

Réinventer le monde de l'entreprise

<https://workprojectsassocies.wordpress.com/2017/01/19/reinventer-le-monde-de-lentreprise/>

- [Etienne Appert](#), [Interviews](#), [Mr. White](#)
- [Etienne Appert](#), [Frédéric Laloux](#), [Philippe Blanchard](#), [Reinventing organizations](#)

Frédéric Laloux et Etienne Appert ont conjugué leurs talents pour écrire une version résumée et illustrée du célèbre *Reinventing organizations*. Le résultat est un petit chef d'œuvre de créativité et de pédagogie. Je suis allé rencontrer le dessinateur Etienne Appert pour en savoir plus sur la genèse et la portée de ce projet.

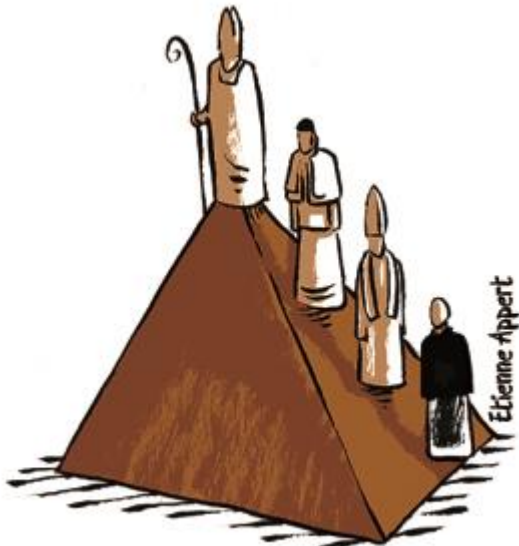


Frédéric Blanc : Cher Etienne, tu viens de collaborer à la version illustrée de *Reinventing Organizations*, le best seller de Frédéric Laloux. Pourrais-tu commencer par nous présenter son parcours ?

Etienne Appert : Frédéric Laloux a commencé sa carrière en tant que consultant. Il a longtemps travaillé à un très haut niveau... Il est aujourd'hui reconnu dans le monde entier comme un expert des organisations. A un moment il a senti qu'il n'était plus du tout d'accord avec le système auquel il participait. Ayant senti l'émergence d'une manière radicalement nouvelle de diriger les organisations, il a pris le risque de se rendre complètement disponible pour travailler sur le sujet. Il a consacré trois ans à étudier des entreprises pionnières dont le fonctionnement diffère radicalement des pratiques habituelles... Après en avoir étudié près d'une cinquantaine, il en a sélectionné douze dont la gestion lui semblait particulièrement révolutionnaire. L'un des apports essentiels de Frédéric c'est d'avoir su repérer et mettre en mots les trois innovations cruciales mises en place par ces organisations. Il a également su mettre les choses en perspective en replaçant ces changements dans un contexte historique plus vaste... Il fait

ainsi comprendre au lecteur que nous avons affaire à un phénomène de mutation profonde et non à une mode passagère et superficielle.

F.B. : Quelles sont les trois innovations révolutionnaires mises en place par les entreprises dont Frédéric Laloux parle dans son livre ?



Etienne Appert : La première de ces innovations c'est tout simplement l'abandon de la pyramide hiérarchique. Le fonctionnement de ces entreprises innovantes nous montre qu'une organisation fonctionne souvent bien mieux en l'absence d'une centralisation du pouvoir... Un pouvoir centralisé et strictement hiérarchisé ne peut fonctionner que dans un monde relativement stable. Il est par contre complètement inadapté à un environnement complexe et en mutation permanente. Dans un dessin du livre je représente une pyramide au sommet de laquelle un groupe de décideurs est réuni autour d'un consultant. Ils ont trois minutes pour prendre une décision critique. Pour leur simplifier le travail, le consultant ne leur propose que deux

options : et ... Au bas de la pyramide j'ai fait apparaître la somme infinie de paramètres hyper-complexes qui doivent entrer en ligne de compte lors de cette prise de décision. Tu comprends d'un seul coup d'œil ce que la situation a d'effarant. Aucun dirigeant ou groupe de dirigeants n'est capable de se positionner de manière aussi rapide dans de telles conditions... Des systèmes aussi complexes que le cerveau ne fonctionnent d'ailleurs pas en structure pyramidale. Il n'y a pas de neurone roi ou P.D.G. qui dirige tous les autres de manière unilatérale. Il n'y a pas non plus de structure de coordination qui relaie ses ordres... La vérité, c'est qu'aucun système complexe ne fonctionne de manière centralisée... Nous avons cependant encore énormément de mal à imaginer une organisation humaine sans chef et sans hiérarchie... La première révolution opérée par les organisations étudiées par Frédéric est d'avoir remplacé la pyramide

