

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.

■ édito

Pour mener de vrais changements, il faut descendre dans l'arène du réel

Pour esquiver les changements nécessaires, on connaissait déjà les stratagèmes de la procrastination (attendre le moment propice qui ne viendra jamais, ou trop tard) et les sortilèges de la communication (proclamer le changement plutôt que le mettre en œuvre). A cette palette de faux-fuyants, il convient de rajouter les simulacres de la formation.

C'est du moins ce qu'affirme Sandra Enlart, professeur de sciences de l'éducation à l'université de Lausanne, dans un récent ouvrage aussi argumenté qu'iconoclaste : "Concevoir des dispositifs de formation d'adultes : du sacre au simulacre de changement" ⁽¹⁾.

LA FORMATION, SIMULACRE DE CHANGEMENT ?

"La formation, écrit-elle, est un lieu de mise en scène du changement" permettant "aux hommes et aux organisations de croire au changement, de le donner en représentation, d'en vivre une simulation. Mais fondamentalement, elle n'est pas un levier de transformation profonde. Au contraire, dans certains cas [...], la formation est là pour renforcer les structures en place, tout en donnant l'illusion de traiter de leur mutation. D'où cette idée qu'elle sacralise le changement en lui fournissant des credo, des rites, des acteurs dédiés mais qu'elle n'en donne en fait qu'un simulacre."

La frappe est lourde. Mais ciblée. Ancienne dirigeante de l'ingénierie d'un grand groupe de formation, l'auteur se garde en effet de dénoncer la formation professionnelle

en tant que telle. Elle réfute en revanche la propension contemporaine à la considérer comme une panacée universelle. Non, la formation n'est pas l'arme secrète qui permet de transformer, comme par enchantement, les hommes et les organisations, voire la société entière ! Surtout, l'auteur démontre que la formation ne peut être assimilée à une authentique action. "Elle est dans le champ des représentations tout en évitant de prendre les risques de l'action. Elle (pré)gère dans le texte ce qu'elle ne sait pas gérer dans le contexte. [...] Elle déplace la question, elle théâtralise le changement tout en isolant du théâtre des opérations réelles."

De la sorte, elle souligne un point capital : le caractère nécessairement physique et incarné du management. Ici, l'esquive n'est pas possible : pour être bénéfique, la formation doit descendre dans l'arène du réel ! Cela signifie notamment qu'elle ne saurait être conçue "en chambre". Elle doit, au contraire, être définie, réalisée et évaluée, non seulement avec la hiérarchie mais aussi avec les participants pour qu'ils se l'approprient et deviennent les acteurs de leur développement. Ce sont, du reste, quelques-uns des principes mis en œuvre par Alter&Go Formation. Car si, comme le souligne Sandra Enlart, la formation reste trop souvent un simulacre, rien n'interdit, au contraire, d'en faire un levier du changement en formant dans l'action !

Alter&Go Conseil

(1) Editions Demos, octobre 2007, 187 p.

■ vu d'ailleurs

Finie l'ère des transformations méticuleusement planifiées à l'avance ! "La dernière tendance est de répondre au changement au moment où vous y êtes confronté plutôt que de concevoir des plans détaillés", estime Alan Cane, éditorialiste du *Financial Times* ⁽¹⁾.

Il n'est pas le seul à le penser. Professeur de management à la *London Business School*, Donald Sull estime également que dans un monde incertain et instable, le succès des entreprises repose sur l'agilité stratégique, autrement dit sur l'aptitude à mettre en œuvre des changements de caps extrêmement rapides. "Pour maîtriser l'incertitude, écrit-il, la capacité à improviser prend le pas sur celle à contrôler" ⁽²⁾.

Mais pas question d'attendre les bras croisés que le changement se présente sous la forme d'une opportunité ou d'une menace ! Car l'agilité, justement, ne s'improvise pas. Dans un ouvrage à paraître prochainement ⁽³⁾, il précise que les organisations agiles disposent de leaders capables :

- d'identifier les opportunités aussitôt qu'elles émergent,
- d'impulser rapidement les décisions et les actions nécessaires,
- de mener à bien des corrections lorsque de nouvelles informations seront disponibles.

