

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.

www.alteretgo-conseil.com Le monde change. Et vous ?

## ■ édito

### Retrouver la confiance, carburant des aventures collectives

Sans préjuger d'aucune façon de la responsabilité des uns et des autres, il est certain que ce qu'il est maintenant convenu d'appeler "l'affaire EADS" aura de graves répercussions sur le climat économique, social et moral de la France. Un éditorial du *Monde* prédit ainsi que "la méfiance des citoyens envers les patrons et l'État - qui constitue déjà un mal français - va s'accroître" (1).

C'est d'autant plus regrettable (et le mot est faible !) que la confiance est indispensable au bon fonctionnement de l'entreprise. Sans la confiance il est notamment illusoire d'obtenir des salariés qu'ils fassent preuve d'engagement. Une récente enquête (2), publiée par la *Revue française de gestion* (RFG), démontre ainsi "combien il est important de veiller, tant au niveau de la direction, que de la hiérarchie, au respect d'un certain nombre de règles de comportements si l'on veut s'assurer de l'implication des salariés : respect des salariés, affichage d'une communication régulière autour des principales décisions prises, maintien des compétences et de l'intégrité des équipes dirigeantes, etc."

Dans le contexte actuel, les dirigeants d'entreprises doivent donc porter une attention toute particulière au maintien d'un climat de confiance bénéfique. Pour se faire, il serait illusoire de recourir aux seules recettes de la communication. En effet, bien que l'étymologie nous rappelle que la confiance est une "foi partagée", elle ne saurait naître d'incantations magiques.

#### CONFIANCE RIME AVEC EXIGENCE

Comme le souligne une seconde étude consacrée au cas, certes paroxystique, des sapeurs-pompiers, la confiance ne naît pas du discours, mais de l'action (3). Pour que les salariés et l'encadrement retrouvent cette "foi partagée", ils doivent pouvoir vérifier, dans leur activité professionnelle, que l'entreprise constitue un collectif soudé par des responsabilités mutuelles.

Pour reprendre une typologie classique en sciences sociales, l'entreprise doit démontrer, par sa pratique managériale, qu'elle n'est pas seulement une *Gesellschaft*, une société fondée sur l'intérêt individuel, le calcul et la compétition, mais également une *Gemeinschaft*, une communauté transcendée par des liens fraternels et des objectifs exaltants.

Impossible donc de se défaire : la confiance mutuelle ne résulte jamais de l'effacement de la hiérarchie, ou de l'affaiblissement des ambitions. Elle naît, au contraire, de dirigeants exemplaires et déterminés à relever les défis collectifs. Confiance rime toujours avec exigence !

Alter&Go Conseil

(1) Édition du 05/10/07. (2) "Confiance et performance au travail. L'influence de la confiance sur l'implication et la citoyenneté du salarié", par Éric Campoy et Valérie Neveu, *Revue française de gestion*, n° 175, juin-juillet 2007. (3) "Le rôle de la confiance dans la gestion du risque d'incendie", par Pascale Auger et Emmanuelle Reynaud, *Revue française de gestion*, n° 175, juin-juillet 2007.

## ■ vu d'ailleurs

Le management fondé sur la confiance est préférable à celui fondé sur la sanction et la peur. C'est ce qui ressort d'une récente étude menée par des chercheurs en neurosciences de l'*University College* de Londres (1). Pilotée par le professeur Dean Mobbs, l'expérience a consisté à faire jouer des volontaires à un jeu électronique. Il s'agissait, pour ces derniers, d'évoluer dans un labyrinthe avec un prédateur virtuel lancé à ses trousses. Rien de bien traumatisant, sauf que le joueur rattrapé recevait une légère décharge électrique via son clavier. Dans le même temps, les chercheurs suivaient l'activité cérébrale des volontaires au moyen d'une IRM. Ils ont ainsi constaté que, lorsque le danger est encore loin et que le joueur a confiance en ses capacités, c'est le cortex préfrontal, siège des déci-

