

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 ?

■ édito

Changement : plus d'envie que de peur !

Le changement, dit-on, fait peur aux Français. Et s'il leur faisait aussi envie ? C'est ce que semblent démontrer deux récentes enquêtes d'opinion. La première, réalisée par OpinionWay pour *Le Figaro Magazine*, révèle que pas moins de 79 % des Français ont le désir de changer de vie⁽¹⁾. Rien de bien étonnant... Sauf qu'ils ne rêvent pas tous de lagons à l'eau turquoise où se la couler douce loin de leurs chefs ! Seuls 17 % d'entre eux expriment le désir de travailler moins. Ils sont en revanche 55 % à vouloir "gagner plus d'argent" et 35 % à souhaiter "changer de métier".

PLÉBISCITE POUR LE CHANGEMENT

Or, la seconde enquête interdit de ne voir là que des déclarations de principe ! Menée par TNS Sofres pour le Conseil d'orientation de l'emploi, elle confirme que les changements de postes, de statuts, d'établissements ou d'entreprises sont devenus le lot commun des salariés français⁽²⁾. Pas moins de 61 % d'entre eux ont été concernés par l'une de ces situations au cours des cinq dernières années. Mais surtout, elle souligne qu'ils s'en portent plutôt bien, voire s'en félicitent !

À rebours d'un cliché bien ancré, les Français ne sont donc pas si rétifs au changement. Les analystes de TNS Sofres observent ainsi "un plébiscite en faveur de la mobilité professionnelle". De fait, quelque 88 % des salariés du privé ayant connu une mobilité se déclarent

"globalement satisfaits du changement", 34 % s'affirmant carrément "très satisfaits". Fait remarquable : même les "mobilités contraintes" imposées par l'entreprise suscitent *in fine* la satisfaction de 71 % des intéressés.

UNE FORTE ENVIE D'ALLER DE L'AVANT

Ces résultats s'expliquent certes par le fait que la plupart des salariés y trouvent leur compte, notamment en terme de rémunération. Toutefois d'autres critères entrent en ligne de compte. Pour évaluer le nouveau poste qui leur est proposé, les salariés citent en tête l'intérêt du poste (53 %), le surcroît d'autonomie (35 %) et de responsabilités (33 %). Quant à la volonté de mieux concilier vie privée et vie professionnelle, régulièrement présentée comme une profonde aspiration contemporaine, elle n'arrive finalement qu'en... huitième position ! Autrement dit, loin de se laisser tétaniser par la crise, les salariés français réagissent par un désir renouvelé d'aller de l'avant et de s'engager dans leur travail.

Une telle observation bouleverse bien des idées reçues. Impossible désormais d'invoquer la frilosité des salariés pour justifier un quelconque immobilisme ! Les Français expriment un fort désir de changement. L'enjeu consiste, pour les entreprises, à y répondre de façon volontariste en développant des projets porteurs de sens. Sans quoi la mobilité des salariés se fera mais à leurs dépens.

Alter&Go Conseil

(1) Sondage OpinionWay réalisé pour *Le Figaro Magazine* qui l'a publié dans son édition du 18/04/09. (2) Enquête "Mobilités professionnelles" réalisée par TNS Sofres pour le Conseil d'orientation de l'emploi, 15/05/09.

■ vu d'ailleurs

"Changer de vie est une manière de s'impliquer comme un sujet créateur de son existence. Je change, donc je suis. (1)" En commentant ainsi le désir de changement des Français, le sociologue Jean-Claude Kaufmann pointe ce qui le sous-tend : une forte volonté de se réaliser.

