

Quand la vie professionnelle se joue **comme** une partition de musique

Portrait-rencontre avec Claude Fromageot (PG 81), directeur développement responsable groupe Yves Rocher et sa fille Louise (APT 13), étudiante à l'école



Claude et Louise, outre leur lien familial fait de complicité, ont en commun une passion pour la musique. Ils ont tous les deux, comme en duo, chacun jouant de son instrument, accepté de partager avec nous leur recherche commune de « symbiose » entre la rigueur scientifique des sciences du vivant et la recherche de beauté et d'harmonie inhérente à toute œuvre musicale.

De quoi rêv(i)ez-vous à vingt ans ?

Louise : J'ai vingt ans, donc c'est aujourd'hui. Je n'ai pas toujours rêvé de faire l'Agro mais c'était un domaine qui me paraissait proche. Maintenant, très heureuse de mon choix, je rêve d'un métier assez terrain, encore un peu scientifique, qui m'apprenne des choses concrètes. J'aime beaucoup aussi le côté questionnement global sur la société, l'étude des interactions société-environnement-agriculture.

Claude : Je suis d'une famille de scientifiques, très marqué durant mon enfance par les éléments du bord de la mer, le vent et l'eau. Également humaniste et musicien, j'ai failli devenir violoniste. En fait, il y avait quelque chose dans les sciences mécaniques, ou dures, qui ne me tentait pas. J'ai très vite été attiré par tout ce qui était bio : médecine, pharmacie, mais c'est l'Agro qui m'offrait le côté le plus holistique ; c'est une formation intelligente, dans le sens où elle demande de réfléchir plutôt que d'emmagasiner. Finalement ce n'est pas tellement le début de ma carrière en usine, occupé à gérer des hommes, des ateliers de production qui m'a permis de trouver ma voie. C'est un livre découvert peu avant

mon MBA à HEC⁽¹⁾, à 30 ans, qui m'a fait découvrir cette approche holistique des sciences humaines et sociales. Cette révélation m'a permis, ensuite, de conduire la recherche Yves Rocher dans une direction d'interaction et d'entrechoc à la « façon Edgar Morin », entre les sciences, le marketing et l'économie. Le croisement des sciences était nouveau à l'époque. C'est comme cela que j'ai envisagé une recherche qui soit explosive et fulgurante. C'est là que j'ai épanoui une véritable investigation scientifique. De plus, sur le plan affectif familial, trop de travail rigoureux, trop de maîtrise de ses affects influencée par le positivisme du XIX^{ème}, me paraissait mortifère. J'avais besoin de trouver une voie différente, intégrant la musique, dans le rapport au monde et à la terre⁽²⁾.

Louise : La musique est aussi très importante pour moi et a fait partie intégrante de ma formation. J'ai pratiqué durant toute mon adolescence le chant et le piano au Centre de musique baroque de Versailles, atteignant un bon niveau en chant et ai

eu, pendant ma prépa, un petit rôle dans l'opéra de Mozart, *Les Noces de Figaro*. Je crois aussi que travailler son instrument peut ressembler au travail scientifique de précision technique, mais débouche sur quelque chose de beaucoup plus humain, ce qui change tout. Jouer dans un ensemble apprend à trouver sa place, dans le respect de celle des autres. C'est la raison pour laquelle je lutte aujourd'hui pour que tout ce travail soit au service de ma vie, pas seulement un métier.

Vous avez tous les deux une idée du sens que vous voulez donner à votre travail ?

Claude : Je l'ai peut être influencée... En ce qui me concerne, j'ai renoncé à l'accroissement de carrière. J'ai choisi d'évoluer vers la direction de la Fondation Yves Rocher pour vivre de façon cohérente avec mes aspirations. Par ailleurs, la recherche scientifique, en croyant s'affranchir du religieux par la recherche du rationnel pur, me paraît étouffer à la fois l'homme et la fulgurance créative. On peut se dire qu'elle est moins un lieu d'aventure qu'avant, tellement elle est devenue « machinesque ». Pour moi, l'aventure artistique aujourd'hui ou celle

(1) Douglas Hofstadter, *Gödel, Escher, Bach : an eternal Golden Braid*, 1979, traduit en Français par Jacqueline Henry et Robert French, Dunod, 1985.

(2) Un livre m'a également permis de trouver cette voie : Bruno Latour, *Face à Gaïa*, Éditions la Découverte.

des chercheurs au début du ^{xx}e siècle permettaient à la personnalité humaine du chercheur d'épanouir ses collaborateurs dans une fonction qui participait encore à quelque chose de plus grand, ce qui leur permettait d'accomplir leur humanité. Aujourd'hui, ce n'est plus le cas, même si je veux bien croire qu'il y a encore des chercheurs géniaux. Il me semble qu'on est tous devenus « hors sol ». La question fondamentale est pour moi : comment faire pour redevenir terrestre ?

Louise : Pour moi, il est important de trouver des lieux où on peut être inventif, c'est ce que je recherche depuis un certain temps. C'est difficile mais je me rends compte que l'important ce n'est pas le travail lui-même, c'est l'environnement dans lequel on se trouve. Mon idéal serait d'en trouver un, à la fois rigoureux et scientifique et laissant place à beaucoup de créativité et d'épanouissement. Je rencontre à l'Agro des gens qui recherchent aussi cela, profitant de la forte interdisciplinarité. Je ne me vois pas dans la recherche, pas dans le domaine public, mais plus dans le domaine de l'entrepreneuriat, de l'économie sociale et solidaire. Je trouve aussi très intéressant ce qui se passe dans le monde rural et périurbain. J'aimerais mixer les deux : le dynamisme des villes et la réalité des campagnes qui produisent notre alimentation. Il s'agit pour moi de reconnecter les citadins et en même temps de valoriser les agriculteurs. C'est la raison pour laquelle j'ai choisi la spécialité « développement agricole ».

