

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.

www.alteretgo-conseil.com Le monde change. Et vous ?

## ■ édit

### Quand les troupes ont peur, les chefs doivent être (encore plus) courageux

Comment surmonter la peur qui étreint progressivement nos compatriotes confrontés à la crise ? Après les manifestations de fin janvier, cette question ne s'impose pas aux seuls leaders gouvernementaux. Elle concerne aussi les dirigeants d'entreprise. Tous les managers le savent : avant de se donner à voir dans la rue, l'inquiétude a grossi dans les ateliers et les bureaux.

#### L'IMMOBILISME EST ANXIOGÈNE

Dans un récent ouvrage au titre volontariste, "Crise, une chance pour la France ?", Jean-Paul Betbèze estime que "nous allons vivre une forte montée des mouvements de l'immobile", c'est-à-dire des opposants à tout changement<sup>(1)</sup>. Et le directeur des études économiques du Crédit agricole d'égrener la liste bien connue des prétextes à l'inaction : "ça ne marchera jamais !", "on a tout essayé", "c'est plus compliqué que vous ne le pensez !", "pas tant, pas si vite, pas ça et ça", "pas comme ça !", etc.

Céder à une telle rhétorique serait la pire des réponses. D'abord parce que les réformes sont plus nécessaires que jamais. Ensuite parce que la peur actuelle se nourrit précisément de l'inaction et d'un certain sentiment d'impuissance. L'amoureux a peur avant de se déclarer, le boxeur avant d'entrer sur le ring et l'acteur avant le lever de rideau. Le trac est l'état qui précède l'action. Refuser l'action, c'est le perpétuer.

#### LANCER DES PROJETS D'AVENIR

Pour vaincre l'angoisse qui risque de tétaniser leurs équipes, les leaders et les managers doivent donc fuir à tout prix l'immobilisme, l'attentisme et même la circonspection. Alors que sa compagnie traverse, comme bien d'autres, une passe difficile, Jeff Immelt, PDG de General Electric, l'a bien compris. "Il y aura moins de projets, explique-t-il, mais des projets seront toujours lancés. Je pense que c'est ainsi que l'on maintient la motivation des gens dans une période telle que celle-ci. Tous les employés de toutes les compagnies ont peur. Dès lors, travailler sur des dossiers importants pour l'avenir est particulièrement bienvenu actuellement<sup>(1)</sup>."

#### LE RÔLE DES LEADERS

Plus que jamais, l'impulsion doit venir d'en haut. Un leader exemplaire ne doit pas seulement prendre sa part des sacrifices demandés à ses employés. C'est aussi et avant tout un homme ou une femme capable de poursuivre des objectifs, de prendre des décisions et de s'y tenir. "Pour retrouver la croissance, poursuit Jeff Immelt, vous devez donner des 'non' et des 'oui' clairs. [...] Même au plus haut niveau de l'entreprise, il y a trop de 'peut-être'." Pas facile, assurément ! Mais lorsque les salariés ont peur, les leaders doivent être encore plus courageux.

Alter&Go Conseil

(1) Presses, universitaires de France, janvier 2009, 190 p. (2) Entretien accordé à la Harvard Business Review de janvier 2009.

## ■ vu d'ailleurs

Face à la dépression économique, gare à la dépression nerveuse ! "L'impact du pessimisme ambiant a lieu directement dans notre cerveau, très exactement dans l'aire du cortex cingulaire antérieur", explique le neuroéconomiste Sacha Gironde dans la livraison de janvier de Psychologies<sup>(1)</sup>. En effet, lorsque les mauvaises nouvelles s'accumulent, cette zone peine à maintenir un juste équilibre entre émotions et raison.

Le remède ? Savoir "raison garder" justement ! Pour le psychiatre Frédéric Fanget, il faut prendre du recul par rapport au discours médiatique et "faire la part des choses entre les risques réels et les risques imaginaires de la crise sur nous". Envisager le pire est aussi une bonne méthode : "Cela aide à se rendre compte que, au bout du bout, nous exagérons et que, quoi qu'il arrive, il y aura toujours une solution", conseille le thérapeute.

Il ne s'agit donc pas de recourir à la méthode Coué mais d'évaluer posément la situation afin de prendre les mesures appropriées. Or, ces dernières ne sont pas nécessairement douloureuses. En bouleversant toutes les routines, les crises sont aussi une occasion de tout remettre à plat, "en nous interrogeant sur ce qui compte vraiment pour nous".

