

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

### **Pour une morale de l'action !**

Il y a eu les soucis de la Société Générale suite aux agissements de l'un de ses traders. Puis les développements de ce qu'il est maintenant convenu d'appeler "l'affaire UIMM". Les conditions sont donc réunies pour que se multiplient les appels à une moralisation de la vie économique et à un plus grand respect des principes éthiques.

Il n'est bien sûr pas question d'en nier la nécessité. Car, comme le rappelle fort justement François Ewald, professeur au CNAM, dans une récente chronique des *Échos*, "l'éthique est une composante de la valeur économique"<sup>(1)</sup>. En revanche, il convient de s'interroger sur les moyens qui seront mis en œuvre et surtout sur le type de morale qu'ils entendent promouvoir.

#### DE LA CONFORMITÉ AU CONFORMISME ?

En effet, depuis près de vingt ans maintenant, la promotion de l'éthique se traduit inévitablement par l'édiction de codes de bonne conduite, de règles de gouvernance et autres catalogues, plus ou moins contraignants, de bonnes pratiques. La morale prend de la sorte un tour procédurier si bien que, dans les entreprises, l'éthique se confond peu ou prou avec la notion de "conformité". Il s'agit donc moins de se référer à des valeurs que de se conformer à des normes. Or, une telle démarche n'est pas sans inconvénient. "On ne voit pas comment tant de conformisme pourrait être compatible avec l'esprit d'initiative, de responsabilité, d'autonomie, d'engagement que par ailleurs une entreprise peut attendre de ses collaborateurs", souligne François Ewald.

#### VISION ET RECTITUDE

Alors que la création de valeur dépend plus que jamais de la créativité et de l'agilité des organisations, cet avertissement mérite d'être entendu. En effet, l'évaluation des dirigeants et des managers au regard de la seule conformité à des normes gravées dans le marbre ne peut favoriser l'innovation. Celle-ci comporte nécessairement une part de transgression. Cette contradiction risque donc de déboucher sur l'immobilisme. Professeur à l'université Lumière-Lyon II, Peter Wirtz l'a bien compris. "Les codes de gouvernance, déplore-t-il dans un récent ouvrage<sup>(2)</sup>, favorisent essentiellement une approche disciplinaire davantage concernée par la réduction du potentiel de conflits d'intérêts [...] que par le repérage, voire la construction, des meilleures opportunités stratégiques."

Faut-il alors postuler que l'entreprise doit s'affranchir de toute règle, voire se situer par-delà le bien et le mal ? Certes non ! Mais à une morale de l'abstention et de la précaution, il faut préférer une morale de l'action et de la responsabilité. Du reste, les salariés ne s'y trompent pas. Aujourd'hui comme hier, les dirigeants appréciés et respectés sont ceux qui affirment une vision et la mettent en œuvre avec rectitude et enthousiasme. Face aux enjeux qui se posent aux entreprises, les dirigeants et les managers doivent donc être sans reproche. Mais aussi sans peur !

Alter & Go Conseil

(1) Les *Échos*, 05/02/08. (2) "Les meilleures pratiques de gouvernance d'entreprise", par Peter Wirtz, Éditions La Découverte, février 2008, 112 p.

## ■ vu d'ailleurs

Et si le principal danger menaçant nos sociétés capitalistes n'était pas la récession, mais plutôt la régression ? C'est la thèse iconoclaste que défend Benjamin Barber dans un ouvrage écrit pour dénoncer l'infantilisation qui résulte, selon lui, de la mutation de l'économie de marché<sup>(1)</sup>. Pour ce professeur de sciences politiques à l'université du Maryland, le capitalisme traverse une crise morale. "L'éthique protestante de Max Weber, qui privilégiait le travail, l'épargne, la vie simple, la probité, la responsabilité et une économie œuvrant à la satisfaction des vrais besoins, s'est muée en son contraire : un éthos infantiliste qui glorifie la consommation, la superficialité et la dépense inutile pour assouvir de faux besoins."

Il souligne la responsabilité des publicitaires qui "poussent les adultes à la régression en ranimant chez eux des goûts et des habitudes d'enfants afin de pouvoir vendre à tous la même profusion assez inutile de jeux, gadgets et biens de consommation innombrables qui ne répondent à aucun besoin". Aux yeux de Benjamin Barber, cette dérive est tout sauf anodine. Car en valorisant les comportements égocentriques et narcissiques, l'infantilisation sape les qualités qui caractérisent les cadres efficaces. "Le consommateur infantilisé, souligne-t-il, fait des choix privés, son pouvoir de participer à une vie collective ou de changer les choses est amoindri." La solution ? Retrouver les valeurs entrepreneuriales que sont le goût de l'initiative, du travail et de l'effort.

