

## Majlis de Dubaï au rythme du progrès

L'Apm au Moyen-Orient : l'espace du partage

par Mélanie Martini-Mareel

Ce texte a été écrit grâce à la contribution de 10 dirigeants et d'Emmanuelle Romary, « anima-trice »

Alexis Lecanuet, Accenture : sens & accélération

Benjamin Grolimund, Entrepreneur : envie et apprentissage

Benoit Honnart, Electra : mouvement et créativité

Bérengère Luciani, Jimmy Choo : équilibre & valeur

Charlotte Binois, MB agencement : inspiration & contribution

Christophe Cais, CXG : énergie & enthousiasme

Hassen Bennour, Coface : profondeur & transformation

Idris Dumlu, Nicomatic Middle East : ouverture du regard et questionnement

François-Xavier Haulle, Air Liquide : vision & horizons

Richad Soundardjee, CICC : finalité & idéal

C'est à Dubaï, dans la péninsule arabe, au frottement de 3 continents et d'innombrables humains, à 90 % venus d'ailleurs, que nous vivons et travaillons, baignés dans l'énergie hystérique d'une ville où il faut toujours faire plus haut, plus grand et plus nouveau. Le club Apm à Dubaï se nomme « majlis » du nom de cette pièce de réception centrale dans la culture émirienne, qui signifie aussi « conseil » ou « assemblée » où l'on se réunit pour discuter des questions importantes de la communauté dans une atmosphère de dialogue constructif et d'ouverture. Ces valeurs président aux destinées de notre tribu internationale de dirigeants. Aussi nous a-t-il semblé juste de réfléchir collectivement à ce qui résonne pour nous au son du mot « progrès », et d'y ajouter la tonalité particulière de Dubaï. Cet exercice de collecte et de collage dont je suis le scribe, est pour moi vital : longtemps, je me suis sentie complètement en décalage avec l'idéologie joyeusement destructrice de mes camarades de promotion d'école de commerce qui rêvaient d'argent et de réussite sociale. Pour moi, gen-Z avant l'heure, ma vie n'avait de sens que si elle pouvait contribuer au progrès et à l'équité. Je me sentais incomprise et impuissante : j'ai vécu longtemps avec cette colère. Vous le

lirez ci-dessous : les 10 dirigeants qui ont participé à cette réflexion – ingénieurs, financiers, consultants, entrepreneurs – expérimentent, jouent et dansent avec l'inconfort de vivre dans le nouveau monde, inventent le chemin en marchant. Cette tribu Apm a apaisé la jeune femme idéaliste que j'étais, en lui donnant les moyens d'agir en conscience.

Car oui, nous partageons tous l'aspiration à aller vers un « monde meilleur ». Le progrès possède une brillance qui emporte. Le progrès est défini négativement comme l'inverse d'un « statu quo », « d'une régression » qui tue : « si on ne bouge pas, on meurt ». Et puisque nous sommes pris, comme chaque vivant sur cette planète, dans une temporalité, nous avons choisi de tenter de la diriger. C'est « inspirer et faire évoluer les autres », être actif, tenir les rênes dans ce mouvement du monde. Le progrès est l'idéal qui consiste à devenir « la meilleure version de soi-même, idéal que l'on n'atteint jamais ». Le progrès a évidemment un lien fort avec les bénéfices que la technologie apporte au service du plus grand nombre et d'autant plus pour les dirigeants dans l'industrie.

Certains secteurs ont une « obligation de progrès » : les industries ultra-technologiques, comme l'aéronautique, et les activités d'accompagnement de ce progrès technique, le conseil. Dans le luxe par exemple, par peur de manquer une révolution, le secteur chevauche les évolutions rapides de l'Intelligence Artificielle : « ça génère un tourbillon d'innovations et beaucoup d'expérimentations chez nos clients. Le Covid-19 a été accélérateur de certaines tendances et les marques évoluent, progressent. On se pose beaucoup de questions en ce moment sur l'expérientiel dans le métaverse et aussi sur les datas : jusqu'où on les utilise, à quel moment cela devient intrusif pour le client ? ». Et lorsque la mission est « d'accélérer le futur » se pose l'exigence de concilier technologie et durabilité. « Quand on est dans un progrès à 360 degrés ou durable tout simplement, c'est People Planet Business. Dans cet ordre-là. On remet de l'équilibre entre ces dimensions ».

Parce que « c'est l'entreprise au service de l'humain et pas l'inverse ».

