

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

Face à la crise : lucidité et action !

Et si les dérèglements financiers actuels annonçaient des bouleversements plus profonds ? C'est la thèse développée dans deux ouvrages récemment parus sous la plume d'observateurs avisés de l'économie mondiale.

Ancien directeur de la rédaction d'Enjeux-Les Échos, François Lenglet ne prend pas de gants. "Comme toujours, écrit-il, une crise financière n'est jamais que la conséquence de changements plus profonds et durables, qui vont déterminer nos conditions d'existence dans les prochaines décennies. Car cette secousse se lit aussi comme l'amorce d'une grande transformation, comme il ne s'en produit qu'une ou deux fois par siècle (1)." Et de prédire, comme le postule le titre de son livre, que "la crise des années trente est devant nous" !

L'AVÈNEMENT D'UN NOUVEAU MONDE

Un sombre constat partagé par Patrick Artus, directeur de la recherche de Natixis, dans un nouvel ouvrage (2) écrit avec Marie-Paule Virard, rédactrice en chef d'Enjeux-Les Échos. "Cette crise, écrivent-ils, n'est sans doute que le premier signal faible, annonciateur de plus grands bouleversements. Dans tous les domaines. Car nous voici entrés dans un monde où les hiérarchies anciennes sont remises en cause de manière décisive." Les uns et les autres décrivent l'avènement d'un nouveau monde, sur le pas duquel il faut abandonner les certitudes d'hier. "Il semble que la 'mondialisation heureuse' chère à nos meilleurs esprits s'éloigne de plus en plus", remarquent-ils encore.

Libre à chacun d'y voir un pessimisme exagéré. En revanche, pas question d'y déceler un quelconque fatalisme ! Car ces auteurs en appellent à la lucidité, mais

aussi à l'action. "Que se passera-t-il si nous restons les bras croisés ?", s'interrogent Patrick Artus et Marie-Paule Virard. "Notre conviction est qu'un nouvel âge de la globalisation a commencé et que rien ne serait pire que la fuite en avant dans l'égoïsme et le chacun pour soi. D'où l'urgence de réagir et d'agir collectivement." De même, pour François Lenglet, "si rien n'est acquis, rien n'est jamais perdu. Très probablement, les hommes et les idées du renouveau sont là, dissimulés dans le fracas du monde". Et dans tel ou tel service de chaque entreprise, serions-nous tentés d'ajouter !

REPRENDRE L'INITIATIVE

Car cette injonction à l'action collective ne s'adresse pas seulement aux dirigeants politiques. Elle concerne également les acteurs de l'entreprise. Au sein de celle-ci aussi, il est temps de prendre la mesure des défis de la globalisation. Notamment en répondant à la demande de sens et de projets, exprimée par les cadres. "Le règne de la finance à outrance entraîne une prise de conscience, avertit Gabriel Artero, président de l'Apec. Les cadres ressentent le besoin de retrouver des valeurs [...]. Non pas qu'ils aient le désir de travailler moins, mais plutôt qu'ils veulent trouver de la cohérence, du sens (3)."

Pour surmonter la crise actuelle, il ne suffit donc pas de faire le gros dos en attendant que tout redevienne comme avant. Il faut, au contraire, reprendre l'initiative. L'heure n'est pas plus au pessimisme qu'à l'optimisme. Elle est à l'action et à la mobilisation des énergies !

Alter&Go Conseil

(1) "La crise des années 30 est devant nous", par François Lenglet, Éditions Perrin, juin 2008, 157 p. (2) "Globalisation, le pire est à venir", par Patrick Artus et Marie-Paule Virard, Éditions La Découverte, juin 2008, 164 p. (3) *Courrier Cadres*, septembre 2008.