sions planifiées et complexes qui est actif. La stratégie de fuite était donc cohérente et efficace. En revanche, "à mesure que le prédateur se rapproche, l'activité cérébrale se déplace vers une zone du cerveau impliquée dans des réflexes de survie plus archaïques : se battre, fuir ou... se figer sur place !" (2) Plus l'anxiété grandit, plus la réponse est impulsive, voire incohérente. Conclusion : efficace dans les temps reculés où l'homme devait prendre ses jambes à son coup pour échapper aux prédateurs, la peur se révèle, en revanche, mauvaise conseillère pour le cadre du XXI<sup>e</sup> siècle confronté à des situations autrement plus subtiles et complexes !

(1) "When Fear Is Near: Threat Imminence Elicits Prefrontal-Periaqueductal Gray Shifts in Humans", par Dean Mobbs, Predrag Petrovic, Jennifer L. Marchant, Demis Hassabis, Nikolaus Weiskopf, Ben Seymour, Raymond J. Dolan, et Christopher D. Frith, *Science* 24/08/07. (2) "The brain's response to an approaching menace", www.ucl.ac.uk, 24/08/07.

## PAROLES D'HOMME(S)

**Exigence.** "J'ai appris à naviguer avec ma tante. Et l'exigence, je l'ai apprise dans tous les projets que j'ai menés, petit à petit. Mon premier voyage en solitaire, c'était le tour des îles britanniques, ensuite j'ai fait la Route du Rhum, le tour du monde en équipage. On n'arrête jamais d'apprendre." Ellen MacArthur, navigatrice, *L'Entreprise*, octobre 2007.

**Vivre et travailler.** "Je suis de ceux qui ont envie de vivre le plus longtemps possible, dans de bonnes conditions ! [...] Une étude indique que l'arrêt prématuré d'activité - la retraite couperet à 60 ans - a des conséquences négatives sur le taux de mortalité. Ce que nous voulons, c'est créer un mouvement d'opinion et combattre cette idée fautive selon laquelle le bonheur, c'est la retraite à 60 ans." Étienne Baulieu, Professeur de médecine, *L'Express*, 06/09/07.

**Dire et faire.** "L'important est de dire ce que l'on va faire et de faire ce que l'on a dit. C'est la base de la relation de confiance dans une entreprise. Le charisme, le leadership sont certes importants pour entraîner les équipes, mais, in fine, ce qui compte, c'est que les collaborateurs constatent la réalisation de ce qui a été annoncé. Il faut jouer franc jeu et parler des réussites comme des insuffisances [...] Le rôle du chef d'entreprise, c'est d'anticiper, de donner une vision pour évoluer, de la faire partager et de mettre en œuvre les transformations pour une croissance durable et rentable." Martin Vial, Directeur général d'Europ Assistance Group, *Les Échos*, 28/09/07

**Terreau.** "Je suis contre le laisser-aller actuel, tant pis si ça fait vieux schnock ! Il faut poser des barrières. [...] C'est donc l'ensemble de la société qui doit porter cette idée. L'enfant roi aux caprices duquel on cède toujours, qu'on laisse pousser sans terreau, coûte finalement très cher au système." Jean-Robert Pitte, Président de Paris-Sorbonne, *L'Express*, 30/08/07.

**"La seule autorité qui vaille est celle qui permet à l'autre de grandir. Donner un ordre, c'est donner de l'or, de la lumière, c'est orienter le monde."**

