

La Lettre Alter&Go propose chaque mois un décryptage de l'actualité et des enjeux du management. Son objectif ? Offrir à ses lecteurs un panorama des idées et pratiques émergentes, fournir des repères, ouvrir des perspectives sur les nouveaux défis qu'impose un monde en perpétuelle évolution.

■ édit

La France change... mais dans la douleur !

Depuis que Nicolas Baverez a publié son essai à succès *La France qui tombe*, le débat public s'est polarisé entre deux groupes antagonistes. D'une part, les "déclinistes" qui désespèrent de voir la France "se mettre à l'heure de la mondialisation". De l'autre, les "immobilistes" qui préfèrent remettre en cause la mondialisation pour conserver en l'état le "modèle français". Les uns prônent la rupture, les autres le *statu quo*. Mais tous contribuent à accréditer l'idée que, décidément, la France serait, par nature, rétive à tout changement.

SORTIR DES STÉRÉOTYPES

Pourtant, de nombreuses voix s'élèvent maintenant pour contester le présupposé d'une France immobile dans un monde en mouvement. Dans un entretien accordé à la revue *Le Débat* (1), le grand historien René Rémond s'insurge : "L'idée selon laquelle on ne pourrait faire en France des réformes qu'à la faveur de quelque catastrophe est une idée fautive". Le philosophe Marcel Gauchet renchérit dans la même revue : "Une des scies du discours public est l'allergie des Français à toute réforme. Il y a du vrai là-dedans, mais une vérité très partielle [...] Car le pays s'est profondément transformé, et ne cesse de se transformer."

Les auteurs anglo-saxons ne sont pas en reste. Dans *La France en mutation, 1980-2005* (2), tout un aréopage de professeurs américains rend également justice aux nombreuses réformes accomplies par notre pays pour s'adapter à la nouvelle

donne internationale. Dans un registre plus léger, les journalistes canadiens Jean-Benoît Nadeau et Julie Barlow, auteurs de *Pas si fous, ces Français !* (3), battent également en brèche les stéréotypes : "Une idée répandue – et en partie avérée – veut que la France résiste au changement. Or elle s'est montrée capable d'opérer de véritables mutations".

OSER REVENDIQUER LE CHANGEMENT

Mais ce constat d'une France qui change s'accompagne de sérieuses réserves quant à la façon dont les changements sont conduits par les élites et reçus par la population. Marcel Gauchet remarque ainsi que "le changement fait peur. D'où le tollé qui accueille beaucoup de propositions". Pour les auteurs de *La France en mutation*, cette peur collective s'explique par "la politique de l'esquive" pratiquée par des élites politiques. Tantôt "dénies", tantôt "présentées comme étant imposées par le contexte international", les réformes ne sont que trop rarement revendiquées. Elles échouent donc à susciter l'adhésion.

On ne saurait mieux illustrer cette vérité qui figure au cœur de notre métier : l'honnêteté, le courage, l'engagement et l'enthousiasme sont les ingrédients de base des changements réussis et le point de départ de toutes les aventures collectives.

Alter&Go Conseil

(1) Revue *Le Débat* N° 141 de septembre-octobre 2006

(2) Cet ouvrage collectif rédigé sous la direction de Pepper D. Culpepper, Peter A. Hall et Bruno Palier, est paru aux Presses de Sciences Po en juillet 2006. Il est précédemment paru aux États-Unis sous le titre *Changing France, the Politics that Markets Make* (Palgrave, 2006).

(3) Points Seuil, octobre 2006.

■ vu d'ailleurs

Grand reporter du *Time Magazine*, en poste à Paris depuis 2002, Peter Gumbel est un Américain qui veut du bien à la France. Médié par "la vague de pessimisme qui submerge le pays", il a pris la plume pour "contribuer à redonner le moral aux Français". Dans un petit essai, vif et intelligent (1), il propose quatre principes simples développés en autant de chapitres : "Ouvrir les fenêtres"; "Fermer les vannes"; "Motiver, Motiver"; "Retrouver le goût du risque".

