

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

L'entreprise de demain sera "avide de changement"

"L'entreprise de demain sera avide de changement." Tel est le principal enseignement d'une étude menée par IBM auprès de quelque 1.130 dirigeants d'entreprises dans le monde, dont 90 en France (1). Preuve que la nécessité de s'adapter à un environnement plus complexe et dynamique est désormais parfaitement intégrée, 98 % des patrons estiment devoir faire évoluer leur *business model* sous trois ans ! "Les organisations sont bombardées par le changement et se battent pour rester dans le coup", écrivent les auteurs de l'étude.

VERS DES ENTREPRISES MUTANTES

Il est vrai que les facteurs de changements ne manquent pas ! Les dirigeants interrogés placent en tête l'évolution des marchés (48 % de réponses), des compétences humaines (48%) et des technologies (35 %). "Nous avons vu plus de changements dans les dix dernières années que dans les quatre-vingt-dix précédentes", confie Ad J. Scheepbouwer, patron de KPN Telecom. Pour relever ces défis, les entreprises devront donc s'adapter en profondeur.

Le portrait que dresse l'étude de l'entreprise du futur est celui d'une organisation mutante, capable de se transformer en permanence ! En effet, elle doit non seulement être "avide de changement" et "innovante au-delà des demandes des consommateurs", mais aussi "intégrée au niveau mondial" et "génératrice de rupture". En un mot, l'entreprise doit parvenir à se réinventer en permanence. Une exigence dont certains secteurs offrent déjà une

belle illustration. Comme le souligne le site *ITRManager.com* (2), "les opérateurs de télécoms, devenant fournisseur d'accès mais aussi de contenu, sont, sur ce point, exemplaires. Qui aurait pu prédire, il y a quelques années, que France Telecom postulerait pour bénéficier des droits de retransmission de matchs de football ?"

Reste que les entreprises s'adaptent très inégalement à ces exigences. "Le changement semble désormais un mode de fonctionnement normal, au moins dans le discours. Dans les faits, cela reste délicat", commente le quotidien *Les Échos* (3). En effet, si 83 % des dirigeants interrogés affirment attendre des changements importants dans les trois ans à venir, seuls 61 % déclarent en avoir menés à bien récemment. Or, ce différentiel de 22 points ne cesse de s'accroître. Lors de l'enquête effectuée en 2006, il n'était que de 8 points...

Pour nombre d'entreprises, le chantier prioritaire consiste donc à concrétiser les mutations nécessaires. Pour y parvenir, la motivation des hommes n'est pas le moindre défi. Alors qu'une certaine lassitude se manifeste chez les salariés, c'est la capacité à mobiliser les hommes qui fait la vraie différence. L'entreprise du futur est avant tout celle dont les salariés aussi sont avides de changement.

Alter&Go Conseil

(1) L'étude IBM Global CEO Study 2008 "The entreprise of the future" est téléchargeable sur le site Internet d'IBM France (www.ibm.com/fr). (2) Site www.itrmanager.com, 06/05/08. (3) *Les Échos*, 13/05/08.

■ vu d'ailleurs

Pour mener à bien des projets et se projeter dans l'avenir, mieux vaut faire preuve d'un minimum d'optimisme et de confiance. C'est ce que rappellent plusieurs ouvrages dénonçant le climat d'angoisse qui se développe dans les sociétés occidentales. Dans *Panicology*, les statisticiens et journalistes britanniques Simon Briscoe (*Financial Times*) et Hugh Aldersey-Williams (*Newstatesman*) dénoncent le caractère irrationnel des grandes peurs agitées par certains médias (1). Qu'il s'agisse d'économie, d'écologie, d'alimentation ou de social, ils récusent toute vision apocalyptique et rappellent que "la conscience des risques étant liée au fait d'être en vie, elle croit proportionnellement à celle-ci". Leur souhait : contribuer à redonner le goût du progrès.

