

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

Sans eux, pas de sortie de crise : il faut réhabiliter les managers !

La crise managériale va-t-elle succéder à la crise économique et financière ? La question est devenue incontournable. "Les critiques pleuvent à l'encontre des modes de management", constate ainsi le quotidien Les Echos (1).

VERS UNE RÉVOLUTION MANAGÉRIALE ?

Cette fois le malaise est profond, si bien que même les Business Schools sont gagnées par le doute. "Le management manque de pensée réflexive : il est devenu fonctionnaire. Il accomplit des missions sans âme et sans remords au nom d'un dogme", regrette Rodolphe Durand, professeur à HEC (2). Une accusation résume toutes les autres : le management serait coupable de s'en remettre à une froide rationalité mathématique, se traduisant notamment par la manie du reporting permanent. Comme si les comportements humains étaient réductibles à des tableaux Excel ! "Le management ne s'adresse qu'à une partie de notre humanité, mais néglige tout le reste, les instincts, les passions, les aspirations", déplore Frédéric Fréry, professeur à l'ESCP Europe (3).

Pour réhumaniser le management, de nouveaux concepts font leur chemin : management participatif, solidaire, etc. Et si la solution passait, plus simplement, par la réhabilitation des managers intermédiaires et de proximité ? Voilà en effet des années que leurs marges de manœuvre sont rognées par l'invasion de process

rigides. Cette dérive a bien sûr des conséquences délétères. "Le manager ne se sent plus investi du devoir de porter un discours managérial. Dès que l'un de ses collaborateurs lui exprime un dysfonctionnement, une incompréhension organisationnelle ou stratégique, ne se sentant pas en charge, il n'a rien à répondre ou, pire, il abonde dans son sens en pointant le doigt vers le haut pour en expliquer l'origine", remarque Laurance N'Kaoua dans Les Échos. Dès lors, comment s'étonner que "la résistance au changement s'installe" (4).

LA SOLUTION EST DANS LES HOMMES

Le constat est partagé en haut lieu. Dans une récente tribune publiée par Le Figaro, Philippe Carli, PDG de Siemens France, estimait ainsi que "l'effort essentiel doit aujourd'hui porter sur le management intermédiaire, souvent négligé alors même qu'il est le relais le plus efficace pour expliquer et mettre en œuvre la stratégie de l'entreprise" (4). Salutaire rappel : le destin de l'entreprise ne se joue pas seulement entre les murs du conseil d'administration. Il dépend aussi de la capacité à mobiliser l'ensemble des femmes et des hommes qui la composent. Voilà pourquoi la sortie de crise passe aussi par des managers reconnus, soutenus et impliqués !

Alter&Go Conseil

(1), (2), (3) Les Échos, 08/10/09. (4) Les Échos, 13/10/09. (5) Le Figaro, 07/10/09.

■ vu d'ailleurs

Fin le temps où les émotions n'avaient pas le droit de cité au travail ! "Nous n'avons pas la faculté de les laisser à l'accueil de l'entreprise pour les récupérer le soir en sortant", remarque Robert Zuili, dans une contribution à un récent ouvrage sur la vie quotidienne au travail (1). Pour ce psychologue clinicien, c'est un progrès. Mieux vaut en effet reconnaître une bonne fois pour toutes que le travail ne sollicite pas seulement notre raison, mais aussi une foule de sentiments. En sortant ainsi du déni, il est possible, pour les managers, de dompter leurs émotions, voire d'en faire des alliées.

Professeur à l'EMLYON Business School, Christophe Haag va plus loin. Dans un récent ouvrage, il s'en prend à la "dictature du QI" et fait la promotion du QE (quotient émotionnel) auprès des dirigeants (2). Un message plutôt bien reçu par les plus grands patrons français. Pour Xavier Huillard,

directeur général de Vinci cela relève même de l'évidence. "C'est primordial de prendre en compte les émotions, surtout dans nos métiers qui sont des métiers de gestion des hommes. [...] Une entreprise, c'est d'abord du management, et ensuite seulement de la finance et de la stratégie. Et comme le management c'est de la psychologie et de l'intuition, comment ne pas prendre en compte les émotions !"