Le grand mérite de Peter Gumbel est de se focaliser; non sur les objectifs - que connaissent bien

les élites françaises -, mais sur les moyens. "Trop souvent, écrit-il, les réformes ont échoué parce que la méthode manquait [...]. Quel est le secret d'une réforme qui marche ? La méthode consiste d'abord à convaincre les gens que la réforme est dans leur intérêt. Ensuite il faut les inciter à faire des changements eux-mêmes [...]. Le bénéfice du changement doit être tangible, souhaitable et soutenu par des leaders d'opinion." Autrement dit, le problème français réside dans la capacité à... conduire le changement !

(1) "French Vertigo", Grasset, octobre 2006

PAROLES D'HOMME(S)

Entreprise. "Les Français veulent contribuer à la bonne marche de leur entreprise. Notre culture implique que nos actions soient réfléchies et construites en commun, plutôt qu'elles soient imposées. L'entreprise est devenue un lieu d'identification fort, à l'instar de la cellule familiale. Si les salariés sentent qu'elle fait écho aux préoccupations extérieures, qu'elle assure sa part de responsabilité dans la société, ils s'y investissent d'autant plus." Patrick de Cambourg, président du groupe d'audit Mazars, auteur d'"Entreprise : responsabilité et confiance" (Éditions Economica), *Le Parisien*, 23/10/06.

Leaders. "Ce qui compte, c'est le comportement des leaders. Les leaders ne sont pas forcément ceux qui parlent le plus. [...] Les équipes fortes ont toujours des leaders qui pèsent. Je ne crois pas aux joueurs programmés. Il faut les responsabiliser [...]. Bien entendu, il faut des principes forts mais aussi encourager les initiatives et jouer ses chances à fond." Vern Cotter, coach néo-zélandais du club de rugby clermontois, *L'Équipe*, 02/10/06.

Travail. "Notre prospérité viendra du travail plutôt que des loisirs, du marché plutôt que de l'État, de l'Europe plutôt que de la nation. Nous devons retrouver le goût de l'effort et l'envie de réussir." Michel Pébereau, cité par *Les Échos*, 18/10/06.

Responsabilisation. "J'aime le débat, permettre à chacun de donner son opinion sur un problème, quitte à ce que je tranche à la fin si on n'arrive pas à un accord. Je crois aussi à la responsabilisation : il faut définir clairement les responsabilités de chacun." Patricia Russo, PDG de Lucent, appelée à prendre la tête du Groupe Alcatel Lucent, *Les Échos*, 09/10/06.

« Mes parents avaient l'habitude de me dire : "Tom, pense aux petits Chinois ou aux Indiens qui meurent de faim, et finis ton assiette !" Aujourd'hui, je dis à mes filles : "Dépêchez-vous de terminer vos devoirs, car les Chinois et les Indiens rêvent de votre futur travail". »

Thomas Friedman,
auteur du best-seller mondial
"The World is flat", dans un entretien
accordé à *L'Express* du 09/11/06.

Donner du sens

■ anticiper

"Guerre des talents" : les recruter, les fidéliser et... les développer !

La mondialisation crée une compétition accrue pour les ressources énergétiques et les matières premières, mais aussi pour les ressources humaines. "Le talent, affirme Adrian Wooldridge, correspondant de *The Economist* à Washington est devenu la matière première la plus recherchée au monde." Pour l'hebdomadaire britannique, qui consacrait, dans son édition du 7 octobre, un dossier spécial de 15 pages à cette question (1), plusieurs facteurs se conjuguent pour provoquer une inéluctable "guerre des cerveaux". Premier facteur : le développement de l'économie de la connaissance, grande consommatrice de matière grise. Second facteur : le prochain départ à la retraite des employés expérimentés issus des générations du baby-boom.