Pour les hommes comme pour les organisations, les crises sont donc propices à la réflexion et aux changements de cap. Elles nous inquiètent parce qu'elles bouleversent nos habitudes et nos certitudes. Mais du même coup, elles permettent l'éclosion d'une vision renouvelée des choses. Autant dire qu'elles sont lourdes de risques, mais aussi riches d'opportunités. À condition de ne pas céder à la déprime !

(1) Psychologies, janvier 2009.

## PAROLES D'HOMME(S)

**Se surpasser.** "Je me donne à fond dans ce que je fais. Rien ne me fait peur. Au contraire, j'aime être déstabilisée. Je n'ai jamais été attirée par les choses faciles. [...] Le quotidien d'un danseur de l'Opéra, c'est celui d'un athlète de haut niveau. Tous les jours on vit avec la douleur. Être étoile ou première danseuse, c'est se surpasser. Une étoile doit tenir sa place, montrer la voie, soutenir ses camarades, mais aussi être soutenue. On oublie souvent, aujourd'hui, la notion de travail." Marie-Agnès Gillot, danseuse étoile, Paris-Match, 24/12/08.

**Vive le travail.** "Le travail, c'est bon pour la confiance. Vous vous faites respecter. La création d'entreprise est un bon moyen de construire sa vie. [...] L'entrepreneuriat fait s'exprimer le meilleur de nous-mêmes, en particulier la volonté de réussir, de maîtriser son destin, de diriger sa vie." Abdellah Aboulharjan, fondateur de Jeunes Entrepreneurs de France, Ode (presse néerlandaise), cité par Courrier International, 2/01/09.

**Battante !** "Tout ce que j'ai appris pendant mon enfance est resté au plus profond de moi : le respect des autres, l'honnêteté, la nécessité de se battre dans l'existence pour s'en sortir. Autour de moi, dans cette tournée, je sens des gens qui bossent mais aussi qui me respectent." Patricia Kaas, chanteuse, Le Parisien, 23/01/09.

**Changer les règles.** "La vraie relance se fera grâce aux entrepreneurs, à l'innovation et au travail de chacun. Voilà ce qu'il faut dire aux Français [...] ! Il faut oser bâtir une nouvelle société basée sur de vrais principes, et abolir une fois pour toutes les règles contraignantes ou inadaptees." Mathieu Laine, avocat et essayiste, Le Figaro Magazine, 10/01/09.

**Goût du risque.** "La différence entre l'entrepreneur et la dérive du capitalisme financier, c'est que l'entrepreneur crée de la valeur avec des risques réels." Jean-Marie Messier, Le Parisien, 15/01/09.

**"Mieux vaut un projet moyen avec une très bonne équipe qu'un projet excellent avec une équipe moyenne."**

John Preston, professeur d'entrepreneuriat de la Sloan School of Management, l'école de gestion du MIT de Boston, Les Échos, 21/01/09.

Donner du sens

■ anticiper

## Pour les entreprises aussi : pas d'avenir sans racines ni identité !

Les entreprises peuvent-elles trouver dans leur histoire des réponses aux défis qui se posent à elle au présent et au futur ? Historien et contributeur du Rapport Anteios 2009<sup>(1)</sup>, Pierre Martin en est persuadé. Dans un article, notamment consacré à Saint-Gobain, il démontre comment l'ancienne Manufacture royale des glaces a puisé dans son passé de nouvelles raisons d'aller de l'avant.

Cette démarche originale se produit à la fin des années 70, lors d'un épisode crucial de la vie de l'entreprise : le projet de fusion avec l'entreprise de tuyauterie Pont-à-Mousson. Ancien PDG de Saint-Gobain, Roger Fauroux se souvient : "Il s'agissait, au fond, d'une interrogation sur la légitimité de la nouvelle stratégie qu'était en train d'élaborer le nouveau Groupe. Si la complémentarité des deux compagnies au plan industriel était claire, la fusion des deux traditions n'allait pas de soi. Il s'agissait d'assurer la cohésion d'équipes mal soudées, en lançant de nouvelles aventures communes<sup>(2)</sup>." L'objectif est alors d'offrir aux managers et aux salariés des repères leur permettant de mieux appréhender le rapprochement. "Très empiriquement, notre démarche a consisté d'une part, à essayer, au plus fort des chambardements, d'enraciner le groupe dans la continuité de son histoire, ou plutôt de ses deux histoires, et, en même temps, de contrôler la légitimité des stratégies nouvelles par référence au passé ancien ou récent du

groupe, en bref d'utiliser l'histoire comme instance critique."

