

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.

■ éditio

Pour les hommes comme pour les entreprises, pas d'avenir sans mémoire !

"Le futur appartient à celui qui a la plus longue mémoire", estimait le philosophe Friedrich Nietzsche. De récentes expériences menées par des chercheurs américains en neurosciences tendent à lui donner raison. Ces scientifiques, membres du Memory & Cognition Laboratory de la Washington University de Saint-Louis, affirment en effet dans leur étude (1) que l'aptitude à se projeter dans l'avenir, à élaborer des projets, et donc à changer, repose sur la capacité à se souvenir.

LES PROJETS SE NOURRISSENT DES SOUVENIRS

Ils ont notamment remarqué que les régions du cerveau mobilisées pour se souvenir du passé sont les mêmes que celles utilisées pour imaginer l'avenir. "Nos découvertes, écrivent les chercheurs, tendent à accréditer l'idée que la mémoire et la pensée du futur sont hautement interdépendantes. Elles contribuent à expliquer pourquoi il est impossible d'envisager le futur sans souvenirs." (2) En effet, "certains individus tels que les personnes dépressives, les jeunes enfants ou les amnésiques, qui sont incapables de se remémorer efficacement leur passé, semblent également incapables de former des images spécifiques du futur" (3).

La neuroscience rejoint ici la sagesse populaire : "pour savoir où l'on va, il faut savoir d'où l'on vient". Or, ce précepte n'est pas seulement vrai pour les individus, mais

aussi pour les groupes et les communautés humaines. Ces travaux invitent donc à porter un regard neuf sur la mémoire collective des organisations. Alors que la mémoire d'une entreprise, sa culture, voire ses traditions sont souvent tenues - parfois à raison - pour des facteurs d'immobilisme, la neuroscience nous apprend qu'elles sont également indispensables pour tracer une nouvelle voie.

MOBILISER LES SOUVENIRS AU SERVICE DU CHANGEMENT

Sur le terrain de l'entreprise, nous avons pu maintes fois le constater : une stratégie de changement a d'autant plus de chance de réussir qu'elle s'inscrit dans une histoire vécue par les salariés. L'art de la conduite du changement tient aussi de la narration. Il s'agit de raconter un avenir possible en mobilisant les souvenirs et les valeurs propres d'une entreprise pour donner envie. Dès lors, loin de constituer des handicaps, la mémoire d'une entreprise et sa culture peuvent représenter des atouts. Tout dépend comment est conduit le changement !

Alter&Go Conseil

(1) "Neural substrates of envisioning the future", par Karl K. Szpunar, Jason M. Watson, Kathleen B. McDermott, *Proceedings of the National Academy of Sciences of the USA*, vol 104, janvier 2007 (www.pnas.org).

(2), (3) ABC News, 05/01/07

■ vu d'ailleurs

Dormir et rêvasser ne sont pas précisément des pratiques bien vues en entreprise. Et pourtant ! Selon de multiples études scientifiques, ces "activités" se révèlent indispensables à notre efficacité professionnelle. Un récent rapport du ministère de la Santé remarque ainsi que "la sieste permet, à condition d'être bien expliquée, d'améliorer la performance. [...] Plusieurs entreprises ont expérimenté la sieste au sein de leur dispositif de travail avec des résultats sensibles sur le sentiment de bien-être, la disponibilité, la qualité du travail et même de la réduction de l'absentéisme" (1).

Grâce à l'imagerie médicale, on sait maintenant que "les zones du cerveau sollicitées pendant la journée se réactivent pendant notre sommeil. Un peu comme si nous répétions mentalement ce que nous avons fait pendant la journée". Si l'on en croit le professeur Robert Stickbold, "c'est parce que nous rêvons que la

nuit porte conseil", car "nos songes serviraient à classer les événements de la journée et à juger la pertinence des connexions avec des expériences passées" (2).