Le concept de QE invite donc à redécouvrir cette vérité immuable : l'entreprise est avant tout une communauté d'hommes et de femmes mus par la raison mais aussi par des sentiments. Ignorer ces derniers revient donc à se condamner à l'immobilisme. L'étymologie elle-même en témoigne : le mot "émotion" vient du latin *motio*, signifiant "mouvement".

(1) "Entreprise, mode d'emploi", sous la direction d'Émilie Devienne, Éditions Larousse, septembre 2009, 309 p. (2) "Génération QE", par Christophe Haag et Jacques Séguéla, Éditions Pearson Education, octobre 2009, 220 p.

PAROLES D'HOMME(S)

Poursuivre sa chance. "J'ai eu de la chance, mais je l'ai aussi provoquée. Quand je suis arrivée à Paris, je débarquais d'Alès, je ne connaissais personne, j'avais l'accent du Sud... J'étais la provinciale qui montait à Paris. J'ai dû me battre pour me faire une place. Pour mes premiers rôles, je revenais aux auditions jusqu'à ce qu'on me repère. [...] Je crois profondément aux vertus du travail : quand on se lance dans des projets, même petits, c'est là que les choses arrivent." Alexandra Lamy, comédienne, TGV Magazine, octobre 2009.

Gare aux cocons ! "C'est en surprotégeant que l'on rend faible. Ainsi l'enfant élevé dans du coton est-il incapable de se défendre et de résister aux attaques venues de l'extérieur ou de l'intérieur." Michel Maffesoli, sociologue, Le Figaro, 14/10/09.

Goût du risque. "La civilisation est née du fait que l'homme ne voulait pas être en permanence exposé au danger. Il a donc sécurisé son existence : avec du feu, des cavernes, des habitations, des frigos, des villes... Quand je m'extrait de cet ensemble de protections, je vis comme il y a 100.000 ans. En haute montagne, tu es propulsé dans un espace plein de dangers, dans lequel l'existence est stressante, risquée, incertaine. Tu ne peux compter que sur toi-même. C'est la plus grande source d'expérience qui puisse exister sur terre. Après, on sait comment on fonctionne." Reinhold Messner, alpiniste et aventurier, Spiegel on line, 30/09/09.

Mérite et récompenses. "C'est en redonnant au travail ses lettres de noblesse, et au mérite ses récompenses, qu'on peut atténuer ces problèmes de souffrance au travail." Yves de Kerdrel, chroniqueur, Le Figaro, 06/10/09.

"L'important, c'est d'avoir le courage de penser autrement, de dépasser les habitudes. Dans les périodes de crise, il n'y a qu'une seule chose qui nous perdra, c'est de penser comme tout le monde."

Michel Serres, philosophe et académicien, professeur à Stanford, Le Figaro, 25/09/09.

Donner du sens

■ anticiper

La crise fait naître un monde nouveau. Prêts à y trouver votre place ?

"Crise économique et innovation ont toujours été très liées. Générant de véritables crises identitaires, vecteurs d'anxiété et d'incertitudes, les crises provoquent un questionnement sur nos valeurs fondamentales mais constituent aussi le terreau d'innovations et de nouveaux modèles d'affaires parfois inédits ou improbables pour les entreprises." C'est la conclusion à laquelle sont parvenus les auteurs d'une récente étude publiée par L'Expansion Management Review (1).

Après avoir analysé un certain nombre de crises qui, de l'Empire romain à nos jours, ont jalonné l'histoire de l'humanité, ils insistent sur le caractère multidimensionnel des grandes ruptures. "À l'image des strates composant la croûte terrestre, chaque crise est la résultante de calques superposés, plus ou moins profonds." Bien entendu, la crise actuelle ne fait pas exception. "Elle peut être décomposée en une crise financière qui a tout d'abord touché la sphère bancaire, puis en une crise environnementale sous-jacente liée à l'épuisement des ressources naturelles comme le pétrole. Ensuite, ces crises se sont amplifiées et une crise économique est apparue, touchant les investissements et grip-

pant les échanges commerciaux." Toutefois, ces éléments matériels ne suffisent pas à résumer le basculement en cours. Il faut encore y ajouter "une crise sociale profonde, questionnant les acteurs de la société, la place de l'homme et son rapport aux autres et à la nature".