Une fois encore, c'est donc la capacité à transformer dans le feu de l'action qui se révèle décisive.

(1) *Financial Times*, 21/11/07. (2) www.leighbureau.com/speakers/dsull/sull.pdf (3) "Strategy, Innovation and Change : New Insights on Contemporary Challenges", par Galavan, Murray and Markides, Oxford University Press.

PAROLES D'HOMME(S)

Perfectionnisme. "Quel que soit le domaine, même quand on arrive à ce qui ressemble à un point d'achèvement, il y a encore quelque chose à faire. Les notes d'un piano sont en nombre fini, mais les mélodies sont, elles, potentiellement infinies. Je ne sais pas ce qui va se passer, mais j'espère toujours que le talent et la beauté peuvent surgir aux endroits les plus inattendus. Il faut garder l'esprit ouvert." Francis Ford Coppola, cinéaste, *Libération*, 14/11/07.

Pas de fatalité. "Pour muscler l'industrie, il n'y a pas d'autre voie à suivre que celle de la spécialisation dans les productions innovantes et à haute valeur ajoutée. Il n'y a pas de secteurs condamnés, ni de fatalité dans les difficultés des entreprises ; il n'y a que des managers défailants et des entrepreneurs qui ont cessé de remettre en cause leur production alors qu'il faut innover pour gagner dans un monde en perpétuel changement." Michel Godet, membre de l'Académie des technologies, *La Tribune*, 14/11/07.

Élite. "Je suis un manager, un chef d'orchestre. La clé de la réussite, c'est de prendre les meilleurs autour de soi. Le manque d'ambition, c'est d'avoir peur d'être entouré de collaborateurs trop bons. On choisit alors des médiocres pour être sûr qu'ils ne vont pas vous faire de l'ombre. J'ai toujours été capable de m'entourer de très bons éléments, que j'ai su garder, motiver, et valoriser." Jean Todt, PDG de l'écurie Ferrari, *Le Parisien*, 21/11/07.

Dirigeant enseignant. "Jack Welch reste un excellent modèle pour le XXI^e siècle. Il enseignait personnellement à ses employés les changements que devait faire General Electric pour demeurer concurrentiel. Le dirigeant d'une entreprise ne doit pas seulement être présent dans les bureaux, il doit aussi enseigner. On trouve aussi cette tradition chez IBM, où les dirigeants sont aussi des enseignants." Gerald Ross, PDG de Rubicon Intelligence Unit, ex-doyen de la faculté de management de l'Université McGill, *Les Affaires*, 01/12/07.

"On a plus joué pour ne pas perdre que pour gagner. [...] C'est surtout le manque d'ambition qui nous a perdus."

Raphaël Ibanez, capitaine du XV de France durant le Mondial de rugby, à propos de la demi-finale perdue contre l'Angleterre, *Le Parisien*, 28/11/07.

Donner du sens

■ anticiper

Guerre pour les cerveaux : et si on jouait en "première division" ?

"La France tire remarquablement bien son épingle du jeu mondial". C'est ce qu'affirment deux ingénieurs de l'École des Mines de Paris dans une étude consacrée à la guerre pour les cerveaux (1). Chiffres à l'appui, Benoît Jubinet et Pascal Lignères démontrent en effet que, contrairement aux idées reçues, "seuls 4 % des Français diplômés de l'enseignement supérieur sont expatriés. Au sein de l'Europe, la France est même le pays le moins touché par la fuite des cerveaux". Car, dans le même temps, nos partenaires affichent des taux de fuite bien plus élevés : jusqu'à 15 % en Autriche ou en Grande-Bretagne, et même 30 % en Irlande ! Mieux : la France figure aussi en tête des "brain gainers", c'est-à-dire des pays qui accueillent le plus de hauts-potentiels étrangers.

