

La Lettre Alter&Go propose chaque mois un décryptage de l'actualité et des enjeux du management. Son objectif ? Offrir à ses lecteurs un panorama des idées et pratiques émergentes, fournir des repères, ouvrir des perspectives sur les nouveaux défis qu'impose un monde en perpétuelle évolution.

## ■ édit

### **Le courage, nouvelle vertu d'entreprise : celui de dire et celui de faire**

On savait déjà que le courage était une qualité indispensable aux leaders. Il semblerait qu'elle soit également nécessaire aux entreprises. C'est en tout cas la conviction affichée par l'agence de communication Leo Burnett qui vient de créer l'Observatoire du courage des marques <sup>(1)</sup>. "Dans un monde où les marques sont de plus en plus attaquées, où leur univers de concurrence évolue toujours plus vite, nous avons acquis la conviction que, si elles ne veulent pas disparaître, les marques devront être de plus en plus courageuses" <sup>(2)</sup>.

#### ENGAGEMENT, MOBILISATION, SURPRISE

L'institut BVA a donc interrogé 7000 personnes pour déterminer le taux de courage de quelque 150 marques en s'appuyant sur trois critères : engagement, mobilisation et surprise. Autant de vertus dynamiques qui prouvent que, dans un monde en mouvement, les entreprises reconnues sont celles qui savent s'adapter, innover et surprendre, quitte, pour cela, à prendre des risques.

"Pour une marque, le courage est une vertu que l'on mesure précisément à l'aune de sa capacité à affronter les tempêtes, à remettre en cause son modèle et à le transformer

pour répondre toujours mieux aux attentes de tous ses publics", résume le magazine Stratégies <sup>(3)</sup>.

Le terme de "marque" ne doit pas induire en erreur : le courage dans la transformation n'est pas tant affaire de communication que d'action. Ainsi, dans l'enquête de BVA, le bon score obtenu par Ikéa ou Décathlon traduit d'abord le caractère innovant de leurs produits et services. Président de Leo Burnett Paris, Patrick Mercier le reconnaît aisément : "Cela prouve que les marques sont avant tout jugées sur leurs actes et non pas seulement sur leur communication, et nous amène à un effort de modestie" <sup>(4)</sup>. Et s'il suggère "d'ajouter la parole au geste pour rapidement faire bouger les lignes" <sup>(5)</sup>, encore faut-il que le geste existe !

#### SAVOIR, DIRE ET FAIRE

Clemenceau, qui s'y connaissait en matière d'engagement et de mobilisation, l'avait bien compris : "Il faut, déclarait-il, savoir ce que l'on veut. Quand on le sait, il faut avoir le courage de le dire ; quand on le dit, il faut avoir le courage de le faire".

Savoir, dire, et faire ! Tel est l'enchaînement que suggère le Tigre. Si les premiers termes relèvent de votre responsabilité de dirigeant, pour le troisième, vous pouvez compter sur notre soutien ! Car nous le savons d'expérience : c'est dans l'action que s'éprouve le vrai courage et que se réussissent les transformations les plus hardies.

#### Alter&Go Conseil

(1), (2) [www.bravebrandobserver.fr](http://www.bravebrandobserver.fr) (3) Stratégies, 28/06/07. (4) Les Échos, 16/06/07. (5) Stratégies, 28/06/07.

## ■ vu d'ailleurs

"En dépit de l'opinion actuellement répandue, la communication n'est pas, dans la pratique, un moyen suffisant pour créer la motivation." C'est l'un des constats d'une récente étude réalisée outre-Rhin sur l'art de conduire le changement <sup>(1)</sup>.

Des professeurs de l'Université technique de Munich et des membres du cabinet C4 Consulting ont interrogé près d'un millier de dirigeants de grandes entreprises allemandes. Ils remarquent d'abord que la nécessité du changement est désormais un fait acquis : "Le changement n'est pas seulement incontournable en phase de crise, mais de façon permanente." L'étude permet même d'établir "une corrélation entre la réussite du changement et le succès de l'entreprise."