De la sorte, l'ancien PDG de Saint-Gobain met le doigt sur un aspect trop souvent négligé : une

**"Il s'agit de mieux discerner ce qui reste immuable de ce qui change et doit changer."**

entreprise n'est pas seulement une addition de moyens de production. Elle est aussi dotée d'une vie propre, d'une identité et, pour ainsi dire, d'une âme. "Je suis convaincu, écrit-il, qu'un groupe industriel, au-delà de ses compétences techniques

et commerciales, est porteur d'une certaine vocation plus globale et plus profonde qui le rend apte à telle ou telle réalisation et non à d'autres."

Une telle attention portée à l'histoire ne risque-t-elle pas de favoriser la nostalgie, voire l'immobilisme ? Non, car l'histoire bien comprise est par nature dynamique. Elle révèle que, loin d'être figée, toute entreprise a nécessairement déjà vécu des transformations qui lui ont permis de survivre. La démarche permet donc de "mieux discerner en elle ce qui reste immuable de ce qui change et doit changer", explique encore Roger Fauroux. "L'enquête historique permet de situer ses problèmes d'aujourd'hui dans la longue perspective de ses problèmes d'hier", renchérit Jean Bouvier, historien du Crédit Lyonnais. En temps de crise, ce coup d'œil dans le rétroviseur permet de relativiser les épreuves présentes. Il démontre aussi que les changements consentis ne sont pas des ruptures, mais la poursuite d'une histoire.

(1) "Histoires d'entreprises", par Pierre Martin, in "Un monde d'entreprises - Rapport Anteios 2009", sous la direction de David Colle, PUF, octobre 2008, 413 p. (2) Roger Fauroux, préface à "Un destin international. La Compagnie de Saint-Gobain de 1830 à 1939", Editions des archives contemporaines, 1988, cité par Pierre Martin in "Un monde d'entreprise", op. cit., p. 402.

■ apprendre

## Répondre au désir d'entreprendre

Les Français ont désormais la fibre entrepreneuriale ! Ainsi, en 2008, quelque 325.700 nouvelles entreprises ont vu le jour. "La création est devenue un acte naturel d'alternative au salariat", se félicite Hervé Novelli, le secrétaire d'État chargé des PME<sup>(1)</sup>.

Même s'il s'agit en grande majorité de structures dont le créateur est l'unique salarié, ce phénomène ne peut être ignoré des entreprises. En effet, ceux qui se lancent ne sont pas tous des salariés licenciés. "Les motivations des créateurs sont à égalité entre le désir d'indépendance et de reconnaissance, et la sécurité que procure le fait d'être son patron", poursuit Hervé Novelli. Parmi eux, il y a aussi d'anciens salariés quittant des entreprises trop rigides pour les laisser exprimer leurs talents. Afin de retenir ces hauts potentiels, une solution consiste à déve-

lopper l'intrapreneuriat, autrement dit "l'adoption dans l'entreprise d'attitudes et de comportements entrepreneuriaux", comme le définit Véronique Bouchard.

**"L'initiative individuelle - et pas uniquement celle des fondateurs - joue un rôle important dans le succès des entreprises."**

Dans un récent ouvrage<sup>(2)</sup>, ce professeur de stratégie à l'EMLYON Business School explique que cette démarche repose sur une valorisation accrue du couple autonomie/engagement. Mais elle insiste aussi sur la révolution des mentalités qui doit l'accompagner : Il est temps de reconnaître, dit-elle, que "l'initiative individuelle - et pas uniquement celle des fondateurs - joue un rôle important dans l'histoire et le succès des entreprises". À l'évidence, il faut aussi battre en brèche l'idée reçue selon laquelle les salariés n'aspirent qu'à la stabilité. Pour un nombre croissant d'entre eux, la routine et la rigidité sont aussi des tares rédhitoires.

(1) Entretien accordé au Figaro, le 26/01/09. (2) "Intrapreneuriat, Innovation et Croissance - Entreprendre dans l'entreprise", par Véronique Bouchard, Editions Dunod, janvier 2009, 212 p.

■ diriger

## Et si la réussite d'un changement était avant tout affaire de désir ?

Selon une récente étude internationale<sup>(1)</sup>, 18 % des managers estiment que "la résistance au changement des personnels est l'un des obstacles majeurs à l'amélioration de la productivité". Après bien d'autres, cette enquête vient confirmer que, dans la période actuelle, la difficulté principale ne réside pas dans l'élaboration des réformes nécessaires, mais plutôt dans leur mise en œuvre sur le terrain.