Ce dernier point est capital. Il signifie en effet que, loin d'être conjoncturelle, la crise va modifier durablement nos façons de vivre, produire, travailler et consommer. Dans un tel contexte, la principale erreur consiste à penser que tout redeviendra comme avant. En effet, face à l'émergence d'une nouvelle échelle de valeurs, mettre en œuvre des stratégies de survie par exemple fondées sur la seule réduction des coûts ne suffit pas. Pour trouver leur place dans le nouveau monde, les entreprises doivent aller plus loin, en imaginant de nouvelles postures, de nouveaux positionnements et de nouveaux modes de fonctionnement. Surtout, elles doivent se montrer capables de mettre en œuvre ces changements dès maintenant. Car les nouvelles hiérarchies se mettent déjà en place. Pour l'emporter demain, il faut agir aujourd'hui.

(1) "Les crises, un terreau d'innovation", par Isabelle Denervaud, Mercedes Johnson, Étienne Soumoy, Henri Tcheng, L'Expansion Management Review, n°134, septembre 2009.

■ apprendre

Face au vieillissement : la formation transforme les seniors en or !

Initialement programmé pour 2012, le grand rendez-vous sur l'avenir des retraites a été finalement avancé à 2010. Comme en d'autres domaines, la crise rend plus urgente l'évolution des mentalités.

Au sein des entreprises, le changement est déjà en marche. Côté salariés, on se fait progressivement à l'idée de travailler plus longtemps. En 2008, 52 % des Français rejetaient l'idée de travailler jusqu'à 62 ans. Aujourd'hui, ils ne sont plus que 48 % à camper sur cette position. Et côté employeurs, selon le titre d'un récent dossier de L'Expansion, on comprend enfin la nécessité de "faire du neuf avec les vieux" (2).

Pour maintenir les seniors en activité, les entreprises disposent de plusieurs leviers. Il s'agit notamment de faire un effort d'adaptation de l'organisation au vieillissement de la masse salariale. Mais sans négliger les capacités des seniors ! En effet, contrairement à une idée

reçue, ces derniers ne sont pas si rétifs au changement et aux nouveaux challenges. À condition toutefois qu'on les sollicite et qu'on les mobilise ! Le point clef est ici la formation.

Autrefois, les entreprises rechignaient à investir dans les seniors, estimant qu'ils n'avaient plus que quelques années de travail devant eux. L'inéluctable allongement de la vie active a changé la donne.

Former les seniors devient rentable comme le prouve la multiplication des programmes de formation à destination de cette population. Cependant, seuls les programmes sur mesure produisent de véritables résultats. Pour remobiliser un senior, mieux vaut co-construire avec lui son parcours de formation. En effet, le senior envisageant une seconde partie de carrière ressemble au salarié confronté à un changement. Pour le mobiliser, il faut lui dire que l'on compte sur son engagement et lui donner les moyens de s'inscrire dans le projet de l'entreprise.

(1) Sondage CSA CECOP/Cercle des Epargnants 2009 : "Les Français, l'épargne et la retraite" (2) L'Expansion, octobre 2009.

■ décider

Attention, se focaliser sur les risques nuit gravement à l'agilité

Connaissez-vous le concept d'inertie active ? Cet oxymore a été forgé par Donald Sull pour dénoncer, dans un récent ouvrage, les dégâts résultant, selon lui, d'une focalisation excessive sur les risques⁽¹⁾. Pour ce professeur de management stratégique à la London Business School, ce travers est ancien. "Les turbulences, écrit-il, créent des risques et des opportunités. Face à cette position de principe, les lecteurs vont dodeliner de la tête en signe d'acquiescement. Toutefois, lorsqu'on les plonge dans une situation incertaine, la plupart des gens vont focaliser leur attention sur les risques sans voir les opportunités placées sur leur chemin."

Sa crainte est de voir cette tendance encore aggravée par l'état dépressif résultant de la crise. Sur son blog⁽²⁾, il note ainsi que le dernier rapport du Forum économique mondial porte sur la notion de "risque global" mixant le reflux de la globalisation et le terrorisme avec les cataclysmes naturels et les risques technologiques puisque même les nanotechnologies y sont envisagées sous l'angle du danger potentiel... Selon Donald Sull, cette tournure d'esprit négative, tissée seulement de peurs et de précautions, conduit nécessairement à la récession. En effet, "envisager les changements sous un angle

exclusivement négatif conduit à la rigidité", au moment même où il faut faire preuve d'agilité.