Même le rêve éveillé aurait des vertus ! Chercheur en neuropsychologie à l'Université d'Aberdeen, Jonathan Smallwood explique : "Nos vies sont des aventures complexes. Il faut beaucoup les planifier pour les négocier correctement. [...] Nous avons développé la capacité à penser des buts qui vont au-delà des circonstances, et donc à faire des bons choix dans le futur. La rêvasserie reflète la tentative potentielle de nos cerveaux à remplir du temps de loisir avec des projets, ce qui nous permet de poursuivre les objectifs plus efficacement" (3). À une condition toutefois : passer à l'action pour que le rêve devienne réalité.

(1) Rapport sur le thème du sommeil, Ministère de la Santé et des Solidarités, décembre 2006. (2) *Courrier Cadres*, mai 2007. (3) *Le Monde de l'Intelligence*, avril/mai/juin 2007

PAROLES D'HOMME(S)

Donner envie. "Un entrepreneur doit donner envie aux gens - salariés, clients, investisseurs - de le suivre. C'est dans les trente premières minutes d'un rendez-vous avec un investisseur que tout se joue. Il faut inspirer confiance et donner l'impression que s'il ne nous suivait pas, il passerait à côté de quelque chose." Pierre Kosciusko-Morizet, créateur de Price Minister, (l'un des premiers sites français de commerce en ligne), *La Tribune des entrepreneurs*, avril 2007.

Valeurs. "Je suis un homme issu d'un milieu modeste, de la campagne, où les grandes valeurs de l'éducation d'un enfant étaient celles du travail bien fait, de l'humilité, du respect des autres et surtout des aînés, de la politesse, de la fierté de sa position sociale et de sa famille. Un milieu dans lequel on pensait que l'apprentissage des règles de la vie se faisait d'abord à la maison." Pierre Gagnaire, cuisinier, *Le Figaro*, 27/03/07.

Détermination. "Je crois plus à la détermination qu'à l'agressivité. Dans le duel marin, le rapport n'est pas physique comme en boxe. On voit l'adversaire à travers son bateau. La détermination permet de faire sortir le meilleur de chaque mec. La relation humaine est capitale." Sébastien Col, barreur du bateau français pour la Coupe de l'America, *Libération*, 28/04/07.

Création. "Entreprendre, c'est un état d'esprit [...]. Cela implique un caractère optimiste, de l'audace, de l'acharnement au boulot, une résolution inflexible [...]. Les types qui ont la création chevillée au corps sont tout le temps en train de se dire : ne serait-ce pas génial de faire ça ? Même quand ils ont fait fortune, ils ne se posent jamais la question : que faire de mon argent ?" Guy Kawasaki, président de Garage Technology Ventures, société de capital risque de la Silicon Valley, *Management*, mai 2007.

« Être créatif, c'est sortir de sa routine. Il faut regarder le problème avec un autre œil, envisager les choses d'un autre point de vue. Si on a toujours les mêmes informations et la même manière de les interpréter, on arrive toujours au même résultat. »

Ivan Graviloff,

PDG de Kaos Consulting, consultant en créativité, *Courrier Cadres*, mai 2007

Donner du sens

■ anticiper

Shuji Nakamura, de la révolution technologique à celle des mentalités

En découvrant la diode laser bleue, une prometteuse source de luminosité, Shuji Nakamura est lui-même passé de l'ombre à la lumière. "Shuji Nakamura est un magnifique exemple de persévérance et de travail débouchant sur une percée majeure. Il a travaillé pendant des décennies avec beaucoup de détermination et quelques revers ne l'ont pas empêché de parvenir à un résultat jugé impossible par les chercheurs œuvrant sur le même créneau. Les applications rendues possibles par ce travail de développement en matière d'éclairage sont comparables à l'invention de la lampe à incandescence par Thomas Edison." Ainsi s'exprimait le président du comité international de sélection, lors de la remise à Shuji Nakamura du Prix du Millenium 2006, créé pour récompenser les découvertes scientifiques susceptibles d'améliorer concrètement la qualité de vie des hommes⁽¹⁾.