Certains dirigeants interrogés ne cachent pas leur désarroi face à la délicate gestion du facteur humain. "Dans chaque changement, la phase critique consiste à sortir les gens de leurs habitudes", confie Decio Carbonari de Almeida, directeur de Volkswagen Financial Services au Brésil. "Le problème est plus complexe encore lorsqu'il implique un changement de mentalité. Quand vous lancez un programme qui bouscule la culture d'entreprise, il n'y a pas de doute que le principal obstacle réside dans la réaction des personnels concernés."

(1) "Proudfoot Global Productivity Report 2008"

**"Pour 18 % des managers, le manque d'adhésion des personnels au changement est l'un des obstacles majeurs à l'amélioration de la productivité."**

Pour surmonter de telles résistances, l'engagement de la direction est pourtant capital. "Nous avons récemment entrepris un programme de changement, mais les employés de nos usines l'ont perçu comme un programme de réduction des effectifs. Nous les avons alors rassemblés pour leur dire : voici nos objectifs, nous ne voulons pas réduire les effectifs mais améliorer la productivité. Dans ce type de situations, il est fondamental de communiquer en face à face avec le personnel pour obtenir son adhésion. C'est la clef." Mais pour cela, encore faut-il que la direction démontre non seulement sa détermination, mais aussi un certain enthousiasme à l'égard des objectifs poursuivis ! Or, ce n'est pas toujours le cas. Selon la même enquête, 13,3 % des managers interrogés déplorent le "manque de motivation de leurs dirigeants à l'égard des programmes de changement" mis en œuvre. Salutaire rappel : le management des communautés humaines ne peut se résumer à des procédures. Il est aussi affaire de désir !

■ communiquer

## Motivation : la pénurie de carottes n'implique pas d'en revenir au bâton !

Dur dur d'être manager en temps de crise ! Comme le relève un récent dossier du magazine Enjeux-Les Échos<sup>(1)</sup>, "réorganisation manquée, fusion-acquisition traumatisante ou encore relève compliquée dans une entreprise familiale : les périodes chahutées deviennent de plus en plus fréquentes, propulsant inévitablement les managers en première ligne." Leur préoccupation numéro un ? Maintenir la motivation, bien sûr !

Or, "pour limiter le ressentiment comme le désengagement, les managers ne peuvent plus compter sur l'instrument classique de motivation : le porte-monnaie". Quand les caisses sont vides, impossible de faire miroiter des primes alléchantes ! Afin d'obtenir de leurs collaborateurs qu'ils s'adaptent aux nouvelles contraintes, ils devront recourir à des ressorts plus subtils et surtout éviter les faux pas.

Parmi d'autres observations, les contributeurs d'un récent "Traité de psychologie de la motivation"<sup>(2)</sup> mettent en garde contre la tentation de revenir au "management par la peur" : l'absence

**"Une communication actionnante ne peut en rester aux seuls discours apocalyptiques. Pour mettre en mouvement, il faut aussi dégager des perspectives."**

de carottes n'implique pas de brandir le bâton ! Les chercheurs ont notamment remarqué, en travaillant sur l'impact des campagnes anti-tabac, qu'escompter un changement d'attitude en focalisant uniquement sur les risques entraînés par le refus de changer est illusoire. En effet, jouer sur la seule crainte induit chez l'individu la mise en branle de mécanismes psychologiques défensifs : "la menace suscite l'anxiété et entraîne des réponses spécifiques destinées à réguler l'affect". Faute de les entraîner dans une action salvatrice, les destinataires "traiteront l'information de manière biaisée en valorisant les parties du message qui évoquent un faible risque, et dévalorisant les parties du message qui évoquent un fort risque". Autrement dit, une "communication actionnante" ne peut en rester aux seuls discours apocalyptiques. Les électrochocs ne sont salutaires qu'à la condition expresse de canaliser aussitôt l'énergie qu'ils libèrent dans une action positive. Pour mettre en mouvement, il faut aussi dégager des perspectives, désigner des objectifs et surtout passer sans délai à l'action.

(1) "Manager dans la tourmente", Enjeux-Les Échos, février 2009. (2) "Traité de psychologie de la motivation" sous la direction de Philippe Carré et Fabien Fenouillet, Éditions Dunod, janvier 2009, 404 p.