Mais, justement, comment s'assurer de la réussite ? S'ils se gardent bien de donner des recettes, les

chercheurs insistent sur la notion de congruence. "Par congruence nous entendons la capacité de l'entreprise à envisager le changement comme un phénomène global et systémique", expliquent-ils <sup>(2)</sup>. Le point clef est d'accorder autant d'attention aux "facteurs durs", que sont l'organisation, les systèmes et les procédures, qu'aux "facteurs mous" que sont les personnels et la culture d'entreprise.

Selon l'étude, souvent, les changements échouent parce que, prisonniers d'une conception mécanique, les dirigeants oublient que l'entreprise est aussi une histoire d'hommes et de femmes, dans laquelle la culture, l'émotion, le désir et la peur ont leur part. Facteur mou ou pas, la pâte humaine n'est pas la plus malléable. Et la façonner est un art d'expérience.

(1) "Veränderungen erfolgreich gestalten - Repräsentative Untersuchung über Erfolg und Misserfolg im Veränderungsmanagement". Un résumé est téléchargeable à l'adresse suivante : [www.veraenderungen-erfolgreich-gestalten.de](http://www.veraenderungen-erfolgreich-gestalten.de)

## PAROLES D'HOMME(S)

**Confrontation créative.** "Le danger, c'est le manque de créativité. Soit je reproduis le modèle qui marche jusqu'à ce qu'il flanche, soit j'introduis des éléments d'innovation. Éternelle bataille entre les conservateurs et les innovateurs. Dans mes équipes j'essaie de laisser de la place aux électrons libres, mais ils doivent se confronter avec les gardiens du temple." Gérard Brémond, fondateur et patron de Pierre & Vacances, *L'entreprise*, juin 2007.

**Valeurs.** "Il y a une chose en moi qui aime apprendre, qui aime avancer, qui aime aller vers ce que je ne sais pas encore faire, voir si j'en suis capable." Patrice Chéreau, metteur en scène, *Le Monde* 2, 30/06/07.

**Viser haut.** "J'étais bien plus douée pour les études que pour le tennis. C'était un défi. Je n'ai commencé à vouloir être professionnelle que lorsque j'ai gagné l'US Open juniors. Avant, je voulais faire math sup, math spé et Polytechnique. [...] Je n'ai jamais supporté de perdre. À la maison, les parties de Monopoly pouvaient durer jusqu'à 3 heures du matin, jusqu'à ce que je gagne." Marion Bartoli, joueuse de tennis professionnelle, finaliste inattendu de tournoi de Wimbledon, *Le Monde* 04/04/07.

**Héritage.** "En mer, il nous a appris à être unis et à tenir le cap quoi qu'il advienne. Il était autodidacte. Il croyait au terrain, au travail. C'était un homme simple qui a toujours été pionnier [...]. Il ne nous a pas laissé une fortune au sens classique du terme. Il nous a laissé un outil de travail." Patricia Ricard, petite-fille de Paul Ricard, *Le Parisien Économie*, 02/07/07.

**Rigueur.** "Je remercie surtout mes parents de m'avoir transmis des valeurs comme le travail, la rigueur, le respect, l'humilité." Nicolas Prost, analyste financier et pilote automobile, fils d'Alain Prost ancien champion du monde de Formule 1, *Paris-Match*, 14/06/07

« Je veux défendre l'excellence, et l'individu. Je tiens à m'éloigner de tous les penseurs qui veulent nous confiner dans une culture de masse, une culture efficace [...]. C'est vers l'exceptionnel que nous devons tendre, et non pas vers le consommable. »

Fabrice Luchini, acteur,  
*Le Figaro Littéraire*, 21/06/07.