■ vu d'ailleurs

"Même le changement a changé", constate Olivier Vassal dans un ouvrage consacré à la mutation de l'entreprise sous l'influence de la globalisation et de la financiarisation de l'économie (1). Selon ce conseiller en stratégie, "notre façon d'aborder le changement s'est progressivement modifiée au cours des années 90. De réponse à une situation exceptionnelle supposant un effort résolu, celui-ci est devenu une seconde nature de l'organisation moderne".

Cette permanence du changement n'est pas sans risque. "La question du 'pourquoi changer' est devenue accessoire, et seule celle du 'comment' jugée d'intérêt. À tel point qu'au seul prétexte du changement,

nombre de directions ont fini par négliger l'argumentation qu'auraient dû supposer les projets qu'elles initiaient, provoquant la perte de sens généralisée dont témoignent nombre d'enquêtes."

Pour Olivier Vassal, là réside la cause principale de la fameuse résistance au changement. "Pour ma part, écrit-il, je vois surtout des personnes résister à des changements dont elles redoutent les conséquences, mais surtout dont elles considèrent qu'ils manquent de visibilité, de perspective stratégique, et qu'ils s'inscrivent insuffisamment dans un projet d'avenir." Salulaire rappel : pour obtenir l'adhésion des hommes, le minimum est d'avoir un vrai projet à leur proposer !

(1) "Le Changement sans fin", par Olivier Vassal, Éditions Village Mondial, juin 2008, 196 p.

PAROLES D'HOMME(S)

Harmonie. "Une entreprise, c'est comme un orchestre. Chacun en jouant sa partition apporte sa pierre à l'édifice. Il y a des solistes, il faut suivre leur rythme. En même temps, eux aussi se fondent à un moment dans un ensemble, dont le chef d'orchestre a la maîtrise. Mais lui-même serait bien incapable de réaliser chacun des petits morceaux qui sont joués par ses instrumentistes." Marc-André Ferrer, directeur général délégué de La Poste, Les Échos, 05/08/08.

Un pas après l'autre ! "Chaque pas m'amène vers quelque chose que je ne connais pas. C'est une quête sans fin, qui influe beaucoup sur ma façon d'agir dans la vie quotidienne. Face à l'adversité, je me rappelle ce que tout coureur d'ultra a expérimenté sur le terrain : les mauvais moments finissent toujours. La souffrance aussi et il y a tellement plus de bons moments que de mauvais." Philippe Billard, journaliste, coureur sur l'Ultra Trail du Mont-Blanc, Libération, 01/09/08.

Un atout nommé désir. "Je délègue beaucoup, j'ai de très bons managers. Savoir s'entourer de gens qui sont plus forts que soi, savoir créer du désir dans sa société, ce sont des atouts décisifs." Robert Castel, sociologue, Le Monde, 09/07/08.

Donner le meilleur de soi. "On peut être très content de terminer cinquième. Vous savez, tout dépend de vos ambitions de départ : si vous pensez ne pas pouvoir entrer dans les points avant la course et que vous y parvenez finalement, le sentiment d'avoir accompli une grande course peut être supérieur à la conquête d'une victoire promise dès le départ. [...] Je ne baisse jamais les bras. Dans tout ce que je fais, je me bats jusqu'au bout et je veux être le meilleur." Fernando Alonso, coureur automobile, Le Parisien, 06/09/08.

Coûte que coûte ! "Le chef d'entreprise, comme le sportif de haut niveau, se fixe un objectif : aller du point A au point B quoi qu'il arrive, même si cela doit être difficile." Xavier Savin, champion national de natation et patron de PME, La Tribune, 06/08/08.

"Ce sont les tripes qui décident. Notre père nous a donné cette fibre d'entrepreneur. Ce n'est pas l'argent qui nous motive, mais de bien faire notre métier."

Jean-François Decaux, codirecteur général du groupe Decaux, Le Monde, 29/07/08.

■ anticiper

Les "neurones miroirs" au secours des dirigeants et managers ?

