au bien-être de la société ; prend en compte les attentes des parties prenantes ; respecte les lois en vigueur tout en étant en cohérence avec les normes internationales de comportement ; est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations* ».

La création de valeur partagée va au-delà de la seule valeur économique issue des indicateurs comptables et financiers et se doit d'être au service du progrès social, donc permettre la satisfaction de l'ensemble des parties prenantes des entreprises. Située au cœur de la stratégie, la création de valeur partagée contribue à la compétitivité des entreprises, sujet central des travaux de Michael Porter depuis une quarantaine d'années. Selon Porter et Kramer, trois leviers permettent de créer de la valeur partagée :

- 1 : repenser les produits et les marchés en intégrant une réflexion sociale et environnementale ;
- 2 : redéfinir la productivité dans la chaîne de valeur par une meilleure allocation des ressources ;
- 3 : s'intégrer dans des clusters locaux pour favoriser les synergies entre acteurs.

Parmi les entreprises citées par Porter et Kramer dans leur article de 2011 figure Nestlé. Une petite vidéo pour découvrir ce que dit Richard Girardot, PDG de Nestlé France, de la création de valeur partagée....

### La création de valeur partagée dans les PME-PMI ?

Une question posée par la création de valeur partagée est celle de sa pertinence dans les PME-PMI... S'il y a création de valeur partagée, cela doit-il nécessairement passer par les trois leviers préconisés par Porter et Kramer ?

Avec deux collègues des Mines de Saint-Etienne, nous avons mené une étude basée sur une enquête auprès de 488 dirigeants de PME françaises pour tester la validité des leviers de création de valeur partagée dans un contexte de PME-PMI<sup>1</sup>. Nos résultats montrent que les spécificités des PME incitent à revisiter la notion de création de valeur partagée pour ces entreprises. Plusieurs pistes émergent comme : réinventer la relation client ; rendre le système de production plus flexible ou encore diversifier les activités en s'appuyant sur les services et les atouts d'une gestion des proximités.

L'intégration dans des clusters locaux n'apparaît pas comme significative pour les PME-PMI, ce qui peut s'expliquer par l'ancrage territorial et la culture du réseau si chers à ces entreprises. Aussi, la notion d'écosystème de valeur partagée proposée par Kramer et Pfitzer dans un récent article de la Harvard Business Review<sup>2</sup> semble prometteuse à explorer dans le contexte des entreprises à taille humaine. En bref, pour créer de la valeur partagée, les organisations doivent déployer des efforts d'impact collectif impliquant tous les acteurs de leur écosystème. Ceci fait écho aux travaux sur les écosystèmes d'innovation, notamment dans le cadre de la transformation digitale en cours dans toutes les entreprises....



<sup>1</sup> Gautier A., Badea A., Berger-Douce S., (2017), "Les PME: un contexte pertinent pour l'étude des leviers de la création de valeur partagée", *Management International*, été 2017, Vol.21, n°4, p.109-125.

<sup>2</sup> Kramer M., Pfitzer M., (2017), « L'écosystème de valeur partagée », *Harvard Business Review*, octobre-novembre, p.78-88.

## Fabrice MAULEON

### Associé de l'agence NWS, spécialiste de business transformation



#### La création de Valeur Partagée de l'avocat

Le métier d'Avocat est en pleine transformation. Nul ne l'ignore et les commissions se multiplient pour tenter de dessiner les nouveaux contours de ce « presque » plus vieux métier du monde. La révolution digitale va en effet bouger les lignes des compétences futures de l'avocat. La profession s'est en effet construite sur un jeu de compétences traditionnelles que les technologies actuelles vont considérablement grignoter. L'intelligence artificielle va être en particulier le grand pourfendeur de l'esprit analytique de l'Avocat. Car qu'est-ce qu'un Avocat sinon une femme ou un homme intelligent

Or, demain l'intelligence sera gratuite et offerte à tous (comme internet est aujourd'hui quasiment gratuit pour tous). Alors quel sera le salut de l'Avocat ? Son issue la plus favorable existe pourtant d'ores et déjà. Elle doit être recherchée dans deux concepts théorisés et mis en pratiques par les entreprises anglo-saxonnes.

En premier lieu, l'avenir d'un grand nombre de professionnels en général et de l'Avocat en particulier doit passer par l'acquisition et le développement des Soft Skills. Certains les traduisent par « compétences douces » au sens du rattachement qu'on peut y faire avec l'intelligence émotionnelle et créative. Mais il est plus urgent de les considérer tout simplement comme les dernières compétences que les machines dopées à l'IA ne pourront pas rapidement apprendre.