Pour autant, on aurait bien tort de ne voir dans cette aspiration si contemporaine qu'une manifestation individualiste et contemplative ! Auteur d'une "petite philosophie de l'épanouissement personnel", Michel Lacroix ne s'y trompe pas⁽²⁾. "La réalisation de soi n'apparaît nullement antinomique de l'appartenance à un groupe. Elle requiert au contraire la présence du collectif. Elle est stimulée, amplifiée par le 'Nous'", écrit-il. Si bien que, pour ce professeur de

philosophie à l'université de Cergy-Pontoise, la réalisation de soi peut même s'accommoder de l'autorité ! "Le chef n'est pas celui qui dit : 'ne fais pas' mais celui qui dit 'fais'. Un chef d'entreprise, un chef de service, un professeur n'ont pas pour fonction de déclarer : 'je vous interdis de', mais : 'je vous incite à...'. Ils lancent des projets, ils accompagnent leur exécution. Ils facilitent l'action, la stimulent, la dynamisent."

Pour Michel Lacroix, cette "autorité entraînante" est l'alliée naturelle du développement personnel puisqu'elle incite chacun à agir et à donner le meilleur de soi-même. Les leaders légitimes sont donc ceux qui, par leur exigence, libèrent les potentialités des individus et celles du groupe.

(1) *Le Figaro Magazine*, 18/04/09. (2) "Se réaliser. Petite philosophie de l'épanouissement personnel", par Michel Lacroix, Editions Robert Laffont, janvier 2009, 178 p.

PAROLES D'HOMME(S)

Cultiver le doute. "Il ne faut jamais avoir de certitudes. Quand un dirigeant vient me voir pour me dire noir, je commence toujours par lui répondre blanc. C'est l'occasion de réfléchir ensemble." Ben Verwaayen, directeur général d'Alcatel-Lucent, Les Echos, 29/05/09.

Agilité et ténacité. "Les deux qualités essentielles sur la route du succès seront toujours l'opportunisme, pour ne rater aucun train qui passe et savoir changer de route à temps, et la ténacité, pour vaincre l'adversité, immense surtout au début." Philippe Escande, éditorialiste, Les Echos, 20/05/09.

Révolution permanente. "Nous aurions préféré célébrer notre anniversaire dans une conjoncture économique différente, mais L'Oréal a l'habitude de se réinventer. La crise nous donne une impulsion pour nous réinventer." Jean-Paul Agon, PDG de L'Oréal, Financial Times, 05/06/09.

Agir ensemble. "Il n'y a pas de performance sans bonheur. Pour nous, le résultat économique est le fruit d'une communauté d'hommes qui se sentent bien ensemble..." Marc Roquette, PDG du groupe agroalimentaire Roquette Frères, La Tribune, 15/05/09.

Incarner l'entreprise ! "Le patron incarne l'entreprise. C'est tout l'intérêt pour les salariés qui, du coup, donnent le meilleur d'eux-mêmes car ils savent pour qui ils travaillent. C'est important dans un monde d'incertitudes où l'aléatoire est anxiogène." Pierre Angel, Professeur de psychologie à l'Université Paris VIII, Liaisons sociales, avril 09.

"Passer de la culture de l'attentisme à la culture de l'action et inventer de nouveaux moyens sont des adaptations essentielles pour réussir."

Renaud Pomart, directeur général de Distri Club Médical, Le Figaro Réussir, 2/06/09.

Donner du sens

■ anticiper

Adieu homo œconomicus !

Qui croit encore que l'homme est gouverné par la seule raison ? Pas les experts du Centre d'analyse stratégique qui, le 16 juin, réunissent un séminaire sur le thème "Neurosciences et Prévention en Santé Publique" (1). Leur postulat : "Les neurosciences permettent de mieux appré-