(1) "Comment le capitalisme nous infantilise", par Benjamin Barber, Éditions Fayard, novembre 2007, 526 p.

## PAROLES D'HOMME(S)

**Détermination sans faille.** "J'ai toujours dit que je voulais être une star de cinéma, bien avant que cela soit chic ! Cela ne m'intéressait pas de faire des pièces du répertoire au fin fond du Connecticut. Ma famille était d'origine modeste, je ne connaissais personne dans le métier. Alors j'ai appliqué ma devise que j'ai plus tard inculquée à mes enfants : 'Rien ne pourra vous arrêter.'" Jack Nicholson, acteur de cinéma, *Le Figaro*, 27/02/08.

**Réglo plutôt qu'écolo.** "Les entreprises essaient d'être plus écolo les unes que les autres. On assiste à un raz de marée vert [...] Il faut sortir de cette espèce de "bigoterie écologique". Quand on vend une assurance-vie, est-il nécessaire de montrer un ours polaire sur fond de banque ? Pas besoin d'être écolo pour être écouté : il faut être authentique, pertinent, sincère. Être réglo plutôt qu'écolo. [...] À trop abuser des clichés, on provoque chez les consommateurs un sentiment de doute, voire un rejet." Brigitte Mantel, directrice des tendances France de Getty Images, *Stratégies*, 21/02/08.

**Mobiliser et motiver.** "J'ai choisi, après mes études, d'entrer dans une toute petite entreprise, les Mutuelles unies [...]. Pendant mon apprentissage, je me suis forgé les quelques convictions sur lesquelles j'ai fait le développement d'Axa : la nécessité d'être concentré sur son métier et fort sur son marché domestique, de partir à la conquête du monde, l'alliance de la croissance interne et de la croissance externe pour nourrir l'expansion, et puis surtout la nécessité de mobiliser et motiver les hommes." Claude Bébéar, fondateur du groupe Axa, *Le Figaro*, 29/02/08.

**"L'économie moderne fonctionne comme la sélection naturelle chez Darwin : dans une logique de compétition mondialisée, une entreprise qui ne s'adapte pas, qui ne progresse pas chaque jour est une entreprise vouée à la mort."**

Luc Ferry, agrégé de philosophie, écrivain et ancien ministre de la Jeunesse, de l'Éducation nationale et de la Recherche, dans "Prévention et Précaution" (Bourin Éditeur, décembre 2007).

## ■ anticiper

### Gagner la "bataille des nations savantes"

"Historiquement en conflit pour des territoires ou pour l'accès privilégié aux matières premières, les nations et les grandes compagnies seront demain

en conflit pour s'emparer des patrimoines de connaissance."

C'est le constat que dresse Denis Ettighoffer, expert en management des technologies de l'information, dans son dernier livre (1). "Les idées et l'innovation, écrit-il, sont devenues les principaux facteurs de compétitivité d'un pays. Dans tous les domaines, les entreprises qui s'en sortent le mieux sont les plus innovantes, celles qui proposent le plus d'idées à leurs clients. Même les produits les plus quotidiens incorporent de plus en plus d'intelligence".

#### OUVERTURE ET TRANSVERSALITÉ

Pour gagner cette "bataille des nations savantes", la France et ses entreprises doivent d'abord adopter de nouvelles façons de s'organiser. "L'innovation, explique l'expert, est liée à l'ouverture aux autres, à la transversalité, à l'intensité des échanges entre toutes les parties prenantes : R&D, marketing, personnel de l'entreprise, sous-traitants, clients, consultants, etc. Les équipes sont encore trop cloisonnées selon une logique fonctionnelle, avec insuffisamment de relations entre elles" (2). Denis Ettighoffer regrette ainsi notre focalisation sur les services de R&D, car l'innovation n'est pas nécessairement technique et les chemins de la créativité sont désormais coopératifs.

(1) "NetBrain - La bataille des nations savantes", par Denis Ettighoffer, Dunod, février 2008, 352 p. (2), (3) *Courrier Cadres*, février 2008.