LU POUR VOUS

• C'est l'obsession du court terme qui a conduit la finance mondiale à sa perte. La cupidité de l'immédiat consistant à vouloir, coûte que coûte, gagner le maximum d'argent dans le minimum de temps, est intrinsèquement dangereuse. [...] Il ne s'agit pas seulement de moralisation mais aussi de la définition d'une efficacité durable. Philippe Vasseur, président du World Forum Lille, président du Groupe Crédit Mutuel Nord Europe, La Tribune, 27/01/09.

...

• Je ne suis pas, par nature, pessimiste. Mais l'Histoire enseigne que le travail à mener est très long pour sortir d'une crise de cette nature. Que ce soit au niveau financier, économique, social et politique, des évolutions en profondeur doivent se produire. [...] Ce travail est difficile, pénible, douloureux. Mais il faut le faire, car c'est la condition non pas du retour à la situation d'avant crise, mais de l'entrée dans une nouvelle ère économique. Denis Kessler, PDG de SCOR, Les Échos, 26/01/09.

...

• Sans tomber dans la caricature, nous vivons désormais, à l'instar de l'économie, des cycles plus ou moins longs au cours desquels notre perception des choses se transforme. D'une certaine manière, nous savons que le changement est devenu la règle et la stabilité, l'exception. Evelyne Sevin, associée dans un cabinet de recrutement, Le Figaro Réussir, 19/01/09.

...

• Les cadres vivent mal l'incertitude. Le manager a donc un rôle essentiel à jouer pour créer les conditions d'une motivation au travail. Les salariés sont un peu dans la situation d'un funambule : ils doivent regarder, non pas leurs pieds, mais loin devant eux.

Antoine Morgaut, directeur Europe du cabinet de conseil en recrutement Robert Walters, Le Figaro Réussir, 12/01/09.

61 %

**C'est, selon une récente enquête la proportion de chefs d'entreprise français qui "souhaitent que le système capitaliste soit réformé sur quelques points". Ils sont également 61 % à compter avant tout sur eux-mêmes pour "améliorer les choses dans notre société".**

Source : "Les nouvelles formes du capitalisme", enquête réalisée par TNS-Sofres pour le Centre d'analyse stratégique (CAS), janvier 2009.

## Je veux tout ! Le travail

par Maurice Thévenet, Editions  
d'Organisation, janvier 2009, 125 p., 12 €.

Le travail, dit-on, n'est plus ce qu'il était. Mais est-ce bien vrai ? Professeur au CNAM et à l'Essec Business School, Maurice Thévenet a mené l'enquête. En une centaine de pages, il passe en revue les changements qui ont affecté notre façon de travailler. Parmi les thèmes abordés : l'essor des nouvelles technologies et du travail en équipes, ainsi que l'éclatement des filières professionnelles et des liens juridiques entre la personne et l'entreprise. Au passage, il prône une saine adaptation à ces évolutions : "Avec les mêmes évolutions, dans les technologies ou les modes d'organisation par exemple, on peut faire le pire et le meilleur. Il ne s'agit donc pas de se battre contre des moulins à vent pour condamner telle ou telle évolution. Il est préférable de savoir comment les intégrer au mieux des intérêts des institutions et des personnes."

## Le vieillissement, une bonne nouvelle ?

par Michel Godet et Marc Mousli,  
La Documentation française,  
janvier 2009, 260 p., 10 €.

Faut-il vraiment avoir peur du vieillissement de la population ? Dans un ouvrage fouillé, Michel Godet et Marc Mousli, respectivement membres du Conseil d'analyse économique et du Laboratoire d'innovation, de prospective stratégique et d'organisation, prennent le parti d'y voir plutôt une bonne nouvelle : "nous vivons bien portants de plus en plus vieux". Quant aux effets néfastes, ils peuvent être conjurés par l'allongement de la durée du travail, l'augmentation de la productivité et l'innovation dans les services à la personne. En d'autres termes : le vieillissement ne sera une catastrophe que si nous refusons de nous y adapter.

## Le modèle L'Oréal

par Béatrice Collin et Daniel Rouach,  
Pearson Education, janvier 2009,  
150 p., 19 €.

Symbole de la France qui réussit, L'Oréal est aussi célèbre que méconnue dans son fonctionnement. Après enquête, les auteurs révèlent les recettes de ce succès : importance de la R&D, pratique de l'intelligence économique et de la veille concurrentielle, organisation de la concurrence externe et interne, etc. L'objectif ? Faire en sorte que L'Oréal, qui fête en 2009 son centenaire, ait toujours un coup d'avance sur les évolutions de son temps.