hiérarchique par de petites équipes qui fonctionnent en auto-organisation. Cela ne veut évidemment pas dire que tout est plat. Certains projets peuvent être portés et défendus par des leaders. Ils n'en deviennent pas pour autant des chefs infantilisants auxquels tous doivent se soumettre et rendre des comptes. Ce fonctionnement là a totalement disparu de certaines de ces entreprises...

F.B. : Impressionnant... Quelle est la deuxième innovation ?

Etienne Appert : La deuxième grande évolution identifiée par Frédéric Laloux, qui à mon sens est peut être la plus radicale, c'est que le pilotage se fait par la raison d'être.

F.B. : C'est à dire ?

Etienne Appert : Aujourd'hui, beaucoup d'entreprises se sont doté de « valeurs », elles se sont inventé ce qu'elles appellent une « mission » voire carrément une « vocation ». Mais, même quand l'exercice est fait sincèrement, ça reste un habillage marketing. Quand une décision est à prendre, ces « éléments de langage » ne font pas le poids face aux questions financières. Les dirigeants, les actionnaires et dans une large mesure les salariés, partagent au fond la même croyance : le but d'une entreprise est de produire le plus d'argent possible... Si les bénéfices n'augmentent pas chaque année on considère rapidement que la boîte est en train de couler.

F.B. : Et ça n'est plus le cas dans les entreprises étudiées par Frédéric Laloux ?

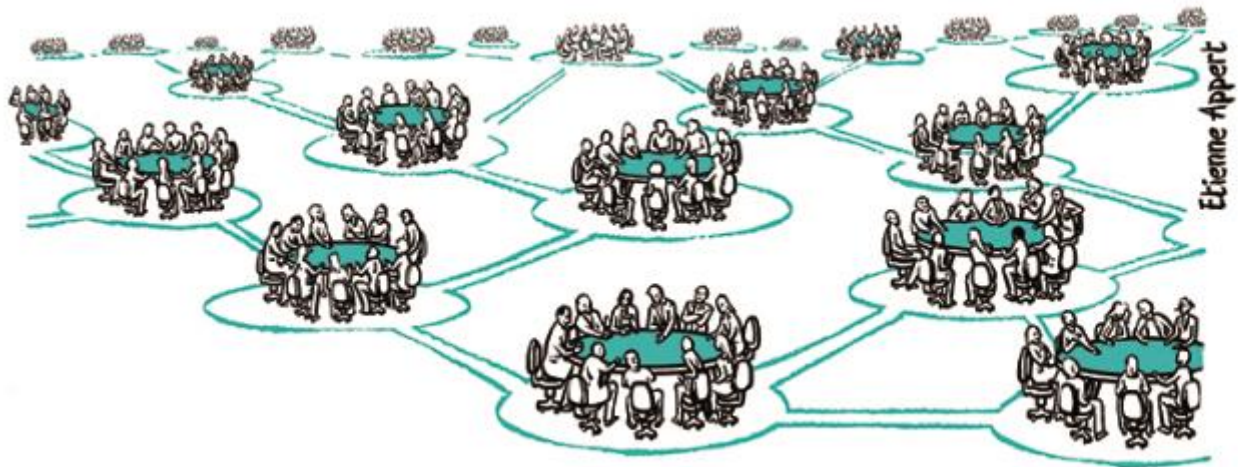
Etienne Appert : Non. Les organisations dont parle Frédéric considèrent l'argent comme un carburant indispensable et légitime, mais pas comme une fin en soi. Lorsque tu achètes une voiture c'est pour aller quelque part, pas pour stocker la plus grande quantité possible d'essence dans son réservoir. Ce qui motive les dirigeants et les salariés de ces entreprises c'est la raison d'être de leur organisation et pas une maximisation toujours accrue des profits... Tout à coup on se dit qu'on n'est pas seulement là pour gagner plus d'argent mais pour contribuer à un projet. C'est un changement totalement radical. Révolutionnaire.

F.B. : De plus en plus étonnant. Et en quoi consiste le troisième volet de cette petite révolution ?