"On l'oublie trop souvent, les apporteurs d'idées ne sortent pas de réserves spéciales." Il convient donc d'ouvrir le processus d'innovation au plus

grand nombre de salariés. Il ne s'agit pas de démagogie. "En 2001, souligne l'auteur, 79 % des salariés étaient en contact direct avec la clientèle ou le public contre 29 % en 1987. Aussi, demander l'avis des salariés sur un nouveau service ou

un nouveau produit n'est pas une lubie." Faire fructifier le potentiel de créativité de l'entreprise exige donc de remettre en cause des habitudes bien ancrées et d'adopter de nouvelles postures intellectuelles. Lesquelles ? Tout d'abord envisager les mutations en cours comme des opportunités à saisir. "Face aux vents du changement, énonce un proverbe chinois cité par l'auteur, il y a ceux qui montent des paravents et ceux qui construisent des moulins à vent". Le rôle de la hiérarchie est ici capital, même si, malheureusement, "certains dirigeants passent leur temps à répondre à la question du 'pourquoi'... changer, modifier, revoir etc. alors que les créatifs rêvent de rencontrer celui qui leur répondra : pourquoi pas ?"

Pourtant, l'heure n'est plus aux atermoiements. "Nous faisons des analyses magnifiques sur nos carences, nos potentiels etc. mais nous agissons insuffisamment" (3), déplore Denis Ettighoffer. Salulaire rappel : même dans l'économie de la connaissance, savoir ne suffit pas. Il faut aussi vouloir !

## ■ apprendre

### Le papillon, le coton transgénique et le salut par l'adaptation

Face à une menace mortelle, le salut passe par l'adaptation ! C'est la démonstration que vient d'administrer, aux États-Unis, un petit papillon répondant au nom savant d'*Helicoverpa Zea*. Comme le relate une étude récemment publiée par la revue *Nature Biotechnology* (1), cet insecte extrêmement nuisible pour les champs de coton, vient en effet de développer une résistance à la toxine produite par une plante génétiquement modifiée pour l'éradiquer.

À l'issue de dix années passées à observer les insectes menacés par des plantes transgéniques, Bruce Tabashnik et ses collègues du département d'entomologie de l'université de l'Arizona ont constaté cette merveille de l'évolution : les chenilles d'*Helicoverpa Zea* sont désormais capables de survivre à des doses de toxine 500 fois plus élevées que celles qui leur étaient fatales auparavant.

Mais le petit papillon ravageur n'est pas tiré d'affaires pour autant ! Car les producteurs de plantes OGM ont mis au point une ruse sub-

tile pour le piéger. Celle-ci consiste à offrir aux papillons des zones "refuges", semées en plantation conventionnelles. En offrant de la sorte aux insectes des sanctuaires, il est en effet possible de retarder considérablement le processus d'adaptation qui leur permettrait

de retrouver vigueur et prospérité sur de vastes étendues.

Bien sûr, les entreprises ne sont pas des papillons, et les champs de coton ne présentent que peu d'analogies avec les marchés mondialisés. Reste que la morale de cette fable animalière et biotechnologique mérite probablement d'être méditée par ceux qui pensent (encore) que l'adaptation n'est pas le meilleur choix face aux défis qui jalonnent toute existence.

(1) "Insect resistance to Bt crops: evidence versus theory", par Bruce E Tabashnik, Aaron J Gassmann, David W Crowder et Yves Carrière, *Nature Biotechnology*, Volume 26, N°2, février 2008.

## Apologie du désordre en management

"Un peu de désordre = beaucoup de profit." C'est l'équation incongrue que défendent Eric Abrahamson et David H. Freedman dans un livre récemment traduit en Français par les éditions Flammarion (1). Un dangereux bréviaire anarchisant? Nullement. Respectivement professeur de management à la business school de l'université de Columbia à New York et journaliste à la Harvard Business Review, les auteurs n'ont pas pour objectif de dynamiser l'entreprise capitaliste, mais de lui faire gagner plus d'argent! "Avant d'engager un effort de rangement, de classement ou de rationalisation, écrivent-ils, la première question que tout individu devrait se poser est : quelle dépense représente cet effort? Vaut-il vraiment le temps, l'énergie ou l'argent qu'on y consacra?"

### AGILITÉ ET FLEXIBILITÉ

Cependant leur raisonnement ne se limite pas à ces aspects comptables. Plus fondamentalement, ils constatent que la quête obsessionnelle de l'ordre date de la révolution industrielle, "lorsque les ingénieurs qui avaient pris le pouvoir, rêvaient d'organiser la société comme une machine dont les employés seraient l'engrenage" (2). Une façon de voir qui a fait ses preuves, mais

dont la rigidité se révèle inadaptée à un environnement économique dont l'instabilité valorise davantage l'agilité et la flexibilité. Si bien que, selon Eric Abrahamson et David H. Freedman, désormais "les systèmes, les institutions ou les gens modérément désorganisés, s'avèrent souvent plus adaptés, plus résistants, plus créatifs et, en général, plus efficaces que s'ils étaient soumis à une organisation stricte".