Dans une veine plus sociologique, le dernier ouvrage de Christopher Lasch dissèque l'irruption d'une "mentalité survivaliste" qui génère un défaitisme délétère dans la sphère économique et sociale (1). "La volonté de tout risquer pour décrocher la victoire, déplore-t-il, cède la place à une accumulation prudente des réserves nécessaires à l'entretien de la vie sur le long terme. Le rebelle héroïque, le requin de l'industrie, ces anciens prototypes de la concurrence fructueuse, cèdent leur place, dans l'imaginaire populaire, au vétéran rusé, moins déterminé à vaincre ses adversaires, qu'à leur survivre. [...] Le survivalisme conduit à une dévaluation de l'héroïsme." Face à l'emprise du pessimisme, la résistance s'organise !

(1) Éditions Viking, février 2008, 304 p. (2) "Le Moi assiégé. Essai sur l'érosion de la personnalité", Éditions Climats, février 2008, 229 p.

PAROLES D'HOMME(S)

Rester devant ! "J'attache beaucoup d'importance à la parole donnée. Je crois en les gens, dans la délégation de pouvoir et la responsabilisation. Ce sont les gens qui font le succès des entreprises. Le temps est une dimension importante pour moi. C'est un avantage compétitif énorme. Il faut aller plus vite que l'autre pour rester toujours devant." Paul Bulcke, patron de Nestlé, Les Echos, 28/04/08

Harmonie et esprit d'équipe. "C'est typiquement Leonhardt. Attentif et soigneux pour chaque détail, dans la musique comme dans la vie, pour sa merveilleuse maison d'Amsterdam et pour ses collègues. En concert, par exemple, il entendait immédiatement quand j'avais des faiblesses, sur quelles mesures, alors il improvisait un continuo plus touffu, un peu sauvage. Pour me protéger. C'est fantastique." Frans Brüggem, flûtiste, à propos du chef d'orchestre et claveciniste Gustav Leonhardt, Diapason, mai 2008

Réfléchir plutôt que larmoyer. "Les médias ont tendance à encourager leurs invités mais aussi leurs spectateurs à être passifs, à se laisser dépasser par les événements extérieurs et les émotions intérieures. Ne pas réfléchir, larmoyer. Ne pas avancer, se vautrer. Ne pas créer, déballer. [...] Le risque est de priver l'humanité des deux armes qui permettent non seulement de garder la tête hors de l'eau, mais également de se tourner vers la philosophie et l'art : la raison et la sublimation." Alexandre Lacroix, éditorialiste, Philosophie Magazine, mai 2008

Donner et Servir. "Je ne fais jamais rien pour moi. Mon plaisir consiste à donner dans le travail et dans la famille. Je ne fais ça ni pour la gloire personnelle, ni pour l'exercice du pouvoir, ni pour amasser des richesses, ni pour jouir de ces richesses. J'ai fait fortune, c'est vrai. Mais cela n'a rien changé à ma vie. Peut-être que cela m'a donné plus de responsabilités [...] J'ai beaucoup reçu dans la vie. Je veux rendre, donner, servir." Jacques de Chateauevieux, président du conseil de surveillance d'Axa, Le Point, 17/04/08

"J'ai rencontré beaucoup de personnes intelligentes. Ce qui fait la différence entre elles, ce sont les valeurs morales. Le courage, la niaque. Si j'avais un message à transmettre, ce serait vraiment celui-là : soyez courageux."

Anne Lauvergeon, Présidente d'Aeva, Figaro Madame, 19/04/08

Donner du sens

■ anticiper

Mondialisation : on n'a encore rien vu !

La mondialisation est un processus dynamique qui se joue des certitudes. Dans son rapport sur "L'Europe face à la mondialisation", remis le 15 mars dernier au Ministre de l'Économie, Laurent Cohen-Tanugi en fait l'amer constat (1). "L'Union européenne, admet cet expert en relations internationales, ne peut plus fonder sa stratégie économique et sociale sur le postulat d'une division internationale du travail tranchée réservant aux pays émergents les produits manufacturés, et aux pays développés les activités à forte valeur ajoutée". Il fallait s'y attendre ! Les puissances émergentes ne veulent en rester au rôle de sous-traitant. Elles nous défient sur le terrain de l'innovation et de l'excellence.