ROMPRE AVEC LES RIGIDITÉS

Pas question pour autant de se reposer sur nos lauriers ! En effet, le rapport pointe aussi une faiblesse : "la France est particulièrement attractive en ce qui concerne la Ligue 2, [...] mais beaucoup moins pour les chercheurs de Division 1". Illustration : "si la proportion globale des économistes français expatriés est de 0,7 %, elle atteint 40 % lorsque l'on considère les chercheurs français classés parmi les 1000 meilleurs mondiaux. Et parmi les 100 meilleurs économistes mondiaux, 6 sont français, mais 4 parmi eux travaillent aux États-Unis" ! Un constat pour le moins regrettable alors que se déploie une

économie de la connaissance grande consommatrice de matière grise !

Afin d'y remédier, les auteurs ne prônent rien moins qu'une petite révolution culturelle. Premier impératif : libérer la recherche française de son carcan égalitariste pour "mieux récompenser l'excellence". Second impératif : rompre avec toute rigidité intellectuelle et administrative pour adopter une gestion plus agile des hauts-potentiels. Il s'agit notamment de "passer d'une logique de territoire à une logique de réseaux". Plutôt que de "chercher coûte que coûte à attirer sur notre territoire national le plus grand nombre de chercheurs, on peut plutôt essayer de développer ces réseaux d'expatriés, et d'encourager leurs interactions avec la communauté scientifique française. Les expatriés pourraient ainsi servir de têtes de pont, en favorisant les partenariats entre laboratoires et entreprises de chaque pays."

Et bien sûr, cette quête d'agilité concerne aussi les entreprises. Lors d'une récente enquête réalisée par la Management Consultancies Association britannique, près des deux tiers des entreprises interrogées affirmaient devoir modifier sans délai leur management des talents (2). Et de fixer trois transformations incontournables : plus de travail collaboratif, plus d'équipes internationales et plus de flexibilité dans le travail ! Autant d'évolutions qui, bien sûr, susciteront des résistances. Mais chacun le sait : pour jouer en "Division 1" il faut une détermination sans faille !

(1) "La guerre pour les cerveaux", par Benoît Jubinet et Pascal Lignères, sous la direction de Thierry Weil, École des Mines de Paris, 2007. (2) "Tomorrow's People. Managing talent in a diverse world", MCA (www.mca.org.uk), Summer 2007.

■ apprendre

Créativité : le vampirisme ne paie pas

Pour gagner en créativité, la tentation est grande de s'emparer de firmes plus petites et plus innovantes. Mais est-ce une stratégie payante ? Afin de s'en assurer, les chercheurs Rahul Kappor et Kwanghui Lim, se sont penchés sur les brevets déposés par 318 chercheurs dont les 50 entreprises d'origine ont été absorbées entre 1991 et 1998. Publiée récemment par l'*Academy of Management Journal*, leur étude (1) permet de constater que le vampirisme ne paie pas. En effet, après l'acquisition, le nombre moyen de brevets déposés par ces chercheurs chute fortement pour s'aligner à brève échéance sur le rythme de dépôt de la nouvelle firme. Ces observations viennent donc confirmer que la propension d'une entreprise à innover ne repose pas exclusivement sur les moyens financiers consentis ni sur la maîtrise technique des chercheurs. Bien sûr, ces ingrédients sont importants ! Mais, comme le souligne

Armand Hatchuel, professeur à l'École des Mines, dans un récent article (2), l'essentiel n'est pas là. "La capacité à innover, écrit-il, révèle aussi la qualité du management de l'entreprise. Management qui ne doit pas être entendu comme le seul talent des dirigeants, mais comme un métabolisme collectif construit au fil des innovations, nourri d'apprentissages techniques et commerciaux, forgé de reconnaissances mutuelles entre les acteurs." Et de souligner que rien ne peut se produire sans une hiérarchie encourageant "la conquête de territoires inconnus" et "les projets qui s'écartent des routines de l'entreprise".

Au-delà de la question spécifique de la créativité, cette étude vient donc souligner une réalité un peu vite évacuée par les audits comparables ou technologiques : une entreprise, c'est avant tout un groupe d'hommes transcendé par un état d'esprit et une envie partagée.

