

**Introduction par Ghislain Lafont, président des Entretiens de Valpré**

Le thème de ces quatorzièmes Entretiens de Valpré doit s'entendre dans un monde anxiogène et menaçant. Même si nous sommes amenés à agir dans des zones de grand inconfort et de grand danger, gardons l'espérance chevillée au corps. Nous remercions chaleureusement nos partenaires pour cette édition ainsi que les Assomptionnistes qui nous accueillent à Valpré. Surtout, nous souhaitons ne jamais sortir indemnes humainement d'échanges que nous voulons libres et innovants.

## **Vivre l'échec, le comprendre, rebondir**

Pierre BOTTON, fondateur de l'association Ensemble contre la récidive

Xavier LEMOINE, maire de Montfermeil (93)

Philippe RAMBAUD, fondateur de l'association 60 000 rebonds

Marie-Josée BERNARD, professeur à l'EM Lyon

Animation : Anne Ponce, directrice de la rédaction de Pèlerin

Pierre-Henri de Menthon, directeur de la rédaction délégué de Challenges

### **L'échec est partout et nul n'y est vraiment préparé avant d'y être confronté**

*Pierre-Henri de Menthon*

Philippe Rambaud a suivi un parcours de cadre modèle dans une grande entreprise (Danone) avant de créer sa première entreprise et de faire faillite. Il a rebondi et a lancé l'association 60 000 Rebonds.

*Philippe Rambaud*

Cette association a été créée en 2012. Bien entendu, la liquidation de mon entreprise a constitué un moment très douloureux, occasionnant de très forts dégâts collatéraux. Heureusement, j'ai eu le privilège d'être entouré par une femme merveilleuse, par des clients qui me faisaient confiance et, plus généralement, par une communauté d'hommes et de femmes à laquelle je dois mon rebond. En France, nous dénombrons 60 000 liquidations judiciaires environ, chaque année. Le nom de mon association m'est donc apparu évident, même si elle n'accompagne que 150 entrepreneurs sur les 60 000 qu'il conviendrait d'accompagner.

La question essentielle concerne la société : apprenons-nous à l'école, à l'université et dans le cadre familial autre chose que la réussite ? La culture française n'est guère tendre avec l'échec. C'est pourquoi nous espérons qu'un changement culturel sera de nature à libérer des énergies et des potentiels.

*Pierre-Henri de Menthon*

Quelle est la fonction du maire d'une ville parmi les plus déshéritées de France, déplorant une image catastrophique ?

*Xavier Lemoine*

La ville de Montfermeil est aux avant-postes de l'histoire de France, au confluent entre la vieille culture européenne et les cultures du monde nouveau qui déferle. C'est pourquoi la politique culturelle est capitale. Nous avons lancé le défilé de mode « cultures et création », de notre point de vue emblématique de l'action à mener.

*Marie-Josée Bernard*

Depuis 20 ans, j'accompagne des entrepreneurs. Je suis moi-même fille d'entrepreneur. Mon père a vécu le côté noir de l'entrepreneuriat en passant par la prison. En tant que DRH d'entreprise industrielle, j'ai été contrainte de piloter un plan social avec des moyens quasi nuls. L'échec est omniprésent. Des entrepreneurs ont des parcours de vie uniques, car très accidentés. Gardons à l'esprit que l'échec n'est pas un état. Il est une étape, un processus.

*Anne Ponce*

Pierre Botton est passée de la réussite totale en apparence, à la prison, où il a passé 602 jours.

*Pierre Botton*

Je reconnais que je méritais d'aller en prison. A n'en pas douter, je pense avoir échoué dans une première vie. Aujourd'hui, je défends une cause difficile, celle des anciens détenus. Hier encore un

détenu radicalisé a assassiné un policier à Paris. Chaque mois, des détenus basculent dans la radicalisation et le pouvoir continue à laisser faire. Appeler l'attention sur le devenir des anciens détenus n'est pas aisé, mais nous sommes en présence d'une authentique urgence.

*Pierre-Henri de Menthon*

On oppose traditionnellement une culture anglo-saxonne de l'échec à la tradition française sanctionnant ce qui ne réussit pas.

*Marie-Josée Bernard*

Faisons la part du discours et de la réalité. En tant que consultant et chasseuse de têtes, j'ai travaillé avec des sociétés américaines. De mon point de vue, un certain discours de surface ne reflète pas la réalité. Ne nous leurrions pas, mieux vaut être *successful* aux États-Unis. Nul n'a envie de conférer spontanément une valeur positive à l'échec. Pourtant, il n'est point d'humanité sans échec et sans souffrance. Par conséquent, interrogeons-nous sur nos capacités à transformer la souffrance. Tout manager se prend des coups. De plus, c'est dans les failles, les interstices des normes, y compris des normes de réussite, que réside l'innovation. Depuis Schumpeter, on décrit volontiers le capitalisme comme destruction créatrice.