"Nous sommes entrés progressivement, depuis quelques années, dans une mondialisation totale caractérisée par l'intensité de la concurrence dans tous les domaines, y compris les domaines traditionnellement les plus protégés : éducation, recherche, services publics..." Dans un autre registre, les experts de la Direction économique du Crédit Agricole prévoient la démultiplication des acteurs de l'économie mondialisée. "Il y a eu d'abord les Dragons asiatiques (Corée du Sud, Hong Kong, Singapour, Taïwan) entre les années 60 et les années 90. Il y a eu ensuite le Brésil, la Russie, l'Inde et la Chine

(les BRIC). La décennie qui vient verra apparaître d'autres pays émergents, et pas seulement en Asie", écrivent-ils dans une récente étude (2). Treize pays retiennent leur attention : l'Afrique du Sud, l'Argentine, l'Égypte, l'Indonésie, l'Iran, la Malaisie, le Mexique, le Nigeria, les Philippines, la Thaïlande, la Turquie, l'Ukraine et le Vietnam.

"La mondialisation, c'est une énorme vague qui se rapproche de vos côtes. Vous, les Français, vous êtes sur la plage [...]. Nous, dans les pays nouveaux, nous avons tout de suite choisi le surf et nous sommes déjà sur la vague."

Baptisés les "Prochains 13", ils ont déjà totalisé, en 2007, un PIB comparable à celui de la Chine !

Bien entendu, dans un tel contexte, le choix de l'immobilisme serait suicidaire. "La mondialisation, lançait un jeune tycoon de Shanghai au dernier forum de Davos, c'est une énorme vague qui se rapproche de vos côtes. Vous, les Français, vous êtes sur la plage, bras croisés, les pectoraux gonflés de

certitudes arrogantes et de leçons pour tous. Vous croyez encore pouvoir arrêter le tsunami... Nous, dans les pays nouveaux, nous avons tout de suite choisi le surf et nous sommes déjà sur la vague" (3). Utile rappel : la mondialisation ne représente une menace que pour ceux qui refusent de s'adapter. Pour les autres, elle est un accélérateur de croissance. À nous de faire mentir le sombre pronostic du jeune tycoon, en démontrant que nous avons encore l'énergie et l'agilité nécessaires pour monter à notre tour sur la vague !

(1) Ce rapport est téléchargeable sur le site du Centre d'analyse stratégique (www.strategie.gouv.fr) (2) "Le temps des Prochains 13", étude d'Aurélié Fontagné, Francis Nicolas et Sylvain Laclias, *Éclairages*, mensuel de la Direction des Études Économiques du Crédit Agricole, N° 120, mars 2008. (3) Cité par *Constructif*, n° 19, février 2008, dossier "Mondialisation : gagnants et perdants".

■ apprendre

Neuroéconomie : Homo œconomicus a aussi des passions !

"Pourquoi certaines personnes prennent-elles des risques et d'autres pas ? Pourquoi nous enfonçons-nous dans des routines comportementales, alors qu'il nous est apparu depuis longtemps qu'elles nous nuisent ? Est-il vrai que nous prenons nos décisions en pesant, pour chacune d'elle, le pour le contre ?" Telles sont quelques-unes des questions auxquelles répond Sacha Gironde, professeur à l'École des hautes études en sciences sociales (EHESS) dans le premier ouvrage de langue française consacré à la neuroéconomie.