À cette distorsion annoncée de l'offre et de la demande, *The Economist* ajoute un facteur aggravant : la chute de la fidélité. "Durant les années 90, les entreprises se sont séparées sans ménagement de nombreux cadres. En retour, ceux-ci rejoignent maintenant sans état d'âme les plus offrants." C'est le revers de la flexibilité. Cependant, comme le souligne Laurent Derivery, président d'Hudson Europe du Sud, le salaire n'est pas tout : "Nous parlons davantage d'éléments de satisfaction à donner aux cadres que seulement de rémunération" (2). Chercheur au Centre de recherche en économie et manage-

ment (CREM), Muriel Faadia confirme : "Il y a une propension grandissante à penser que notre travail peut ou doit nous rendre heureux" (3). Plus que jamais, il s'agit donc de concilier objectifs de l'entreprise et aspirations personnelles des salariés.

MISER SUR LES ASPIRATIONS PERSONNELLES : LE "MODÈLE GOOGLE"

Un tel objectif figure au cœur de la révolution du management mise en œuvre par Google à laquelle Bernard Girard vient de consacrer un ouvrage (4). Si la presse a donné un large écho des repas gratuits, piscines, terrains de sport, massages offerts aux salariés, l'essentiel n'est pas là. Il tient dans "la règle des 20%" en vertu de laquelle les ingénieurs et les développeurs sont encouragés à consacrer 20% de leur temps de travail à des recherches personnelles. "Conçue pour réduire le turn over d'ingénieurs qui veulent pouvoir développer les idées qu'ils ont acquises dans leur travail, elle est l'une des pièces maîtresses de cette machine à innover qu'est Google." Car en devenant ainsi partenaire des projets personnels de ses ingénieurs, l'entreprise Google fait mieux que recruter et fidéliser les talents. Elle contribue à les laisser s'épanouir et se développer. Pour le plus grand profit de tous.

(1) "The search for talent. Why it's getting harder to find", in *The Economist* du 7 octobre 2006. (2) In *Le Figaro Entreprises* du 9 octobre 2006. (3) *TGV Magazine*, octobre 2006. (4) "Une révolution du management : le modèle Google", MM2 Éditions, octobre 2006.

■ apprendre

"Learning expeditions" : un stimulateur du changement ?

À l'heure du grand marché mondial, il faut moins que jamais raisonner dans un cadre hexagonal. Il faut se projeter à l'international, pour conquérir de nouveaux marchés bien sûr, mais aussi pour s'inspirer des pratiques en vigueur aux antipodes. Cette nécessité vitale a débouché sur le succès des *learning expeditions*. Concrètement elles consistent en ceci : un groupe de dirigeants est envoyé à l'autre bout du monde pour visiter, durant quelques jours, des entreprises innovantes en terme de management ou de modèle économique. Pour Pascal Baudry, président de WDHB, un cabinet spécialisé dans cette prestation, "l'objectif, pour les participants, est de comparer leurs pratiques avec celles d'autres acteurs économiques pour qu'ils remettent en question leurs schémas de pensée" (1).

À la confluence du benchmarking, de l'intelligence économique et de la formation continue,

cette chasse aux idées peut se révéler fructueuse. Spécialiste de l'intelligence collective, Olivier Zara estime que "ces séminaires itinérants permettent de mobiliser l'intelligence collective d'une équipe pendant une semaine en aidant ses membres à co-construire des idées nouvelles et un plan d'actions lié aux problématiques managériales ou stratégiques de leur entreprise". (2)

En d'autres termes, le choc cognitif et culturel produit par l'expédition constitue un excellent stimulateur du changement. Avec cependant un risque à ne pas négliger : si l'expérience vécue en commun renforce la cohésion des participants à la *learning expedition*, elle peut aussi créer une frontière avec ceux qui n'ont pas été conviés et susciter des réactions de défiance voire de résistance. Après la phase de stimulation, vient nécessairement celle de la mobilisation de l'ensemble des forces vives de l'entreprise.