hender le comportement des consommateurs et notamment le rôle des émotions dans les processus d'attention, de mémorisation et de prise de décision." De la sorte, ils s'inscrivent dans un mouvement plus vaste de réhabilitation des émotions. "La rationalité de l'agent économique qui sommeille en chacun d'entre nous est sévèrement remise en cause. Il ne s'agit pas seulement de l'aveuglement collectif qui a débouché sur la crise que l'on sait. Certains auteurs remettent désormais en question la théorie des choix rationnels (TCR)", remarquent Les Échos (2). Dans ce courant, les États-Unis ne sont pas en reste. Auteurs d'un best-seller sur "les moyens d'améliorer les décisions des citoyens en matière de santé, de bien-être et de bonheur", les professeurs Richard Thaler et Cass Sunstein se gaussent : "Si vous consultez les manuels d'économie, vous apprendrez que l'homo œconomicus peut raisonner comme Albert Einstein, mémoriser comme l'ordinateur Big Blue d'IBM et avoir la volonté de Mahatma Gandhi.

Mais les gens que nous connaissons ne sont pas comme cela. Les vrais gens ont des soucis avec les longues équations s'ils n'ont pas de calculatrice et parfois ils oublient l'anniversaire de leur femme ! (3)" Et d'en conclure que, pour améliorer la prise de décision, il faut tenir compte des limites du cer-

veau humain et de sa propension à faire des choix irrationnels.

Ils ne sont pas les seuls. Pour George Akerlof, Prix Nobel d'Économie, il est temps d'admettre que nos comportements sont biaisés par toute une série de pulsions et passions que Keynes désignait sous le nom d'"esprits animaux" (4). Au nombre de ceux-ci, il compte "la propension à se raconter des histoires" ou "la tentation de la corruption", mais aussi des sentiments plus nobles comme "l'aspiration à l'équité".

Le rejet de l'homo œconomicus ne va donc pas nécessairement de pair avec une vision noire de l'homme. Dans *Reason and Rationality*, Jon Elster, professeur au Collège de France, rappelle ainsi que la théorie des choix rationnels est aussi invalidée par le goût des actes désintéressés (5). Une leçon à méditer par les managers : le don de soi, la générosité et l'altruisme font aussi partie des vertus humaines. Et il convient de les cultiver pour concourir à l'harmonie et à la performance collective.

"Si vous consultez les manuels d'économie, vous apprendrez que l'homo œconomicus peut raisonner comme Albert Einstein, mémoriser comme le Big Blue d'IBM et avoir la volonté de Gandhi..."

(1) www.strategie.gouv.fr (2) Les Échos 07/05/09. (3) "Nudge: Improving Decisions About Health, Wealth, and Happiness", par Richard H. Thaler et Cass R. Sunstein, Penguin Books, mars 2009, 320 p. (4) "Animal Spirits. How Human Psychology Drives the Economy, and Why It Matters for Global Capitalism", par George A. Akerlof et Robert J. Shiller, Princeton University Press, février 2009, 264 p. (5) "Reason and Rationality", par Jon Elster, Princeton University Press, janvier 2009, 88 p.

■ apprendre

Génération Y : le gène de la réinvention permanente

La génération Y intrigue les chefs d'entreprises et les managers qui jugent volontiers instables ces jeunes adultes. Un récent sondage réalisé par Ipsos pour la Fondation Wyeth incite cependant à nuancer ce portrait (1). Il en ressort que, loin d'être de dangereux révolutionnaires, les adolescents partagent les mêmes valeurs que leurs aînés. Ainsi 71 % lient bonheur et travail et 87 % estiment que la réussite professionnelle "est liée au travail fourni".

Est-ce à dire qu'ils sont des copies conformes de leurs parents ? Non plus ! Car l'adolescent d'aujourd'hui se distingue par une construction de soi permanente. Pour Cécile Van de Velde, auteur d'un ouvrage de sociologie sur le passage à l'âge adulte en Europe, "la jeunesse n'est plus cette catégorie fixe aux frontières précises, encadrant un sas transitoire entre la fin de l'adoles-

cence et une stabilité professionnelle aujourd'hui incertaine. [...] Émerge une représentation très exploratoire du 'devenir adulte', indépendant de l'avancée dans une trajectoire exclusivement statutaire (2)." Elle définit ainsi l'âge adulte comme "une ligne d'horizon, mouvante, subjective".