*Philippe Rambaud*

Aux États-Unis, les grands producteurs de cinéma de la Côte Ouest envisagent 6 « *flops* » pour 1 réussite. Les capitaux risqueurs ne font pas confiance à un entrepreneur qui ne s'est pas cassé la figure une ou deux fois. Même s'il essuie un échec à 60 ans, il pourra toujours réussir à 80...

Nous sentons la jeunesse évoluer. Dans les grandes écoles de commerce, nos conférences sur l'échec ont rencontré des amphithéâtres pleins. La curiosité est là. Les jeunes remettent en cause les normes qui n'ont plus lieu d'être.

*Pierre-Henri de Menthon*

Sent-on bouger la génération Y à Montfermeil ?

*Xavier Lemoine*

Je souhaiterais la voir bouger. De fait, nous nous trouvons dans une banlieue assignée à résidence. Le désenclavement psychologique et culturel est la clé du changement, pour que les jeunes soient à même d'identifier les opportunités et d'en profiter. Par exemple, l'arrivée du métro et du tramway à Montfermeil ne doit pas être vécue comme une intrusion. Apprenons à connaître l'autre car de la connaissance vient la reconnaissance. Notre défilé de mode aspire précisément à tisser des relations autour de son histoire personnelle d'une part et de sa créativité d'autre part.

*Marie-Josée Bernard*

On peut parler à bon droit de tissage, de tricot des liens sociaux. Sommes-nous des tisseurs ? Surtout, savons-nous tisser ensemble ?

## **La prison et les banlieues aux frontières de la société**

*Anne Ponce*

Comment rebondir ? A-t-on cette faculté de rebond en soi ? Est-on tributaire du regard des autres ?

*Pierre Botton*

À la suite de mon incarcération, j'ai fait une tentative de suicide le 21 décembre 1996 car de mon point de vue, à cette période, je n'avais pas d'autre solution pour laver mon nom, celui de mes enfants. Il est toujours difficile d'expliquer pourquoi on choisit de rester et pourquoi on choisit de partir. J'avais deux filles en 1996. J'en ai trois aujourd'hui. Pour ma conscience, il serait catastrophique de rater leur éducation.

À une étape de ma vie, je voyageais en hélicoptère. J'avais un hôtel particulier boulevard des Belges, choisi pour être voisin de la famille Mérieux. La justice m'a appris que mes valeurs étaient absolument fausses. Par conséquent, j'ai insisté auprès de mes enfants sur l'importance du cadre de la loi et sur le respect des autres. Longtemps je n'ai respecté personne.

Que signifie la prison pour moi ? Avant d'y aller je ne savais pas comment me procurer une arme ou de la drogue. En sortant, je savais. Mes parents m'ont donné une éducation religieuse, impliquant une grande pudeur pour le corps. Or, en prison, je me suis dénudé 222 fois après les parloirs. Nous devons parler de ce que la prison donne et de ce que la prison enlève aux détenus, au quotidien.

*Pierre-Henri de Menthon*

Votre discours rencontre-t-il un certain écho ?

*Pierre Botton*

Je n'ai du respect que pour peu de personnalités politiques. Quand j'ai reproché à Madame Taubira de pouvoir mettre la moitié de la France dans la rue à cause du « mariage pour tous » sans être capable d'assurer une douche par jour aux détenus au début de leur privation de liberté, j'ai entendu : « *parlez-moi autrement* ». Notre association ne reçoit pas un euro d'argent public et ne dépend que de grands mécènes. A vrai dire, rien ne change dans les prisons. Quelques évolutions sont peut-être déclenchées dans celles où nous passons. Au demeurant, les Français commencent à savoir que :

- la prison n'est pas un monde réservé aux « mauvais », tous peuvent s'y retrouver suite à un accident de vie ;
- la drogue est un fléau qui touche tous les milieux sociaux.

Je souligne que notre association ne s'adresse qu'à des détenus condamnés à moins de 5 ans de prison, hors crimes sexuels et crimes de sang. Le grand public ne comprendrait pas que l'on soutienne une association venant en aide aux assassins.

*Pierre-Henri de Menthon*

Les banlieues sont-elles toujours à l'état d'abandon ?