Il évoque ainsi le cas des groupes de presse écrite qui, faute d'envisager Internet comme un nouveau territoire à conquérir, se sont lancés dans la course avec retard et dans une mauvaise direction, en se contentant de dupliquer sur le web le contenu de leurs éditions écrites... "L'inertie active, résume le Financial Times, est l'attitude consistant, pour des métiers bien établis, à faire face aux difficultés en se repliant sur les routines qui ont fonctionné dans le passé⁽³⁾."

Il n'y a toutefois pas de fatalité. "Je demande souvent aux dirigeants de dresser, en une minute, la liste la plus exhaustive possible des risques et des opportunités résultant, pour eux, de la crise économique. Or, ils trouvent le plus souvent autant que de risques que d'opportunités. Le problème ne résulte donc pas d'une incapacité à voir les opportunités dans la crise. Le problème, c'est qu'on ne leur demande pas de les voir !"

Pour mieux aborder les bouleversements en cours, il conseille donc aux dirigeants et aux entreprises de retrouver un état d'esprit positif, novateur et conquérant. Avoir des risks managés, c'est bien. Mais il faut aussi se demander : qui s'occupe des opportunités ?

"L'inertie active est l'attitude consistant à faire face aux difficultés en se repliant sur les routines qui ont fonctionné dans le passé."

(1) "The Upside of Turbulence. Seizing Opportunity in an Uncertain World", par Donald Sull, Éditions Harper Business, octobre 2009, 288 p. (2) <http://blogs.ft.com/donsullblog> (3) Financial Times, 08/10/09.

■ communiquer

Les mauvaises nouvelles s'annoncent en regardant dans les yeux

Suppression des primes, gel des salaires, voire licenciements... Les temps sont difficiles pour les dirigeants et les managers contraints de prendre et d'annoncer des décisions désagréables. Pour faire face à de telles situations, Robert Sutton, professeur à Stanford, leur enjoint d'informer leurs collaborateurs sans faux-fuyant.

La première règle à suivre est celle de la prévisibilité. Il convient de ne jamais cacher les mauvaises nouvelles. La transparence réduit le choc que provoqueront les décisions à venir. Elle permet aussi de couper court aux rumeurs: "lorsque les mauvaises nouvelles sont dites, les silences ne sont plus interprétés comme des menaces".

La seconde règle est celle de la compréhension. Les décisions dramatiques doivent être expliquées et réexpliquées. "Une explication désagréable est toujours préférable au silence, à

condition bien sûr qu'elle soit crédible". Les enjeux doivent être posés sur la table.

"Une explication désagréable est toujours préférable au silence."

La troisième règle est celle du contrôle. Il s'agit de laisser la possibilité à chacun de continuer à agir sinon sur l'issue des événements, au moins sur leur déroulement. Fondamentalement, tout le monde souhaite être acteur de sa vie.

La quatrième règle est celle de la compassion. Si inéluctable soit la décision, "il faut accepter de se mettre à la place des gens et ne pas craindre de montrer de l'empathie." Les personnes impactées en seront reconnaissantes, mais également les autres dont la motivation et la loyauté sont essentielles.

À ces règles, Robert Sutton en ajoute une autre: celle du courage. "Par-dessus tout, regardez les gens dans les yeux", conclut-il. Dans les moments heureux comme dans les temps difficiles, l'engagement personnel force toujours le respect.

(1) "How to Be a Good Boss in a Bad Economy", par Robert I Sutton, Harvard Business Review, juin 2009.

LU POUR VOUS

• Seuls le temps et le travail permettent de parvenir à la profondeur ; mais en avon-nous envie de nos jours ? C'est une question de société. [...] Dans tous les domaines, on cherche la gratification immédiate et par conséquent la simplification à outrance. Murray Perahia, pianiste, *Classica*, octobre 2009.

...

• Je suis convaincu que l'Europe doit jouer résolument la carte de l'industrie. La crise financière et économique montre qu'on ne peut pas construire une croissance durable et solide sur les mirages de la spéculation. L'industrie et les services qui lui sont attachés sont la pierre angulaire d'un développement stable et équilibré.

Louis Gallois, président exécutif d'EADS, *Les Échos*, 14/10/09.

...