En d'autres termes, l'âge adulte ne s'atteint véritablement jamais dans la mesure où, désormais, il n'y a plus d'apprentissage définitif mais plutôt une perpétuelle réinvention. Cela est certes déstabilisant. Mais, alors que les entreprises doivent également se réinventer, une telle génération est peut-être un atout. À condition justement de répondre à ses aspirations. Cela passe par des parcours de formation, mais aussi et surtout par la capacité à offrir de nouveaux défis.

"L'âge adulte devient une ligne d'horizon mouvante."

(1) Sondage réalisé pour la Fondation Wyeth (www.fondation-wyeth.org), 13/05/09. (2) "Devenir Adulte : Sociologie comparée de la jeunesse en Europe", par Cécile Van de Velde, Presses Universitaires de France, février 2008, 278 p.

■ diriger

Météor : un métro nommé désir

Comment relever le défi coopératif qui prend en France une dimension particulière ? Pour répondre à cette question, Jean-Pierre Segal, professeur à l'École nationale des ponts et chaussées de Paris, a effectué une plongée de plusieurs années à la RATP pour suivre la mise en place de la ligne Météor⁽¹⁾. Le cas est emblématique des projets de transformation auxquels doivent faire

face les entreprises. "Première ligne de métro construite à Paris depuis les années 30, la ligne 14 est le lieu d'une rencontre surprenante entre deux mondes que théoriquement tout oppose : d'un côté, l'univers anonyme, obscur, monotone du transport de masse, enfermé dans sa culture disciplinaire et ses cloisonnements bureaucratiques ; de l'autre, le monde de l'innovation architecturale, technique et managériale, donnant naissance à une organisation intégrée, qui cultive chez ses agents polyvalence et flexibilité." Un cocktail explosif comprenant tous les ingrédients nécessaires pour provoquer affrontement et résistance au changement...

Or, il n'en fut rien ! "Les agents ont su mener à bien avec endurance et bonne humeur le projet" et "passer d'un régime de coopération minimaliste au partage d'un projet commun". Comment l'expli-

quer ? Pour Jean-Pierre Segal, le mérite revient avant tout au management, et singulièrement au management local, incarné ici par le directeur de ligne. Celui-ci a d'abord excellé à "soutenir et à maintenir l'élan qui anime ses agents en les renforçant dans leur conviction que l'aventure collective dans laquelle ils sont engagés mérite d'être poursuivie jusqu'à son terme." Ses collabo-

rateurs ont ainsi été marqués de le voir apostropher un jour des voyageurs pas assez enthousiastes à son goût : "Alors, elle n'est pas belle notre ligne !" Il est exigeant mais suscite du désir et de la fierté : "il n'oublie jamais d'attribuer la réussite du projet à l'ensemble de ses agents et de leur manifester sa reconnaissance". Enfin, il fait preuve d'un engagement sans faille. Un agent témoigne : "Il faut savoir donner pour recevoir. Le 1^{er} janvier, à 5 h du matin, on a vu arriver notre directeur avec du champagne et du café. Nous aussi on est là, ils nous ont dit, on n'a pas non plus de réveillon."

Contre un certain consensus tendant à faire du responsable "un organisateur garant du consensus", l'expérience de la ligne 14 réhabilite donc la figure du chef qui mouille sa chemise. Alors que le management de proximité est soumis à rude épreuve, la leçon mérite d'être retenue !

"Attribuer la réussite du projet à l'ensemble des agents et leur manifester de la reconnaissance."

(1) "Efficaces ensemble. Un défi français", par Jean-Pierre Segal, Editions du Seuil, mai 2009, 226 p.

■ communiquer

Autorité ? Consensus ? Action !

