

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.

■ éditio

Cadres : comme une envie d'aller de l'avant !

Le temps des cadres accrochés à leur emploi et avides de stabilité semble bien révolu. Depuis quelques années, ils manifestent au contraire un désir de changement croissant. Ainsi, selon le dernier Baromètre mensuel LH2-Cadremploi.fr, pas moins de 40 % des cadres "ont envie de changer de poste dans les mois qui viennent". Plus significatif encore : 29 % souhaitent changer d'entreprise et 19 % de secteur d'activité (1).

UN GOÛT NOUVEAU POUR LA MOBILITÉ

Autre signe qui ne trompe pas : l'engouement des Français pour la mobilité internationale. À en croire une récente enquête internationale réalisée par le cabinet de recrutement américain Kelly Service, quelque 50 % de nos compatriotes prétendent être disposés à travailler à l'étranger (2). Plus étonnant encore de la part d'une population souvent brocardée pour son comportement sédentaire, voire frileux : 37 % des personnes interrogées s'affirment disposées à s'installer dans un pays dont elles ne maîtrisent pas bien la langue !

Responsable marketing de Cadremploi.fr, Sophie Ask confirme la tendance : "La mobilité est en croissance au sein de cette population. [...] L'ancienneté moyenne dans le poste, six ans actuellement, diminue, lentement mais sûrement" (3). Les cadres plébiscitent la mobilité. Leurs motivations ? La quête d'un meilleur salaire est bien sûr réelle. Sur un marché qui leur est favorable, les cadres ont appris à saisir les opportunités. Certains n'hésitent pas à

faire monter les enchères. Autrefois subie, la mobilité est désormais recherchée.

SOIF DE NOUVELLES EXPÉRIENCES ET DE NOUVEAUX HORIZONS

Mais la volonté de gagner plus n'explique pas tout. Comme le remarque Albert Zennou, éditorialiste au *Figaro*, "les cadres ont soif de nouvelles expériences, de nouveaux horizons professionnels ou géographiques" (4). Ils ne veulent plus seulement bien gagner leur vie, ils veulent une carrière exaltante et aller toujours de l'avant.

Dans ce contexte, les entreprises doivent mettre en œuvre un management innovant. Parmi d'autres expériences, on peut citer le cas d'Essilor. Afin de mobiliser ses seniors, le géant français du verre optique a mis en place des "entretiens de troisième partie de carrière" résolument tournés vers l'avenir (5). Ces derniers ne se déroulent pas avec le supérieur hiérarchique direct, mais à un échelon plus élevé. Pour bien montrer que l'entreprise compte sur leurs compétences et leur expérience. Et signifier que les dernières années de carrière peuvent encore apporter leur lot d'opportunités et de défis.

Face au désir de changement des cadres, une chose est sûre : choisir l'immobilisme, c'est se condamner à voir les meilleurs éléments prendre le large. La relation entre les cadres et l'entreprise est à réinventer. Et ce défi exige de l'inventivité et de l'audace !

Alter&Go Conseil

(1) www.cadremploi.fr (2) www.kellyservices.fr (3), (4) Le Figaro-Réussir, 26/05/08. (5) Les Échos, 29/04/08.

■ vu d'ailleurs

Rares sont les cadres qui accepteraient aujourd'hui de renoncer à leurs téléphones portables, assistants personnels digitaux et autres liaisons Wifi ! Pourtant, selon Charles-Henri Besseyre des Horts, professeur de management à HEC et auteur d'une enquête sur l'impact des technologies mobiles en milieu professionnel, une certaine désillusion se manifeste.

Certes, personne ne nie les avantages procurés par ces technologies : "amélioration des capacités de communication, de coordination et de collaboration ; réduction des exigences de temps et d'espace dans l'exercice des activités, meilleure réactivité"... Cependant, certains effets pervers sont également identifiés : "absence de frontière entre travail

et non travail, discontinuité des activités, culte de l'urgence" et surtout "éclatement du collectif". En remettant en cause "l'espace-temps commun aux salariés et les relations en face-à-face, les technologies mobiles mettent en péril la coopération et la cohésion au sein de l'entreprise."

Pour Charles-Henri Besseyre des Horts, le déploiement des technologies mobiles doit donc s'accompagner d'une plus grande attention portée au facteur humain. Sans quoi, le sentiment d'appartenance au groupe se dissout. Et la mobilité des cadres peut alors prendre un tour désagréable : leur départ d'une entreprise à laquelle ils ne sont plus reliés par des liens humains.