• La crise actuelle est née de deux ruptures principales. La première date des années 1980 : c'est la révolution financière qui met la Bourse aux commandes des entreprises. [...] Les firmes cessent d'être des organisations au sens où on l'entendait dans les années 1950 et 1960, favorisant les carrières longues et la loyauté des salariés. [...] La mondialisation est la seconde rupture qui a bouleversé le monde. Elle permet aux pays émergents de s'industrialiser, ce qui produit deux effets de sens contraire : baisser le prix des produits industriels et monter le prix des matières premières. [...] L'économie mondiale avance en appuyant à la fois sur l'accélérateur et le frein. Les secousses brusques sont devenues inévitables.

Daniel Cohen, économiste, *Le Monde*, 01/09/2009.

35 %

C'est, selon un récent sondage, la proportion de Français qui éprouvent de l'attachement pour leur entreprise. Signe que la crise laissera des traces profondes, ils font également part de méfiance (32 %) et de déception (37 %).

Source : Sondage TNS Sofres (www.tns-sofres.com) pour Eurogroup Institute, octobre 2009

Office Code**Building Connections Between Cultures and Workshop Design**

par Steelcase Workspace Future, mai 2009, 203 p., 39,90 €.

Peut-être pensez-vous que, globalisation oblige, les cadres français travaillent comme leurs homologues anglais, allemands ou italiens ? Alors mieux vaut vous plonger dans *Office Code*. Cette étude réalisée par Steelcase, chef de file mondial du mobilier de bureau, explore la relation entre la culture nationale et l'aménagement de l'espace de travail. Au fil de cette exploration des bureaux européens, ce sont les cultures nationales et les modes de management qui se dévoilent. Pour ne prendre qu'un exemple, l'*open space* est fort répandu et bien accepté outre-Manche où le lien entre l'entreprise et le salarié est très ténu. En revanche, les bureaux individuels et personnalisés sont encore la norme outre-Rhin où la loyauté à la firme reste de mise.

L'effet sablier

par Jean-Marc Vittori, Éditions Grasset, Village Mondial, septembre 2009, 116 p., 9 €.

"Autrefois, la société ressemblait à une pyramide où tous les échelons intermédiaires constituaient les classes moyennes. Aujourd'hui, les uns sont propulsés vers le haut. Les autres descendent. À la pyramide succède un sablier", constate Jean-Marc Vittori. Pour cet éditorialiste aux *Échos*, la disparition des classes moyennes est rendue inéluctable par les révolutions économiques, technologiques et managériales en cours : économie de l'immatériel, fonctionnement en mode projet, montée de l'autonomie... Le déclin des classes moyennes est aussi celui des cadres intermédiaires. Cette mutation interroge notre modèle social et démocratique. "Quel nouvel équilibre va trouver le processus démocratique dans une société polarisée, où les échelons du milieu ont disparu ?" Une question qui interpelle aussi les entreprises.

Informer n'est pas communiquer

par Dominique Wolton, août 2009, 140 p., 6 €.

Directeur du laboratoire "Information, Communication et Enjeux scientifiques" du CNRS, Dominique Wolton revient, dans cet essai, sur le mythe de la communication totale qui a accompagné l'irruption des technologies numériques. Son constat peut se vérifier sur le terrain de l'entreprise : la multiplication des solutions technologiques ne suffit pas à assurer une authentique communication. Pour vraiment dialoguer, il faut aussi une culture et un projet communs.

■ s'engager

L'inventeur du "tattoo wear" a le travail dans la peau

Si l'on se fie à la rumeur, c'est à coup de fêtes et de nuits blanches en boîte de nuit que Christian Audigier aurait réussi à se tailler un empire aux États-Unis. Et quel empire ! En quatre ans seulement, le petit frenchie a développé un portefeuille de marques générant 500 millions de dollars de chiffre d'affaires.

Il est vrai que son histoire a tout du conte de fées hollywoodien. Comme le rapporte *L'Expansion*, tout commence le jour où Christian Audigier découvre, dans une boutique de Los Angeles, un tee-shirt orné d'un tatouage de tigre (1). D'autres se seraient contentés de l'acheter. Lui va en faire une affaire des plus juteuses.