Le mot progrès, malaxé du latin jusqu'à nous et si couvert de la poussière du chemin, révèle sa nature duplice : nous avons cru au progrès infini, à cette lampe d'Aladin offerte par les positivistes, qu'il suffisait de faire reluire à chaque nouvelle avancée permise par les découvertes scientifiques. Unanimement, les adhérents du majlis Dubaï évoquent son ambiguïté : un « enchaînement à notre malheur » qui fait référence à la proposition de Yuval Noah Harari, postulant que la culture du blé en sédentarisant l'humain, l'a en réalité domestiqué. En toile de fond, la

crise climatique, la destruction de la biodiversité ou dans notre propre maison, un simple regard « posé sur nos enfants rivés à l'écran » nous dessillent un peu plus les yeux : « malheureusement le progrès technique peut-être une forme, un outil d'asservissement ». Quelle est la finalité du progrès, quelle est sa compatibilité avec le bonheur et l'idéal des Grecs de réalisation de soi ? Il existe « un coût non financier du progrès ». Le mot « progrès » dessine une pensée mécaniste, prise dans une forme, un emporte-pièce souvent associé à une notion de valeur financière, à une vision réductrice des hommes pensés comme des ressources ou des machines : une vision extractiviste du vivant<sup>2</sup>.

On peine à chercher un substitut au terme, pour le rendre plus inclusif, plus enveloppant : évolution, mouvement, développement : « dans le développement pour moi, il y a une notion d'enrichissement, c'est-à-dire sans forcément se détacher d'une base, d'un capital, d'un passé, d'une tradition. Il y a l'idée que l'on bâtit sur quelque chose d'existant. Le terme de développement a une signification plus holistique parce que le mot progrès, sans que ça ait de connotation négative ou réductrice, ramène à un sujet de performance, ou de progrès vers un objectif ». Mais vouloir donner une direction positive à une action est une tromperie de l'égo, car nous dépendons pour vivre et agir de milliards de contributions d'autres vivants, et il ne nous appartient pas seuls d'orienter le mouvement du monde. Nous, dirigeants, et la pandémie nous en a donné une rude leçon, sommes encore plus dépendants, connectés, à toutes les parties de notre entreprise, à tous ses employés, à tous ses fonctionnements. Nous sommes connectés et donc vulnérables. Et c'est cette danse avec le vivant en soi d'abord, puis avec les autres, humains et non-humains que l'Apm nous permet d'explorer, au-delà de notre pratique managériale. C'est une forme de revanche de la biologie où « rien ne naît ni ne périt, mais des choses déjà existantes se combinent, puis se séparent de nouveau<sup>3</sup> ».

Dans cette perspective, notre groupe du majlis Apm Dubaï apparaît comme un écosystème subtil et changeant, qui bouge à son propre rythme, au rythme de chaque expertise, et au rythme de la baguette invisible d'Emmanuelle Romary, « anima », « âme » du groupe, plus qu'animatrice.

Le Majlis est un espace-temps de ressourcement et d'inventivité. Chacun a son rythme et ses objectifs propres : « ça peut se limiter à de l'exploration : aller visiter quelque chose, tâtonner. Il y a donc une fluidité, une liberté conquise par le fait de s'autoriser un temps à soi, de s'autoriser à appliquer ou non ce que l'on a appris, à

vivre ses apprentissages seul ou les partager avec ses équipes, à le faire avec grand sérieux ou à aimer surtout rire.

« À Dubaï, on est tous des déracinés « étrangers et bancals, on est mieux « en commun ». Contrairement à un préjugé sur le Moyen-Orient, c'est aussi un laboratoire où le management évolue vers la collaboration et « où l'on voit la valeur en chacun ».

La parenthèse Apm, c'est un temps de pause dans le mouvement. Un temps de camaraderie, de reconstitution de soi et de ses forces, où l'on sort de la contingence, où l'on reprend le pouvoir sur son emploi du temps : « un temps martien » comme le dit si joliment Emmanuelle. Pour moi, l'expérience à l'Apm représente un paradoxe car c'est le seul moment de mon emploi du temps dont je me réjouis sans rien attendre. C'est un moment très fort, nous le disons tous, de prise de conscience de notre état mental, de la fatigue de notre corps, de l'état des autres membres, de la dynamique toujours changeante du groupe : de cette impermanence que nous avons la charge de traduire en confiance pour nos équipes. Dans ce don, à soi et aux autres. Nous cultivons ensemble le désir de vivre des choses qui nous nourrissent, dans une tension vers l'avenir en s'extrayant des exigences de notre quotidien pendant une journée complète

Cette grâce ne vient cependant pas d'une épice miraculeuse que nous collecterions dans les dunes du désert<sup>4</sup>. Elle existe par 3 ingrédients simples : l'engagement des adhérents (certains se disent prêts à déplacer un CA pour venir à l'Apm), la forte dose d'inspiration et de talent apportée par les experts, et le soin qu'Emmanuelle Romary prend à créer ce laboratoire où l'on peut se développer en expérimentant avec les autres pour peaufiner sa pratique de dirigeant avec une large palette d'outils : co-développement, temps d'introspection, co-construction, vie de club, échanges informels...