En second lieu, la survie de l'Avocat passe par sa capacité à comprendre que, dans cette période de grande transformation, c'est en s'appuyant sur son écosystème et en tentant de satisfaire ses parties prenantes, qu'il réussira sa révolution. Ces notions font ici référence au concept de création de valeur partagée. Michael Porter, grand gouru américain de la Stratégie d'entreprise, a conceptualisé cette notion dans un article célèbre de 2011 de la Harvard Business Revue en annonçant de manière prophétique un message simple : Demain seules les entreprises (ou professionnels) qui feront de la création de valeur partagée survivront. Les autres mourront. Seuls les Avocats qui apprendront à satisfaire l'ensemble de leurs parties prenantes, via un nouvel équilibre entre l'homme et la machine, pourront demain croître et exister.

BB : Il n'est pas question de disparaître et soyez assurés de l'essor qui sera donné pour l'évolution de nos cabinets, le feu du partage ne s'éteindra pas !

\*\*\*\*\*

## La Vie de l'ACE et le sens du Partage

**Emmanuel Raskin, l'homme orchestre des commissions de l'ACE, a contribué tant à leur développement en nombre qu'en synergies** et a accepté de montrer ce matin comme ces travaux sont aussi une méthode collaborative, laquelle est tendue vers le souhait d'intégrer les parties prenantes, consommateurs de droit, interprofessionnalité, connaissance des secteurs au-delà du droit et pour une meilleure adéquation aux besoins spécifiques et évolutifs. Enfin, il expliquera comment il a avec tous permis que ces travaux se traduisent en actions concrètes: un réseau pour le crosselling, une réflexion participative pour anticiper et construire ensemble une action de lobbying pertinente ?



**Antoine-Audoin Maggiar, Solenne Brugère, Emmanuel Raskin**

## **Emmanuel RASKIN** **représentant et coordinateur des commissions**

### **Les commissions, une méthode ?**

L'ACE fête ses 25 ans et compte désormais 26 commissions, couvrant tous les domaines du droit. Autant de spécialistes que de confrères praticiens des matières concernées sont présents pour transmettre l'expérience qu'ils vivent sur le terrain.

Au delà de la transmission purement technique, le but est de relayer un savoir faire construit et nourri par l'expérience concrète et pratique de l'activité exercée dans la discipline concernée.

Une charte des présidents de commission a été établie par notre Président Denis RAYNAL et moi-même donnant notamment tout le sens de ce qui est attendu du fonctionnement d'une commission.

La méthode est basée sur la technicité, l'actualisation permanente de la matière, l'anticipation par l'écoute des confrères et des autres professions du droit ainsi que des pouvoirs publics. La réactivité est de rigueur afin de créer une réelle force de proposition.

Les commissions doivent donc savoir transmettre en se réunissant régulièrement, organiser des formations, des colloques et publier leurs travaux afin de créer une vraie plus value partagée.

Le travail des commissions doit enfin être le plus souvent possible transversal, c'est à dire enrichi des travaux des autres commissions car telle matière du droit n'est jamais seule et rejoint bien évidemment d'autres matières afin d'apporter une réponse ou une ouverture constructive à telle ou telle problématique juridique et/ou sociétale.

Les commissions sont donc le moteur d'une force prospective et progressiste.

### **Les commissions, vecteurs d'actions ?**

De par leurs moyens et les méthodes qui sont celles prônées par l'ACE, les compétences et expériences pratiques des personnes qui les animent, les commissions constituent une force lobbyiste importante permettant :

- d'être entendues pour la profession sur les problèmes qui la touchent ou sur les questions qui permettent

- de la faire évoluer positivement
- de réagir et de constituer une force de proposition dans tel ou tel domaine du droit
- d'être entendues par les pouvoirs publics et/ou les chambres parlementaires sur tel ou tel projet de réforme
- d'intervenir efficacement devant nos instances ordinales et nationales.

En parallèle, les commissions permettent un vrai partage de connaissances et une synergie importante entre confrères. Elles permettent ainsi de rassurer celles et ceux qui se sentent seuls dans leur activité. Elles favorisent le cross-selling afin de permettre la pérennisation d'une clientèle existante ou l'intervention dans des dossiers qui n'auraient pu être traités par un seul avocat.

Elles sont donc un facteur de croissance.

Les échanges et partages sont essentiels car ils permettent de faire fructifier une réelle action entrepreneuriale responsable, à tous les niveaux.

Ils apportent des solutions et aides en matière de management, de gestion interne et de communications au sein des cabinets, quelles que soient leur taille et leur forme d'exercice.

Nous devons, nous Avocats, nous sentir heureux d'exercer le métier que l'on a choisi.