Daniel Herrero,  
ancien rugbyman, *Stratégies*, 06/09/07

Donner du sens

■ anticiper

## Aïe ! Le "monde plat" est hérissé de pics économiques

"La grande leçon à tirer de la révolution industrielle est que la place relative des pays pendant le siècle qui a suivi dépendait de la manière dont ils ont réagi à la période de transformation. [...] Nous croyons que lorsque les historiens de demain considéreront la période de 1980 à 2030, ils tireront des conclusions similaires : cette époque aura été une période de transformation fondamentale et ce que les pays y auront fait ou n'y auront pas fait aura défini leur place dans le monde pour le siècle suivant - pour le meilleur et pour le pire." C'est l'avertissement que lancent, dans une récente lettre ouverte <sup>(1)</sup>, Gordon Nixon, président de la Royal Bank of Canada, et Roger Martin, doyen de la Rotman School of Management de l'Université de Toronto. Pour ces deux personnalités canadiennes, la théorie du "monde plat" popularisée par Thomas Friedman <sup>(2)</sup> donne une idée fautive de la mondialisation en laissant croire que "la Terre s'aplanit en termes d'activité économique - comme si l'activité économique de la planète s'étalait autour du globe comme du beurre". Eux font un constat bien plus inégalitaire. Observant l'accélération des rachats, fusions et concentrations de sociétés à l'échelle planétaire, ils voient poindre "un monde hérissé

de pics économiques de plus en plus acérés [...] dans lequel toutes les sociétés concurrentielles à l'échelle mondiale groupent leurs sièges sociaux dans un nombre limité d'endroits".

### NOUS N'AURONS PAS DE DEUXIÈME CHANCE !

Pour les auteurs, il ne s'agit pas de déplorer ou de dénoncer un monde impitoyable, mais d'appeler leurs compatriotes à un sursaut salvateur. "Pendant cette période de transformation, écrivent-ils, nous devons bâtir autant de sociétés concurrentielles à l'échelle mondiale et de grappes de sociétés que possible. Nous n'aurons pas de deuxième chance. [...] Cela devrait nous inspirer un sentiment d'urgence parce que le risque est de plus en plus grand qu'en 2030 nous n'ayons que peu de chefs de file mondiaux, voire aucun. Si cela devait arriver, nous serions condamnés à être un pays sans grande importance dans le monde, ce qui est inacceptable pour les Canadiens". Sauf à penser que les Français accepteraient, eux, un tel déclin, ils seraient bien inspirés de prendre cet avertissement à leur compte. Demain se décide aujourd'hui !

(1) La lettre ouverte de Gordon Nixon et Roger Martin, "Création de chefs de file mondiaux : la stratégie de l'évidement" est téléchargeable sur le site de la Royal Bank of Canada ([www.rbc.com/nouvelles/pdf/Hollowing\\_Out\\_Article\\_June29-07-fr.pdf](http://www.rbc.com/nouvelles/pdf/Hollowing_Out_Article_June29-07-fr.pdf)).  
(2) "La terre est plate. Une brève histoire du XXI<sup>e</sup> siècle", par Thomas Friedman, Édition Saint-Simon, octobre 2006, 283 p.

■ apprendre

## Une condition de la créativité : "sortir la savane de son cerveau"

Les êtres humains sont programmés pour focaliser leur attention sur les changements prévisibles. C'est ce qu'affirme le professeur Joshua New, de l'université de Yale, dans une récente étude <sup>(1)</sup>. L'expérience menée n'était pas sans rappeler le jeu des sept erreurs. Il s'agissait, pour des volontaires, de repérer les changements affectant une série de photographies parfaitement identiques à quelques détails près. Or, les résultats ont été sans appel : "les volontaires ont été meilleurs pour détecter les changements affectant des choses qui bougent habituellement, comme les êtres humains ou les animaux, que ceux affectant les objets statiques comme les plantes ou les tasses de café" <sup>(2)</sup>. Les chercheurs souhaitaient également savoir si ce penchant est inné ou acquis. Pour y répondre, ils ont présenté des photographies sur lesquelles les changements affectaient alternativement des animaux et des véhicules motorisés. Dans la comparaison la plus significative, "100 % des volontaires ont remarqué le

mouvement d'un éléphant dans la savane africaine tandis que seuls 72 % remarquaient le mouvement d'une camionnette dans la même savane, et ce en dépit du fait que l'image de celle-ci était bien plus grande que celle de l'éléphant !" <sup>(3)</sup>

### LE POIDS DE PRIORITÉS ANCESTRALES

Pour le professeur New et ses collègues, l'expérience tend donc à démontrer que "notre attention reste déterminée par des priorités ancestrales" acquises lorsque les animaux représentaient aussi bien un danger qu'une opportunité de repas. Preuve est ainsi faite que porter son attention sur des enjeux actuels n'est nullement une disposition naturelle, mais plutôt une faculté à développer par une discipline personnelle et collective. Pour imaginer des changements imprévisibles et faire preuve d'ouverture d'esprit, l'homme ne doit pas seulement sortir de la savane. Il doit aussi sortir la savane de son cerveau !