Etienne Appert : La troisième grande

rupture consiste à créer des conditions de travail permettant aux personnes d'être totalement elles-mêmes au sein de l'entreprise... Nous assistons aujourd'hui à un désengagement profond de la part d'une majorité de salariés. Selon un sondage mondial de l'institut Gallup réalisé en 2013 seuls 13 % des salariés sont vraiment impliqués dans leur travail, 63 % ne se sentent pas impliqués et 24 % s'en dégagent activement... Ces chiffres sont alarmants et méritent que l'on y réfléchisse sérieusement... Frédéric Laloux n'évoque pas directement cette étude, mais il étudie en profondeur l'une des causes de ce phénomène : les salariés ne peuvent amener au travail qu'une toute petite partie d'eux mêmes. Ils sont supposés se couper de leur sensibilité, de leurs émotions, de leur spiritualité, de leur féminité... Ils doivent porter le masque du « gagnant » perpétuel... Ce dernier facteur nous ramène aux deux premiers points que nous avons abordés. Ce qui va permettre aux salariés d'être eux-mêmes et de donner leur meilleur c'est le sentiment de n'être pas brimé par une hiérarchie rigide et d'être au service d'une organisation dont la raison d'être ne se limite pas seulement à l'augmentation de son chiffre d'affaires. Si on travaille par exemple pour un hôpital, le vrai critère de décision devra être l'optimisation des soins et non celui des profits... Mais ces deux changements, déjà radicaux, ne suffisent pas... C'est pourquoi Frédéric a étudié les dispositifs mis en place dans ces nouvelles entreprises pour encourager les personnes à oser se montrer telles qu'elles sont, dans une confiance mutuelle assez étonnante et touchante... Il est enfin évident que pour exister ce type d'entreprise a besoin d'un type d'actionnaire très particulier. Si les actionnaires réclament des bénéfices en augmentation constante et préconisent un plan de redressement violent à la moindre fluctuation, ce n'est évidemment pas possible... Dans ma compréhension, cela élimine d'emblée toutes les entreprises du CAC 40.



F.B. : Est-ce que beaucoup d'entreprises se sont déjà converties à ce nouveau modèle ?

Etienne Appert : Ce dont il est question dans ce livre c'est d'un phénomène d'émergence. On peut parler d'émergence dans le sens où les entreprises étudiées par Frédéric Laloux ne se connaissaient pas entre elles avant qu'il publie son livre. Elles en sont pourtant arrivées spontanément à des conclusions très similaires. Lorsque des personnes qui vivent aux quatre coins du globe, qui travaillent dans des secteurs différents et qui n'ont jamais entendu parler les unes des autres découvrent et mettent en œuvre les mêmes idées au même moment on peut se dire qu'on assiste à l'émergence d'un modèle... Dans une certaine mesure, son apparition est indépendante de ceux qui croient l'inventer.

F.B. : Les entreprises qui appliquent ce nouveau modèle sont elles rentables ?

Etienne Appert : Oui. Il s'agit d'entreprises qui marchent même souvent très bien. Elles ne font certes pas parti des entreprises les plus célèbres mais elles jouissent d'un réel succès dans leur secteur d'activité.

F.B. : Pourrais-tu nous donner un exemple ?

Etienne Appert : L'histoire qui illustre le mieux le succès de ces nouvelles manières de faire est celle d'une entreprise néerlandaise baptisée Buurtzorg. Frédéric la raconte d'ailleurs dans le livre...

F.B. : Je t'écoute...



Etienne Appert : Au Pays Bas, les infirmières de quartier sont une institution nationale qui existe depuis le XVIIIème siècle. Dans les années 80, le gouvernement néerlandais a voulu moderniser ce système. Sa première décision a été d'encourager toutes les infirmières à se regrouper au sein de grandes entreprises. Il a ensuite décidé de rationaliser et de rentabiliser leurs méthodes de travail... On a par exemple calculé le temps moyen de chaque acte : deux minutes et demie pour changer un bas de contention, dix pour administrer une piqûre etc. Armés de ces données objectives les entreprises de soin à domicile ont concocté un planning de compétition pour chaque infirmière. A 08h00, elle se présente chez Mme Truc. Elle ne s'attarde pas car elle est attendue chez Mme Machin à 08h17 puis chez M. Bidulle à 08h25... La porte de tous les patients est équipée d'un code barre ce qui permet aux responsables de district de contrôler l'efficacité de chaque infirmière... D'un certain point de vue il faut avouer que c'est une réussite totale. C'est le triomphe absolu du grand Kontrôleur. Le système présente toutefois deux légers inconvénients... Le premier c'est que les infirmières sont très malheureuses parce qu'elles sont devenues des robots et qu'elles sentent qu'elles ne font pas vraiment leur travail. Le second c'est que les clients n'y trouvent pas du tout leur compte. Bref, c'est l'horreur pour tout le monde...