## Donner du sens

■ anticiper

### Sciences et opinion publique : je t'aime, moi non plus !

"L'évolution scientifique du monde pourrait être caractérisée par trois mots : complexité, accélération et convergence. En effet, le progrès scientifique et le progrès technologique s'alimentent l'un l'autre. Il en résulte un effet d'amplification créant de nouveaux défis pour la formation, l'impact sur les populations, le financement de la recherche, la compétitivité industrielle et économique, la prospective et l'évaluation des choix scientifiques et technologiques." C'est le constat que dresse Joël de Rosnay dans son dernier livre (1). Docteur ès sciences, conseiller du président de la Cité des Sciences et de l'Industrie, et ancien chercheur au prestigieux Massachusetts Institute of Technology (MIT), il est tout sauf passéiste. Mais il n'en cache pas moins son inquiétude. "Les années 2020 verront la naissance de nouveaux ingénieurs et architectes de l'infiniment petit. Ils sauront manier les technologies biologiques, informatiques et écotechnologiques pour inventer les produits de demain. Ces progrès scientifiques et techniques ouvriront de nouveaux horizons riches de promesses mais aussi lourds de menaces pour l'homme".

#### DÉSENCHANTEMENT À L'ÉGARD DU PROGRÈS

Ce désenchantement à l'égard de la science figure également au cœur du premier numéro de l'édition française de la célèbre *Technology Review*, consacré aux nanotechnologies. Doctorante en science de gestion à l'Université Pierre Mendès-France de Grenoble, Anne-Violaine Favier remarque que "les crises et débats successifs qui ont

marqué la fin du XXe siècle (vache folle, OGM, clonage) ont contribué à semer le doute et la méfiance dans l'esprit des citoyens ordinaires vis-à-vis des développements scientifiques et technologiques". Désormais, souligne-t-elle, "les avancées technologiques sont confrontées à l'ère du soupçon".

#### DE L'EXPERTISE TECHNOCRATIQUE À LA GESTION COLLECTIVE

Pour éviter que ce soupçon ne débouche sur une technophobie paralysante, le monde de la recherche et celui de l'entreprise sont appelés à renouveler leur stratégie. "Traditionnellement, les processus de gestion des risques se décomposent en trois phases : l'évaluation des risques, de nature essentiellement scientifique et confiée à l'expertise ; le management du risque, où sont concernés les aspects légaux et financiers ; et la communication sur les risques." Mais cette approche rationnelle fondée sur le rapport risques/bénéfices est désormais périmée car il faut "tenir compte de facteurs plus larges incluant l'implication directe des citoyens-consommateurs dans les choix technologiques". Elle suggère donc de "mettre en place des procédures d'évaluation technologique participative" permettant l'expression de chacun. Selon elle, cette "forme de gestion collective des risques" fonctionne comme "un mécanisme générateur de confiance". En réalité, il en est du changement scientifique comme de tous les autres : c'est par l'implication de tous les acteurs que se surmontent les craintes et l'immobilisme.

(1) "2020 : les scénarios du futur", par Joël de Rosnay, Éditions Des Idées et des Hommes, mai 2007, 306 p., (2) *Technology Review*, N°1, avril-mai 2007.

■ apprendre

### "Moi puissance Nous" : la force de l'imagination collective

Et si vous invitiez vos partenaires et clients à votre prochain brainstorming ? C'est la proposition iconoclaste que formulent Brice Auckenthaler et Pierre d'Huy, dans leur dernier ouvrage (1). Pour ces experts en management de l'innovation, après avoir invité tous les organes de l'entreprise à participer au processus d'innovation, il convient désormais d'ouvrir les portes de l'entreprise à la terre entière, ou presque !

Cette nouvelle façon de faire, baptisée de l'acronyme CACO, pour "Conception Assistée par Collaborateurs et Consommateurs", souhaite prendre en compte les bouleversements sociologiques dont témoigne l'essor du Web 2.0. "Ce qui caractérise cette nouvelle forme d'Internet, c'est le fait qu'il n'est plus utilisé comme un média mais comme une véritable plateforme d'échanges et d'interactivité. En

cela, il s'inscrit dans un mouvement plus général qui voit les citoyens, les consommateurs et les usagers prendre une part active dans leurs échanges avec les pouvoirs, les marques ou les médias qu'ils fréquentent".