"À l'époque, il n'est pas tout à fait inconnu dans la cité des Anges, puisqu'il est l'artisan du lancement de Von Dutch. À la suite d'une dispute avec le propriétaire de la marque, il se retrouve sans travail et sans argent. Pressé de trouver un nouveau business et séduit par le style du dessin, il prend contact avec son créateur, le maître tatoueur de San Francisco Don Ed Hardy."

L'homme a plus de 2000 dessins en stock. Le Français lui propose de les décliner sur des vêtements. C'est la naissance, non d'une nouvelle ligne de vêtements, mais d'un nouveau concept : le *tattoo wear* ! Le lancement se fait à l'économie. "Audigier commence par travailler dans son garage, avec sa femme, Ira, et son neveu, Vincent - à qui il confie la

gestion de la production. En l'absence de capitaux propres, il se concentre sur trois produits, les moins chers à confectionner et les plus lucratifs : les tee-shirts, les vestes à capuche et les casquettes." Or, grâce à un placement judicieux auprès de célébrités comme Madonna, le succès est fulgurant.

Quelque 5 millions de pièces sont écoulées chaque année !

Coup de chance ? Pas seulement ! Car, à rebours de son image de fêtard impénitent, Christian Audigier est avant tout un gros bosseur. "Dès 7 heures, il arpente de

"Dès 7 heures, il arpente au pas de course, les entrepôts de Culver City..."

long en large, et au pas de course, les entrepôts de Culver City où s'affairent plus de 500 stylistes, graphistes, commerciaux, logisticiens. D'un coup d'œil, il condamne la dernière campagne de pub pour ses parfums, tout en lisant les grandes lignes du partenariat que lui propose une marque de berlines allemandes. Et il lui faut à peine plus de temps pour valider la nouvelle collection de tee-shirts, tout en passant un coup de fil à son vice-président pour se faire expliquer les chiffres de vente de la veille, qu'il scrute attentivement chaque soir." Plus lève-tôt que couche-tard, le Français n'en continue pas moins de rêver. Il a mille projets en tête : des marques, des entreprises, des concepts... Il a raison : ces rêves-là se font éveillés et se réalisent en travaillant tôt et dur.

(1) *L'Expansion*, octobre 2009.

■ convaincre

Louis Blériot : la conviction d'un pionnier

"C'est fait !" Tels sont les mots que prononce Louis Blériot en s'extrayant de son cockpit

après avoir réussi, voici 100 ans, la traversée de la Manche par les airs. À cet instant, laissant à d'autres le soin de relater son exploit avec emphase, il ne sait pas encore qu'il va devenir une célébrité mondiale. Peut-être songe-t-il aussi aux nombreux

obstacles surmontés pour parvenir à ses fins. Car, comme le relate Henri Charpentier, auparavant, Louis Blériot a connu la solitude des pionniers (1).

En effet, peu de gens croyaient alors aux possibilités du "plus lourd que l'air". Les gens sérieux misaient encore sur le "plus léger que l'air" : les

ballons et les dirigeables. Pour vaincre le scepticisme ambiant, Blériot a donc tout fait lui-même ou presque, devenant à la fois concepteur, financier et pilote d'essai de ses "oiseaux mécaniques".

Lorsqu'il se lance dans l'aéronautique, c'est déjà un homme accompli qui a connu le succès en créant, à 25 ans, une entreprise florissante de phares pour l'automobile. Tout à la fois ingénieur, entrepreneur et manager, ce centralien fait honneur à son école créée pour "former des ingénieurs civils, des directeurs d'usines, des chefs de manufactures".

Le fou d'aviation n'est pas seulement un rêveur ! Il a également le sens pratique et celui de l'entreprise. Il a surtout la foi et l'endurance des grands innovateurs. Malgré les échecs, malgré le sobriquet de "tombe toujours" que lui donne la presse, Blériot ne renonce jamais.

"tombe toujours" que lui donne la presse, Blériot ne renonce jamais. Sa ténacité paiera. Lorsqu'il posera son avion sur le sol britannique, chacun comprendra que cet entrepreneur un peu casse-cou a ouvert une nouvelle ère.

"Il y a 100 ans, Louis Blériot", par Henri Charpentier, Éditions Atlantica, juin 2009, 186 p.,

"Malgré les échecs, malgré le sobriquet de 'tombe toujours' que lui donne la presse, Blériot ne renonce jamais."