(1) "L'entreprise mobile - Comprendre l'impact des nouvelles technologies", par Charles-Henri Besseyre des Horts, Village Mondial, février 2008, 209 p.

PAROLES D'HOMME(S)

Rigueur quotidienne. *“Avant, j'avais tendance à être un peu brouillon. Rigoureux une semaine et faisant n'importe quoi la suivante. La blessure et la peur de l'avenir m'ont rendu rigoureux. Je me suis dit : si je reste 400^e mondial toute ma vie, qu'est-ce que je vais devenir ? J'ai décidé que ça commençait par une rigueur quotidienne. C'est ce que l'on me rabâchait depuis que j'étais petit. Mais nous avons tous notre déclic et nous prenons tous conscience des choses, mais pas forcément au même moment.”* Jo-Wilfried Tsonga, champion de tennis, finaliste de l'Open d'Australie, Le Figaro, 23/05/08

Se relever. *“Ce qui m'intéresse, c'est de voir comment se relever après être tombé. J'aime que les perdants deviennent des vainqueurs. A 23 ans, j'ai eu un grave accident de voiture, j'ai compris à ce moment-là qu'il fallait faire quelque chose de ma vie.”* Guillaume Musso, écrivain, Paris Match 07/05/08

Y croire, à nouveau ! *“Au lendemain de la guerre, les Français pensaient qu'en travaillant beaucoup, ils assureraient à leurs enfants un avenir bien meilleur. Et ils ont réussi. C'est ce que pensent aujourd'hui nombre de Chinois ou d'Indiens. Et ils réussiront. Il nous faut retrouver cette confiance dans notre capacité de progrès et dans les deux principaux éléments : le sens de l'effort et le goût de l'invention. Elle existe dans les entreprises françaises. Comme elles, notre pays a vocation à faire la course en tête.”* Michel Pébereau, président de BNP Paribas et de l'Institut de l'entreprise, Le Figaro économie, 29/05/08

Se faire plaisir. *“Je vais à l'essentiel. J'aime que chaque minute de ma vie soit consacrée à quelque chose de positif et, si possible, d'agréable. Il faut qu'il y ait du plaisir.”* Frédéric Oudéa, nouveau patron de la Société générale, Le Monde, 16/05/08

“L'affiliation est un sentiment puissant qui attache tout un chacun à son entreprise, à son patron, à ses équipes. Une culture d'entreprise forte fidélise bien plus que n'importe quel système de stock-options, si bien pensé soit-il.”

Evelyne Sévin, directrice associée d'un cabinet de chasseurs de têtes, Le Figaro Réussir, 19/05/08

Donner du sens

■ anticiper

Éclairer le présent par... le futur !

Plus le monde change, plus il est impératif d'anticiper... et plus l'exercice s'avère délicat ! Comme le remarque Robert Salmon, ancien directeur général de la prospective chez L'Oréal dans un récent ouvrage, cette situation est pour le moins inconfortable pour les managers (1). *“Aujourd'hui, note-t-il, les évolutions technologiques et économiques ne sont rien moins que prévisibles : l'environnement se complexifie, de nouveaux acteurs surgissent, une rupture technologique en périmètre rapidement une autre. Pourtant, pour un manager, il faut bien prendre des décisions, malgré un sentiment de confusion entretenu par le décloisonnement des champs de connaissance, et la fonte des frontières entre industries qui en résulte.”* Dès lors la tentation est grande de vouloir se réfugier dans des certitudes périmées, en se laissant conditionner par le passé jusqu'à l'aveuglement. Or, c'est bien sûr l'inverse qu'il faut faire. *“Le paradoxe de la prospective, explique-t-il, c'est de devoir admettre qu'on ne peut savoir où l'on en est si on ne sait pas où on va : sans vision du futur, il n'est pas d'appréhension véritable du présent, car celui-ci est alors représenté à la lumière du passé, jugé à l'aune de la mémoire, des habitudes, du sens commun. Or rien de ce qui est prévisible, admissible sans grand effort intellectuel, n'est porteur de bouleversements.”*

(1) “Les pratiques de l'intelligence économique - Dix cas d'entreprises”, sous la direction de Jean-Louis Levet, Éditions Economica, mai 2008, 159 p.

■ apprendre

Demain, tous chargés de clientèle et heureux de l'être ?