*Xavier Lemoine*

L'Agence nationale de renouvellement urbain dispose de moyens très importants. La qualité de l'habitat est indissociable de la fierté et de la dignité des personnes. Toute politique valide doit s'inscrire dans la durée. Gardons nous du « droit à la différence » relativiste qui laisserait des personnes hors la société, ne parlant même pas la langue française après 25 années de résidence sur le territoire. Mécaniquement, la société a répondu à ce travers par le « droit à l'indifférence » et nous déplorons une segmentation radicale des différents groupes, communautés et catégories socioprofessionnelles. L'enjeu capital est bien d'ordre culturel. Chacun doit pouvoir participer à une vie commune, à l'exercice de règles communes sans renier ce qu'il est.

## **Les marques de l'échec et les regards**

*Pierre-Henri de Menthon*

Dans le monde des affaires, les échecs marquent, y compris au sens littéral du terme dans le fichier de la Banque de France (notation 0 40).

*Philippe Rambaud*

Les dernières Assises de l'entrepreneuriat réunies par Fleur Pellerin ont été l'occasion de défendre le droit à une seconde chance entrepreneuriale. Que faire pour une personne quand elle est marquée à la Banque de France ? Je pense que c'est à l'initiative privée, à la solidarité privée de porter un changement qui, ensuite, sera repris par le politique. Notre association, avec ses 320 bénévoles, y travaille.

*Marie-Josée Bernard*

Au-delà des marqueurs économiques, on doit s'intéresser aux marqueurs identitaires. Bon nombre d'entrepreneurs qui ont fait faillite estiment « n'être plus rien ». Dans cette perspective la notion de tuteur de résilience est digne d'intérêt. En jardinage, un tuteur ne pousse pas à la place de la plante mais l'aide à pousser. J'ai croisé des entrepreneurs dévastés psychologiquement par la faillite et le marquage à « l'étoile jaune bancaire ». Pour remonter la pente et regagner l'estime de soi, il faut un travail pouvant s'appuyer sur un protocole, des processus portés par le tuteur. Enfin, l'estime de soi est indissociable du regard des autres.

*Pierre-Henri de Menthon*

Le centre de Valpré est porteur d'un projet de pépinière d'entreprises dédiée au rebond.

*Philippe Rambaud*

Le 17 novembre prochain, notre association prolonge la discussion à l'Hôtel de Ville de Lyon. Nous avons besoin de soutiens financiers et de bénévoles car nous ne comptons pas sur les pouvoirs publics.

*Pierre Botton*

Ce sont des personnalités comme Henri Lachmann ou Henri de Castries qui aident l'association et la prison expérimentale Ensemble contre la récidive. Nous avons dû abandonner le nom de « Prisons du cœur » car il a suscité incompréhension et rejet. Pour aider les anciens détenus que nos formateurs accompagnent pendant une longue durée (9 mois à 2 ans), nous avons besoin de chefs d'entreprise leur faisant confiance.

*Marie-Josée Bernard*

Acceptons de nous mettre à la place des détenus, des personnes handicapées ou subissant un grave échec. Elles n'appartiennent pas à une humanité parallèle. C'est sur son regard que chacun doit travailler, afin d'envisager qu'autrui puisse ne pas être conforme à ce qu'il est ou, plutôt, à ce qu'il s'imagine être.

*Pierre-Henri de Menthon*

À quel moment intervient le pardon dans le processus de rebond ?

*Pierre Botton*

Celui qui a commis des actes graves tend spontanément à les juger irréparables. C'est donc le regard des autres qui prime. Quand j'ai voulu relancer une entreprise, je suis allé quérir une caution auprès d'amis intimes. Il me fallait un comptable et j'étais incapable de le trouver. J'ai demandé de l'aide auprès du juge d'instruction Philippe Courroye, en lui disant que j'avais remboursé ma dette autant que je pouvais et que je ne voulais pas retourner en prison. Pour suivre un autre chemin, j'ai évidemment renoncé à toutes les amitiés et les relations que j'avais nouées en détention. Finalement, Philippe Courroye m'a aidé et me mettant en relation avec un expert comptable présidant le groupe professionnel des experts judiciaires de France. Finalement, des personnes qui ne m'avaient fait aucun cadeau m'ont encadré au moment où je tentais de me relever.

*Pierre-Henri de Menthon*

Est-il possible d'enseigner l'entrepreneuriat sans mentir ?