**"L'éloge du désordre dessine une nouvelle exigence : sortir des sentiers battus et des schémas rigides pour se transformer dans l'action."**

Ils ne sont pas les seuls à le penser: Selon Les Échos (3), William H. Starbuck, professeur émérite à l'université de New York, "n'a de cesse d'expliquer que la planification stratégique - autrefois réservée à l'armée avant d'investir l'entreprise à partir des années 50 - ainsi que toutes les autres formes de prévision ou de planification à long terme constitue une perte de temps, voire un piège". Pour cet ancien président de l'Academy of Management, l'excès de planification peut finir par "enfermer les entreprises dans des stratégies erronées" et "concentrer l'énergie de tous sur des occasions qui ne se matérialiseront jamais".

Il n'est donc pas question d'invoquer le nom de ces auteurs pour justifier une quelconque nonchalance. Car leur éloge du désordre dessine une nouvelle exigence : sortir des sentiers battus et des schémas rigides pour exercer sa créativité et se transformer dans l'action.

(1) "Un peu de désordre = beaucoup de profit(s)", par Eric Abrahamson et David H. Freedman, Éditions Flammarion, janvier 2008, 338 p. (2) Entretien accordé par Eric Abrahamson à Libération, 03/03/08. (3) Les Échos, 11/02/08.

## ■ communiquer

### Le jargon d'entreprise, de l'anthologie à l'anthropologie

"Il faut qualifier le potentiel d'homologation" ; "Comment ferons-nous en régime RFS pour maintenir une captation en feed-back ?" ; "Il faut vérifier qu'il y ait bien un porteur de la méthodologie au sens de la responsabilité managériale"... Ce sont quelques-unes des perles rassemblées par René Lenoir dans un "petit bêtisier du langage d'entreprise".

Pour ce cadre supérieur, trop souvent "le jargon technique, commercial ou financier s'entremêle d'expressions toutes faites, de sigles obscurs, d'emprunts à l'anglais, souvent créolisés au gré d'une grammaire originale et de formules de styles". Une aubaine pour la poésie, car "de ce tourbillon naît une langue aux multiples facettes et aux richesses infinies". Mais un drame pour la compréhension mutuelle des collaborateurs et autres "steak holders" (sic) de l'entreprise ! Un constat partagé par l'anthropologue Anne Both après 17 mois passés au sein

d'une agence de communication dans laquelle les dirigeants manient un discours si abscons qu'aucun des salariés ne les comprend vraiment. "D'un côté ceux qui parlent pour ne rien dire ; de l'autre ceux qui auraient possiblement des questions mais n'osent les poser". Une situation si absurde que la chercheuse en vient à penser que "le pouvoir de ce discours réside précisément dans sa capacité à rester incompris" !

**"Les discours obscurs échouent à susciter l'adhésion"**

Si l'on n'est pas obligé de suivre l'anthropologue lorsqu'elle voit dans cette dérive, une ruse de l'autorité, voire une façon de maintenir les subordonnés en état de sujétion, on ne peut que recevoir l'avertissement : pour être compris de ses collaborateurs et donner du sens, mieux vaut recourir à un langage simple, franc et direct ! Les discours obscurs peuvent occasionnellement noyer la contestation dans la circonspection. Mais ils échouent invariablement à susciter l'adhésion et l'engagement.

(1) "Brèves de couloir - Petit bêtisier du langage d'entreprise", par René Lenoir, Éditions Mots et C°, octobre 2007, 147 p. (2) "Les managers et leurs discours - Anthropologie de la rhétorique managériale", par Anne Both, Presses universitaires de Bordeaux, janvier 2008, 372 p.

## LU POUR VOUS

• Notre pays s'est inventé une autre façon de se démarquer des évolutions du monde : la sacralisation jusqu'à la paralysie du principe de précaution, réservoir de toutes les peurs et faux-nez de toutes les pareses. Or, y a-t-il une vie sans risque ? Y a-t-il un progrès sans danger ? La précaution dévoyée substitue la peur à l'analyse et diabolise la nécessaire prise de risque. La France fait rimer précaution et régression. À vouloir se préserver de tout, on finit par tout perdre !