Claude, vous avez quitté Yves Rocher pour faire un MBA et du conseil et êtes revenu six ans plus tard pour manager un département recherche cosmétique.

Yves Rocher m'a rappelé au moment où je décidais de quitter le conseil. J'y avais commencé ma carrière dans un poste de production. On me demandait de manager la reconstitution d'un centre de recherche, secteur mal maîtrisé par le groupe. Alors que, bien que d'une famille de chercheurs, je n'étais pas fondamentalement chercheur, il me fallait tout imaginer. Le challenge était énorme et, comme j'avais fait du marketing dans mon MBA, j'ai accepté. En revenant, j'ai eu l'impression de vivre une semaine de régression car la culture d'une entreprise, surtout familiale, ne bouge pas

si vite que cela. Mais en fait le monde était complètement différent. Le groupe gérait des marques patrimoniales (Petit Bateau, Stanhome, Yves Rocher). On a été trois ou quatre grands patrons chercheurs depuis sa création il y a 55 ans; je crois avoir apporté une pierre à l'édifice avec cette « dimension Edgar Morin », qui permettait de générer de nouvelles façons de faire de la cosmétique. Cette recherche pour permettre à la peau de se rééquilibrer par elle-même, on l'a menée avec tous les acteurs du développement-produit. Dès le début j'ai cherché une hétérogénéité très baroque, en assemblant des gens très différents pour que cela puisse être créatif et générateur.

Depuis quand parle-t-on de développement durable chez Yves Rocher ?

On en parle depuis 1998, mais c'est une réalité depuis la création de l'entreprise. Dès le début, monsieur Rocher a travaillé avec des plantes en protégeant l'environnement de son village. L'association entre créer de l'emploi, donc de l'économique et du social, et protéger l'environnement, c'est initial dans le groupe. Il y a vraiment de manière intuitive, profonde et ancrée dans cette famille, un souci de développement économique qui se fasse en lien avec la nature et le territoire, dans le souci des générations futures. C'est une entreprise patrimoniale, non cotée en bourse. La famille est prête à envisager des revenus moins forts si c'est pour construire sur l'avenir. C'est assez exceptionnel, c'est pour cela que j'y suis encore, en charge de la stratégie développement durable depuis quatre ans. Pour moi, préparer une entreprise comme la nôtre à être plus sage dans son économie énergétique ou de consommation des matières, plus en lien avec d'autres pour partager de nouvelles façons d'imaginer la cosmétique demain, c'est du bon sens et c'est certainement être gagnant demain. C'est la performance de notre entreprise qui est en jeu.

Est-ce que vos débats familiaux portent sur ces questions ?

Louise : Oui, si j'ajoute que l'un de mes frères est géologue, il me semble que je suis rentrée à l'Agro, déjà très familière de ces questions. J'ai puisé cette préoccupation humaniste dans mon environnement familial mais pas uniquement et j'ai trouvé à l'école une grande ouverture.

J'étais attirée par les questions liées aux sciences du vivant, à la complexité, mais aussi à l'art et à la musique et je cherchais à en faire la symbiose. Je suis partie récemment un semestre en échange au Brésil dans une école qui forme des ingénieurs agronomes, mais de façon très différente, moins interdisciplinaire. Cette expérience a été très intéressante car je me trouvais dans un pays au cœur des débats internationaux. Cela m'a fait prendre conscience que chaque pays a sa façon de se développer, donc mieux comprendre le monde dans lequel nous vivons.

Quel message pour vos camarades ?

Claude : A mon époque cette ouverture commençait. Pour compléter ce que dit Louise, je dirai que j'ai adoré les gens. Je trouve que les Agros ce sont des gens sympas, variés, ouverts, qui ont parfois un look baba-cool différent de celui des étudiants d'écoles de commerce. Cela donne à la sortie des gens puissants et ouverts à la biodiversité, habitués à travailler dans des domaines très variés, capables de saisir des objets complexes.

« Je les encourage à se poser la question : "Aujourd'hui plus que jamais, comment réussir à redevenir terrestres ?" »

Je les encourage à se poser la question : « Aujourd'hui plus que jamais, comment réussir à redevenir terrestres ? » Les Agros ont pour moi une mission sociale et sociétale. Il faut qu'ils aient l'énergie de poursuivre cette ouverture humaniste en cultivant tous les domaines du vivre ensemble sur la planète.

Louise : Aujourd'hui faire l'Agro, c'est aussi se trouver en lien avec d'autres grandes écoles. Je dirai que d'un point de vue communication, on n'est peut-être pas très bien formés dans certaines spécialités. On reste souvent encore trop humbles. La dimension créative et innovante se trouve plus dans les associations que dans les enseignements. Je suis consciente que notre génération a quelque chose à créer. Soyons entrepreneurs, créatifs, libres de créer de nouveaux métiers. N'ayons pas peur de changer les cadres, de remettre en question, d'innover...

■ *Propos recueillis par Solange van Robais*