(1) "The Impact of Acquisitions on the Innovation Performance of Inventors at Semiconductor Companies", par Rahul Kapoor and Kwanghui Lim, *Academy of Management Journal*, 2007, vol. 50, n°5 (2) *Le Monde Économie*, 27/11/07.

■ diriger

“Le changement est toujours long et difficile” et autres foutaises

“Démolir les demi-vérités pernicieuses et les croyances idiotes qui empoisonnent trop souvent la vie des entreprises.” C’est l’objectif que Jeffrey Pfeffer et Robert Sutton, professeurs de management de Stanford, fixent à leur dernier livre : “Faits et foutaises dans le management”.

Selon les auteurs, il y a urgence car le management est affecté par des croyances colportées par la mode, ou inspirées par une vision tronquée de la réalité. Exemple : le mythe des “superleaders qui détiennent des pouvoirs magiques leur permettant de prendre des super-décisions et d’élaborer des super-stratégies sans l’aide des simples mortels sur lesquels ils règnent”, alors que la réalité est plus prosaïque. “Les études sur ce que font les grands dirigeants révèlent qu’ils vivent dans un monde complexe et incertain de concessions mutuelles et qu’ils passent leurs journées à sauter d’une brève interaction à une autre tout en essayant de motiver, d’encadrer et de guider leurs collaborateurs [...] pour transformer positivement l’organisation.”

Une tâche d’autant moins aisée que le changement organisationnel est également l’objet d’un cliché aussi répandu que douteux : il serait “automatiquement long, difficile à réaliser et meilleur s’il est réalisé lentement.” Un dogme pernicieux puisque le fait d’y croire suffit à ce qu’il se réalise. “Si l’on s’attend à ce que le changement soit long et difficile, il le sera”, préviennent les auteurs avant de décrire l’implacable spirale de l’échec qui se met alors en place. Considérer le changement comme “long et difficile” incite d’abord à le différer, ce qui aura

pour effet de démobiliser les alliés potentiels du projet. “On ne remet pas à plus tard les problèmes cruciaux ou les questions urgentes. Alors si vous différez volontiers une décision, vous faites croire à vos collaborateurs qu’elle n’est ni urgente ni particulièrement importante. [...] Les individus sont-ils prêts à dépenser un surcroît d’énergie pour accomplir des choses qui ne sont pas d’une importance capitale ? Rarement” Quant aux résistances, elles seront décuplées : “Si je vous dis que le changement sera difficile ou si je laisse entendre qu’il sera difficile en vous disant qu’il prendra du temps, je vous donne de bonnes raisons de vouloir l’éviter ou le différer. Qui ne préfère pas la facilité à l’absence de risque ?”

VIVRE AVEC L’INCERTITUDE

Croire à l’inéluctable difficulté d’un changement suffit donc à provoquer son échec. Mais se persuader de sa facilité suffit-il à entraîner son succès ? Certes pas ! Jeffrey Pfeffer et Robert Sutton lancent cet ultime avertissement : “Dans un monde aussi incertain, la capacité, non seulement à réduire les incertitudes, mais à vivre avec, voire essayer d’en tirer profit, est essentielle aux dirigeants. Au lieu de chercher en vain la certitude parfaite, impossible à atteindre, les dirigeants désireux d’accomplir un changement doivent accepter les difficultés, faire du mieux qu’ils peuvent, apprendre continuellement et agir.” On le voit : abandonner les foutaises dans le management, c’est redécouvrir toute la complexité du monde réel dans lequel se déploie l’action.

(1) “Faits et foutaises dans le management”, par Jeffrey Pfeffer et Robert Sutton, Éditions Vuibert, novembre 2007, 265 p.

■ décider

La quête de reconnaissance ou la revanche de l’être sur l’avoir

“De plus en plus, dans tous les secteurs de la société, au travail, dans les relations entre groupes sociaux, ou entre traditions culturelles, entre les sexes ou les générations, dans les rapports à l’Etat, ou même en famille, les individus aspirent à la reconnaissance, nouveau maître mot.” C’est le constat que dressent, dans un récent ouvrage⁽¹⁾, des sociologues rassemblés par le professeur Alain Caillé (Paris-X-Nanterre).