À mesure que l'ancien management hiérarchique s'efface au profit de l'art plus subtil de convaincre, mobiliser et stimuler, les qualités attendues des dirigeants et des managers évoluent. "Diriger efficacement, remarquent Daniel

Goleman et Richard Boyatzis dans un récent article de la *Harvard Business Review*, ne consiste plus tant à maîtriser des situations qu'à être capable de susciter des sentiments positifs chez les personnes dont la coopération et le soutien vous sont nécessaires⁽¹⁾."

À cette fin, les auteurs, respectivement psychologue et expert en comportement organisationnel, se réfèrent aux dernières découvertes en neurosciences. "De nouvelles études sur le cerveau montrent que les dirigeants peuvent améliorer les performances de groupe en comprenant la biologie de l'empathie." L'une des notions clés est celle du "neurone miroir", découvert fortuitement par un neurologue italien. Un jour, alors que ce dernier observait sur un singe une région du cerveau connue

pour s'activer lorsque l'individu lève le bras, l'un de ses assistants porta une crème glacée à sa propre bouche. Il eut alors la surprise de constater que la zone cérébrale du singe s'allumait comme s'il dégustait lui-même la glace ! Ce fut

le premier indice de l'existence de neurones reproduisant ce que d'autres individus font. "Ces cellules autrefois inconnues agissent comme un système Wi-Fi neuronal. Lorsque nous détectons, consciemment ou non, les émotions de quelqu'un d'autre à travers ses actions, nos neurones miroirs reproduisent ces émotions."

Pour Daniel Goleman et Richard Boyatzis, cet "effet miroir" est exploitable dans la sphère du management. Car, comme le prouvent de nombreuses études de terrain, "les émotions et les actions du dirigeant incitent ses collaborateurs à les adopter à leur tour". Cependant, pas question d'y voir un nouveau moyen de manipulation ! La méthode exige de la sincérité et de l'exemplarité. Avant d'espérer changer les autres, il faut travailler sur soi !

"Les dirigeants peuvent améliorer les performances de groupe en comprenant la biologie de l'empathie."

(1) "Social Intelligence and the Biology of Leadership", par Daniel Goleman et Richard Boyatzis, *Harvard Business Review*, Volume 86, n° 9, septembre 2008.

■ apprendre

Pour qu'EDF conserve l'énergie de changer

L'expérience d'EDF peut-elle inspirer d'autres entreprises dans leurs projets de changement ? Robert Leloup, directeur du management et

de l'organisation du groupe en est persuadé. Il présente, dans un récent ouvrage⁽¹⁾, la façon dont son entreprise s'est transformée au moyen d'un référentiel baptisé "Litchi" (Les Instruments et Techniques du Changement Interne).

Il est vrai que, pour EDF, les circonstances n'ont pas été avenes en transformations ! La société "a connu, ces dernières années, de nombreuses mutations tant au plan stratégique, qu'organisationnel et culturel. Depuis cinq ans, les différents projets s'enchaînent au rythme des cycles de gestion, des évolutions réglementaires. EDF a dû simultanément gérer l'ouverture des marchés à la concurrence et son changement de statut juridique, puis son introduction en Bourse".

Parmi les enseignements de ce compte-rendu rédigé en collaboration avec Sandrine Marty, responsable de projet à la direction de la communication d'EDF, et David Autissier, maître de conférences à l'université Paris XII, on retien-

dra la nécessité d'élaborer un processus souple. "Si la méthodologie constitue la pierre d'angle de la démarche, elle n'est, en fait, qu'un

outil. La méthodologie se met au service des opérationnels pour qu'ils puissent s'en emparer, l'adapter à leurs problématiques, toujours uniques. La réussite tient, en grande partie, à l'intelligence des opérationnels, à leur capacité à tordre les éléments méthodologiques, à se les approprier..." notent les auteurs.