Née voici une dizaine d'années au croisement des neurosciences et des sciences économiques, la neuroéconomie est encore une discipline controversée. Comme le souligne Le Monde, "certains économistes résistent à ce qu'ils considèrent comme un 'réductionnisme biologique' appliqué à une matière avant tout sociale" (1). On comprend leur réticence. Car comme le souligne Sacha Gironde "la première fonction de la neuroéconomie est de contribuer à la compréhension d'une diversité de comportements humains qui relèvent en principe de l'économie, mais que les modèles économiques classiques négligent ou ne permettent pas vraiment d'expliquer". En mettant en évidence le rôle majeur des émotions dans nos prises de décision, les recherches en neuroéconomie "revisitent la figure classique de l'homo œconomicus qui était essentiellement pourvu de capacités rationnelles idéales et lui prête des traits moraux, affectifs et motivationnels complexes". En d'autres termes, la neuroéconomie rappelle que l'homme n'est pas seulement un être de raison, mais aussi de passions. Est-ce si déraisonnable ?

"La neuroéconomie revisite la figure classique de l'homo œconomicus."

(1) Le Monde, 23/04/08. (2) "The Corporate Staff Rides : A Proven Military Training Tool Comes to the Boardroom", par Steven L. Ossad, *Wharton Leadership Digest*, January, 2006, Volume 10, N°4.

■ diriger

Le management à la source de l'innovation

L'innovation et l'agilité ne sont pas réservées aux gazelles et autres start-up ! Elles sont aussi à la portée de géants industriels. C'est ce qu'explique Gary Hamel, enseignant à la Harvard Business School dans un ouvrage récemment traduit en français (1).

Son postulat est le suivant : "Le vrai problème, pour l'entreprise établie, n'est pas le manque d'idées, mais le fait que les pratiques de management

favorisent systématiquement la continuité." Autrement dit, pour libérer l'innovation, la solution est d'abord d'ordre managérial, comme l'illustre l'exemple d'IBM. "Dans les années 90, rappelle l'auteur, la firme dépose beaucoup plus de brevets (12.773) qu'aucune autre entreprise américaine, mais ne parvient jamais à convertir ses prouesses technologiques en activités nouvelles." Toutefois, à rebours de nombreux observateurs, Lou Gerstner, président d'IBM refuse d'y voir une fatalité. À l'issue d'un audit interne, les freins à l'innovation sont identifiés.

Le premier problème cerné est la dilution des responsabilités. "Dans les entreprises établies, personne n'est responsable de la création de nouvelles activités", déplore Gary Hamel. Plus scélérat encore : "un dirigeant qui n'atteint pas ses objec-

tifs trimestriels se fait massacrer lors de la réunion suivante. Mais il est rare que la carrière d'un dirigeant se brise parce qu'il a laissé une start-up saisir une opportunité qui n'aurait pas dû échapper à son entreprise." Autre problème "l'intransigeance avec laquelle la direction exige une analyse fondée sur des prévisions financières détaillées dissuade les managers d'investir dans des projets nouveaux, synonymes d'incertitude et de risque."

Les dysfonctionnements ayant été identifiés, il reste alors à les résoudre ! La solution imaginée

"Le vrai problème, pour l'entreprise établie, n'est pas le manque d'idées, mais le fait que les pratiques de management favorisent systématiquement la continuité."

prend la forme d'une révolution managériale visant à soutenir les emerging business opportunities (EBO). Sa mise en œuvre réussie permet également de tirer quelques leçons. Premier enseignement : il est souvent plus facile de compléter que de supplanter : "La direction d'IBM n'a pas essayé de supprimer les processus existant qui avaient de puissants défenseurs. En revanche, elle a mis en place un processus nouveau s'intégrant aux pratiques antérieures, mais contribuant à rééquilibrer la culture d'entreprise au profit de l'innovation." Second enseignement : "les nouveaux processus de management audacieux ne naissent jamais dans leur forme définitive. Il faut les assembler élément après élément, en corrigeant les erreurs éventuelles. Quand on veut changer la nature profonde d'une entreprise, il faut s'attendre à quelques contretemps". D'où ce dernier conseil adressé par Gary Hamel aux dirigeants et managers ; "soyez tenaces !" La quête d'innovation ne demande pas seulement de l'habileté. Elle exige aussi du courage.