C'est vers ce but d'épanouissement que les travaux de nos commissions tendent également au delà de toute force lobbyiste car, pour construire une force moteur et porteuse d'un avenir positif, encore faut-il avoir la foi et le cœur à l'ouvrage.

Cette dimension humaine est primordiale.

Nos commissions nous la donnent pleinement.

**Bénédicte BURY, Présidente d'honneur de l'ACE-JA  
et Damien Wagner, Président de l'ACE-JA de Strasbourg:**

**Le second anniversaire du congrès : L'ACE-JA a 15 ans**

### **L'énergie créative de l'ACE-JA**

C'est toujours avec une naturelle émotion que je m'exprime sur la création de l'ACE-JA en 2002 construite, sous le regard attentif et bienveillant du Président Jean-Jacques Uetwiller, autour de deux réflexes : un réflexe entreprise avec le développement et la conception de formation au management de cabinet, des événements sport-management autour du « parcours de la réussite », la « roue du management » de VBConsult, ensuite la Stratégie marketing avec Charlotte Karila-Vaillant...toute cette belle énergie, avec ceux de la 1<sup>ère</sup> heure qui ont contribué au lancement et que je vois ce matin, Emmanuelle Fena-Laguëny, Jean-Pascal Couturier, Maria Lancri, Eric Ravier, Yann Leclerc, lequel veillait notamment à notre formation à l'acquisition de réflexes oenologistes. Comme vous le savez, je pouvais également compter sur William Feugère, pour lequel j'ai, nous avons une pensée particulière puisqu'il n'a pu venir aujourd'hui mais il est parmi nous. Ce mouvement généreux s'est développé jusqu'à l'évènement phare que Delphine Gallin, alors jeune présidente de l'ACE-JA Marseille, a porté et continue de porter avec son équipe: la participation à la juriscup, initialement conçue avec une participation coachée par la société qui développait alors de nombreuses formations au management avec nous. Une année, nous avons même eu deux bateaux, cadeau de l'équipe ACE-JA régionale ! puisqu'ainsi nous pouvions représenter nos deux réflexes : **le réflexe entreprise et le réflexe européen.**

Le réflexe européen est un réflexe auquel l'ACE-JA de Strasbourg, aujourd'hui représentée par Damien Wagner, est très attachée et qui se manifeste dans les événements qu'elle organise. L'ACE-JA avait adopté d'une part une démarche *au cœur des institutions* avec un programme parfois en partenariat avec la DBF à Bruxelles et Strasbourg et d'autre part une démarche ***l'ACE-JA, vecteur européen***. Le réflexe se déployait avec l'organisation en partenariat avec le master de droit des affaires de Paris 1 Panthéon-Sorbonne, d'un colloque annuel dont la méthode que nous avons suggérée consistait à adopter systématiquement une vision comparée et une vision européenne institutionnelle. C'est ainsi, notamment, et les symboles ont leur importance, que l'ACE-JA a célébré le bicentenaire du Code Civil en organisant un colloque assez innovant puisqu'il portait alors sur une vision très contemporaine du contrat à travers les travaux sur l'analyse économique du droit, outil de comparaison, facteur d'harmonisation. J'avais été d'ailleurs très heureuse ensuite, comme nombreux d'entre vous le savent, de convier et accueillir à la Maison du Barreau, à l'occasion de la parution du premier traité d'analyse économique du droit, le Professeur Ejan Mackaay, chercheur et professeur émérite à l'Université de Montréal.

L'ACE-JA a été poursuivie et re-nouvelée par Clarisse Berrebi qui a apporté la dimension numérique de l'univers des Avocats et continue aujourd'hui de le faire puis par Delphine Gallin laquelle a notamment créé la convention ACE-JA qui se tient à Opio ces dernières années et qui est devenu un rendez-vous attendu des JA de l'ACE et au-delà. La relève est là. Après Clhoe Froment qui aura dessiné le parcours de la Jurisrun, nous revenons à Marseille où les « Grenier Sisters » sont prêtes à écrire une nouvelle page. C'est un bonheur pour nous tous d'autant que l'entreprise ACE-JA a développé un réflexe intergénérationnel et lance avec Solenne Brugere un projet de mentoring. Je suis très heureuse de cette démarche intégrative, vraiment essentielle pour la construction de nos équilibres ! Merci !

.....