Les transformations se font dans l'action et le facteur humain est donc essentiel : "Le portage, le partage, la communication nécessaire pour emporter la conviction demandent, au global, plus de temps et d'énergie que ceux dépensés pendant la phase de conception." La mise en œuvre d'une telle démarche en interne témoigne d'un beau courage managérial ! En revanche, il comporte un risque peut-être négligé : celui de voir les process se transformer progressivement en une nouvelle routine. Pour ne pas relâcher ses efforts, un regard extérieur stimulant est toujours un atout. Même lorsque l'on a de l'énergie à revendre !

"La réussite tient, en grande partie, à la capacité des opérationnels à tordre les éléments méthodologiques, à se les approprier."

(1) "Une innovation en conduite du changement", par Robert Leloup, Sandrine Marty et David Autissier, Éditions Eyrolles, 129 p., juin 2008.

Les organisations aussi ont des émotions

Les émotions retrouvent progressivement droit de cité dans l'univers professionnel ! Et pas seulement comme outil de communication. Une récente étude de l'Institut national de recherche et de sécurité (INRS) a ainsi permis de mesurer l'impact émotionnel de changements dans l'organisation du travail. Une telle démarche est encore novatrice. "Dans les entreprises, rappellent les experts, les émotions au travail ont longtemps été ignorées. Pire, elles ont même souvent été bannies. En effet considérées comme la partie irrationnelle, incontrôlable de l'homme, les émotions ont surtout été perçues comme opposées aux normes de bon fonctionnement, voire dérangeantes pour le travail (1)." Fatale erreur ! Car, comme l'a démontré Antonio R. Damasio, professeur de neurologie et neurosciences à l'Université de Californie du Sud, "l'absence d'émotions et de sentiments empêche d'être vraiment rationnel (2)." Pour les leaders comme pour les organisations, il est donc capital de prendre les émotions en compte. Singulièrement dans les périodes de changement. C'est ce qu'a confirmé l'étude INRS menée au sein d'un centre d'appels téléphoniques.

Agissant autrefois en tant que sous-traitant, le centre étudié est ensuite devenu partie intégrante de son principal client. "Ce changement d'identité a entraîné de nombreuses modifications, tant sur le plan de son activité que de son organisation." Ainsi, l'accent a désormais été mis sur la qualité des appels dans une logique de satisfac-

tion client et non plus sur le volume d'appels traités. De tels changements ont eu sur les salariés un impact émotionnel mis en évidence par l'enquête de l'INRS.

"L'exigence peut aussi générer des émotions positives."

Principal enseignement : le relèvement du niveau de qualité exigé et la volonté affichée de mieux satisfaire les clients sont bien vécus par les chargés de clientèle "qui perçoivent dans cette nouvelle activité un caractère plus intéressant et valorisant". Exprimer un haut niveau d'exigence peut donc rimer avec épanouissement et susciter des émotions positives. À une condition toutefois : donner aux salariés les moyens d'y répondre correctement et mettre en œuvre un management adapté. C'est là que le bât blessait ! En continuant à évaluer le travail accompli sur des critères quantitatifs hérités de l'ancienne structure, la direction plaçait les salariés dans une situation contradictoire. Il en résultait non seulement du stress mais aussi une baisse de motivation et de performance.

"Nous avons pu observer, concluent les experts de l'INRS, que les émotions agissaient sur l'activité et réciproquement. Les émotions ressenties peuvent influencer l'activité dans un sens positif ou négatif, tout comme l'activité cognitive et les événements vécus au travail peuvent avoir un effet sur l'état affectif du moment." De la sorte, ils énoncent, preuves à l'appui, une vérité connue de tous les bons managers : une entreprise efficace est une entreprise dans laquelle on prend du plaisir à travailler !

(1) "Prise en compte des émotions au travail : cas pratique en entreprise", par Corinne Ribert-Van De Weerd, INRS, Hygiène et sécurité du travail - Cahiers de notes documentaires - 2^e trimestre 2008. (2) "L'Erreur de Descartes - La raison des émotions", par Antonio R. Damasio, Éditions Odile Jacob, mars 2008, 368 p.