F.B. : La suite de l'histoire promet d'être passionnante...

Etienne Appert : En effet la contestation est en marche... En 2006 arrive un dénommé Jos de Blok. Cela fait dix ans qu'il est infirmier. Révolté par ses conditions de travail, il décide de sortir du système. Il crée une équipe d'une douzaine de personnes fonctionnant sur des principes entièrement différents... Leur but principal est de prendre soin de leurs patients et de les aider à redevenir aussi autonomes que possible. Quand ils arrivent chez une personne, leur premier acte consiste à prendre le café avec elle et à s'informer de ses besoins... L'infirmier discute avec la personne et lui demande par exemple pourquoi elle a besoin d'une piqûre et pourquoi elle

ne peut pas se la faire elle-même... Elle pourrait peut-être se faire aider par sa famille... Il arrive que l'infirmier aille aussi à la rencontre des voisins pour voir avec eux s'ils pourraient aider sa patiente. L'infirmier peut également s'apercevoir que celle-ci ne sort plus parce qu'elle a honte de sa coiffure. Il peut alors appeler ses enfants pour les en informer ou prendre l'initiative d'appeler lui-même un coiffeur...

F.B. : Du coup on a quitté le monde idéal du super gestionnaire pour basculer dans une sorte de paradis hippie...

Etienne Appert : Oui... Et le plus beau c'est que ça marche ! Le noyau initial a très vite été rejoint par d'autres infirmiers. Au lieu d'agrandir son équipe, Jos met sur pied d'autres petites cellules auto-organisées fonctionnant sur le modèle de la première... Cette nouvelle façon de travailler a connu un succès si massif qu'au moment où Frédéric sort son livre, Buurtzorg contrôle 77 % du marché hollandais. Des milliers d'infirmiers ont déserté les entreprises concurrentes pour rejoindre le nouveau système. Sans en avoir vraiment l'intention, Buurtzorg a laminé la concurrence. Aujourd'hui, Jos passe même une partie de son temps à rencontrer ses concurrents pour leur expliquer sa méthode et les inviter à le copier. Sa motivation principale c'est de faire en sorte que les patients soient bien soignés.

F.B. : Un bienfaiteur de l'humanité en quelque sorte...

Etienne Appert : Tu ne crois pas si bien dire... Une étude d'Ernst & Young a montré que ce nouveau modèle faisait gagner des millions d'euros à la sécurité sociale hollandaise. L'optimisation des gains dans le système précédent profitait uniquement aux entreprises d'infirmiers mais pas du tout au système social dans son ensemble... Il s'agissait pour les infirmiers d'accomplir coûte que coûte l'ensemble des actes prescrits par le médecin. De cette manière, ils pouvaient rapporter beaucoup d'argent à leur boîte... Dans le modèle mis en place par Jos le patient est encouragé à prendre sa santé en main et à devenir autonome. Buurtzorg utilise moins de 40 % des heures prescrites par les médecins. Les patients n'en ont pas vraiment besoin et comme les infirmiers connaissent très bien leurs patients ils identifient beaucoup de leurs problèmes en amont... Au final c'est beaucoup plus rentable pour l'ensemble. Pour basculer d'un système à l'autre il est cependant nécessaire de changer radicalement sa vision des choses.



F.B. : Revenons au livre lui-même. Frédéric Laloux a publié *Reinventing Organizations* en octobre 2015. Le livre que vous publiez aujourd'hui en est-il simplement une version illustrée et abrégée ?

Etienne Appert : Non, il s'agit d'un livre complètement différent. Le contenu ne change pas d'un livre à l'autre dans la mesure où Frédéric Laloux rend compte de la même étude et veut faire passer le même message... Frédéric Laloux a cependant écrit un texte entièrement nouveau. Son premier livre était excellent, mais c'était tout de même un pavé de plus de 500 pages qui exposait de manière pointue des concepts assez complexes. Il était destiné à un public de spécialistes s'intéressant de manière approfondie au management. Le livre que tu as entre les mains est un travail de vulgarisation au sens noble du terme... On peut le voir comme une introduction ludique mais rigoureuse au livre précédent. Il s'agit de mettre à la portée de tous les trois années de recherches et de réflexions que Frédéric a mené sur la manière de diriger une organisation.