Mais le travail et la persévérance n'expliquent pas tout. Comme le souligne le journaliste scientifique Bob Johnstone, dans le récent ouvrage qu'il lui consacre⁽²⁾, la réussite de Shuji Nakamura vient de sa capacité à "penser différemment". Unique chercheur d'une modeste PME japonaise de 600 personnes, Shuji Nakamura savait que, pour rivaliser avec les laboratoires de multinationales telles que Matsushita ou Sony, il était condamné aux chemins de traverse. "Si vous faites la même chose que tous les autres, vous ne pouvez pas vendre votre produc-

tion. J'ai donc choisi un matériau sur lequel presque personne ne travaillait..."⁽³⁾.

TRAVAIL ET INDÉPENDANCE D'ESPRIT

Pari risqué, mais pari gagné ! Si bien qu'il proclame à bon droit : "Ce que j'ai réussi à accomplir, prouve qu'un individu peut, avec relativement peu d'expérience dans un domaine, sans fortune et sans partenariat avec de grandes universités ou d'autres compagnies, mener à bien des recherches, à condition d'explorer de nouveaux territoires d'étude sans être obsédé par les idées et croyances conventionnelles"⁽⁴⁾. Depuis lors, cette indépendance d'esprit ne l'a pas quitté. Contrevenant aux usages japonais les plus ancrés, Shuji Nakamura a en effet décidé de quitter son entreprise et son pays pour intégrer l'université californienne de Santa Barbara. Fort de sa célébrité, il se bat maintenant pour faire évoluer la culture japonaise. "Je ressens plus fortement que jamais combien le Japon manque de liberté. Ici, aux États-Unis, les relations oublient la hiérarchie lorsque l'on fait des recherches. La règle, c'est le mérite. À l'inverse, l'ancienneté exerce une grande influence au Japon et les relations hiérarchiques sont basées sur les titres."⁽⁵⁾ Il n'ignore pas que ce combat sera ardu. Révolutionner une technologie est une chose. Agir sur les mentalités collectives en est une autre.

(1) www.millenniumprize.fi (2) "Brilliant! Shuji Nakamura And the Revolution in Lighting Technology", par Bob Johnstone, Prometheus Books, mai 2007, 336 p. (3) *Wired*, mars 1995. (4) *Science Watch*, janvier-février 2000. (5) *Tech-On !*, 09/04/01.

■ apprendre

Stress au travail : la conduite du changement comme antidote

Lors de la Journée mondiale de la santé et la sécurité au travail, organisée le 28 avril dernier par l'Organisation internationale du travail, les risques psycho-sociaux, comme le stress ou la dépression, ont été au cœur des débats. Mais, alors que ces risques sont souvent présentés comme une conséquence des changements affectant le monde du travail, certains professionnels de la santé ont souligné que le changement pouvait également constituer un antidote. Médecin épidémiologiste et chef du projet "stress au travail" à l'Institut national de Recherche et de Sécurité (INRS), Dominique Chouanière estime ainsi que les signaux d'alerte tels que le suicide d'un salarié, la montée de l'absentéisme ou du turn-over exigent de l'entreprise "de véritables engagements pour agir sur les sources du problème : organisation du travail, modes de relation, gestion des ressources humaines". Après les suicides qui ont endeuillé le Technocentre de Guyancourt, la direction de

Renault ne s'y est pas trompée. Son plan "améliorer la vie au travail" vise à modifier tout à la fois l'organisation du travail et les comportements humains. Ces derniers ne sont pas les plus aisés à modifier. Dans un document destiné aux médecins du travail, Christophe Dejourn, titulaire de la chaire de psychanalyse-santé au travail du Conservatoire national des arts et métiers (CNAM), notait très justement : "La prévention passe par la mobilisation active de la personne [...]. Voilà où siège la difficulté principale des actions de prévention. La médecine donne aux praticiens un savoir-faire sur les corps, mais elle ne leur donne pas de savoir-faire sur les conduites humaines. Et si l'on se sert de l'instrumentation médicale - la prescription, voire l'ordonnance - les résultats sont décevants. Intervenir sur les conduites humaines [...] suppose de posséder un métier (voir un art) particulier, qui doit davantage son inspiration aux sciences sociales qu'aux sciences biologiques." Il s'agit bien sûr de la conduite du changement.