(1) Cité par *Les Échos*, 17/10/06. (2) "Le management de l'intelligence collective. Vers une nouvelle gouvernance", par Olivier Zara, M2 Éditions, 20 mars 2005.

■ décider

Management stratégique : le CES en appelle à l'engagement des patrons

Dans un rapport adopté le 27 septembre dernier, le Conseil économique et social (CES) apporte son soutien à la discipline émergente qu'est encore, en France, l'intelligence économique (1). Les experts soulignent notamment que, dans un environnement par nature instable, l'intelligence économique constitue, pour les dirigeants d'entreprise, un indispensable outil d'aide à la décision. "Pour rester dans le jeu de la compétition mondiale, écrivent-ils, les entreprises doivent pratiquer l'intelligence économique [...] afin d'utiliser au mieux l'information aujourd'hui largement disponible mais éparse et non ordonnée ni validée afin de conquérir les marchés."

Mais le CES ne se contente pas de faire miroiter les bienfaits de la discipline. Il apporte quelques conseils de mise en œuvre. Il souligne d'abord que, comme pour tout projet collectif, la démarche d'intelligence économique exige l'en-

gagement du chef d'entreprise. "La sensibilisation des dirigeants d'entreprise est primordiale. Ce sont eux qui doivent s'attacher à montrer l'apport essentiel que constitue pour les entreprises, quelles que soient leurs tailles, la mise en œuvre de stratégies d'intelligence économique. Seule une forte implication des dirigeants est susceptible de mobiliser tout le personnel et d'autoriser une adaptation des structures."

Enfin, le CES insiste sur la nécessité d'organiser la démarche en prenant le soin d'inclure toutes les parties prenantes au projet : "Il convient de prendre le temps nécessaire et d'octroyer des moyens à une réflexion globale sur le fonctionnement même de l'entreprise." Autrement dit, loin d'être une simple boîte à outil, l'intelligence économique repose sur l'engagement, l'adhésion et la mobilisation des hommes et des femmes de l'entreprise.

(1) Ce rapport baptisé "Intelligence économique, risques financiers et stratégies des entreprises", peut être téléchargé sur le site du CES à l'adresse suivante : www.ces.fr/rapport/rapsec/RS052710.pdf

■ diriger

Leadership et esprit d'équipe : les cadres à l'école militaire

A priori, rien de commun entre diriger une entreprise et commander des troupes dans un conflit armé. Pourtant, les échanges se multiplient entre les univers civil et militaire.

Ainsi, en septembre dernier, quelque 57 étudiants d'HEC, garçons et filles, ont revêtu le treillis kaki pour participer, en forêt de Brocéliande, au stage "Leadership et esprit d'équipe" conçu pour eux par l'école militaire de Saint-Cyr Coëtquidan.

APPRENDRE À JOUER COLLECTIF

L'exercice ne se limitait pas aux épreuves physiques qui, c'est bien connu, renforcent la cohésion et la confiance en soi. Des séances de briefing permettaient aux futurs officiers et managers d'échanger leurs points de vue. "Les militaires nous aident à analyser une situation à risques puis à prendre la bonne décision" confiait au Figaro (1) une jeune stagiaire. "Ce sont des bêtes à concours. Pour décrocher les meilleures écoles, ils viennent de vivre des années de prépa un peu rudes. Ils savent jouer perso. Ce sont même les meilleurs. À nous de leur expliquer la pertinence du jeu collectif qui, lui, est notre force", analysait un instructeur commando. Concepteur du stage, le général Lardemelle envisage d'autres initiatives bilatérales : "Nous devons nous enrichir mutuellement. Nous pouvons imaginer des échanges de

compétences ou de modules de formation entre les deux écoles."