Pour les auteurs, ces nouvelles pratiques modifient déjà la chaîne de valeur en transformant peu ou prou les consommateurs en co-créateurs d'innovation : "la création ne se forme plus seulement au centre de la société mais dans ses marges, voire en dehors d'elles". Reste que, loin d'être automatique, cette nouvelle façon d'innover exige que l'entreprise se repense, qu'elle modifie ses pratiques et ses structures, et aussi qu'elle apprenne à susciter de l'engagement et de la mobilisation en dehors même de ses murs. Un beau défi pour le management de demain !

(1) "L'imagination collective. Créer et piloter des réseaux efficaces", par Brice Auckenthaler et Pierre d'Huy, Éditions Liaisons, juin 2007, 202 p.

■ diriger

## Les enseignements de Maître Shiba face aux changements "puissance 10"

RÉVOLUTION MENTALE

Quand la réalité évolue, la pratique managériale doit faire de même ! C'est la conviction exprimée par Shoji Shiba dans ses cours, récemment traduits en français<sup>(1)</sup>. Expert dans le domaine du *Total Quality Management* qu'il enseigne au MIT de Boston, ce Japonais estime que "dans une époque marquée par des changements de plus en plus drastiques, chaotiques et fréquents", le management de l'amélioration par palier (dit "kaizen") est dépassé.

### DU KAIZEN À LA RUPTURE

"Le kaizen est suffisant pour un environnement stable, correspondant à la période des années 1950 à 1970 et à l'émergence de la consommation de masse. Dans ce contexte, lorsque l'on se prépare à gravir la marche suivante, il est facile d'en prévoir l'emplacement. Mais dans un environnement où les changements sont de plus en plus rapides, le temps de lever le pied pour atteindre la marche suivante, celle-ci s'est déjà largement déplacée." Dès lors, comment ne pas chuter ? Shoji Shiba préconise le recours à des mutations plus rapides et plus radicales, une pratique qu'il a popularisée sous le nom de *breakthrough management*, ou management de l'innovation par la rupture.

(1) "Le Management selon Shiba. Capter les signaux du changement pour une performance durable", par Shoji Shiba, Éditions d'Organisation, mars 2007, 371 p.

La règle de base est simple. Puisque l'avenir de l'entreprise dépend des "changements puissance 10" qui modifient son environnement, il s'agit d'être "à l'écoute des signaux faibles" pour mieux anticiper les évolutions de toutes natures : technologiques bien sûr, mais aussi concurrentielles, réglementaires ou sociales. Mais, pour cela, "il est nécessaire d'accomplir une véritable révolution mentale", en commençant par quelques règles simples : désapprendre les leçons de l'expérience, sortir des cadres classiques, ne plus se focaliser sur les règles...

Le professeur Shiba fait le pari qu'en se libérant ainsi du carcan mental qui caractérisait le management par le contrôle, les dirigeants renoueront avec leur âme de découvreurs et qu'ils percevront de nouvelles opportunités de croissance pour leurs entreprises.

Mais percevoir les mutations nécessaires ne suffit pas. "Être capable de comprendre qu'un changement est en train de se produire reste dans les limites de la théorie : on ne change pas la réalité sans effectuer une action", avertit le maître. Salutaire rappel : sans mise en œuvre concrète, les idées les plus fécondes restent stériles.

■ communiquer

## La pub' à l'heure de la "disruption"

"Alors que l'information et la communication se placent au cœur d'un monde en mutation, les vieilles références publicitaires sont toujours de mise. Ne serait-il pas temps d'envisager de nouveaux modèles, d'autres formats, des façons différentes de s'adresser aux consommateurs ?" A cette question, posée par le publicitaire Yves Dacquay dans un ouvrage sur les nouvelles façons de consommer et communiquer, son collègue Jean-Marie Dru, patron de TBWA, répondrait certainement par l'affirmative.