(1) "La Fin du management - Inventer les règles de demain", par Gary Hamel, Éditions Vuibert, avril 2008, 249 p.

■ décider

Staff rides : les managers sur les champs de batailles d'hier

Un manager de 2008 peut-il tirer un bénéfice de l'étude des combats qui se déroulèrent en 1815 à Waterloo ? Certains le pensent. Selon un récent article du Monde, les staff rides, consistant à envoyer des managers sur le lieu d'une bataille pour l'étudier, rencontrent un succès croissant auprès des entreprises privées (1).

Colonel (à la retraite) de l'US Army et organisateur de staff rides, Peter Herrly explique : "l'idée est d'analyser les mécanismes humains qui font que, même lorsque l'on a en main tous les ingrédients d'une victoire, celle-ci peut vous échapper. Ce genre d'éducation n'a rien à voir avec les armes, mais tout simplement avec la nature humaine." Et de préciser que "les staff rides pour les entreprises privilégient l'activité humaine soumise à des pressions et les moyens de souder une équipe autour d'un même objectif." Il ne s'agit donc pas de repérer les erreurs

"Aucun plan de bataille ne survit au contact avec l'ennemi"

tactiques, mais de s'interroger sur la prise de décision et le rôle du leadership. Le succès des

staff rides dans l'univers civil s'explique ainsi : dans un contexte économique plus conflictuel, générateur de tension, la question des hommes redevient centrale. Et pas question d'y déceler la nostalgie d'un management rigide et hiérarchique ! Pionnier dans le recours aux corporate staff rides, le Center for Leadership and Change Management de la Wharton School (University of Pennsylvania) y voit au contraire une occasion de développer l'agilité opérationnelle et l'esprit d'initiative (2).

Inventeur du concept staff rides au XIX^e siècle, le général prussien Helmuth von Moltke l'avait déjà perçu : "aucun plan de bataille ne survit au contact avec l'ennemi", écrivait-il. Une affirmation que ne contredirait aucun état-major d'entreprise d'aujourd'hui !

(1) Le Monde, 23/04/08. (2) "The Corporate Staff Rides : A Proven Military Training Tool Comes to the Boardroom", par Steven L. Ossad, Wharton Leadership Digest, January, 2006, Volume 10, N°4.

LU POUR VOUS

• *Gérer une entreprise, c'est en permanence faire face à des contradictions. Et, pour réussir, il faut se montrer intransigeant sur le terrain de la cohérence et du sens. Deux éléments qui me semblent essentiels en management. L'entreprise ne fonctionne que si les personnes qui travaillent pour elle comprennent ce qu'elles ont à y faire. C'est pourquoi la stratégie doit être claire, expliquée et répétée pour toujours être mieux comprise. Il faut procéder à des points réguliers, vérifier que les messages ne sont pas contradictoires, expliquer les changements...*

Michel Landel, directeur général de Sodexo, Les Échos, 25/04/08

...

• *Sans doute est-il urgent de remédier aux dysfonctionnements financiers et aux gaspillages dont souffre l'économie libérale. Mais si nous ne nous donnons pas tout de suite les moyens d'innover et de produire, si nous écoutons les prêcheurs de décroissance, nos descendants seront encore plus démunis devant l'épreuve d'une véritable pénurie.*

Alain-Gérard Slama, professeur à l'IEP de Paris, Le Figaro Magazine, 19/04/08

...

• *Le patron doit donner du sens au travail de chacun. Les salariés attendent de la reconnaissance, une identité à travers leur activité. Ils sont prêts à travailler plus à condition d'avoir un retour. Ils ne sont pas uniquement motivés par des augmentations de salaire. Ils veulent aussi progresser par rapport à eux-mêmes. Le patron de PME peut avoir un dialogue franc, dire des choses rudes. Si le reproche est clair et précis, il ne s'agit pas de harcèlement. C'est simplement un management courageux.*

Marie-France Hirigoyen, médecin psychiatre, L'Entreprise, avril 2008

...