DIRIGER, ENCADRER, COMMANDER

L'idée est dans l'air du temps. En juin dernier une journée d'étude organisée sous l'égide du Groupe de Recherche Cadres du CNRS a permis à des chefs d'entreprises, des syndicalistes, des militaires, des consultants et des chercheurs de réfléchir ensemble sur le thème "Diriger, encadrer, commander : différences, points communs et enjeux transversaux"(2). Si, bien entendu, des différences persistent, plusieurs facteurs contribuent à rapprocher les deux univers. D'un côté, les nouvelles tâches dévolues aux forces armées, comme les opérations d'aide humanitaire ou d'interposition, les rapprochent de l'univers civil. De l'autre, l'exacerbation de la compétition économique mondiale, parfois désignée sous le terme explicite de "guerre économique" et la prégnance croissante des concepts de "crise" et de "risque" dans la gestion des entreprises (3) incitent les managers à s'inspirer des acquis militaires. Dans un monde en perpétuelle mutation, les frontières se déplacent et seuls ceux qui se défont aujourd'hui de leurs préjugés resteront performants demain. C'est peut-être là, en matière de leadership, l'ultime leçon donnée par ces rencontres civilo-militaires.

(1) Édition du 15/09/06. (2) Cette rencontre s'est déroulée à Paris, à l'École militaire, sous l'égide du CNRS avec le réseau "Arts de la guerre et interprétation de la vie civile". (3) Lors d'une enquête d'Ernst & Young et Axa Corporate Solutions, publiée le 11 octobre 2006, 80 % des 460 entreprises interrogées affirmaient avoir défini leur propre politique de management des risques.

LU POUR VOUS

- Nous réalisons maintenant que l'idée d'éliminer le risque est contre-productive. Il est probablement préférable que les enfants s'écorchent les genoux ou même se cassent un bras plutôt que de ne jamais apprendre à faire face à un risque. *Hattie Coppard, designer d'aires de jeux pour enfants, Financial Times, 07/10/06.*

...

- De nombreux tunnels se créent. Nocifs à la motivation des salariés. Les annonces d'un jour sans suite, les contradictions du discours et les mobilisations qui retombent comme un soufflé, autant de situations perçues par les salariés comme une incapacité des managers à savoir expliquer le cheminement de leur projet. *David Autissier, Maître de conférence à l'Université de Paris XII, Économie Matin, 02/10/06.*

...

- Un orchestre ce n'est pas une machine, mais un véritable terreau humain. Il y a cent manières d'interpréter une symphonie. J'explique aux musiciens ma vision, mais je reste ouverte aux propositions. Il faut savoir mettre en valeur le talent des autres et leur laisser un espace de liberté. Je regarde les musiciens un par un pour les inciter à se dépasser. Un orchestre doit donner beaucoup affectivement et sensuellement lors d'un concert. On ne peut pas diriger par l'autoritarisme. *Claire Gibault, chef d'orchestre, et députée européenne, citée par La Tribune, 10/10/06.*

...

- Pris dans une série d'injonctions contradictoires, obligé sans cesse de jongler avec productivité et convivialité, augmentation des salaires et réduction des coûts, tout cela le nez dans le guidon, la tâche du manager est devenue très complexe [...].

Jean-Claude Delmas, DRH de Casino Supermarchés, cité par La Tribune, 09/10/06

75%

C'est la proportion de Français qui souhaitent réformer ou aménager le modèle social français. 30 % souhaitent qu'il soit "repensé profondément" et 45 % qu'il fasse l'objet d'"aménagements". Selon les analystes d'Ipsos, la faible adhésion à une "refonte approfondie" s'explique par la crainte de ses conséquences.

(SOURCE : Enquête Ipsos Public Affairs réalisée les 15 et 16 septembre 2006 pour l'Ordre des Experts Comptables et Le Figaro Magazine).

Le réveil du Samourai

par Pierre Fayard, Éditions Dunod,
231 pages, 25 €.