■ communiquer

Entreprise et opinion publique : la parole est à la défiance

Au tribunal médiatique, l'entreprise mérite-t-elle de s'asseoir toujours sur le banc des accusés ?

C'est la question à laquelle répondent Catherine Malaval et Robert Zalader dans un récent ouvrage (1) consacré à trois événements emblématiques des relations tumultueuses et passionnelles entre l'entreprise et l'opinion publique. À travers les "affaires" LU, Metaleurop Nord et Total-Lassalle, ces spécialistes de la communication d'entreprise démontrent combien la règle du jeu médiatique s'est compliquée pour les entreprises. "Avec le journalisme moderne est né le mythe moderne de l'existence d'un sens commun unanime dans sa morale. Une narration l'emporte unanimement, sans divage médiatique et politique, une narration politiquement correcte et forcément victimaire." S'agissant de l'entreprise, l'analyse n'est plus de mise et la parole est sys-

tématiquement à la défiance. C'est bien sûr une injustice car "l'entreprise n'est ni le lieu unique de

"La règle du jeu médiatique s'est compliquée pour les entreprises."

la création de richesse et des réussites individuelles et collectives, ni uniquement le lieu privilégié de l'exploitation et de production de toutes les aliénations..."

Il s'agit aussi du prix à payer en contrepartie de la nouvelle place centrale de l'entreprise dans la société. En effet, à mesure que les autres institutions ont déçu, l'entreprise s'est vue investie de nouvelles responsabilités : sociales, mais aussi sociétales, environnementales, citoyennes etc. Et gare à celles qui se montreraient défailtantes ! Dès lors, le salut passe peut-être par davantage de modestie. "Le mythe de l'entreprise responsable et coupable a vécu", pronostiquent les auteurs. En admettant qu'elle ne peut pas tout, l'entreprise se protégera de ceux qui lui en demandent trop !

(1) "La Bête économique", par Catherine Malaval et Robert Zalader, Éditions Perrin, juin 2008, 206 p.

LU POUR VOUS

• *La première fonction du travail, c'est l'insertion sociale. Mais pour être sûr de bien jouer un rôle dans la société, encore faut-il que la fonction, la tâche ait du sens... Le management aujourd'hui devient anti-taylorien. Il aura fallu cent ans pour passer à un système plus participatif. [...] Quand les salariés ne savent pas vraiment à quoi sert leur travail, ils le font mal, s'y intéressent peu.* Philippe Bernoux, sociologue, Le Figaro Réussir, 01/09/08.

...

• *Les crises rebattent les cartes. Les sociétés qui figurent en tête des palmarès d'entreprises changent deux fois plus en période de crise que pendant les périodes de croissance. [...] C'est en période de tempête que l'on fait la différence entre les bons et les mauvais marins. Les dirigeants qui ont une vraie stratégie peuvent plus facilement prendre des parts de marché, et à moindre coût, que lorsque tout le monde a les poches pleines.* Guillaume Charlin, directeur général du bureau parisien du Boston Consulting Group (BCG), Le Monde, 04/09/08.

...

• *Grâce à la lecture, aux recherches, au "fouinage", on peut découvrir un certain nombre de choses qui n'apparaissent pas à la surface. Une des choses importantes dans la vie, c'est de faire le tri. Mais, pour trier et trouver les petites pépites qui vous aident à vivre, il faut brasser beaucoup d'idées, beaucoup d'époques, beaucoup d'histoires. Dès lors qu'on a le goût pour la lecture, on a une source de profit personnel absolument inépuisable.* Augustin de Romanet, directeur général de la Caisse des dépôts, Les Échos, 13/08/08.

...

• *Je n'ai pas de happy end à vous offrir, ni de scénario de fin du monde d'ailleurs. Les époques de rupture sont des périodes fertiles. Et ne croyez pas ceux qui vous disent qu'ils savent où tout cela nous conduit.* Todd Gitlin, journaliste américain, lors d'une conférence donnée à l'IEP de Paris, cité par le blog Mediapart (www.mediapart.fr).