Bien entendu, face à ce “phénomène social total”, les entreprises sont en première ligne. Selon un récent sondage TNS-Sofres, 45 % des salariés placent le manque de reconnaissance en tête des problèmes les plus difficiles à supporter dans le travail⁽²⁾. Mais pour prendre en compte cette aspiration, encore faut-il en comprendre la nature ! Pour Alain Caillé, il s’agit d’un “boulever-

sement de la logique des luttes sociales” dont “la logique n’est plus tant la redistribution que la reconnaissance”. Les revendications portant désormais sur l’être, il est donc illusoire pour les entreprises d’y répondre en jouant sur le registre de l’avoir. La motivation ne peut plus résulter du seul salaire. Il ne faut donc pas confondre gratification (matérielle) et reconnaissance (sociale). “L’être humain, rappelle le psychiatre Patrick Légeron, se nourrit essentiellement de reconnaissance sociale. Il a un besoin viscéral de se sentir apprécié, valorisé, reconnu par les autres, que ce soient ses collègues, ses supérieurs, ses clients, ses prestataires”⁽³⁾. Mais attention à ne pas dégainer trop vite les compliments : la reconnaissance n’est efficace que lorsqu’elle est sincère. Elle va de pair avec le mérite.

(1) “La quête de reconnaissance”, sous la direction d’Alain Caillé, Ed. de La Découverte, mai 2007. (2) “Les Français et le travail”, enquête réalisée les 11 et 12 juillet 2007 pour Pèlerin. (3) La Tribune, 27/11/07.

LU POUR VOUS

- Depuis trois décennies, dans les sociétés développées, plus le droit cherche à encadrer les conduites, moins l’individu est capable d’autonomie ; et moins l’individu se fie à son propre jugement, plus la nécessité d’édicter des règles s’impose. D’un côté, l’espace de la liberté s’amenuise. De l’autre, dans cet espace restreint, la liberté de faire ce que les lois n’interdisent pas devient la liberté de faire n’importe quoi. Avec ce résultat paradoxal que l’ordre moral et le relativisme se nourrissent l’un de l’autre et progressent ensemble.

Alain-Gérard Slama, professeur d’histoire des idées politiques à l’IEP de Paris, Le Figaro, 12/11/07.

...

- Rien ne sert de se masquer l’évidence : nous devons adapter notre modèle économique et social à la mondialisation et à la concurrence internationale. On ne dit pas assez que les derniers conflits sociaux ont en fait réglé un consensus sur cet impératif. Même ceux qui, plus ou moins légitimement, ont clamé leur mauvaise humeur conviennent pour la plupart que des adaptations sont inéluctables.

Bernard Ramanantsoa, directeur général d’HEC, Le Figaro Réussir, 03/12/07.

...

- Les pays qui souffrent ne sont pas les pays qui s’ouvrent, mais les pays qui se figent. La France en particulier. [...] Et si la misère sociale ne provenait pas d’avoir fait trop de concessions au capital mais d’avoir montré trop de résistances aux changements ?

Eric Le Boucher, chroniqueur économique, Le Monde, 25/11/07.

- C’est la performance de ses entreprises qui fait la croissance d’un pays. Les Français l’ont bien compris, quoique tardivement... Un nouvel état d’esprit traverse l’opinion : l’entreprise n’est plus l’ennemie ! Jean-Pierre Alix, président du Conseil supérieur de l’Ordre des experts-comptables, Les Echos, 26/11/07.

23 %

C’est, selon un récent sondage, la proportion de salariés français qui pensent que leur direction générale s’adresse de manière franche et honnête à l’ensemble de ses collaborateurs. Et dire que certains dirigeants croient encore aux vertus de la langue de bois !

Source : Enquête Towers Perrin sur l’engagement des salariés, rapportée par le magazine Stratégies, 08/11/07.