F.B. : Quelle est la valeur ajoutée de tes illustrations ?



Etienne Appert : La lecture d'une illustration mobilise une toute autre partie du cerveau que la lecture d'un texte. Dans les années 70, certains scientifiques affirmaient que le cerveau droit et le cerveau gauche avaient un fonctionnement très différent. Le cerveau gauche était décrit comme discursif, rationnel et littéraire tandis que le droit est visuel, synthétique et symbolique. Le premier est logique et le second est analogique. Il s'agit certainement d'une simplification abusive. J'ignore d'ailleurs si les neurologues valident encore entièrement cette théorie. Toujours est-il qu'on ne mobilise pas la même forme d'intelligence quand on exprime les choses sous la forme d'un raisonnement ou quand on condense des dizaines d'idées et d'informations sous la forme d'un symbole ou d'une séquences d'images. Frédéric et moi avons considéré que ces deux moyens d'expression pouvaient être complémentaires et qu'elles pouvaient permettre au lecteur d'accéder à une compréhension plus complète du sujet.

F.B. : Peux-tu nous parler de la place que tu as occupée dans la genèse de ce nouveau livre ?

Etienne Appert : Comme je te l'ai dit, Frédéric a tenu à réécrire entièrement son livre. Pour faire court, il est arrivé les mains vides en me disant qu'il avait énormément de matériel à mettre à ma disposition : un livre, des conférences filmées... L'idée était que nous construisions l'ouvrage ensemble en inventant un mode de narration aussi attractif et pédagogique que possible. Au départ il m'a proposé de dessiner, de lui soumettre des séquences de bande dessinée qui pourraient traduire ses idées. Ensuite il a fait le tri... Il écrémait et ne retenait que l'illustration la plus saisissante... Et puis, quand il a bien compris ce que je pouvais amener, il a commencé à écrire le texte, d'abord sous forme de storyboard, puis de chapitres littéraires qu'il me soumettait en suggérant parfois des illustrations. Je pouvais à tout moment discuter ses choix et faire des propositions...

F.B. : Ton rôle était donc plus large que celui d'un simple illustrateur. Peut-on aller jusqu'à dire que tu es le coauteur de ce livre ?

Etienne Appert : Le contenu du livre, ce qui fait son intérêt et son succès est entièrement le résultat des recherches et des réflexions de Frédéric Laloux. Je n'en suis évidemment pas le co-auteur. Frédéric et moi avons collaboré sur la trame narrative de cette version illustrée. Sur ce plan, celui de la narration textes-dessins, on peut dire que nous sommes coauteurs.

F.B. : Peux-tu nous parler un peu de la manière dont Frédéric et toi avez collaboré ?

Etienne Appert : Ça a d'abord été une rencontre. Frédéric est vraiment devenu un ami. Notre collaboration a pris d'emblée la forme d'un dialogue très simple et fluide... Il a eu l'ouverture et l'intelligence de bien m'utiliser et de m'encourager à le challenger, ce qu'il n'était vraiment pas obligé de faire, vu sa notoriété. Au final, notre échange a, je crois, contribué à enrichir le propos du livre...

F.B. : Pourrais-tu nous donner un exemple concret ?



Etienne Appert : A la fin du livre, Frédéric a rédigé une série de chapitres courts pour expliquer les modalités concrètes qui permettent d'animer ce nouveau genre d'entreprises. Il écrit par exemple qu'il a vu des cadres oser amener leur chien ou leurs enfants dans les locaux de l'entreprise et que cela a contribué à changer le rapport qu'ils entretiennent avec leur fonction et leurs collaborateurs... Difficile de garder le masque du cadre dynamique quand on a un adolescent qui fait ses devoirs dans la pièce à côté... Je trouvais ces exemples convaincants mais j'ai tout de même senti d'anticiper les résistances du lecteur en lui envoyant un dessin gentiment sarcastique... On voit un cadre qui vient visiblement

de finir de lire le livre. Il a jeté ses objectifs à la poubelle. Il tient son bébé dans les bras tandis que son chien lui bave tranquillement sur le pantalon. A l'arrière plan, un de ses collaborateurs fait résonner un gong tibétain. Un sourire crispé plaqué sur le visage il demande : « J'ai appliqué TOUTES vos méthodes. Il monte quand mon chiffre d'affaires ? » Le lecteur comprend qu'il continue à recycler toutes ces nouvelles pratiques dans le moule de la bonne vieille logique ancienne.