(1) "Stress, dépression, suicide au travail : les entreprises tardent à réagir", *AFF*, 02/05/07 (2) "Pour comprendre la résistance au changement", par C. Dejourn, D. Dessors, P. Molinier, *Documents pour le médecin du travail*, N°58, Éd. INRS-Ministère du Travail.

■ décider

Les leçons de Carly Fiorina, "combattante du changement"

Création de Lucent Technologies à partir d'anciennes entités d'AT&T, restructuration drastique de Hewlett-Packard, fusion avec Compaq... Des changements, Carly Fiorina, première femme à diriger une entreprise du Dow Jones, en a menés, et non des moindres ! Ils traversent, comme un fil rouge, son livre de souvenirs professionnels récemment publié en France (1).

C'est lors de la création de Lucent, qu'elle prend pleinement conscience de la difficulté de l'exercice. "J'ai appris quelque chose de très important, ce jour-là : pour beaucoup de gens, un présent profondément insatisfaisant mais connu est préférable à un avenir inconnu, car celui-ci fait peur. Or, lorsque les gens ont peur, ils se ferment sur eux-mêmes pour se protéger et préserver ce que leur tient le plus à cœur."

Mais, dans un univers d'âpre concurrence, ce réflexe de repli peut se révéler mortel pour l'entreprise. Lors d'une réunion, pour faire évoluer le regard que ses collaborateurs portent sur le changement, Carly Fiorina cite Darwin : "Ce ne sont ni les plus forts ni les plus intelligents de l'espèce qui survivent, mais ceux qui s'adaptent le mieux au changement". Et d'enfoncer le clou : "Le changement n'est pas mauvais, il est nécessaire, et l'immobilisme est dangereux. Les équipes qui ne s'adaptent pas sont vouées à l'extinction ; les individus qui cessent d'apprendre vieillissent avant l'âge. Quant aux entreprises, celles qui cessent de s'adapter et d'apprendre s'étiolent au fil du temps". Le rôle du leader est alors d'imposer les choix salvateurs, fut-ce au péril de sa

propre popularité. "L'une des raisons pour lesquelles les dirigeants sont des gens seuls, c'est que leurs responsabilités supposent à la fois de la passion et la capacité de détachement. Un leader doit faire partie de son équipe, mais aussi être capable de prendre du recul, de voir clairement ce qui se passe. Il faut prendre suffisamment de distance pour prendre les décisions difficiles."

PAS DE CHANGEMENT RÉUSSI SANS ENGAGEMENT DU LEADER

Mais prendre une décision ne suffit pas à assurer le succès. Il faut encore convaincre et mobiliser tous les salariés à tous les niveaux de la hiérarchie. "Dans un porte-avions, il y a un commandant, de nombreux officiers supérieurs et des milliers de techniciens, chacun jouant un rôle important. À supposer que les trois cents cadres dirigeants qui m'écoutaient adoptent mon point de vue sur la prise de décision et de risque, cela ne suffirait pas. Il fallait que tout le monde change sa façon de penser."

Ici, nulle recette, mais une conviction forte acquise à la tête de HP : rien n'est possible sans l'engagement et l'enthousiasme du leader. "Comme on examine toujours très attentivement les motivations et les intentions du chef, les salariés devaient entendre que leur nouveau DG était fier de l'héritage HP. Elle se battraux côtés des combattants du changement et serait tenue responsable du voyage que nous allions entreprendre. Elle croyait qu'il était possible d'arriver à bon port, elle croyait en eux."

(1) "J'ai pris des décisions difficiles - L'Ex-PDG de Hewlett-Packard raconte", par Carly Fiorina, Éditions d'Organisation, mars 2007, 371 p.

■ diriger

Carottes et bâtons ne suffisent plus : les nouveaux ressorts de la motivation

La démotivation qui frappe le monde du travail, toutes catégories professionnelles confondues, est-elle une fatalité ? Non, répond Claude Lévy Leboyer, professeur de Psychologie du travail à l'Université René-Descartes Paris V. Mais pour la combattre efficacement, encore faut-il en identifier les causes et se garder des modèles périmés.