34 %

C'est, selon une récente étude la proportion de salariés qui estiment "ne pas être capables de faire le même travail qu'actuellement jusqu'à 60 ans". La pénibilité physique n'est pas seule en cause : 27 % invoquent le caractère trop monotone d'un travail qui ne permet pas d'apprendre et d'évoluer.

Source : Premières Synthèses Informations n°29.2, Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques (DARES), juillet 2008.

Oser l'innovation

Revue *Futuribles*, n°344,
septembre 2008, 206 p., 13 €.

Dans ce dossier, *Futuribles* aborde l'innovation sous ses multiples facettes. Comme le rappelle Hugues de Jouvenel, dans son éditorial, "l'innovation ne saurait être appréhendée exclusivement dans sa version technique qu'il s'agisse de process ou de produits. Elle exige, plus que l'invention ou l'acquisition de techniques nouvelles, une véritable révolution culturelle au niveau individuel comme au niveau collectif". Il souligne ainsi la nécessité de faire preuve de créativité "dans les formes d'organisation comme dans les méthodes de management." On retiendra aussi la contribution de Jean-Paul Colin, ancien cadre du géant de l'informatique Intel, qui démontre combien il est difficile pour une entreprise en forte croissance de préserver ce qui a fait sa force : "La capacité d'innovation et la fluidité des circuits de décision qui permet à une idée nouvelle de rapidement trouver des voies d'exploitation".

Quand tout paraît chaotique, rien n'est encore perdu

par Benoît Melet, mai 2008, 146 p., 26 €.

Dans ce nouvel ouvrage, le coach de dirigeants Benoît Melet explore un paradoxe managérial. D'une part, "dans un contexte d'accélération du changement, de coexistence des différentes façons de travailler ensemble, d'environnements divers [...], les entreprises se trouvent placées dans l'obligation de faire appel plus fortement que jamais aux qualités personnelles des acteurs : capacités relationnelles, d'adaptation, d'initiative, de créativité...". Mais, d'autre part, "l'exercice de cette part de liberté génère une crainte, une peur, des interrogations de la part de l'organisation, toujours extrêmement soucieuse de sa pérennité et de sa cohésion". Pour dépasser cette contradiction génératrice de tensions, il invite notamment les entreprises à "penser des formes d'organisation permettant que le sujet puisse s'exprimer pleinement dans des lieux où sa parole est réellement entendue".

L'essor des neurosciences

collectif, sous la dir. de Claude Debru,
Jean-Gaël Barbara et Céline Cheric, Éditions Hermann, juillet 2008, 400 p., 38,50 €.

Les neurosciences connaissent, depuis cinquante ans, un essor sans précédent qui renouvelle notre vision de l'homme. Dans cet ouvrage savant, les auteurs, neurobiologistes, en retracent l'histoire tout en faisant le point sur les découvertes récentes. C'est aussi l'occasion de vérifier combien les progrès de la connaissance sont indissociables de la capacité de remettre en cause les certitudes les plus ancrées.

■ s'engager

Les génies du web au-delà des clichés

Quelles sont donc les valeurs qui ont motivé les jeunes génies du web pour sortir de l'amateurisme? Et l'image rebattue de grands adolescents dépenaillés, vivant au fond d'un garage, sans montre ni calendrier, reflète-t-elle la réalité? C'est ce qu'a voulu savoir Jessica Livingston, membre fondateur d'une société spécialisée dans le financement et l'accompagnement de start-ups, en lançant son enquête (1). Et quand vingt-cinq fondateurs des plus célèbres d'entre elles racontent leurs débuts, l'histoire dépasse de loin la fiction!