Inventions. Encyclopédie mondiale de la science et de l'innovation 2008

par Valérie-Anne Giscard d'Estaing, Editions Scali, octobre 2007, 247 p., 29,95 €.

Qu'y a-t-il de commun entre la roue, la poudre à canon, l'avion, le fer à repasser, les antibiotiques, l'esquimau glacé ou la calculatrice ? Ce sont quelques-unes des centaines d'inventions recensées dans l'édition 2008 de l'*Encyclopédie mondiale de la science et de l'innovation*. Ode à la foisonnante inventivité humaine, ce recueil de vulgarisation permet de balayer au passage quelques idées reçues sur les inventeurs : "Pour être inventeur, il faut être opiniâtre, voire même obstiné, écrit l'auteur. L'inventeur ne butine pas, il laboure. Nous gardons souvent l'idée que l'inventeur est un farfelu, une sorte de professeur Tournesol qui a quinze idées à la minute, toutes plus insolites les unes que les autres. Eh bien non, le véritable inventeur se concentre sur un sujet à la fois, et il y consacre toute son énergie, toutes ses forces."

Voyage au pays du coton

par Erik Orsenna, Le Livre de Poche, novembre 2007, 320 p., 6,50 €.

Écrivain (par vocation), mais aussi économiste (de formation), Erik Orsenna convie le lecteur à un "voyage au pays du coton". Ce pays n'a pas de territoire ni de frontières : il se situe à la fois au Mali, aux États-Unis, au Brésil, ou encore en Chine. Car le vrai thème de ce livre, désormais disponible au format poche, c'est la mondialisation. Par petite touche, l'auteur nous dévoile le monde fluide, parfois violent mais toujours fascinant qui résulte de la libéralisation des échanges. Les contrastes sont frappants. Quoi de commun en effet entre les milliers d'usines chinoises dans lesquelles des employés sous-payés tissent et exportent sans relâche des chaussettes, douze heures par jour, sept jours sur sept, et les petites entreprises textiles des Vosges qui subsistent de plein fouet un bouleversement auquel elles n'étaient pas préparées ?

On marche sur la tête !

par Catherine Euvrard, Editions Eyrolles, octobre 2007, 120 p., 14 €.

À la tête de l'un des plus importants cabinets français de chasseurs de tête, Catherine Euvrard dispose d'un poste d'observation privilégié pour appréhender l'évolution de la société française. Son expérience lui a, en tout cas, inspiré un pamphlet dans lequel elle fustige sans langue de bois "trente ans de laxisme et de démagogie, qui n'ont généré chez nos concitoyens qu'individualisme et pessimisme". Un plaidoyer bienvenu en faveur du travail, de l'audace et de l'esprit d'initiative.

■ s'engager

Guilde européenne du Raid : pas de vraie vie sans défi !

"J'entends déjà les voix de quelques grincheux qui supputent qu'il n'y a plus de frissons ni de découvertes possibles au XXI^e siècle et que le monde surpeuplé a livré ses derniers secrets. On entend même des Cassandra expliquer que le mot exploration n'a plus de sens au siècle des GPS et des masses touristiques. [...] La nostalgie est un penchant paresseux. Elle autorise à ne pas traquer dans le moment présent les raisons de s'enthousiasmer. Elle constitue la revanche des geignards", écrit l'écrivain aventurier Sylvain Tesson dans sa préface des "Carnets d'aventure 2007" (1) de la Guilde européenne du Raid (2).

Geignards, les douze aventuriers rassemblés dans ce recueil ne le sont certes pas ! C'est pourquoi, il faut écouter ce qu'ils ont à nous dire. Et d'abord, qu'il n'y a pas de plaisir sans effort. "Les grandes joies se conquièrent", écrit Blanche de Richemont. Durant deux mois, la jeune femme a partagé la vie itinérante des nomades du sel entre Tombouctou et Taoudeni. L'occasion de constater qu'en dehors de nos frontières le respect n'est pas un dû. "Mon guide voudrait me dissuader de partir. Une femme seule, non croyante, habillée en homme, cela ne se fait pas. Devant son mépris, je lui demande de me respecter, il me répond : - Tu es qui toi, pour que je te respecte ? Tu n'es qu'une femme !" D'autres se seraient découragées. Pas elle : "Son comportement me rend plus forte. Leur montrer ce que peut être une femme quand elle est aussi libre que les hommes".