Jean-Michel Lefèvre, directeur d'EPI (Échange, Performance, Innovation) à la Fédération française du Bâtiment (FFB), Constructif, février 2008.

...

• La lutte contre le chômage des jeunes devrait commencer par tarir sa source : l'échec scolaire et l'incapacité de notre société à transmettre les savoirs, les valeurs et les comportements élémentaires indispensables pour l'autonomie, l'épanouissement mais aussi la sociabilité et l'employabilité des individus. Il n'est de richesses que d'hommes éduqués ! L'homme se comporte vite comme un animal sauvage dans une société barbare. La civilisation est fragile et ne tient qu'à ce fil de l'éducation !

Michel Godet, membre du Conseil d'analyse économique, La Tribune, 07/03/08.

...

• Nous entrons dans une nouvelle période, marquée par le retour des entrepreneurs, grands ou petits. Ce type de capitalisme revenu aux entrepreneurs humanise et vivifie l'espoir d'une nouvelle économie d'entreprise et de création de richesse à long terme. L'entreprise familiale est aussi une ouverture sur la passion, l'engagement, sur le fait de se serrer les coudes, et de faire des choix à long terme qui impliquent la politique de l'entreprise et le maintien de ses forces vives.

Bernard Corneau, directeur banque privée du Crédit Suisse France, Les Echos, 04/03/08.

# 68 %

**C'est, selon une récente enquête, la proportion de dirigeants de compagnies internationales qui reconnaissent "échouer à faciliter la production d'idées nouvelles". Une lacune d'autant plus remarquable que pour les 3/4 d'entre-eux, "la stratégie d'innovation est primordiale pour le succès de leur firme".**

Source : Enquête réalisée conjointement par Oliver Wyman et The Economist Intelligence Unit ([www.eiu.com](http://www.eiu.com)), en décembre 2007.

## Les prodiges du cerveau, ou comment l'esprit se bonifie avec l'âge

par Elkhonon Goldberg,  
Éditions Robert Laffont, novembre 2007,  
333 p., 21€.

Professeur de neuropsychologie de l'université de New York et "propriétaire globalement satisfait d'un cerveau de cinquante-huit ans", Elkhonon Goldberg délivre ici une bonne nouvelle. "Contrairement à ce que la plupart des scientifiques ont cru jusqu'à une époque très récente, de nouveaux neurones naissent et se développent aussi longtemps que nous vivons". Plus prodigieux encore : notre cerveau se reconfigure perpétuellement pour relever les défis de l'âge. "Le changement, puisque changement il y a, ne peut se définir en termes quantitatifs. Si le cerveau vieillit et change, chaque phase de cette progression naturelle offre de nouveaux plaisirs et des avantages variés, en même temps qu'elle induit des pertes". Mais attention cette capacité d'adaptation "n'est ni un droit ni un dû [...], c'est la récompense d'une intense vie de l'esprit". En matière cérébrale aussi, la paresse est mortifère !

## La saga Michelin

par Pierre-Antoine Donnet,  
Éditions du Seuil, janvier 2008,  
276 p., 19,50 €.

Dans cet ouvrage enlevé, le journaliste Pierre-Antoine Donnet raconte comment "partis de rien ou presque, avec pour seul point de départ une petite entreprise familiale menacée de faillite, deux frères, Édouard et André Michelin, vont créer en 1889 puis parvenir à développer une entreprise qui devait plus tard se hisser au rang de premier mondial du pneumatique." Le fil conducteur de cette épopée traversant le XX<sup>e</sup> siècle pour se projeter dans l'avenir ? Une culture familiale et managériale mêlant innovation technique et valeurs intemporelles, comme la légendaire confiance en l'homme qui permet à l'entreprise au Bibendum de figurer en tête des firmes préférées des Français.

## Convaincre sans manipuler

par Philippe Breton, Éditions La Découverte,  
janvier 2008, 151 p. 11 €.

Et si, pour convaincre un collaborateur ou un auditoire, rien ne valait la rhétorique grecque et romaine ? C'est ce que pense Philippe Breton, qui s'en est inspiré pour rédiger un manuel pratique à l'usage de l'homme moderne. Comme le rappelle ce chercheur au CNRS, ces techniques sont à la fois éthiques et efficaces. En effet, "l'art de convaincre, distinct de celui d'expliquer, d'informer ou de manipuler, a le pouvoir de faire évoluer l'opinion de l'autre et peut contribuer à changer les choses".