Quel est, en temps de crise, le type de leadership le mieux adapté ? Et quelles sont les organisations qui surmonteront le mieux la tourmente ? Celles dans lesquelles il y a peu de discussion et plus d'action ou celles dans lesquelles le consensus est recherché avant le passage à l'action ? Ce sont les questions dont ont

récemment débattu, les participants à un séminaire organisé en mai dernier par la Cass Business School de Londres⁽¹⁾.

Pour Laura Empson, Directrice du Centre for Professional Service Firms, la situation est paradoxale.

"D'un côté, la crise renforce notre espoir de voir des leaders héroïques nous sortir de ce mauvais pas. Mais dans le même temps, la crise a gravement décrédibilisé ces mêmes héros des affaires." Faut-il alors en conclure que la crise va entériner le triomphe d'une forme plus sophistiquée et collective du leadership ? Pas sûr ! Car, dans la tourmente, il ne faut pas sous-estimer le risque de voir la recherche de consensus "devenir désespérément embarrassante". Si bien que "tel leader qui naviguait avec aisance dans des environne-

ments interpersonnels complexes manquera peut-être d'autorité et d'habileté pour agir de façon décisive⁽²⁾." Une proposition aussitôt battue en brèche par un autre participant, soulignant, de son côté, que "dans une conjoncture défavorable, on a besoin de davantage de consensus et d'un surcroît d'engagement."

"Tel leader naviguant avec aisance dans des environnements interpersonnels complexes manquera peut-être d'autorité et d'habileté pour agir de façon décisive."

Et si cette discussion tout académique masquait l'essentiel ? À savoir la capacité du leader à trouver, dans sa communication, le bon équilibre entre autorité et consensus au gré des circonstances et des nécessités. Une formule

bien résumée par l'associé d'un cabinet juridique international : "Je n'ai pas besoin d'avoir du charisme. Je m'entoure d'un petit nombre de personnes si charismatiques que leurs équipes les suivraient jusqu'au bout du monde. J'ai donc simplement à m'assurer que ces quelques personnes me suivent⁽⁴⁾."

Autorité ou consensus ? Peu importe finalement ! Ce qui compte, en revanche, c'est la nécessité de passer vraiment à l'action. Car en temps de crise, on ne se paye pas de mots !

(1) Une présentation de ce séminaire est consultable sur le site Internet de la Cass Business School à l'adresse suivante : www.cass.city.ac.uk/media/stories/story_6_18491_159356.html (2), (3), (4) *Financial Times*, 19/05/09.

LU POUR VOUS

• Parfois un management corsé consiste à inciter les gens à faire des choses qu'ils n'ont pas envie de faire ou qu'ils ne réalisent pas qu'ils sont capables de faire. À l'occasion, vous pouvez avoir à rudoyer un peu les gens pour que les choses se fassent. Mais ces moments doivent rester exceptionnels.

Stefan Stern, éditorialiste, *Financial Times*, 05/05/09.

...

• L'entreprise a des devoirs vis-à-vis de la société et de ses collaborateurs. C'est évident. Mais elle a aussi des droits d'égale importance qui lui permettent de se développer. Droit de contracter librement, droit de propriété... Si ces droits sont respectés, l'entreprise le rendra largement à la société en créant de la richesse partagée ensuite par tous. Réconcilier, restaurer la confiance en soi mais aussi la confiance dans les autres, voilà le difficile exercice dont la sphère privée et la sphère publique ne peuvent pas faire l'économie.

Xavier Fontanet, président du groupe Essilor, *Les Echos*, 13/05/09.

...

• Quand on est chef d'entreprise, c'est qu'on le veut bien. Et qu'on y prend aussi beaucoup de plaisir. Mais il existe tout de même parfois un mal-être... L'image du patron qu'on vous colle en ce moment est injuste, pénible.

Bénédicte Pilat, PDG d'Orem-Astre, *Libération*, 25/05/09.

...

• Rham Emanuel, chef de cabinet de Barack Obama, a souligné qu'il était important de ne "jamais gaspiller une crise". Une vraie crise permet à l'exécutif de mener des actions de transformation avec un support maximal et une opposition minimale.