F.B. : Comment a réagit Frédéric ?

Etienne Appert : Il était très content ! Ce dessin l'a incité à rajouter un texte pour expliquer que ces pratiques resteraient artificielles si elles étaient coupées de la vision du monde qui les sous-tend. Cette mise au point importante n'aurait probablement pas figuré dans le livre sans ce dessin d'humour. A chaque fois que je sentais : « OK, l'idée est intéressante mais beaucoup de lecteurs vont se dire que c'est trop beau pour être vrai », je me fendais d'un petit dessin de ce genre pour amener Frédéric à approfondir son propos.

F.B. : Tu as publié plusieurs bandes dessinées, et cela fait sept ans que tu intervient en tant que dessinateur au sein des entreprises. Cela fait donc bien longtemps que tu n'es plus un débutant. Est-ce que cette collaboration avec Frédéric t'a permis d'apprendre de nouvelles choses ?

Etienne Appert : Travailler avec Frédéric a été pour moi une opportunité incroyable. C'est une collaboration qui m'a beaucoup enrichi... Il est toujours intéressant de travailler avec quelqu'un de très bon dans son domaine, surtout quand la relation est saine... Frédéric place la barre très haut ; pour lui comme pour ses collaborateurs... Je n'avais encore jamais travaillé à ce niveau d'exigence. J'ai dû esquisser 5 à 10 fois plus de dessins que ce que nous avons finalement retenu. Pour moi ça a donc été l'occasion de relever un beau défi... Frédéric sait très précisément ce qu'il veut. A ses yeux, le dessin n'a de sens que s'il exprime quelque-chose que le texte ne peut pas communiquer. Il veut des illustrations lisibles, percutantes, pertinentes... Pour moi qui ai tendance à réaliser des dessins riches et foisonnants, la confrontation avec les exigences de Frédéric a été très formatrice. J'ai fini par les intégrer... Grâce à Frédéric, je comprends mieux ce que je dois faire pour que mon dessin donne son maximum... Je ne travaillerais sans doute plus de la même façon sur mes prochains livres. Il y a une exubérance graphique que je maintiendrai un peu plus sous contrôle. Cela ne m'empêchera pas de lâcher les chevaux sur les projets plus artistiques ! J'aimerai aussi souligner que Frédéric s'est montré très à l'écoute. Il ne s'est jamais montré rigide a su intégrer nombre de mes propositions à caractère humoristiques et poétiques.



F.B. : J'ai également cru comprendre que ce travail t'avait intéressé sur un plan plus formel...

Etienne Appert : C'est exact. Il a fallu fournir un gros travail sur la maquette. Demander régulièrement au lecteur de basculer de la BD au texte et du texte à la BD est un défi formel qui n'est pas très évident à réussir. J'ai très peu d'exemple de livres qui surmontent cette difficulté de façon fluide. Ce n'est d'ailleurs pas pour rien s'il n'y a pas de grands pavés de texte en bande dessinée et si les dessins qui illustrent les œuvres littéraires sont aussi clairement séparés du texte. Nous avons travaillé avec une équipe de graphistes qui nous ont aidés à réfléchir aux solutions techniques les plus adaptées. Après plusieurs essais, il nous a par exemple paru évident qu'il n'y aurait pas de contour de case noir tels qu'on les trouve traditionnellement en bande dessinée.

F.B. : Pourquoi ?



Etienne Appert : Tout simplement parce que la présence de ce contour créerait un mur symbolique, une frontière à franchir. Cela risquerait de parasiter la lecture. Lorsqu'on basculait vraiment en mode bande dessinée, on a opté pour des fonds sables, une couleur douce qui facilite la transition entre les deux modes de lecture. Le lecteur doit comprendre naturellement qu'il lui est demandé de poursuivre sa lecture en attaquant la petite séquence de bande dessinée. Dans ce livre, les dessins font partie intégrante de la narration. Si on enlève les séquences de bande dessinée, le livre devient incompréhensible. C'est comme si on décidait de sauter des paragraphes. Sur le plan formel, c'est une recherche qui m'a effectivement beaucoup intéressé.