(1) "Category-specific attention for animals reflects ancestral priorities, not expertise", by Joshua New, *Proceedings of the National Academy of Sciences (PNAS)*, 01/10/07. (2), (3) *The Economist*, 27/09/07.

■ décider

## Pour transformer une organisation, il faut d'abord la respecter

"L'époque nouvelle dans laquelle nous vivons, en accélérant les changements, n'a fait qu'exacerber ces possibilités d'éprouver une aventure humaine plus enrichissante. Certains traits peuvent demeurer, mais d'autres se transforment, se renversent de façon imprévisible, explicable peut-être, mais qu'on aurait été incapable de prévoir. Enfin, et surtout, nous pouvons agir sur eux."

C'est l'une des convictions revigorantes affirmées par le sociologue Michel Crozier dans un récent livre d'entretien où il est beaucoup question du changement et des résistances qu'il peut susciter (1).

L'auteur de *La société bloquée* rappelle d'abord que les transformations sont indispensables à la survie des organisations de toutes natures. "L'innovation permet de lutter contre la loi de l'entropie : si on laisse les institutions glisser sur leur pente naturelle, elles perdent de leur énergie et finissent par dépérir. [...] En réalité, pour qu'une institution reste vivante et ouverte, ceux qui la dirigent doivent à la fois la maintenir et la changer, ou plutôt, la changer pour la maintenir en vie."

Est-ce à dire que le changement serait bon en soi et qu'il conviendrait donc de souscrire par principe à toutes les mutations, voire de pratiquer la politique de la table rase ? Nullement, car, prévient Michel Crozier, "c'est avec du vieux qu'on fait du neuf ! Réformer, c'est d'abord

re-former. Il ne s'agit pas de chercher la nouveauté à tout prix."

### RESPECT ET MODESTIE AU SERVICE DU CHANGEMENT

Pour mener à bien les changements nécessaires à son organisation, le dirigeant doit donc s'inscrire dans une histoire, s'en imprégner et ne jamais oublier qu'il n'est qu'un héritier : "Nous héritons d'un monde déjà construit, mais que, en même temps, nous allons continuer à construire. Nous avons le devoir de l'entretenir, l'améliorer et, dans une certaine mesure, le transformer, à condition de le respecter." Il s'agit donc d'évacuer toute tentation d'être péremptoire car "les institutions ne sont pas interchangeables d'un coup de baguette magique. Les hommes y sont attachés, elles représentent leur cadre de vie. Les en priver soudainement, c'est effectivement les déraciner. Pour les changer, il faut d'abord les respecter et tenir compte de ce qu'elles sont pour chacun d'entre nous".

Salutaire rappel : pour mener à bien la transformation d'une entreprise, il ne faut pas seulement être convaincu que l'immobilisme mène à la mort. Il faut aussi se souvenir que le changement s'adresse à une organisation digne de considération. Qui sème le mépris récolte l'inertie !

(1) "Nouveau regard sur la société française", par Michel Crozier et Bruno Tiliette, Editions Odile Jacob, août 2007, 218 p.

■ diriger

## Le DRH du 3<sup>e</sup> millénaire : un acteur du changement ?

"L'époque d'une fonction RH concentrée sur l'administration du personnel, reposant sur le traitement des dossiers est bel et bien révolue." Assénée par Olivier Sastre, DG RH du Club Med, cette conviction traverse comme un fil rouge un récent ouvrage dans lequel quinze professionnels des ressources humaines brosent le portrait du "DRH du 3<sup>e</sup> millénaire" (1).