“La double compétence, a fortiori lorsqu'elle associe expertise technique et aptitude managériale, deviendrait-elle la norme ?”, s'interroge un récent article de La Tribune (2). Il est vrai que les nouveaux modes de fonctionnement des entreprises font la part belle aux compétences transversales. Les frontières entre les métiers s'estompent. Les ingénieurs deviennent managers et tous deviennent peu ou prou chargés de clientèle voire commerciaux ! Alors qu'un nombre croissant de biens est associé à des services, tous les personnels ou presque doivent s'investir dans la relation client.

Une évolution logique mais qui ne va pas toujours de soi aux yeux de salariés qui n'ont pas été formés dans ce but. Pour s'en convaincre, il suffit de constater les difficultés rencontrées par les entreprises afin d'améliorer le service offert par les membres de leurs front-offices. Lors

Alors, comment faire ? Il convient bien sûr mettre en place autant d'outils de veille que nécessaire pour scruter les signaux annonciateurs de changements. Mais il faut surtout

“Sans vision du futur, il n'est pas d'appréhension véritable du présent, car celui-ci est alors représenté à la lumière du passé, des habitudes...”

adopter un nouvel état d'esprit et réhabiliter la vertu d'étonnement. Or, cela ne va pas de soi. Il faut, en effet, s'affranchir d'une “culture technicienne qui nous a habitués, par le passé, à survaloriser les facteurs tangibles, matériels, rationnels, alors que notre époque semble maintenant davantage gouvernée par d'autres, plus subtils, non quantifiables, à l'irrationalité dérangeante...”

Anticiper les bouleversements à venir peut s'avérer crucial comme l'illustre la mutation réussie du Groupe SPHERE (anciennement SP Metal) analysée dans le même ouvrage. Ce leader européen des sacs plastiques “a compris avant les autres que la question environnementale est une donnée nouvelle qui aurait des impacts à moyen et long terme sur ses activités.” Une prise de conscience précoce qui lui a permis de transformer une crise annoncée en un processus caractérisé par le développement de plastiques biodégradables et par un changement radical de positionnement et d'identité. Car, bien sûr, la capacité à anticiper le futur n'a d'intérêt que s'il est le préalable à la mise en œuvre effective des changements nécessaires. Mais c'est là une autre histoire...

“Les ingénieurs deviennent managers et tous, peu ou prou chargés de clientèle.”

d'une récente conférence donnée à Londres, Ken Blanchard, auteur du fameux “Manager Minute”, expliquait que la préoccupation majeure des sociétés devait être d'offrir un “service de légende” (2). Mais il ajoutait aussitôt : “cette préoccupation est une quête... pas une destination !”

Parmi d'autres préconisations, il soulignait la nécessité de bien identifier les besoins du client, d'acquiescer une culture du service, de développer la réactivité et la prise d'initiative. Bien entendu, il n'est pas inutile de rappeler ces standards de la relation client aux personnels qui en sont nouvellement investis. En revanche, il faut aussi aider ces derniers à remodeler leur identité professionnelle. Un ingénieur qui persiste à ne se définir que comme ingénieur ne fera jamais un bon commercial. Pour qu'il donne sa pleine mesure, il faut qu'il s'identifie à ses nouvelles fonctions et s'y sente bien.

(1) La Tribune, 15/04/08. (2) Financial Times, 20/05/08.

■ diriger

Une leçon du "toyotisme" : le management ne se résume pas à des recettes

Après avoir été adoptées par de nombreux industriels dans le monde, les méthodes japonaises de gestion continuent de susciter les passions. Ainsi, comme le rapportent *Les Échos*, certains souhaitent désormais leur mise en œuvre dans les sociétés de service et les administrations⁽¹⁾. Le processus est en marche. Un exemple : la Direction régionale de l'industrie, de la recherche et de l'environnement (DRIRE) de Poitou-Charentes a engagé une démarche de "lean management" directement inspirée des méthodes de Toyota. Responsable du projet, Benjamin Garel ne cache pas son enthousiasme. "Le lean office est tout aussi efficace que le lean manufacturing". Selon le quotidien économique les résultats sont au rendez-vous : "quand il lui fallait un an pour monter une action collective afin de dynamiser une filière économique, la DRIRE ne s'exécute plus qu'en deux ou quatre mois". Et les employés ? "Ils sont moins stressés qu'avant, car ils ont une meilleure visibilité et ils sont plus efficaces", renchérit Benjamin Garel.

(1) *Les Échos*, 09/05/08. (2) "Toyota, l'usine du désespoir", par Satoshi Kamata, Éditions Demopolis, mars 2008, 264 p. (3) *Le Monde*, 22/04/08 (4) *Le Progrès*, 10/06/08.