Après son célèbre "Comprendre et appliquer Sun Tzu", le professeur Pierre Fayard poursuit ses travaux d'approche comparée des cultures stratégiques en se penchant sur le cas du Japon. L'exercice n'est pas gratuit : "Dans un monde interdépendant et ouvert, où se multiplient les interactions entre acteurs collectifs de cultures différentes, la conscience de la particularité de sa propre culture stratégique, mais aussi de celle des autres, devient indispensable." En d'autres termes, connaître les autres permet aussi de se connaître soi-même et de progresser. En l'espèce, le lecteur découvrira que le modèle japonais des "communautés de connaissance" représente une alternative stimulante aux méthodes de management traditionnelles. Enfin, comme l'ouvrage s'adresse à des hommes d'action, la théorie est illustrée par des exemples concrets observés sur le terrain.

La vraie vérité sur l'entreprise - Tout ce qu'on a jamais osé dire aux jeunes

par Sophie de Menthon et Marion Allard,
Éditions d'Organisation/Eyrolles, 116 p., 12 €.

"On y travaille, on y reste, on y revient plusieurs fois dans sa vie... L'entreprise, c'est la vraie vie !" Présidente d'ETHIC (Entreprises à Tailles Humaines Indépendantes et de Croissance), Sophie de Menthon poursuit avec ce petit livre illustré spécialement dédié aux enfants, son inlassable action de promotion de l'entreprise. Didactique et vivant, l'ouvrage répond aux questions les plus courantes sur le fonctionnement des entreprises : "Qui obéit à qui ?"; "Où va l'argent d'une entreprise ?"; etc. Au passage, elle apporte quelques éclairages sur les grands sujets de l'actualité économique. Quelques tests, des histoires vraies et un lexique complètent l'ouvrage.

La contre-démocratie : La politique à l'âge de la défiance

par Pierre Rosanvallon, Éditions du Seuil,
345 p., 28 €.

L'auteur part d'un constat : "Si les citoyens fréquentent moins les urnes, ils ne sont pas pour autant devenus passifs : on les voit manifester dans les rues, contester, se mobiliser sur Internet..." C'est ce phénomène qu'il s'attache à décrire en proposant une théorie du rôle structurant de la défiance dans les démocraties. Scrutant l'irruption "d'un peuple-vigilant, d'un peuple-veto et d'un peuple-juge", il forge le concept de "contre-démocratie" qui, sans être le contraire de la démocratie, modifie cependant profondément les modalités de recherche du consensus, qui, traditionnellement, permettaient à nos sociétés de surmonter l'immobilisme.

Pierre Bellon : un entrepreneur au long cours

Cette année, Sodhexo a fêté ses quarante ans. Feuilletter l'ouvrage publié à cette occasion par les Éditions d'Organisation c'est découvrir un succès industriel hors normes, mais aussi une formidable aventure humaine. "J'ai créé Sodhexo à Marseille en 1966. En quarante ans, notre groupe a connu un développement exceptionnel ; le chiffre d'affaires a été multiplié par 11.200, le résultat par 7.900, soit une croissance moyenne annuelle de 27% pour le chiffre d'affaires et de 26% pour les résultats. Nous sommes présents dans 76 pays, nous employons 325.000 personnes et nous sommes devenus leader mondial dans la plupart de nos segments de clientèle." Si Pierre Bellon n'a jamais considéré Sodhexo comme "sa" création, répétant à qui voulait l'entendre que "l'entreprise est plus une équipe qu'un homme", on ne peut éclipser la part de rêve et d'énergie qui lui revient dans l'édification de l'empire Sodhexo.