De périphérique et administrative, la fonction DRH devient stratégique et centrale à mesure que se développe une économie dans laquelle la valeur résulte de la connaissance, de l'innovation et de l'agilité. "Je suis intimement persuadé que la fonction de DRH est encore en passe de prendre un rôle stratégique plus important", confie Étienne Rémond. Et le PDG du Groupe Flo de souligner que le DRH devra s'investir davantage dans "l'aide au changement d'organisation des entreprises". Comme la plupart de ses collègues, il remarque la nécessité pour le DRH de devenir un acteur engagé de l'évolution des entreprises et des hommes.

"Dans un cadre d'évolution en perpétuelle transformation, prévient Martin Sergent, DRH de Fenwick-Linde, le salarié sera amené à jouer des rôles multiples. Sa performance tiendra en grande partie à sa capacité à changer à tout moment la nature de sa contribution professionnelle. Il n'est alors plus question, comme par le passé, de gérer dans le temps l'évolution des parcours individuels et des métiers définis, mais de développer les capacités individuelles à s'adapter sans préavis à de nouvelles organisations."

Intégrée de façon de plus en plus étroite au pilotage stratégique de l'entreprise, la fonction DRH devient plus dynamique. Si bien que son rôle n'est plus tant de garantir la bonne marche au quotidien, mais plutôt la projection des équipes dans un avenir jalonné de défis. Dans ce contexte, il ne s'agira plus de contourner les difficultés ou d'apaiser les conflits, mais de les accepter, les affronter et les surmonter. Le DRH du troisième millénaire sera visionnaire et combatif, ou ne sera pas.

(1) "Le DRH du 3<sup>e</sup> millénaire", sous la coord. de Edgard Added, Carine Dartiguepeyrou, Wilfrid Raffard et Michel Saloff Coste, Editions Village Mondial, septembre 2007, 278 p.

## LU POUR VOUS

- Un discours convenu indique que les personnes se réalisent dans leurs passions personnelles, en dehors du travail. J'observe que cette thématique est en décalage avec la réalité. Il y a un rêve caché, mais très fort, de pouvoir vivre son travail avec passion et de s'y réaliser.

Jean-Claude Kaufman, sociologue, directeur de recherche au CNRS, Enjeux-Les Échos, octobre 2007.

...

- Renouer avec l'action, c'est aussi lutter contre les logiques du temps réel et du temps court. C'est combattre la défiance par le projet et de préférence par le projet partagé.

Stéphane Fouks, Président d'Euro RSCG Worldwide, dans son ouvrage "Les nouvelles élites" (Ed. Plon, août 2007).

...

- Le moment de la consolidation, le moment de la solidité, c'est toujours le meilleur moment pour la remise en cause, pour la déstabilisation. C'est le moment du mouvement !

Mercedes Erra, Présidente de l'Association des diplômés HEC, Magazine Hommes & Commerces HEC, juin-juillet 2007.

...

- Les pays émergents émergent pour de bon. Ils ne cherchent pas seulement à entrer de plain-pied dans l'économie globale, mais aussi à retrouver la place géopolitique qui leur revient. Les multinationales chinoises, indiennes, russes ou brésiliennes ne sont qu'un signe avant-coureur de la gigantesque redistribution des cartes qui nous attend. [...] Nous avons intérêt à passer d'une méfiance stérile face à la mondialisation à un dynamisme offensif dans la mondialisation.

Hubert Védrine, ancien ministre des Affaires étrangères, Rapport au Président de la République sur la "France et la mondialisation", 04/09/07.

# 23,1 %

**C'est la proportion de décideurs qui, du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre 2006, ont changé de poste, que ce soit en interne ou en externe. Symptôme d'un relâchement du lien unissant les cadres à leur entreprises ou preuve que les décideurs sont plus friands de changements qu'on ne le croit ? Toujours est-il que les cadres ont la bougeotte !**

Source : Édition 2007 du baromètre Mobicadres, réalisé par les agences NominatioN et Oasys, consultable sur [www.nomination.fr](http://www.nomination.fr)

## Il y a toujours une alternative

par Ute Hélène von Reibnitz,  
Ed. Economica, juillet 2007, 136 p., 19 €.