L'IMPLICATION PLUTÔT QUE L'OBÉISSANCE

"L'idée même selon laquelle les "recettes" de motivation survivraient aux changements qui affectent actuellement le monde du travail est déraisonnable. La nature et la signification du travail ont changé sous nos yeux, rapidement et profondément, et elles n'ont plus grand-chose de commun avec ce qu'on pouvait observer il y a seulement vingt ans. Tenter de

continuer à motiver de la même manière que dans le passé est donc contraire au bon sens."

Mais quels changements adopter et quelles stratégies mettre en œuvre ? Pour Claude Lévy-Leboyer, "si récompenser - donc utiliser une source de motivation extrinsèque - a pu être efficace et peut encore l'être, la motivation ne peut plus se réduire seulement à obtenir un échange entre ce qu'on produit et ce qu'on souhaite recevoir. Il faut donc se tourner vers l'autre groupe de stratégies motivationnelles, les motivations intrinsèques, celles qui tiennent à l'exercice même de l'activité professionnelle, au rôle social qu'elle implique, au sentiment d'utilité sociale qu'elle génère." Un changement d'autant plus important à prendre en compte que, désormais, "on recherche bien moins des personnes passives et obéissantes [...] que des personnes impliquées, pour qui le travail a une signification personnelle."

(1) "Re-motiver au travail - Développer l'implication de ses collaborateurs", par Claude Lévy-Leboyer, Éditions d'Organisation, avril 2007, 150 p.

LU POUR VOUS

• Je suis fondamentalement francoptimiste et je crois que nous avons dans notre pays la capacité de nous réformer en capitalisant sur nos succès. Sur le domaine des technologies de l'information, qu'avons-nous entendu il y a 5 ans lors des précédentes élections ? Que les autres pays adoptaient massivement le haut-débit et que nous étions en retard. La France est aujourd'hui le pays le plus innovant en Europe en matière de déploiement du haut-débit.

Thierry Drilhon, directeur général de Cisco France, Le Journal du Net, 23/03/07

...

• La science a établi que la personnalité humaine a plusieurs facettes dont certaines sont très héréditaires, notamment la recherche de la nouveauté (novelty seeking). Sur ce fond génétique, l'environnement, l'éducation, la culture et le libre-arbitre vont contribuer à faire d'un jeune amateur de l'innovation et du risque soit un délinquant drogué, soit un Picasso, un Einstein ou un chef d'entreprise créant des milliers d'emplois...

Philippe Froguel, professeur de médecine génomique à l'Imperial College London et directeur de recherche en génétique au CNRS, Le Figaro, 13/04/07

...

• La France doit redevenir le pays des idées et de l'audace, comme elle a su l'être dans les siècles passés, pour conserver un avantage comparatif. Il nous faut des projets, des Français qualifiés qui prennent des risques. Des réformes bien pensées nous permettront de corriger nos faiblesses.

Dominique Méda et Alain Lefebvre, sociologues, auteurs de "Faut-il brûler le modèle social français ?" (Le Seuil, 2006), Courrier Cadres, mai 2007

...

• Qu'attend-t-on du pouvoir ? Une autorité, une efficacité et une exemplarité. Gouverner n'est pas suivre la mode d'un jour [...]. C'est agir pour faire triompher l'action. Gouverner, enfin, c'est tenir une conduite qui repose sur la valeur personnelle, l'éducation, l'exemple."

Michel Guénaire, avocat et écrivain, Le Figaro, 07/05/07

1,7 %

C'est, selon une récente note du Centre d'analyse stratégique (CAS), le taux de croissance de la productivité horaire en France sur la période 1995-2004.

Dans le même temps la productivité horaire augmentait au rythme de 1,1 % au Danemark, de 1,9 % au Royaume-Uni et de 2,2 % aux États-Unis.

Source : Note de veille N°55 du Centre d'analyse stratégique (www.strategie.gouv.fr).