• *Ne pas avancer par étapes. Ne pas chercher le consensus. Ne pas vouloir être aimé. Roger Douglas, ex-Premier ministre travailliste néo-zélandais décryptant les clefs d'une action réussie, cité par Challenges, 24/04/08*

72 %

C'est, à rebours d'un cliché tenace, la proportion de Français affirmant avoir une bonne (60 %), ou une très bonne opinion (12 %) des chefs d'entreprise. Qui a dit que les Français n'aimaient pas leurs patrons et se défiaient de toute autorité ?

Source : Sondage BVA réalisé du 14 au 15 mars pour L'Express (17/04/08)

Abécédaire impertinent du management

par Jean-Claude Seys, Éditions Le Cherche Midi, avril 2008, 326 p., 19,50 €.

À l'issue d'une carrière au sein des plus grandes entreprises françaises de banque et d'assurance (Crédit Agricole, MAAF, MMA), Jean-Claude Seys est bien placé pour expliquer ce que signifie diriger et manager. De A comme "ambition" à V comme "vision", ce grand patron nous fait part de son expérience. C'est l'occasion de vérifier qu'avant d'être l'objet de théories, le management est une pratique qui s'éprouve sur le terrain.

Atlas du monde global

par Pascal Boniface et Hubert Védrine, Éditions Armand Colin/Fayard, février 2008, 128 p., 19,50 €.

Avec cet atlas, un expert des relations internationales et un ancien ministre des Affaires étrangères ont uni leurs compétences pour "proposer au lecteur des clefs pour décrypter le monde global, si complexe, dans lequel nous vivons depuis la fin de la guerre froide, ses risques et ses opportunités". La quatrième partie, présentant la façon dont les autres peuples voient les enjeux planétaires est saisissante. "Nous vivons tous dans le même monde, mais nous ne le voyons pas de la même façon."

27 questions d'économie contemporaine

sous la direction de Philippe Askenazy et Daniel Cohen, Éditions Albin Michel, mars 2008, 536 p., 25 €.

"Rendre accessible aux décideurs et à l'opinion publique le résultat de leurs travaux fait partie des missions des chercheurs", écrivent les auteurs. Mission accomplie avec ce gros ouvrage réunissant les contributions d'une vingtaine de chercheurs. La seconde partie, consacrée à notre pays, retient particulièrement l'attention. "La France, écrit-ils, est confrontée à une multitude de défis. Dans le domaine intérieur, elle doit notamment faire face aux conséquences économiques et sociales du vieillissement de la population, résoudre les problèmes de formation rencontrés par la jeunesse, s'interroger sur le bon fonctionnement du marché du travail, ou des biens et des services."

La reine du monde

par Jacques Julliard, Éditions Flammarion, janvier 2008, 126 p., 12 €.

Avec cet essai incisif, l'éditorialiste du *Nouvel Observateur* salue la naissance d'une démocratie d'opinion modifiant l'exercice de l'autorité. Parmi d'autres réflexions, il souligne que cette évolution demande davantage de courage aux dirigeants : "un leader démocratique ne saurait avoir pour seul programme d'être aimé".

■ convaincre

Les petits débuts de grandes carrières

"Il n'est jamais trop tard pour devenir ce que nous aurions pu être", affirmait la romancière britannique George Eliot. C'est ce que confirme un récent ouvrage consacré aux "premiers jobs" de soixante légendes du monde des arts, de la politique ou des affaires⁽¹⁾. En suivant les débuts d'Alfred Hitchcock (dessinateur industriel), de Marcel Bleustein-Blanchet (vendeur de meubles), d'Agatha Christie (infirmière), ou encore de René Goscinny (aide-comptable), on découvre combien les destinées professionnelles sont imprévisibles. Chacun peut-il avoir sa chance ? Oui, à condition de savoir la saisir !