Pourquoi ne pas recourir aux méthodes de prospective pour piloter les carrières individuelles ? C'est l'idée que développe, dans un récent ouvrage, Ute Hélène von Reibnitz. Pour cette spécialiste de la prospective, la méthode est d'autant plus profitable que les cadres sont appelés à se mouvoir dans un environnement professionnel de plus en plus instable. Bien sûr, il ne s'agit pas de lire dans l'avenir, mais d'apprendre à gérer les incertitudes en établissant des scénarios. L'exercice présente aussi l'intérêt d'inciter à se projeter dans l'avenir en élargissant le champ des possibles. Comme l'écrit l'auteur : "le secret de la prospective est d'investir autant de temps à l'avenir qu'au passé". Comment prétendre qu'il s'agisse d'un mauvais investissement ?

## Intelligence économique et gestion des risques

sous la direction de Michel-Henry Bouchet et Alice Guilhon le Fraper du Hellen,  
Ed. Pearson Education, juillet 2007, 241 p., 29 €.

Dans un monde où, suivant la formule de Paul Valéry, "tout change, même l'avenir n'est plus ce qu'il était", il est devenu capital pour les entreprises d'anticiper les opportunités et les risques que recèle l'économie mondialisée. C'est plus spécifiquement aux risques qu'est consacré cet ouvrage croisant analyses académiques, témoignages et entretiens. On retiendra notamment que l'intelligence économique n'est pas seulement un outil, mais aussi un état d'esprit permettant à l'entreprise d'être attentive aux mutations qui exigent qu'elle s'adapte en permanence.

## L'esprit en fête

par Michel David-Weill, avec Patricia Boyer de Latour, Ed. Robert Laffont, août 2007, 226 p., 20 €.

Dans cet ouvrage mêlant habilement réflexions, convictions et souvenirs, l'ancien patron de la banque Lazard porte un regard tour à tour engagé, distant et amusé sur une époque passionnante : la nôtre. Il revient aussi sur les difficultés rencontrées par la banque à la fin des années 90. "L'idéal, pour Lazard, c'était d'avoir plusieurs personnes avec assez d'envie pour que les clients choisissent de travailler avec l'un d'eux [...]. Puis elle a moins bien fonctionné", ce qui entraîna la cession de l'établissement. Une nouvelle preuve que, même pour les institutions les plus prestigieuses, il ne saurait y avoir d'avenir sans capacité à se remettre en cause.

■ convaincre

## L'inventeur du Varilux voyait plus loin !

"Varilux, est une des grandes découvertes du XX<sup>e</sup> siècle parce qu'elle a changé le quotidien de la totalité de l'humanité. Une invention universelle qui a été un événement majeur dans l'optique. Beaucoup de jeunes professionnels considèrent d'ailleurs aujourd'hui que le progressif a toujours existé puisqu'ils n'ont jamais connu autre chose." Or, comme le rappelle Jean-Charles LeRoux dans un récent ouvrage, le verre progressif n'avait rien d'une évidence<sup>(1)</sup>. "Il est d'abord l'idée d'un seul homme, un homme poussé par la passion de la recherche et que son entreprise a suivi, alors que le risque était grand d'échouer".

L'épopée commence le 2 mars 1951, lorsqu'un jeune homme de 25 ans dépose à l'Institut national de la propriété industrielle une enveloppe contenant le descriptif des principes de l'invention du verre optique à foyer variable. Jeune ingénieur des Arts et Métiers, Bernard Maitenaz est porté par une envie : offrir aux presbytes des verres qui, à la différence des lunettes à double foyer, ne leur feront plus "voir la vie coupée en deux" !