Une affirmation qui ne manquerait pas de faire sursauter les détracteurs du management à la japonaise ! Ceux-ci ne nient pas son efficacité industrielle, mais dénoncent sa "perversité". Dans la préface à l'édition française du livre du journaliste japonais Satoshi Kamata, "Toyota, l'usine du désespoir", le sociologue Paul Jobin écrit : "la grande différence avec le taylorisme, c'est que dans le cas du toyotisme, c'est l'ouvrier lui-même qui contribue à augmenter les cadences et non plus la hiérarchie"⁽²⁾. Et de pointer les dégâts qui en résultent pour la santé de l'ouvrier.

Est-il alors légitime, comme le pensent certains, de voir dans le "toyotisme", la cause du stress, voire des suicides qui ont endeuillé le monde du travail ? Sébastien Lechevalier, maître de conférence à l'École des hautes études en sciences

"L'important, c'est de créer de l'envie pour que l'employé soit fier."

sociales, s'y refuse. "Ce n'est pas le toyotisme qui tue, mais bien sa transposition défectueuse." Selon ce spécialiste du Japon, la réussite des principes toyotiens "repose sur un contrat implicite avec les salariés. La principale leçon est qu'on ne peut pas demander plus aux personnels sans leur offrir plus. Et ces compensations ne se limitent pas au salaire, mais à la structure organisationnelle de l'entreprise et à la valorisation des salariés en son sein"⁽³⁾. Une exigence également soulignée par Didier Leroy, patron de Toyota France : "Il ne s'agit pas de mettre la pression. L'important, c'est de créer de l'envie pour que l'employé soit particulièrement fier et qu'il participe à l'amélioration permanente"⁽⁴⁾. Autrement dit, comme tout modèle de management, le toyotisme ne peut se résumer à des recettes. Il doit aussi s'incarner dans un projet partagé et une action co-construite.

■ communiquer

En période de crise, plus que jamais, il faut dire la vérité

C'est par gros temps que l'on peut juger de la qualité du management ! Comme l'explique Palle Ellemann, directeur du Great Place to Work Institute Europe, dans un dossier spécial du *Financial Times*, "il est plus facile de créer de l'énergie, de l'optimisme et de l'esprit d'équipe quand l'entreprise est en croissance et que vous pouvez partager les profits. En revanche, quand vous devez réduire le personnel à cause d'un retournement économique, vous pouvez mesurer la résistance de votre culture d'entreprise"⁽¹⁾.

Dans le contexte actuel, marqué par la crise des subprimes, l'enquête 2008 réalisée par cet institut sur les "entreprises où il fait bon travailler" a valeur de test⁽²⁾. Or, elle démontre que certaines compagnies "parviennent à maintenir la confiance de leurs personnels, même lorsqu'elles

sont frappées par le retournement de conjoncture". Leur secret ? Une communication sincère et permanente.

"Quand une société doit annoncer une mauvaise nouvelle, cela ne doit pas relever des seules ressources humaines. Les cadres dirigeants doivent expliquer pourquoi les décisions prises sont nécessaires"

Dans les circonstances difficiles, les paillettes et la poudre aux yeux sont à proscrire : "il est extrêmement important de dire la vérité, de continuer à communiquer et de se rendre accessible". Autre enseignement : les compagnies qui résistent le mieux sont celles dont les salariés sont, de longue date, tenus informés de la stratégie de leur entreprise et des défis qu'elle doit relever. "Quand une société doit annoncer une mauvaise nouvelle, cela ne doit pas relever des seules ressources humaines. Les cadres dirigeants doivent expliquer pourquoi les décisions prises sont nécessaires", insiste Palle Elleman. Pour affronter la tempête, il faut des capitaines sincères et surtout courageux.

(1) "Best Workplaces", cahier spécial du *Financial Times*, 28/05/08. (2) www.greatplacetowork.com

LU POUR VOUS

- Pour aider les organisations à atteindre leurs objectifs il faut d'abord identifier le plus grand défi rencontré par les employeurs : faire face rapidement aux changements qui se produisent dans leur environnement. Les entreprises changent désormais de structures et de stratégies de façon accélérée et répétée pour répondre aux demandes des clients, aux innovations des concurrents et à bien d'autres facteurs externes. Ces évolutions sont cependant difficiles à anticiper et toute erreur dans la réaction - attendre trop longtemps avant de changer ou se préparer à des circonstances qui ne se réalisent pas - est coûteuse. Peter Cappelli, professeur de management, *Harvard Business Review*, mars 2008.