Petit-fils et fils d'entrepreneur, Pierre Bellon naît à Marseille le 24 janvier 1930. "Il y passe son enfance et son adolescence à l'ombre des navires du monde entier qui font relâche dans le port phocéén." Il en gardera, bien avant que l'on ne parle de mondialisation, le goût du large et des nouveaux horizons. Fraîchement émoulu d'HEC, c'est donc dans la Marine qu'il effectuera ses trente et un mois de service militaire. Il en tirera quelques solides certitudes : "Les hommes ne sont pas tous égaux, ce ne sont pas nécessaire-

ment les grands costauds qui sont les plus courageux, quand les gens ont des compétences, ils n'ont pas besoin qu'on leur donne des ordres." Lorsque, 10 ans plus tard, il créera la Sodhexo, il s'en souviendra, donnant à chacun sa chance, et toute latitude pour remplir sa mission.

"FAIRE, DÉFAIRE ET REFAIRE SANS CESSER"

Confiance dans les hommes et vision d'avenir seront les moteurs de cette "entreprise de croissance" qu'est Sodhexo : "Le jour où j'ai réalisé que si la France était la quatrième puissance économique, sa population représentait moins de 1% de la population mondiale, notre avenir était tout tracé" explique Pierre Bellon. De Marseille, la petite entreprise familiale partira à la conquête du monde. Europe, Amérique latine, Tahiti, Moyen-Orient, ex-URSS... Le groupe prend pied sur tous les continents, mais veille à conserver l'esprit pionnier des origines, en mettant un point d'honneur à servir des repas jusque dans les lieux les plus improbables : plateformes de forage, chantiers de brousse...

Cette diversité culturelle et logistique crée une atmosphère de défi permanent. "Nous sommes tous incompetents, aimait rappeler Pierre Bellon à ses collaborateurs, parce que chaque jour nous affrontons quelque chose de nouveau." Il tire de cette nécessité une devise qui claque comme un défi à l'immobilisme : "faire, défaire et refaire sans cesse". Mais aussi un immense plaisir que résume le titre de son ouvrage : "Je me suis bien amusé !"

"Je me suis amusé ! Sodhexo raconte..." par Pierre Bellon, avec la collaboration d'Emily Borgeaud, Éditions d'Organisation, 320 p., 35 €.

Arsène Wenger, "magicien d'Arsenal"

"Je vis dans le futur, pas dans le passé. C'est pour ça que je suis très embêté pour parler de mes dix ans. Pour moi, cela ne veut rien dire. Ce qui m'intéresse, c'est le prochain match. Je n'ai rien chez moi, pas de médailles, pas de photos, pas d'articles, rien." L'homme qui répond ainsi aux questions des journalistes de L'Équipe (2), c'est Arsène Wenger. Et les dix ans sont ceux qu'il a passé en tant qu'entraîneur d'Arsenal, les plus anglais des clubs de football londoniens.

Tout n'avait pas si bien commencé. Lorsqu'Arsène Wenger débarque chez les "Gunners", les Tabloïds comme les supporters le surnomment "Arsène Who ?". 564 matchs, 3 titres de champions et 4 FA Cup plus tard, le ton a changé. Maintenant, c'est plutôt : "Arsène... le magicien". C'est sûr, pour s'imposer dans l'un des temples du football britannique, le petit frenchie doit être un peu sorcier... Mais ses potions sont connues de tous.

Elles ont pour noms : travail, constance, rigueur, pugnacité, endurance, concertation, et aussi humilité...

"LE MANAGEMENT, C'EST COMME LES HISTOIRES D'AMOUR"

"Un entraîneur, dit-il, c'est quelqu'un qui doit mener sa barque comme s'il allait rester toute sa vie dans le club où il travaille, en sachant qu'il peut être amené à partir après une défaite inattendue." Pas de magie donc ? Si : l'amour du métier. "On ne reste pas dix ans dans un club sans éprouver un profond attachement. Le management, c'est comme les histoires d'amour [...]. J'ai 56 ans. J'avais dit à ma femme que j'arrêterais à 50 ans, puis à 55 ans. Aujourd'hui, je ne sais pas" (2). À l'évidence, le sortilège agit encore...

(1) Édition du 03/10/06. (2) Le Figaro, 25/09/06