## **L'apprentissage de l'échec et l'apprentissage de la vie**

*Marie-Josée Bernard*

Tous les étudiants ne sont pas désireux de devenir des entrepreneurs. Il n'est pas simple de prétendre enseigner l'entrepreneuriat. Certaines choses s'apprennent d'autres se vivent. L'EM Lyon s'appuie sur des parrainages. De mon point de vue, il importe de bien prendre conscience des niveaux de risque auxquels on est exposé.

*Philippe Rambaud*

Le monde est imprévisible et l'on n'est pas maître de tout. Pour ma part, je recommande absolument de ne pas mélanger le patrimoine personnel et professionnel. En d'autres termes, on doit se prémunir de la caution bancaire personnelle. En outre, un entrepreneur doit contracter une assurance chômage. Un de mes actionnaires m'a obligé à en avoir une. Ainsi j'ai évité de me retrouver bénéficiaire du RSA et j'ai disposé de 80 % de mes revenus pendant 18 mois.

*Xavier Lemoine*

C'est quand tout va bien que l'on manque de vigilance et que l'on oublie les vieux démons et leur pouvoir tentateur.

*Philippe Rambaud*

Le rôle de l'entourage est crucial pour éviter de s'exposer à des risques personnels insensés.

*Marie-Josée Bernard*

La toute puissance est sans doute un archétype très masculin. Des dirigeants peuvent verser dans le déni de réalité en se trouvant coupé sensoriellement du monde. Là encore, l'entourage est déterminant. Le rapport à l'ego et à la solitude que peut avoir un dirigeant peut l'amener très loin, trop loin. Acceptons la vulnérabilité et sachons avouer que tout ne va pas bien.

*Pierre Botton*

Avant le basculement de ma vie, je m'entourais de personnes qui ne faisaient que m'approuver. Aujourd'hui, je tends à m'entourer de personnes qui me disent « non ».

*Pierre-Henri de Menthon*

Quelle forme de rebond collectif pouvons-nous espérer face à la radicalisation dans les banlieues ?

*Xavier Lemoine*

Une radicalisation est souvent liée à un échec qui n'a pas été traité à temps. L'enjeu de la prévention est donc considérable. L'histoire de France nous oblige à aller vers des personnes qui, sinon, seront tentées d'aller à l'écart et d'y demeurer. Rien n'est évident et on se doit de garder son esprit critique. L'Islam est un système politico-religieux différent du nôtre. Je n'ai pas été tendre avec certains à Montfermeil mais, au moins, le dialogue s'instaure. Avouons notre échec sur le thème de la radicalisation, comme sur celui des prisons. J'ai été atterré par le propos d'une administrée m'affirmant que nous vivions un moment eschatologique, me remerciant de ma courtoisie, mais proclamant que tout musulman devait souhaiter le retour du Califat. Dans le dialogue avec la culture musulmane, lisons la lettre de Charles de Foucauld à René Bazin en date du 29 juillet 1916.

*Philippe Rambaud*

Le problème de l'échec a 5 000 ans. Tant que l'on ne changera pas la manière d'appréhender l'échec à l'école, on ne changera pas la culture française.

*Marie-Josée Bernard*

Le rapport entre échec et souffrance renvoie à notre fonctionnement neurologique et émotionnel. Comment vivons-nous la souffrance ? L'empathie est la capacité d'être touché par la douleur d'autrui. Je suis inquiète car une tendance très forte consiste actuellement à valoriser l'intelligence

froide au détriment de l'intelligence émotionnelle. Des scientifiques n'hésitent pas à défendre l'idée que sans émotions, il n'y aura plus de conflit entre les hommes...

*Christiane Demoustier*

Nombreux sont ceux qui ont essuyé un échec et qui ont voulu suivre une autre voie pour quitter définitivement un système. L'idée n'est pas de rebondir mais de se faire une « place ailleurs ».

*Philippe Rambaud*

Où s'arrête « le système » ? La question est complexe. Anticiper est une force, mais peut se révéler très dangereux (avoir raison trop tôt...). Je ne suis pas pour changer le système mais pour le réorienter.

*Marie-Josée Bernard*

Chaque individu est amené à trouver ce qui lui convient le mieux, dans un jeu de préférences spontanées. Beaucoup cherchent à séduire des personnes ou des structures qui ne sont nullement enclines à les accueillir. Regarder au mauvais endroit est dangereux.

*Un participant*

En tant que chrétien, n'hésitons pas à évoquer la Providence pour interpréter les histoires qui sont les nôtres.

*Xavier Lemoine*

C'est lorsque l'on est face à l'échec, à la dépression que l'on se trouve acculé à se poser la question de ce pourquoi l'on est fait.