- On ne peut pas, aujourd'hui, former des dirigeants sans leur donner le sens de l'histoire et de la complexité. Et cela va bien au-delà de la culture générale. Nous cherchons à forger leur conscience éthique à partir de mises en situation, mais aussi en nous appuyant sur les grands auteurs. Pierre Tapie, directeur général de l'ESSEC, *Les Echos*, 27/05/08

...

- Ce qui compte, c'est l'envie. C'est de proposer à nos 2.400 salariés du plaisir tous les matins. [...] Le plus important, c'est de voir les gens heureux. Je prends du plaisir au milieu de gens qui en prennent. Quand on évolue dans un bon environnement, on obtient de bons résultats. Éric Girard, directeur général de Carglass, *L'Entreprise*, juin 2008

...

- Il faut absolument anticiper. [...] Le monde concurrentiel est de plus en plus agressif, si bien que le coût de la non-prévision est plus cher que celui de la réaction. Il est indispensable d'identifier quels peuvent être les prédateurs et de savoir se faire craindre. Il faut prouver qu'on est capable de réagir, d'être dissuasif... Christian Harbulot, président de l'École de guerre économique, *Les Cahiers de la compétitivité*, *Le Monde*, 21/05/08

82 %

C'est le pourcentage de salariés qui considèrent que le journal interne de leur entreprise contribue efficacement à leur information professionnelle. Un résultat qui contredit le prétendu scepticisme des salariés à l'égard des discours provenant de leur direction.

Source : Étude Euro RSCG C&O-CSA disponible sur www.eurorscgo.com

Les nouveaux territoires de l'intelligence économique

sous la direction de Marc-Antoine Duval,
IFIE Éditions/ACFCI, mai 2008,
170 p., 15 €.

Depuis quelques années, des professionnels de différents horizons se sont appropriés les méthodes de l'intelligence économique. De la sorte, entre politiques publiques et stratégies d'entreprises, les praticiens et les experts ont ouvert de "nouveaux territoires". On parle désormais d'intelligence économique, juridique, financière, culturelle, humanitaire, sociale... À travers les témoignages rassemblés par cet ouvrage, une même réalité émerge : dans un monde en mutation profonde, la maîtrise de l'information et la capacité à anticiper sont des atouts majeurs pour qui veut s'adapter et survivre.

Jeunes & Entreprises : réussir la connexion

par Thibault Lanxade,
Éditions Editea, avril 2008,
172 p., 19,50 €.

Aujourd'hui, "près de deux jeunes sur trois qui arrivent sur le marché du travail estiment que l'entreprise ne met pas tout en œuvre pour les aider à s'intégrer dans le monde professionnel". Or, au moment où les générations issues du baby-boom s'approprient à partir de la retraite, il est capital pour les entreprises de parvenir à attirer les nouvelles générations. Au-delà de ce constat largement partagé, cet ouvrage esquisse des solutions de nature à aider les entreprises à relever le défi du recrutement intelligent.

Comment le web change le monde

L'alchimie des multitudes

par Francis Pisani et Dominique Piotet,
Éditions Pearson Education / L'Atelier,
avril 2008, 264 p., 22 €.

Désormais, près d'un quart de la population mondiale utilise Internet. Mais, si frappant soit-il, ce chiffre ne donne qu'une pâle indication des transformations en cours. Car celles-ci tiennent surtout à la façon dont les internautes se servent du réseau. "Après avoir sagement commencé par consulter des sites, acheter en ligne, chercher l'âme sœur, ils se sont mis à participer, s'exprimer, créer des groupes." D'utilisateurs, ils sont devenus acteurs, donnant naissance à une "alchimie des multitudes" qui transforme radicalement nos façons d'agir, de penser et de travailler.

■ convaincre

Alain Thébault, le marin qui défie les lois de la physique

Tous les hommes ont un rêve. Depuis plus de quinze ans, celui d'Alain Thébault est de concevoir et piloter un bateau volant capable de s'élever au-dessus des flots par la seule force du vent. Un véritable défi lancé aux lois de la physique.