À parcourir l'itinéraire de ces stars du web, l'on constate très vite que, si leur créativité non-stop est l'ingrédient indispensable de leur réussite, capacité de travail, réactivité et audace sont, elles aussi, loin d'être virtuelles! Ainsi, "la détermination est probablement la qualité la plus importante qu'un créateur de start-up se doit de posséder". Et s'ils font montre d'"une qualité surhumaine, c'est la persévérance [...], particulièrement cruciale car, dans une start-up, rien ne se passe comme prévu".

Leur combativité leur a permis de vaincre la frilosité des investisseurs: un moteur de

recherche ou un logiciel libre n'étaient pas des innovations évidentes en 1995! Quant à l'esprit d'équipe, il est d'emblée non négociable—et bien différent de l'ambiance d'une simple "bande de copains": Steve Perlman, cofondateur de la WebTV, le reconnaît: pour réussir, "il faut qu'il existe un lien très fort entre

les acteurs clés de l'entreprise et qu'ils partagent une certaine vision du monde".

Ces créateurs, qui ont souvent démarré avec quelques dollars, ne sont "pas uniquement motivés par l'argent": même riches, ils continuent à développer de nouveaux produits, mus par "un grand amour du travail bien fait" et parfois "le désir de changer le monde".

Loin de canoter sur un long fleuve tranquille, les créateurs du web ont vite appris à négocier des rapides sur une coque de noix, avec comme fils conducteurs "l'empathie à l'égard des utilisateurs" et une réactivité à toute épreuve. Au final, le mythe d'une tribu entrepreneuriale à part en sort écorné. Les génies du web sont bien à l'image de tous les chefs d'entreprises. En tout cas des meilleurs d'entre eux.

(1) "Les plus grandes réussites du web", par Jessica Livingston, ESF Editeur, 2008, 408 p.,

■ convaincre

René Lacoste : la ténacité du "crocodile"

Septembre 1927 : un jeune tennisman français accède à la célébrité mondiale en offrant à son pays la Coupe Davis. Il s'appelle René Lacoste, dit "le crocodile".

Comme le démontre la biographie qui vient de lui être consacrée, ce surnom lui va bien (1). Tenace et accrocheur, René Lacoste ne lâche jamais prise et croque la vie à pleines dents. Ainsi, lorsque, à 25 ans, au sommet de la gloire, la tuberculose l'oblige à remiser définitivement ses raquettes, il ne se lamente pas contre le mauvais sort. Il se lance aussitôt dans une nouvelle aventure: la création, en juin 1933, d'une entreprise de prêt-à-porter sportif. Banale aujourd'hui, l'idée est alors extrêmement novatrice. Alors que tennis, golf, voile et ski font chaque jour de nouveaux adeptes, l'ancien champion comprend qu'il assiste aux pré-

mices d'un changement d'époque. Comme le notent ses biographes, René Lacoste et son associé, l'industriel André Gillier, "sont parmi les premiers à imaginer et concevoir des tenues sportives, adaptées à une société où le rapport au corps est en train de changer".

En avance sur leur temps, ils bousculent tous les codes vestimentaires en vigueur. En 1928 déjà, René Lacoste avait fait sensation en disputant la finale du championnat de France, vêtu d'une chemise à manches courtes, ce qui avait provo-

"Un visionnaire doublé d'un perfectionniste méthodique."

qué l'indignation du président de la Fédération française de tennis! C'est cette chemise qui inspirera le premier modèle de "la marque au crocodile". Contre l'avis de ses amis qui trouvent cela de mauvais goût, René

Lacoste souhaite en effet que chacun de ses produits soit orné d'un crocodile vert. L'air de rien, il "vient de créer une catégorie de produits - le polo - et une nouvelle manière de communiquer": le logo.

Si l'on ajoute à cela le "perfectionnisme méthodique" qui faisait déjà la réputation du champion de tennis, on comprend mieux la belle destinée de sa marque. Il se vend aujourd'hui dans le monde deux produits à l'emblème du crocodile chaque seconde!

(1) "Le Style René Lacoste", par Patricia Kapferer et Tristan Gaston-Breton, Éditions L'Équipe, juin 2008, 301 p.