## ■ convaincre

# Laënnec, l'homme qui donna des oreilles à la médecine

Quoi de plus banal qu'un médecin avec un stéthoscope autour du cou ? L'instrument est même devenu un symbole de la profession. Or

il n'en aurait pas été ainsi sans le génie et le dévouement d'un homme d'exception. René Théophile Laënnec naît le 17 février 1781 à Quimper. Orphelin de mère, il est élevé par un oncle médecin qui lui transmet sa vocation. Son parcours est sans faute. Étudiant en médecine à l'âge de 14 ans,

il est reçu premier au concours général de médecine à 22 ans, puis soutient brillamment sa thèse de doctorat sur "la doctrine hippocratique appliquée à la médecine pratique".

De la sorte, Laënnec prend parti dans la querelle qui divise la médecine de son temps. Comme le rappelle P. M. Delattre, "il y avait l'École de Corvisart et l'École de Pinel. La première professait le culte des traditions hippocratiques ; son grand moyen était l'observation ; elle n'admettait, comme progrès dans la science, que les procédés nouveaux bien éprouvés. L'autre se qualifiait de médecine philosophique. Sa méthode de prédilection était l'analyse ; elle divisait, subdivisait les maladies, par classes, ordres, genres et variétés (1)". De tempérament humble, pratique et travailleur, Laënnec

donne sa préférence à la première. Une légende laisse entendre que c'est par hasard qu'il inventa le stéthoscope. Il n'en est rien. C'est à

**"Je sais que j'ai risqué  
ma vie, mais le livre  
que je vais publier  
sera, je l'espère,  
suffisamment utile  
pour avoir davantage  
de valeur que la vie  
d'un homme."**

force d'observation et d'essais répétés sur des patients qu'il met au point ce nouvel instrument permettant de relier les bruits corporels à des lésions, autrement dit de donner des oreilles à la médecine !

Mais qu'importe une idée géniale si elle n'est pas partagée ? Pour convaincre ses contemporains, le médecin breton devra batailler dur. Déjà accaparé par les malades et l'enseignement, il trouve encore le temps de rédiger deux volumes savants : "De l'Auscultation médiate, ou Traité du diagnostic des maladies des poumons et du cœur, fondé principalement sur ce nouveau moyen d'exploration". Une tâche immense pour un homme lui-même atteint de tuberculose. Mais Laënnec n'est pas du genre à se dérober. "Je sais, dit-il, que j'ai risqué ma vie, mais le livre que je vais publier sera, je l'espère, suffisamment utile pour avoir davantage de valeur que la vie d'un homme (1)". La médecine lui donnera raison : les vies sauvées par son invention sont innombrables.

(1) www.infobretagne.com. (2) www.wikipedia.fr

## ■ s'engager

# Jean-Pierre Karaquillo, juriste des stades

À 65 ans, la passion de Jean-Pierre Karaquillo est restée intacte. Voici trente ans que ce juriste passionné de football consacre tout son temps à "mettre à disposition des pouvoirs publics

et du mouvement sportif des instruments de régulation juridiques et économiques (1)".

Une œuvre aussi minutieuse que capitale alors que le sport connaissait une muta-

tion sans précédent vers le professionnalisme. Pour la mener à bien, il a fondé, en 1978, le Centre de droit et d'économie du sport de Limoges. "Au début, se souvient-il, nous étions une vingtaine, nous allions chercher un copain pour un bouquin, une formation. On nous prenait pour des fous. Il n'y avait aucun moyen financier." Pas d'argent donc, mais un trésor bien plus précieux : l'esprit d'équipe et le goût du travail. Jean-Pierre Karaquillo et ses camarades n'ont

pas peur de mouiller leur maillot. Ils jouent maintenant en première division. Comité international olympique, Fédération française de football, Comité national olympique et sportif

français... Le juriste est présent dans toutes les instances pour anticiper et accompagner le changement. "Le sport français est à un tournant, explique-t-il. L'État se désengage de plus en plus. Les conventions d'objectifs avec le ministère vont diminuer de façon colossale [...]. Il est nécessaire que le mouvement sportif augmente son autonomie en terme d'organisation et de finances." D'autres seraient déstabilisés par ces transformations incessantes. Lui se sent bien dans cette mêlée. "Le plus important, dit-il, est d'avoir les tripes, l'état d'esprit de ceux qui font le mouvement sportif."

(1) Le Figaro, 14/01/09.

**"Le plus important est  
d'avoir les tripes, l'état  
d'esprit de ceux qui font  
le mouvement sportif."**