BB : La transition vers la section européenne est maintenant tout à fait évidente et d'ailleurs je suis heureuse également du développement de l'intégration au sein de la section internationale des membres de l'ACE-JA. Antoine Audoin Maggiar son président est avec nous pour expliquer l'implication de cette section très dynamique de l'ACE, donnant accès à tous nos adhérents et au-delà, à cette ouverture européenne et internationale par l'importance en nombre, en contenus, en impacts, des événements organisés, notamment dans le cadre des congrès et spécialement de celui-ci. Vous découvrirez des ateliers (l'Europe en pratique, la négociation interculturelle et les contrats internationaux, le secret et la CEDH, le règlement européen des données personnelles...) et une magnifique table ronde organisée et animée par Antoine et Catherine Boineau et à laquelle nous sommes honorés d'accueillir Madame la sénatrice Fabienne Keller et Madame le Bâtonnier Christiane Feral-Schuhl. Interviennent également Monsieur le Professeur Sauron, nos confrères Jean-Paul Hordies, Stéphane Desselas et David Greene.

## **Antoine Audouin MAGGIAR, Président de la section internationale de l'ACE**

### **En trois mots, ce qui caractérise le mieux la Section Internationale ?**

En trois mots, voire trois lettres :

- A comme Avant-Garde  
Avec la mise en place d'une veille juridique européenne essentiellement pragmatique, les thèmes particulièrement novateurs des différents séminaires et l'ouverture aux Avocats étrangers.
- C comme Convivialité  
Caractéristique des réunions mensuelles de la Section Internationale, de ses dîners d'hiver ou d'été, des événements réceptifs lors des séminaires organisés par la Section Internationale tant en France qu'à l'étranger.
- E comme Excellence  
Celle des thèmes abordés à l'occasion des séminaires, la qualité des intervenants, la participation d'éminentes personnalités extérieures du monde des affaires, la qualité et la sympathie des membres de ses différents groupes de travail représentant tous une parfaite illustration de valeur partagée.

**Quel a été, le principal fait ayant marqué la Section Internationale depuis le Congrès d’Ajaccio l’année dernière ?**  
L’adhésion d’un nombre croissant d’Avocats étrangers originaires d’Allemagne, de Belgique, d’Espagne, des Etats-Unis, de Grèce, d’Italie, de Pologne, de Suisse et du Togo.

**Quels vont être les événements les plus marquants de la Section Internationale dans le proche avenir ?**  
Tout d’abord la séance plénière organisée par la Section Internationale à l’occasion de ce Congrès de Strasbourg et réunissant six éminentes personnalités : Fabienne Keller, Sénatrice du Bas-Rhin et ancienne Maire de Strasbourg, Christiane Féral-Schuhl, ancienne Bâtonnier du Barreau de Paris, Olivier Cousi, ancien membre du Conseil de l’Ordre du Barreau de Paris, Jean-Paul Hordies, Avocat aux Barreaux de Bruxelles et de Paris, David Greene, Solicitor en charge du Brexit au sein de la Law Society, Stéphane Desselas, Lobbyiste français à Bruxelles, qui débattront sur le thème de « Quelle(s) Europe(s) pour quel(s) projet(s) commun(s) ». Puis, l’atelier commun de la Section Internationale avec la Commission Procédure sur le thème de « Pratiquer le droit européen : Pourquoi, Quand, Comment ? » outre les nombreux autres ateliers auxquels participeront divers membres actifs de la Section Internationale illustrant ainsi la parfaite transversalité de son action.

**Solenne BRUGERE**  
**Présidente du Forum ACE des Réseaux au Féminin,**  
**Vice-présidente de la Commission égalité-diversité de l’ACE**



Enfin chère Solenne, pour l’intégration de l’égalité, de la diversité et notamment, aux origines de ton engagement pour notre profession, l’intégration des générations. Nous n’avons plus aujourd’hui à présenter Solenne Brugere Elle est venue à l’ACE parce qu’en désir de création et de mise en œuvre de projets à la fois professionnels et politiques, et elle se réalise sans « ménager » ses efforts mais en nous conviant tout de même à la raison, donnée par une coach de star !

Celle des équilibres pour « équilibristes aux talents perchés » comme elle l’écrit et l’exprime encore récemment dans l’ouvrage que vous découvrirez, dirigé par Denis Raynal, et le développera avec la participation active et engagée de Jean-Georges Betto, au cœur de l’édition parisienne 2017 du Forum ACE des réseaux au féminin dont j’ai eu l’immense confiance de lui confier le relais. Je ne me suis pas trompée.

Le Forum ACE des réseaux au féminin développe les partages d’expériences, de parcours, de témoignages dont le lien tissé est celui de l’authenticité que Solenne, par sa personnalité, sait cultiver. Que l’authenticité est ressource chère!