Qu'ils aient arpenté des déserts brûlants, traversé à la rame l'immensité salée de l'océan ou simplement pris le risque de rencontres improbables, ces aventuriers sont des professeurs d'énergie. Comment ne pas entendre la leçon de courage de Laurent Marzec, jeune

tétraplégique ayant entrepris, pour couronner sa renaissance, de traverser les Pyrénées en handbike ? Frappé par une tendinite dès le deuxième jour d'ascension, il ne se lamente pas : "La question n'est pas 'Est-ce que je peux continuer ?' mais 'Comment dois-je continuer ?' Cet incident me pousse à reconsidérer ma façon d'avancer. [...] Le but n'est plus d'arriver en haut du col, mais d'abord au bout du virage, puis de recommencer, encore et encore. Sans précipitation. Faire preuve de patience, d'abnégation et résister à la douleur."

PULSIONS ARCHAÏQUES

Relatant l'exploit d'Oliver Hicks, jeune britannique ayant traversé l'Atlantique à la rame, un journaliste s'interroge : "Que manque-t-il à sa vie ? Que manque-t-il au monde moderne qui pousse tant d'aventuriers à prendre tant de risques ? Est-ce pour retrouver un lien avec nos origines et avec les premiers hommes pour qui l'aventure n'était pas un jeu mais une question de survie ?" Poser la question, c'est bien sûr y répondre. Par-delà, la diversité de leurs parcours et de leurs personnalités, ces hommes et femmes "sautent par-dessus le parapet des habitudes pour rejoindre le royaume de l'imprévisible". Tel est le principal enseignement que nous livrent ces cœurs aventureux : une société célébrant jusqu'à l'écoeurement la précaution, l'assurance, la préservation des acquis et le respect des normes est impuissante à rassasier l'âme. Les défis sont le vrai sel de la vie.

(1) "Carnets d'aventure 2007", présentés par Sylvain Tesson, Presses de la Renaissance, octobre 2007, 231 p. (2) Cette association soutient, depuis 1967, les projets faisant appel à l'esprit d'aventure et de solidarité envers les pays du Sud et de l'Est.

■ convaincre

L'Aigle, le primitif et le stratège

"Agir en primitif, prévoir en stratège", conseillait le poète René Char. À en croire un récent recueil d'aventures entrepreneuriales (1), c'est ainsi qu'a agit Yves Mouriès, pour sauver les mythiques bottes Aigle.

Lorsque cet entrepreneur marseillais est appelé à la tête de la société, en 1989, le fier rapace est devenu une proie pour les nouvelles marques de sport comme Adidas Nike ou Reebok. Mais, c'est compter sans la détermination de l'ancien patron de PME. "Yves Mouriès ferme 15 magasins sur 17, reconvertit

les 2 qui restent en magasins d'usine et décide de délocaliser la production de chaussures. En un an, les comptes sont remis à zéro". Ayant agit en primitif, il lui reste à prévoir en stratège. "Il comprend que le champ de développement de sa marque, c'est la terre entière, la nature et plus précisément tous les sports et les loisirs qui se pratiquent au grand air. [...] Le spécialiste de la chaussure en caoutchouc change de vocation : désormais Aigle protège, avec ses gammes de vêtements et de chaussures, l'homme dans la nature, en mer, à la campagne, en montagne". Transformation réussie ! Dès 1991, la marque redevient bénéficiaire. Magie d'une volonté sans faille : l'aigle est devenu phénix renaissant de ses cendres.

(1) "Petites histoires extraordinaires d'entrepreneurs", par Paul-Henri Moinet et Dominique Julien, Presses universitaires de France (PUF), octobre 2007, 205 p.