"Dans la vie des marques, comme dans la vie de tous les jours, explique-t-il dans son propre livre, surviennent des moments où il ne faut pas hésiter à secouer les choses et à se forcer à les voir autrement. C'est alors qu'il importe de tordre le cou aux vieux clichés et créer des ruptures." De ce postulat, il a fait un principe et une méthode baptisée d'un nom disgracieux mais explicite : la disruption. "Face à un problème donné, elle consiste à faire la chasse aux idées reçues, afin de mieux les mettre en pièces au travers d'une idée radicalement nouvelle. Nous ne nous contentons pas de choses qui changent à la marge. Le plus souvent, nous aboutissons à des stratégies de rupture." Certes, cette voie n'est pas la plus facile car "si en théorie tout le monde est pour le changement, en pratique chacun

est plus à l'aise dans le confort du statu quo". Mais cette voie est aussi celle de la nécessité. Comme le souligne Jean-Marie Dru, "l'immobilisme est mortel. Pour réussir ou simplement survivre, les entreprises savent qu'elles ne peuvent se reposer sur leurs succès passés, ni caresser l'illusion que l'avenir n'est qu'une simple extension du présent".

Le changement nécessaire peut-il pour autant résulter de la seule magie des mots ? Jean-Marie Dru veut le croire, même s'il reconnaît que toutes les disruptions ne se valent pas. "Nous avons répertorié quatre types de disruptions et les avons regroupés en cercles concentriques. Au centre viennent les affaires, à l'extérieur la publicité. Plus précisément, le centre est dévolu au modèle économique. Le deuxième cercle est composé des produits ou services qu'elle offre. Le troisième est consacré au marketing. Le dernier cercle est celui de la communication. La disruption peut intervenir à chacun de ces niveaux. Plus elle se rapproche du centre, plus elle est solide et durable." En guise d'exemple de communication disruptive, il parle volontiers d'une société américaine de téléphonie adoptant le slogan "Les autres parlent, nous faisons". En matière de changement, voilà une ligne de conduite que nous adoptons volontiers. La transformation passe par l'action.

(1) "On se retrouve après la pub... L'avènement des nouveaux consommateurs", par Yann Dacquay, Éd. Ramsay, juin 2007, 230 p.

(2) "La publicité autrement", par Jean-Marie Dru, Ed. Gallimard, février 2007, 232 p.

## LU POUR VOUS

• "Tout ce qui donne plus de souplesse et de valeur au travail va pour moi dans le bon sens. Il en est de même de tout ce qui facilite l'expression des talents, l'imagination ; l'envie d'entreprendre, d'investir, de s'engager par son travail au service de la collectivité."

René Carron, président de Crédit agricole SA, *Le Figaro Économie*, 15/06/07.

...

• "Chez nous, la sélection, pourtant largement pratiquée dans beaucoup d'établissements et dans les grandes écoles, est un vocable tabou, au nom d'un égalitarisme de façade dont les premières victimes sont, paradoxalement, les plus faibles. [...] À force de ne pas choisir pour ne point heurter, on en arrive à des impasses où le goût d'entreprendre est stérilisé et où les besoins réels de la société ne sont pas satisfaits. Beau bilan..."

Michel Schifres, éditorialiste, *Le Figaro Magazine*, 30/06/07.

...

• "Je crois à l'intelligence sensible : un concept qui n'est pas adressé à des sens, des affects, reste vide."

Guillaume Le Blanc, philosophe et romancier, *Philosophie Magazine*, juillet-août 2007.

...

• "Les entreprises recherchent des collaborateurs dotés de deux qualités nouvelles. Ils doivent être sensibles aux contenus et pas seulement préoccupés de technique. La polyvalence est, par ailleurs, une qualité recherchée : elle permet de mieux appréhender les dimensions clés du métier et de disposer d'une connaissance des différents univers. Au total, les entreprises cherchent à se doter de nouvelles compétences et de nouveaux modèles de management."

Nicolas Teisseyre, senior partner chez Roland Berger Strategy Consultants, *La Tribune*, 01/06/07.

# 49

C'est, selon une enquête réalisée par le cabinet en RH Gallileo, le nombre d'heures moyen que les étudiants des grandes écoles envisagent de consacrer hebdomadairement à leur futur travail.

Quelque 62 % d'entre eux prévoient de travailler plus de 45 heures par semaine, tandis que 29 % se déclarent même prêts à travailler plus de 55 heures.

La "valeur travail" est bien de retour !