■ convaincre

## Société des explorateurs français : faire de son existence une aventure

"Aller voir plus loin, plus haut [...], atteindre les limites, là où l'adaptation et l'intelligence de l'homme font merveille", telles sont, pour Olivier Archangeau, président de la Société des explorateurs français, les motivations des membres de cette société savante pas comme les autres.

Avec l'ouvrage "100 ans d'explorations", ce "club des gens absents" nous offre davantage qu'une rétrospective en images : "une succession de passions fascinantes".

Fleuves et déserts, forêts et océans, montagnes, gouffres et volcans, des

pôles à l'équateur... Autant d'histoires d'hommes et les femmes "au caractère bien trempé, [...] qui savent cultiver la créativité, l'imagination et la capacité au rêve", partis sur les traces des valeureux anciens – Alexandra David-Néel, Henry de Monfreid, Costes et Bellonte, mythes incarnés de l'aventure –, avec la certitude que le monde n'était pas "définitivement balisé". En effet, que restait-il donc à découvrir ? À vrai dire, bien des choses, à condition de constituer des équipes aux compétences transversales.

Alpinisme et entomologie ? 2006, cordillère Darwin, à 150 km de la Terre de Feu : Karine

Meuzard et Christian Clot supportent des vents de 200 km/h et un froid polaire pour étudier le recul des glaciers et... collecter quelques insectes encore inconnus.

Navigation et ethnologie ? 2004-2007 : la goélette *La Boudeuse* parcourt 50 000 miles, à la rencontre de civilisations oubliées vivant dans des îles ou sur les berges de fleuves. De ces "peuples de l'eau", l'équipage apprend, entre autres expériences, des techniques de charpenterie de marine.

Plongée et archéologie ? 2001-2010, République

dominicaine : une équipe fouille des épaves du XVIII<sup>e</sup> siècle, sauvant du pillage de précieux témoignages de notre histoire maritime.

Des premières explorations aux expéditions très techniques de la dernière décennie, court une même passion, définie par Olivier Archangeau comme "la soif d'apprendre et de découvrir, la nécessité de garder la liberté d'agir et de penser, la capacité de prendre des risques et la volonté d'interroger les savoirs". Une ligne de conduite à méditer. Pour repousser ses limites. Quel que soit le terrain de jeu.

(1) "100 ans d'explorations, Société des explorateurs français", sous la dir. de Christian Clot, Glénat, novembre 2007, 210 p.

■ s'engager

## Entreprises familiales : être et durer

Frileuses, les entreprises familiales ? Ce n'est pas ce qui ressort d'un récent ouvrage publié par deux chercheuses de l'INSEAD (1). Douze chefs d'entreprises familiales y expliquent comment, selon les mots d'Ernest-Antoine Seillière, elles allient "l'audace des projets et la durée acceptée des réalisations". Fait remarquable, alors que se développe le court-termisme, ces entreprises ne comptent pas en années, mais en générations ! "Une entreprise familiale ne vous appartient pas. Vous êtes là pour passer le relais", confie Charles Darbonne (Darégal).

Cette volonté, presque génétique, de s'inscrire dans la durée, nécessite donc des vertus entrepreneuriales fondamentales. De la souplesse : passer "du rôle d'entrepreneur-dirigeant à un rôle d'actionnaire actif" pour Norbert

Dentressangle ou "adapter les montages juridiques pour assurer le contrôle du capital", chez Bonduelle. De la pédagogie aussi, pour faire réaliser aux enfants l'importance de l'effort – ils ne seront pas des "fils à papa".

### LA PERPÉTUATION PAR L'ADAPTATION

La force des familles, c'est leur unité. Un truisme ? En ces périodes d'instabilité, plutôt un pari pris avec beaucoup de détermination pour maintenir l'essentiel : "valeurs paysannes" chez les Bonduelle, "sens du clan" vu comme un "réseau ouvert et dynamique" pour les Wendel, "savoir-faire historique" chez les Mellerio qui alignent quand même quatorze générations de joailliers !

Mais attention, cette volonté de perpétuer passe par la capacité de toujours se réinventer, y compris de manière parfois radicale. Ainsi du groupe Wendel, passé de l'industrie à la finance, ou de Sonepar quittant le textile pour la distribution de matériels électriques. Pérennité, oui, passésisme et immobilisme, sûrement pas !

(1) "L'entreprise familiale sauvera-t-elle le capitalisme ?", sous la dir. de Christine Blondel et Anne Dumas, Éditions Autrement, janvier 2008, 173 p.