Un exemple : lorsque Ray Kroc fait la rencontre des frères McDonald's dont la petite entreprise de restauration rapide rencontre un franc succès à San Bernardino, il a l'intuition que la formule peut "fonctionner partout. Partout !" Après avoir sillonné trente ans les États-Unis comme représentant de commerce, c'est lui qui fera le pari de développer l'enseigne, bâtissant l'empire que l'on connaît. "Le destin des étoiles, écrivent les auteurs, semble à bien des égards le fruit de la

rencontre entre un caractère et des circonstances." Mais ces dernières doivent parfois être créées, à force de travail, de courage et d'obstination.

"Suivre ces ascensions rend optimiste et laisse souvent interdit devant les capacités humaines."

Enfant pauvre, le Suédois Ingvar Kamprad a débuté en faisant du porte à porte pour vendre des allumettes et des semences. Il raconte : "J'ai fait une grande réussite avec cela. Je rendais visite à toutes les maisons de mon village. Après cette année, j'ai pu m'acheter ma première bicyclette." Un succès qui en annonce d'autres. À dix-sept ans, il fonde une petite entreprise qui compte désormais plus de 200 magasins implantés dans 34 pays : IKEA.

"Suivre ces ascensions rend optimiste et laisse souvent interdit devant les capacités humaines", écrivent encore les auteurs. Ces trajectoires de légendes sont aussi des histoires de volonté et de passions assouvies. Ces "premiers jobs" n'inventent pas à la nostalgie, mais à l'action et aux changements de caps. Ils nous disent que tout est possible lorsque l'on sort de la routine. Et vous, quel sera votre prochain job ?

(1) "Premiers jobs", Collectif, Timée-Éditions, février 2008, 131 p.

■ s'engager

Georges Doriot : le "frenchie" qui inventa le capital risque

Qui connaît Georges Doriot ? Quasiment inconnu en France, il fait pourtant partie des hommes dont notre pays peut légitimement s'enorgueillir. Pour le *Wall Street Journal*, il est l'une des dix personnalités qui ont révolutionné le monde des entreprises au XX^e siècle⁽¹⁾. Sa principale contribution ? Avoir inventé le capital-risque, comme le rappelle une biographie récemment parue aux États-Unis⁽²⁾.

Sa vie entière semble placée sous le signe de l'innovation. Fils d'un pionnier français de l'automobile le jeune Doriot décide - fait rarissime au lendemain de la Première guerre mondiale - de poursuivre ses études à l'université de Harvard. Passionné de management, il ne la quittera plus. Devenu enseignant à la *Harvard Business School* à compter de 1928, il y fait sensation. En effet, en "s'écartant de la méthode des cas, où l'on étudie des entreprises ayant pignon sur rue, il conçoit son enseignement comme un atelier de R&D, voué à l'élaboration de nouvelles idées et de nouvelles entre-

prises"⁽³⁾. En 1942, il prend - avec le grade de général - la direction du planning militaire de l'US Army. Sa mission : favoriser la conception d'équipements innovants. Sa méthode : anticiper les besoins et stimuler la réflexion en posant invariablement la même question : "que devrions nous faire si... ?"

Le même état d'esprit préside à la création, en 1946, de l'*American Research & Development* (ARD). À la différence des autres fonds, celui imaginé par Doriot n'a pas vocation à investir dans des entreprises existantes, mais de soutenir la création d'entreprises nouvelles : le capital-risque est né ! Autre spécificité du fonds : la volonté de soutenir des talents plutôt que des technologies. "Une idée moyenne dans les mains d'un homme capable a beaucoup plus de valeur qu'une idée géniale entre les mains d'un homme doté de capacités moyennes", expliquait Georges Doriot⁽⁴⁾. L'inventeur du *venture capital* n'oubliait pas que les aventures entrepreneuriales se mènent avec des hommes !

(1) Édition du 29/11/99. (2) "Creative Capital : George Doriot and the Birth of Venture Capital", par Spencer E. Ante, Harvard Business School Press, avril 2008, 320 p. (3) *Les Échos*, 22/08/07. (4) Cité par le *Financial Times*, 17/04/08.