Au regard des dogmes de l'optique, le projet est impossible et d'autres s'y sont d'ailleurs cassés les dents. Mais le jeune employé de la vénérable Société des Lunetiers voit plus loin que les dogmes. "Plutôt que de s'obstiner dans la voie suivie jusqu'alors, pourquoi ne pas réfléchir à une nouvelle approche, même en rupture totale avec les habitudes de la profession ?" Enfin, il n'oublie pas que "la principale qualité d'un inventeur, c'est la passion, la passion et l'entêtement. Quand cela ne marche pas, il faut avoir l'énergie de ne pas céder, il faut contourner l'obstacle, surmonter la difficulté, trouver d'autres voies pour arriver à ses

fins." Or, de l'énergie, Bernard Maitenaz n'en manque pas. Une fois sa journée de travail terminée, quand d'autres chaussent leurs pantoufles, lui se consacre à son projet. Le confort est précaire. "À l'époque, Bernard Maitenaz venait de se marier. Le jeune couple vivait dans une petite maison de deux pièces. À la naissance du premier enfant, [...] il n'avait plus d'autre choix que de se caser dans l'étroite cuisine pour continuer ses études et ses calculs".

### PASSION, PATIENCE ET PUGNACITÉ

Mais son ardeur est contagieuse. Peu à peu, ses collègues s'enthousiasment à leur tour pour le projet et, en 1954, la Société des Lunetiers lui accorde un petit budget pour mener à bien ses recherches. Pari risqué tant les finances de l'entreprise sont limitées, mais pari gagnant ! Après plusieurs décennies d'efforts pour vaincre les réticences des opticiens, le verre progressif a connu un succès planétaire. Et la petite PME pionnière est devenue, grâce à cette innovation majeure, le cœur d'un géant industriel : Essilor. Comme le souligne Jean-Charles Roux, "Varilux est une aventure à plusieurs dimensions : sociale, industrielle, scientifique et économique, mais avant tout humaine." Du reste, Bernard Maitenaz ne manque jamais de rappeler le caractère collectif de l'aventure. Ainsi, le 1<sup>er</sup> février 2007, lors de l'inauguration de l'Observatoire de l'innovation du Parc de La Villette, retrouvant ses collègues de la première heure, le pionnier rendit ainsi hommage à leur pugnacité : "Sans eux, Varilux n'existerait pas".

(1) "L'épopée Varilux", par Jean-Charles Roux, préface de Jacques Marseille, Édition Perrin, septembre 2007, 193 p.

■ s'engager

## De Wall Street au Casino de Paris

"Mon parcours ouvre le champ des possibles. Changer de vie est dans l'air du temps"<sup>(1)</sup>. De fait, l'histoire de François-Xavier Demaison prouve qu'il est toujours possible de changer de cap et de reprendre le contrôle de sa vie.

La sienne a basculé le 11 septembre 2001. Fiscaliste international dans un cabinet d'avocat new-yorkais, il assiste en live à l'effondrement du World Trade Center. Un choc. "Comme cela arrive à beaucoup de gens après un traumatisme, j'ai pris du recul par rapport à mon existence". Et le yuppie de tout plaquer pour vivre son rêve de gosse : devenir comé-

dien. Inconséquence, immaturité, coup de fatigue ? "Les gens pensaient que je faisais une petite crise professionnelle et que j'avais besoin d'une année sabbatique".

Mauvaise appréciation ! François-Xavier Demaison ne baissait pas les bras. Il prenait à bras-le-corps sa nouvelle vie. "Il n'était pas question de me retrouver en amateur à la MJC de Créteil. Je voulais le succès, être vu, entendu, reconnu. Je suis revenu avec une envie et une foi inébranlable dans ma réussite." Objectif atteint : aujourd'hui comédien reconnu, son premier spectacle fait salle pleine au Casino de Paris. La morale de l'histoire, c'est lui qui la tire : "Le travail, le sérieux et le professionnalisme payent. Pour réussir, il faut être au taquet en permanence, ne rien laisser passer, avoir une exigence incroyable, par respect pour sa passion et pour son métier." Pour changer, il faut s'en donner les moyens !

(1) L'Expansion Tendances, n°723, octobre 2007.