James E. Post, éditorialiste, *Financial Times*, 02/05/09.

28 %

C'est, selon une enquête récente, la proportion de chefs d'entreprises qui estiment que la crise a mis à mal la motivation de leurs salariés.

Source : "Baromètre d'opinion économique" réalisé par Viavoice pour l'Assemblée des chambres françaises de commerce et d'industrie (ACFCI), mai 2009.

Analyses et transformations de la firme

sous la direction de Bernard Baudry
et Benjamin Dubrion, *La Découverte*,
mai 2009, 376 p., 32 €.

Quelle est loin l'entreprise fordiste qui symbolisait la toute puissance du capitalisme industriel ! "L'évolution des relations de sous-traitance, la multiplication d'accords de coopération interentreprises, le développement des formes dites 'en réseau' rendent de plus en plus difficile l'identification des frontières de la firme" remarquent les auteurs de cet ouvrage collectif. Et encore faut-il évoquer la transformation interne ! En effet, "plusieurs mutations touchant la relation d'emploi, l'organisation des pouvoirs de décision, les relations entre actionnaires et dirigeants remettent en cause le fonctionnement de l'entreprise représentative des Trente Glorieuses". Un ouvrage pour prendre la mesure des changements qui ont bouleversé la vie des entreprises en quelques années.

Diriger une entreprise innovante Joies et tribulations du métier d'entrepreneur

par François Cazalas, Éditions Eyrolles,
juin 2009, 122 p., 20 €.

Créer son entreprise ? Beaucoup de Français en rêvent. François Cazalas l'a fait. En 2004, après une dizaine d'années passées dans le conseil, il a fondé Claranor, une société spécialisée dans la sécurité alimentaire et sanitaire. De cette expérience entrepreneuriale, il a tiré une série d'enseignements vécus et pratiques. Toutefois, l'essentiel n'est pas là. Il tient, comme l'a souligné Patrick Dargent, président du Réseau Entreprendre, dans la démonstration que "la réussite de l'entrepreneur n'est pas tant le résultat d'un génie naturel que la mise en œuvre de qualités de persévérance, de courage, de capacité de décision et de solidité intérieure." Avant tout, l'entreprise est bel et bien une formidable aventure humaine !

Évitez le stress de vos salariés

sous la direction d'Hubert Landier,
Éditions Eyrolles, juin 2009, 229 p., 26 €.

Le stress professionnel est devenu un thème majeur de l'actualité. Il sert parfois de prétexte pour instruire le procès du travail en tant que tel. Or, pour les auteurs, l'une des solutions consiste, au contraire, à "redonner du sens au travail, en permettant que chacun ait vraiment le sentiment que sa contribution au projet collectif est reconnue".

■ convaincre

Le canal de Suez, aventure humaine et... managériale !

Inauguré voici 140 ans, le canal de Suez fut un exploit technique mais aussi diplomatique et managérial. Pour Ghislain de Diesbach, auteur d'une récente biographie de Ferdinand de Lesseps, le doute n'est pas permis : c'est la force de persuasion du célèbre baron qui a permis à ce vieux rêve de devenir réalité (1) !

En effet, au milieu du XIX^e, le projet a aussi de puissants opposants.

"Pendant quinze ans, rappelle-t-il, Lesseps mena un combat qui fait honneur à sa pugnacité. Maintes fois, la partie semble perdue, mais jamais lassé, il reprend les négociations. Contrairement à ce que l'on pourrait croire, il a fallu plus de temps pour arracher à Constantinople et Londres l'autorisation de percer l'isthme de Suez que pour creuser le canal lui-même."