Par un subtil accompagnement, le majlis nous permet de vivre simplement des échanges, une énergie de liens et de solidarité, et nous donne parfois le petit coup d'épaule pour aller voir « au-delà » de nous-mêmes. L'Apm permet ce pas de côté dont nous avons besoin, et « d'élargir le champ de conscience individuel et collectif pour faire ensuite plus de liens et d'associations ». En partant de soi, là où chacun est, dans l'entreprise et le monde. On valorise le chemin, dans une constante tension créative, un doute fécond, un questionnement, la réflexivité. Les membres le vivent et le disent : chaque expertise les nourrit, qu'ils l'appliquent immédiatement ou non. L'Apm met en mouvement au figuré comme au propre puisqu'il nous est arrivé de marcher dans le désert à la rencontre de la joie avec

Blanche de Richemont. Surtout, l'Apm ouvre de nouvelles perspectives, fait varier les points de vue et « élargit le champ de vision ». Certaines expertises interpellent davantage, mais toutes font se questionner. Curieusement, ce sont surtout les expertises non techniques mais centrées sur les soft skills, la compréhension du monde, le lien cœur/cerveau qui marquent. La qualité des expertises porte haut notre propre ambition et nous emmène loin de nos bases, parfois vers des zones d'extrême inconfort. « C'est la qualité des expertises qui amène ensuite la qualité et la densité des échanges. »

« En nous forçant à aller de l'avant, en rêvant de devenir des post-humains, en imaginant que nous allons vivre « comme des dieux », ne voyez-vous pas que vous nous privez de la seule puissance de réorientation qui soit : tâtonner, revenir sur nos échecs, explorer ? Dans l'ancien monde, cela avait peut-être un sens d'aller de l'avant, de cheminer vers un point oméga, mais si nous avons basculé dans le nouveau, revenu à l'intérieur des conditions d'existence dont nous sommes obligés de ravauder les restes, alors le mouvement le plus important, c'est de pouvoir nous égailler dans toutes les directions.<sup>5</sup> »

Le dirigeant est par destination, « conduttore » meneur ou « conductor », chef d'orchestre, et initie ou tente de diriger le mouvement. À l'Apm, nous apprenons par sérendipité, et non par la contrainte et il n'y a pas de techniques, pas de mode d'emploi du parfait dirigeant. En suivant Bruno Latour, nous nous « égaillons dans toutes les directions ».

Et dans ce nouveau paradigme, ce qui nous réjouit le plus est de faire réellement entrer la lutte contre le changement climatique, l'éthique, la diversité et l'inclusion dans nos entreprises. Revenir au beau geste et à la rareté des produits de luxe, lutter contre leur surconsommation et la surexploitation de l'image de soi.

Développer des entreprises libérées. Garantir le bien-être au travail et une forme d'accomplissement versus le profit à tout prix dans le secteur financier. Partager ce que nous apprenons à l'Apm, des bienfaits du jeûne intermittent au management par les valeurs avec nos équipes. « Le développement de chacun nourrit et donne toujours plus de sens aux pensées et actions incarnées et à trouver notre juste place sur cette planète, avec discernement et lucidité ».

Il existe cependant un enjeu majeur, dont nous ne savons pas bien comment nous saisir : ce que nous devons faire aujourd'hui dans nos liens avec ceux qui ont la charge de ce monde, avec nous et après nous. Et cette génération, qui sait le prix qu'elle paiera de l'inconséquence de nos choix, nous demande le courage nécessaire pour dépasser l'égoïsme et l'appétit du gain qui ont mené à la



catastrophe climatique et à l'accroissement des inégalités. Cette génération souhaite remettre de la vie dans les collectifs entreprenants (j'inclus ici le secteur associatif et public dont je suis une fière représentante). Elle nous bouscule. Comment réfléchir, échanger et agir avec la gen-Z, à l'échelle de nos organisations, et à l'Apm ? La démographie de notre groupe de dirigeants ne nous ouvre pas naturellement à cette génération. Comment partager la richesse de ce que nous vivons, tout en restant humbles, ouverts et en connexion ensemble<sup>6</sup> ? Comment faire advenir le monde dont ils ont envie ? S'il existe un progrès, pour le moi d'aujourd'hui et la jeune idéaliste d'hier, c'est celui d'avoir le pouvoir de l'imaginer.

1 Harari, Y. N. (2015). Sapiens. Harper.

2 Lire à ce sujet l'excellent ouvrage d'oncle Bernard : Maris, B. Dostaler G. (2009), Capitalisme et pulsion de mort, Albin Michel

3 Anaxagore (500 – 428 av. notre ère). Fragment I.

4 Herbert F. (1965) Dune, Robert Laffont.

5 Latour, B. (2021). Où suis-je ? Les empêcheurs de penser en rond. p165

6 D'Ansembourg T. (2020). Notre façon d'être adulte fait-elle sens et envie pour les jeunes ? Editions de l'homme