Source : Enquête réalisée en mars dernier, pour *Les Échos Sup*, auprès de 1 300 étudiants des grandes écoles, *Les Échos*, 29/05/07.

## Comment les pattes viennent au serpent

### Essai sur l'étonnante plasticité du vivant

par Dominique Lambert et René Rezsöhazi, Flammarion, coll. "Champs", mai 2007, 412 p., 11 €.

L'émergence de nouvelles disciplines, telle l'Evo-Devo, alliant les acquis de la biologie de l'évolution et de la biologie du développement, viennent bouleverser notre compréhension du vivant. "Il apparaît ainsi que la constitution du vivant se fonde sur une caractéristique fondamentale : la plasticité, condition nécessaire pour que la vie puisse évoluer." Dans leur ouvrage, le physicien Dominique Lambert et le biologiste René Rezsöhazi nous invitent ainsi à découvrir "l'étonnante capacité qu'ont certains composants à s'in-former (recevoir une forme) et à se dé-former, tout en gardant unité et cohérence". Au fil de ce voyage au cœur des gènes, des génomes, des embryons, et des espèces, ils nous conduisent au seuil d'une nouvelle philosophie de la vie. Envisageant la vie comme forme "libre d'elle-même", fluide et malléable, ils font du changement permanent son principe même.

## L'avenir du travail

sous la direction de Jacques Attali, Fayard/Institut Manpower, mai 2007, 156 p., 12 €.

Le travail est revenu au cœur des préoccupations de nos contemporains. Le livre que lui consacre l'Institut Manpower rassemble une somme de réflexion sur ses possibles mutations à venir. Quels métiers exercera-t-on demain ? Avec quelles technologies ? Dans quelles entreprises ? Selon quelles règles ? Aura-t-on plus de robots ou plus d'employés, ou les deux à la fois ? Comment la globalisation et les délocalisations qu'elle entraîne influenceront-elles sur la nature des professions, sur les revenus, sur la pénibilité du travail ? C'est à ces questions et bien d'autres encore que répond Jacques Attali avec le concours de nombreux experts issus de l'entreprise, de l'université ou encore du monde syndical. Un livre pour ne pas se laisser surprendre par les évolutions en cours.

## Gagner sa vie en se faisant plaisir

### 200 idées de business pour devenir entrepreneur de sa vie

par Laurent Edel et Chine Lanzman, J'ai Lu, juin 2007, 318 p., 7 €.

Ce petit livre pratique présentant quelque 200 nouvelles idées d'activités classées par secteur a l'ambition de répondre au désir d'entreprendre qui, semble-t-il, se manifeste à nouveau chez nos compatriotes. C'est aussi un moyen plaisant de découvrir un certain nombre de besoins émergents auxquels devront répondre les entrepreneurs de demain.

■ convaincre

## Sciences : la grande foi des conquérants de l'infiniment petit

"Au cœur des années 1920, la physique a connu une révolution, un bouleversement pacifique qui a concerné le seul monde des idées : les physiciens ont alors compris que les atomes, ces petits grains de matière découverts plus tôt, n'étaient pas des objets ordinaires. Leur comportement n'obéissant pas aux lois de la physique habituelle, il a fallu en mettre au jour de nouvelles. Cette entreprise a obligé les scientifiques à abandonner, parfois dans la douleur, souvent dans l'ivresse, quelques-uns des principes les mieux ancrés de la physique classique. D'illustres crédos se virent alors contestés pour la première fois. En l'espace de quelques années, le monde est devenu méconnaissable." Le livre qu'Étienne Klein consacre aux artisans de cette révolution est l'occasion de découvrir que ces chercheurs n'obéissaient pas davantage aux lois communes du comportement (1).