En outre, et également dans le cadre de la commission égalité-diversité de l’ACE dont elle est Vice-Présidente, guidée par le pragmatisme, Solenne Brugère met en place des actions de sensibilisation pour comprendre pourquoi les femmes gagnent moins que les hommes, luttent comme eux contre ou avec des biais inconscients si bien qu’elle a développé des actions de formation et de coaching pour y remédier pour anticiper et agir (apprendre à facturer, réseauter, pitcher, écouter les autres, parler de soi, analyser ses réactions, les comprendre...) mais encore pour « bien être » pour un meilleur équilibre de vie et être plus sereinement performant. Vous retrouverez tout à l’heure la commission à travers l’atelier qu’elle nous propose sur la mixité et la diversité, sources de création de Valeur Partagée.

Solenne Brugere a également, notamment légitimée par sa compétence professionnelle, son expertise dans le secteur de la santé et plus spécifiquement des séniors, des structures de vie et de soins, pour accompagner les handicaps, entrepris de mettre en place des actions de sensibilisation pour favoriser plus généralement l’inclusion des personnes porteuses d’un handicap, visible ou non, notamment au sein de nos cabinets.

.....





## Bénédicte BURY : Propos conclusifs et d'ouverture

### *Entre dans ton congrès, Entre !*

« Entre », en toute ambiguïté, l'écrivait la philosophe Barbara Cassin, j'ajouterais en toute complexité.

« Entre », par cet impératif du verbe entrer, pénétrer dans, à l'intérieur, on invite à franchir un seuil. Assez tôt dans le moyen âge en France, « *on entre au propre et au figuré* » : on entre en contact, on entre en relation, en harmonie mais pas trop comme le disait quelqu'un qui m'est chère, *l'harmonie c'est la mort*, visons la diversité, les confrontations saines et le moins de dissonances possibles

« Entre » c'est l'hospitalité, celle dont est garante notre hôte, Enke Kebede, avec toute son équipe et la nôtre qui ne forment qu'une aujourd'hui, celle de notre Congrès.

Et il y a un second « entre » évidemment, celui de la préposition, *de la même famille latine*, « *inter* » avec le suffixe *ter* qui indique la dualité comme dans *alter*, *l'autre de deux*, être « *entre* » c'est être à l'intérieur de deux, *ni dedans ni dehors* ». Voilà qui exprime bien le lien, l'intersection, l'intercession de la médiation ou négociation, les temps et espaces interstitiels, l'intersubjectivité, l'interdisciplinarité, l'interprofessionnalité,

Plus tard, au 16ème siècle, la préposition en français exprime le rapport de réciprocité, de comparaison, l'entretien, l'entrelacs, ...l'entrepreneur.

Pas d'exclusion mais une zone complexe pour appréhender la complexité, une zone d'interaction, d'interférence, pour apprécier l'interdépendance des parties de l'ensemble qui lui sont liées de façon inter-rétroactive ou organisationnelle : une société est un tout organisateur dont nous faisons partie. Edgar Morin écrivait « *les vérités séparées comportent une part d'erreur qui est leur mutilation* ».

Raymond Devos écrivait « *Je hais les haies, qui sont des murs, je hais les murs qui sont en nous.* »

Edgar Morin indique également qu'il faut tenter de cheminer vers nos finalités mais que la voie du futur n'est jamais tracée d'avance. Comment ouvrir le futur ? Personne ne le sait. Alors, « *Caninante nohay camino, el camino se hace al andar* » (toi qui chemines, il n'y a pas de chemin, le chemin se fait en marchant. *Antonio Machado*). Mais il ajoutait que chaque fois qu'une grande transformation historique s'était réalisée, les clés n'existaient pas avant. « *C'est la transformation elle-même qui a apporté les solutions* ».

Il convient sans doute de développer un sens aigu de la vigilance stratégique qui permet de naviguer dans l'incertitude, d'ouvrir notre espace et d'avoir confiance dans notre capacité, ensemble, à repousser les frontières en posant des limites<sup>3</sup> pour Créer de la Valeur Partagée.

Placer l'humain au cœur, placer la liberté au cœur de la relation. J'aime la vision dynamique proposée par Paul Ricoeur qui ne voit pas une juxtaposition de libertés, qui commencerait là où s'arrêterait celle de l'autre mais comme « *émergeant à la fois d'un élan et d'un retrait* ». On retrouve bien cette idée de déplacement. C'est cette mobilité concertée en quelque sorte qui est une voie ouverte et nécessairement collaborative, horizontale, porteuse d'égalité et de solidarité.

Bon Congrès !

---

<sup>3</sup> Repousser les frontières op.cit. Repousser des frontières et poser une limite, Jean-Claude Ameisen.