Le capitalisme est en train de s'autodétruire

par Patrick Artus et Marie-Paule Virard,
La Découverte-Poche, avril 2007, 142 p.,
6,50 €.

"Le capitalisme est en train de s'autodétruire". Prononcée par un guerillero barbu cette affirmation provoquerait tout au plus un haussement d'épaule. Mais lorsqu'elle est assénée par Patrick Artus, directeur de la recherche chez IXIS-CIB et Marie-Paule Virard, rédactrice en chef du magazine Enjeux-Les Échos, impossible de l'ignorer ! Leur thèse s'appuie sur le constat d'une situation paradoxale qui voit cohabiter profits insolents et chômage persistant, santé boursière et stagnation de la croissance. Décelant dans ces contradictions une perte de sens économique, ils en déduisent que "ce capitalisme sans projet, qui ne fait rien d'utile de ses milliards, qui n'investit pas et ne prépare pas l'avenir" se condamne lui-même. Ce réquisitoire contre le court-termisme d'investisseurs aussi myopes que voraces, est aussi un plaidoyer en faveur des hommes et des femmes qui, au quotidien, font de l'entreprise une aventure humaine et pérenne.

Une passion : diriger

par Pierre Camerman, Norment Éditions,
mars 2007, 202 p., 17 €.

Le leader est celui qui se montre capable, non seulement d'indiquer la voie, mais de mobiliser les hommes qu'elles que soient les circonstances. Pour Pierre Camerman, "faire bouger les collaborateurs en l'absence de crises et veiller à ce que cela fonctionne dans la durée" est bien plus complexe que lorsque des dangers menacent l'entreprise. Y parvenir exige de multiples compétences qui, selon l'auteur, ne sont pas réductibles à des méthodes de gestion, car "ce sont les qualités humaines qui font les grandes œuvres".

La fin des privilèges Payer pour réformer

par Jacques Delpla et Charles Wyplosz,
Hachette, mars 2007, 215 p., 19 €.

Irréformable la France ? Malgré le nombre de réformes retirées ou édulcorées sous la pression de la rue ou de lobbies catégoriels, tel n'est pas l'avis des auteurs. Face au blocage, ces économistes estiment que "trois solutions sont théoriquement envisageables : le passage en force à la Thatcher, impossible en France ; un grand compromis social global, rendu illusoire par l'absence de coopération des partenaires sociaux" et enfin "le rachat des rentes et des avantages acquis en échange de grandes réformes". L'idée est simple : il s'agit "d'offrir à chaque perdant des réformes un paiement, solde de tout compte, qui compensera le sacrifice exigé". Originale, la proposition fait cependant fi des facteurs non comptables qui provoquent la résistance au changement.

■ s'engager

Conquérants de l'air : ils ont ouvert une nouvelle ère

Imaginerions-nous notre monde sans avion ? Non, bien sûr. Monter dans un avion nous semble aujourd'hui aussi naturel que prendre l'omnibus et l'on en vient à oublier combien l'aviation fut, pour reprendre le titre du récent ouvrage de l'écrivain Albéric de Palmaert, une "fabuleuse aventure" (1).

VICTOIRE CONTRE LES PESANTEURS DU SCEPTICISME

Pilote lui-même, l'auteur excelle à restituer combien la conquête des airs fut une victoire de la persévérance contre les lois admises de la physique et l'incroyable pesanteur du scepticisme. "Le vol mécanique paraissait au plus grand nombre une utopie. À l'aide de formules fausses, quelques savants ont prouvé qu'il était possible et ils ont suscité de courageux chercheurs pour réaliser cette possibilité. Lesdits chercheurs ont fait souvent fausse route, mais leurs sacrifices de temps et d'argent, et même le sacrifice de leur vie n'ont pas été inutiles, puisque l'aéroplane est né." (2) Autant que de science, les débuts de l'aviation furent donc affaire de foi et de volonté d'aller de l'avant. "Au long de ces pages, nous rencontrerons des fous et des rois. Des rêveurs et des scientifiques. Nous croiserons des poètes et des banquiers. Des ingénieurs et des baladins. Des dandys et des bourgeois. Et à tous nous crierons : bravo l'artiste ! Car il fallait bien être artiste pour croire en un monde impossible. Y croire et l'engendrer." Après que les frères Wright aient réalisé, aux États-Unis, le premier vol mécanique de l'histoire, les progrès de l'aviation sont ponctués de défis. En 1909, Louis Blériot survole la Manche. En 1913, Roland Garros se pose à Bizerte après un vol de sept