"Originaux, déterminés, attachants, pathétiques parfois, ces hommes ont en commun d'avoir été, chacun à sa façon, des génies." Certains, comme Einstein, sont célèbrissimes. D'autres, comme le russe Gamow ou le Britannique Dirac, le sont moins. Mais tous ont apporté leur contribution à l'œuvre commune. Car, contrairement à ce que véhicule parfois l'imagerie populaire, loin d'être solitaires, ces génies formaient une communauté de savoir mue par les liens complexes de la compétition, de la coopération et de l'émulation. "Dispensés aux quatre coins de l'Europe, à Cambridge, Copenhague, Göttingen, Vienne, Zurich ou Rome, ils se connaissaient bien, se rencontraient régulièrement, notamment à Bruxelles, aux congrès Solvay financés et organisés par un industriel belge." Unis face au scepticisme et au conformisme, "ils s'écrivaient

souvent, formaient un petit réseau, terriblement efficace. Leurs travaux se faisaient écho, suscitant l'admiration des uns, la critique des autres, jusqu'à ce qu'ils constituent un édifice formel cohérent."

Une aventure d'autant plus remarquable qu'elle s'est accomplie dans une incroyable économie de moyens. Faut-il le rappeler ? À l'époque, ni ordinateur ni microscope électronique, ni bien sûr d'Internet ! "C'est à la main ou à la règle qu'ils faisaient leurs calculs, par lettres ou cartes postales qu'ils correspondaient, en bateau qu'ils traversaient les océans, en train qu'ils parcouraient l'Europe."

Mais qu'importent les difficultés lorsque l'on est habité par la foi et la passion ! Étienne Klein excelle à restituer le "bouillonnement intellectuel" provoqué par ces hommes qui, "pris par une sorte de fièvre collective, pensèrent et travaillèrent avec acharnement". Docteur en philosophie des sciences, l'auteur souligne que la créativité est aussi affaire d'état d'esprit. "La boussole intérieure de ces hommes, leurs penchants personnels ont profondément marqué leur trajectoire scientifique. Tout processus d'invention puise également dans l'imaginaire. La courbure d'un tempérament, la force d'une conviction, l'obsession d'un questionnement peuvent porter une découverte, parfois même y conduire." S'il n'est pas question d'espérer égaler la puissance de raisonnement de ces conquérants, peut-être faut-il, du moins, s'inspirer de leur état d'esprit pour imaginer au quotidien les solutions innovantes qui, mises bout à bout, changent le monde.

(1) "Il était sept fois la révolution. Albert Einstein et les autres..." par Étienne Klein, Ed. Flammarion, coll. "Champs", mai 2007, 233 p.

■ s'engager

## Le scoutisme, première école de management de France ?

Cent bougies et toujours prêts ! "Il y a cent ans, en pleine révolution industrielle, une vingtaine de jeunes britanniques désœuvrés partaient camper sur l'île de Brownsea pour expérimenter la méthode éducative de Lord Robert Baden Powell. Aujourd'hui, quelque 35 millions de jeunes répartis dans 216 pays et territoires, vivent l'aventure du scoutisme. (1)"

Si, comme l'affirme Libération (2), "le scoutisme traîne dans l'Hexagone une image un peu ringarde", les valeurs affichées par le mouvement n'ont pas pris une ride : goût de l'action et de l'engagement, sens du projet et des responsabilités, expérience du travail d'équipe, respect des autres et développement de l'autonomie... On comprend que, dans une époque où les entreprises attachent autant d'importance au "savoir-être" qu'au savoir-faire, les

scouts ne manquent pas de faire figurer leur expérience dans leur CV ! Il est vrai que la philosophie exigeante du scoutisme est de nature à rassurer le plus anxieux des recruteurs. "Ne vous imaginez pas, écrivait Baden-Powell, que vous possédiez des droits dans ce monde, à l'exception de ceux que vous avez réellement gagnés." Et de déplorer qu'il y ait "une quantité de gens qui s'en vont parlant très haut de leurs droits, sans jamais avoir rien fait pour les mériter. Faites votre devoir d'abord, vos droits seront reconnus ensuite" (3). De quoi donner raison aux scouts affirmant, dans une récente campagne, être... "la plus belle école de management de France" !

(1) www.ceffr (2) Libération, 02/07/07. (3) Cité in "Guide Totus du Scoutisme", par Louis et Rémi Fontaine, Ed. du Jubilé, mai 2007, 277 p.