Par chance, Ferdinand de Lesseps n'est pas un homme ordinaire. C'est "une force de la nature, un caractère indomptable et jamais abattu, contraire parfois, mais trouvant dans l'échec une nouvelle impulsion. Il appartient à cette génération qui mettra le romantisme en action et changera le monde, au lieu de le refaire au café ou dans les salles de rédaction. Lesseps est donc taillé pour affronter les défis. Véritable "poète de l'action", il

jouit d'une étonnante habileté à faire partager ses convictions. "Si jusque-là, études et projets n'avaient pas abouti, affirme-t-il, c'est que les cir-

"Si jusque-là, études et projets n'avaient pas abouti, c'est que manquait l'homme assez audacieux pour relever le défi, assez obstiné pour lasser les oppositions, assez habile pour trouver les appuis nécessaires."

constances ne s'y prêtaient pas, mais que manquait surtout l'homme assez audacieux pour relever le défi, assez obstiné pour lasser les oppositions, assez habile pour trouver les appuis nécessaires, assez éloquent pour intéresser l'opinion publique à

sa cause et drainer les fonds des épargnants, assez intuitif pour recruter des collaborateurs de haut niveau, tout en donnant une seconde chance à nombre de parias ou de réprochés." Aujourd'hui, on dirait que Lesseps excelle à convaincre les différentes parties prenantes de l'entreprise.

De fait, ce leader exceptionnel fédère toutes les énergies. Aux plus bas niveaux de la hiérarchie, chacun a le sentiment de participer à un projet grandiose et en retire une légitime fierté. "Le plus modeste des employés avait le sentiment d'appartenir à un corps d'élite", souligne Ghislain de Diesbach. La foi, dit-on, soulève des montagnes. Elle permet en tout cas de mobiliser les hommes. Et de percer des canaux !

(1) "Ferdinand de Lesseps", par Ghislain de Diesbach, Éditions Perrin, mars 2009, 453 p.

■ s'engager

Louis Renault de la remise à l'usine

Microsoft ou Apple ne sont pas les seules entreprises à avoir été fondées dans un modes-

te garage par un créateur passionné. Comme le rappelle Jean-Noël Mouret, auteur d'une récente biographie de Louis Renault, c'est aussi le cas de la marque au losange (1) ! C'est en

effet dans une remise de la propriété familiale de Billancourt que naîtra ce fleuron industriel.

En cette fin de XIX^e siècle, personne ne miserait sur celui que l'on appelle encore "P'tit Louis". "Face à ce gamin renfermé, taciturne, rétif à tout enseignement théorique, mais qui s'illumine dès qu'il est question de mécanique et de travail manuel, l'attitude de son père oscille entre le mécontentement et l'indulgence. Auprès de ses amis, il s'inquiète ouvertement du devenir de 'ce bon à rien aux mains grassesuses'."

Élève médiocre, dépourvu de diplôme, Louis est en revanche porté par un rêve exigeant. Au faite de sa gloire, il se souviendra : "Tout jeune,

par tempérament, je n'avais qu'une seule joie, celle de concevoir, de créer et de produire quelque

"Tout jeune, je n'avais qu'une seule joie, celle de concevoir, de créer et de produire."

chose. C'est la raison pour laquelle une de mes premières occupations a été d'édifier un petit atelier. Plus tard, lorsque je suis rentré du service militaire, j'ai eu l'idée de construire une automobile. [...] J'ai par nature le désir de la réalisation et de la réalisation rapide."

De fait, trois mois plus tard, la première Renault sort de la remise familiale. Douze commandes achèvent de convaincre ses frères de le soutenir financièrement tandis qu'il se remet aussitôt au travail. "Habillé comme ses ouvriers, la tignasse en bataille, Louis Renault montre l'exemple, levé à 6 h, encore au travail à 23 h - les repas ? le repos ? pas le temps !" Cet engagement paiera : la remise deviendra l'usine que l'on sait et P'tit Louis "Monsieur Renault" !

(1) "Louis Renault", par Jean-Noël Mouret, Folio/Gallimard, février 2009, 379 p.