Pourtant, grâce au soutien d'ingénieurs, de marins prestigieux et d'industriels, ce projet fou est aujourd'hui devenu réalité. Il se nomme *Hydroptère* et mouille du côté de Marseille. À son bord, Alain Thébault pulvérise un à un les records mondiaux de vitesse. Son drôle de trimaran atteint 41,69 nœuds sur un mille marin et même 44,81 nœuds sur 500 mètres ! Une quête d'excellence qui l'anime depuis l'enfance : "Je ne pensais qu'à être le plus fort, le plus rapide, le meilleur, confie-t-il. J'entraînais en compétition permanente de façon quasi impulsive, que ce soit pour une course à pied ou un exercice de calcul, une figure géométrique à tracer, une règle de grammaire à appliquer ou l'orthographe d'un mot à maîtriser" (1).

De tels hommes ne s'arrêtent jamais car les rêves sont comme l'horizon : aussitôt atteints ils

se dérobent. Il faut donc aller, toujours plus loin, plus haut, plus vite. Dans les prochaines semaines, Alain Thébault et ses partenaires vont

"Aujourd'hui, on a trop tendance à vivre dans la facilité. C'est dommage."

tenter de franchir "le mur du vent" : dépasser les 50 nœuds à la voile (2). Pour la beauté du geste. Car les records ne sont pas une fin en soi. "Qu'est qu'un chrono finalement, alors

que nous sommes en train de voler ? Voler, vous vous rendez compte ! Extraire de l'eau une masse de 6 tonnes. C'est de la magie" (3).

De la magie peut-être, mais aussi du travail, de l'endurance, du courage et de la passion. "La force qui nous anime toujours vient du fait que ce projet est déjà mort plusieurs fois... Et à chaque fois, on est arrivé à relever la tête. Sans jamais céder. [...] Aujourd'hui, on a trop tendance à vivre dans la facilité, il n'y a plus d'enjeu dans nos existences. C'est dommage" (4). Tous les hommes ont un rêve, oui. Mais les plus heureux sont ceux qui les poursuivent contre vents et marées !

(1) "Pilote d'un rêve", par Alain Thébault, Éditions Flammarion, mars 2005, 263 p. (2) www.hydroptere.com (3), (4) Revue *Attitude Voile*, N°1, avril 2008.

■ s'engager

Michel Fournier : sauter de 40 kms, quoi qu'il en coûte

"Je ne baisse jamais les bras. Je vais au bout de mes idées. Je sais que j'y arriverai" (1). Quelques heures auparavant, Michel Fournier a vu le ballon qui devait l'emmener dans le ciel pour un saut en chute libre de 40.000 mètres s'envoler sans lui... Une perte catastrophique pour un projet mené sur fonds privés.

Voilà vingt ans que ce parachutiste de 64 ans se bat pour faire aboutir ce projet fou. Tout commence en 1987, lorsque le ministère de la Défense lance le projet S38 visant à développer un dispositif d'éjection pour la navette spatiale Hermès. Michel Fournier, qui voulait être astronaute, y voit l'occasion de réaliser son rêve de gosse. Il s'entraîne sans relâche et est sélectionné. Las ! Deux ans plus tard, la France renonce pour cause de rigueur budgétaire. D'autres seraient rentrés dans le rang. Lui, décide d'en sortir. "Ce fut une véritable catastrophe pour moi. Je ne pouvais pas m'arrêter là. J'ai aussitôt décidé de reprendre l'opération à mon compte. J'ai vendu ma maison [...] et j'ai démis-

sionné de l'armée pour me consacrer entièrement au projet" (2).

Son engagement est total. Outre la poursuite d'un entraînement digne d'un astronaute, il se

met en quête de moyens humains et matériels. "J'ai tout investi dans ce saut.

Une grande partie de ma retraite de l'armée y passe. Avec ma femme, nous n'avons jamais pris de vacances. Je ne peux pas l'emmener au restaurant ni

faire du shopping. Mais cela n'est pas un sacrifice. J'ai voulu réaliser ce rêve et je l'assume parfaitement" (3). Autant de détermination force l'admiration.

Au fil des ans, Michel Fournier va parvenir à convaincre des techniciens, des passionnés et des entreprises. L'expérience laisse espérer des avancées scientifiques et des retombées industrielles importantes (4). Malgré déjà trois tentatives avortées, les membres de l'équipe restent soudés. A la dernière, de retour à leur hôtel, ils ont inscrit sur un tableau trois mots qui claquent comme un défi : "Nous y arriverons !" L'énergie positive est contagieuse.

(1), (2) (3) *Paris Match*, 03/06/08. (4) Voir notamment *Les Échos*, 19/05/08 et le site dédié au projet (www.legrandsaout.org).