heures et cinquante-trois minutes qui a presque totalement épuisé sa réserve de carburant. Il vient de triompher de la Méditerranée. Trois ans auparavant, le Péruvien Jorge Chavez avait franchi les Alpes avant de se blesser mortellement à l'atterrissage. Ses derniers mots résument l'état d'esprit des pionniers de l'air : "Arriba, siempre arriba" ("Plus haut, toujours plus haut").

Volonté d'excellence, mépris du risque et sens de la compétition... Par ces vertus, les "anges sacrifiés" ont accouché d'un nouveau monde. Comme le note Albéric de Palmaert, "c'est toute une société qui va se modifier avec l'avion [...]. C'est toute une économie qui va se transformer. Il y a d'abord les constructeurs, comme Blériot, Breguet, Caudron, etc., et tous les sous-traitants. Certains créent de véritables industries". Acheminement du courrier, des journaux et bientôt transport de passagers, "l'air a transformé l'économie non seulement de la France, mais du monde entier. Tout cela est en germe avant 1914".

Mais cette époque signe peut-être un changement plus profond encore : "Les hommes ont redressé la tête. Ils ont contemplant le ciel et y ont vu le visage des dieux. Ce sera la plus grande révolution humaine depuis que le primate s'est levé sur ses pattes de derrière. Pour la première fois, l'homme se dépasse, entre dans un domaine qui n'est pas le sien. Il devient aérien." Les pionniers de l'aviation n'ont pas seulement conquis les airs. Ils ont aussi ouvert une nouvelle ère : la nôtre !

(1) "La fabuleuse aventure des débuts de l'aviation", par Albéric de Palmaert, Éd. Ouest-France, janvier 2007, 126 p.
(2) J. Legrand, 17 février 1911, cité par Albéric de Palmaert.

■ convaincre

Jean-Pierre Feuvrier : la marche du changement

Dans le petit monde de la randonnée, Jean-Pierre Feuvrier est une référence incontournable. Ingénieur des Eaux et Forêts, promoteur de la marche au sein de la Fédération française de randonnée pédestre, il fut aussi, à la fin des années 60, le principal artisan de la création du Parc naturel régional du Vercors. Comme il le rappelle à l'occasion de la première Fête de la Nature (1), il s'agissait en fait de conduire un changement.

Pour mener à bien ce projet dans une France encore peu sensible aux enjeux écologiques, il s'appuie d'abord sur cette conviction acquise lors d'un périple autour du monde accompli en Renault 4L : "rien n'est impossible !" À condition toutefois d'y adjoindre des qualités propres aux marcheurs : l'endurance et la patience. "Ma seule mission, se souvient-il, était de convaincre les acteurs locaux de

l'intérêt d'un parc régional. J'ai donc parcouru le Vercors pendant plus de deux ans, de long en large, souvent à pied, souvent seul. En apprenant soigneusement le nom du moindre endroit. C'était essentiel avant d'aborder les habitants, les maires, les conseillers municipaux, pour comprendre leurs préoccupations." (2) Pour lui, convaincre ne consiste pas à imposer sa science et ses certitudes. C'est un art plus subtil. En décembre dernier, lors de la remise des insignes de Chevalier de la Légion d'Honneur à l'un de ses camarades, il soulignait : "Savoir ne permet pas d'être au-dessus des hommes mais seulement d'agir au milieu d'eux." Et de préciser : "expliquer, convaincre, concilier lorsqu'on le peut des intérêts antagonistes", est la meilleure méthode pour "préserver la part de rêve qui embellit l'avenir".

(1) www.fetedelanature.com (2) Terre sauvage N°227, mai 2007.