F.B. : Je ne veux pas paraître grandiloquent mais ne seriez vous pas en train d'ouvrir la voie à un nouveau genre ?

Etienne Appert : Il ne faut tout de même rien exagérer ! (rires) Je dirais de manière plus modeste qu'à notre niveau nous contribuons à l'invention d'une nouvelle forme de narration.

F.B. : En quoi consiste sa nouveauté ?

Etienne Appert : En ce qu'elle ose pleinement inclure le dessin dans une forme littéraire par ailleurs rigoureuse et pointue. Il s'agit là d'un mouvement qui nous dépasse très largement. C'est une vague très très profonde... Et nous n'en sommes qu'au début de l'histoire... Depuis sept ans que je travaille sur ces questions, je constate que la bande dessinée est en pleine mutation. Elle se développe bien au-delà de ses frontières habituelles. Il ne se passe pas une semaine sans que paraisse une nouvelle bande dessinée théorique sur des problématiques économiques, politiques ou écologiques... On voit également émerger des dessins animés de pédagogie. Je sens que les frontières explosent... Le monde d'aujourd'hui est dominé par des visuels très pauvres de type PowerPoint

et des écrits indigents de type texto ou tweet... Rares sont ceux qui ont encore du temps à consacrer à des essais pointus et volumineux... Pour continuer à atteindre ce public, il est aujourd'hui nécessaire d'inventer un nouveau mode d'expression capable de véhiculer des idées profondes de manière digeste. En associant les possibilités de l'image et du texte, un livre hybride comme le nôtre peut y contribuer de manière précieuse.

F.B. : Aimerais-tu ajouter autre chose sur ce sujet ?



Etienne Appert : Puisque nous parlons de problèmes techniques, j'aimerais rendre hommage au travail de Philippe Blanchard. En tant que traducteur, il avait un double défi à relever. Il lui fallait évidemment traduire de manière fidèle et intelligente le texte de Frédéric mais il lui était également demandé de respecter la mise en page originale. Pour ce genre de livre c'est évidemment essentiel. Le défi est d'autant plus difficile à relever que l'anglais est une langue beaucoup plus synthétique que le français. Les traducteurs sont en général amenés à ajouter un nombre conséquent de mots au texte original. Philippe n'avait pas le droit à cette marge. Il lui a donc fallu faire appel à sa connaissance très fine des deux langues et à sa longue expérience du métier. Il a vraiment fait un très beau boulot. Je lui en suis très reconnaissant... Sans lui, le livre dans sa version française, avec cette belle mise en page aérée, n'aurait tout simplement pas pu voir le jour...

F.B. : Le premier livre de Frédéric Laloux avait fait très forte impression. Certains avaient même parlé de « livre phénomène ». Qu'en est-il de celui-ci ? Avez-vous des retours de lecteurs ?

Etienne Appert : Nous avons eu quelques retours de lecteurs sur la version américaine. Ces retours étaient très enthousiastes... Il doit certainement y avoir des lecteurs déçus mais ils n'ont pas pris la peine de nous contacter... (rires) A ce jour, je n'ai par contre pas de retour sur les chiffres de ventes aux États-Unis... Je sais en revanche que la version néerlandaise se vend très bien. La première édition est déjà épuisée. Ils en sont au deuxième tirage... Une version allemande est en cours de

préparation. Je sais que d'autres traductions se préparent. Je suis heureux que mes dessins soient vus dans le monde entier. Ça fait plaisir.

F.B. : Un mot pour conclure ?

Etienne Appert : J'ai envie de conclure cet entretien sur une note de gratitude. J'ai bossé quinze ans comme consultant en entreprise tout en continuant à dessiner la nuit. Je me disais que ces deux activités ne pourraient jamais avoir le moindre lien entre elles et que j'étais plus ou moins condamné à sacrifier l'une aux dépens de l'autre. Depuis 7 ans, il m'est donné de combiner ma passion pour le dessin et la créativité avec ma connaissance du monde de l'entreprise. Et pour couronner le tout je peux, grâce à Frédéric, me mettre au service d'une vision de management que je trouve vraiment nouvelle et convaincante... Cela se passe dans le plaisir, en travaillant avec un ami. Donc, oui, tout cela me remplit de gratitude.

Etienne Appert

