

■ L E S A M I S D E ■

# l'École de Paris

du management 

<http://www.ecole.org>

## Séminaire Création

*organisé avec le soutien de la direction générale de la compétitivité, de l'industrie et des services (ministère de l'Industrie) et du ministère de la Culture et grâce aux parrains de l'École de Paris :*

Algoé<sup>2</sup>  
ANRT  
CEA  
Chaire "management de l'innovation"  
de l'École polytechnique  
Chambre de Commerce  
et d'Industrie de Paris  
CNES  
Conseil Supérieur de l'Ordre  
des Experts Comptables  
Crédit Agricole SA  
Danone  
EADS  
Erdyn  
ESCP Europe  
ESSILOR  
Fondation Charles Léopold Mayer  
pour le Progrès de l'Homme  
Fondation Crédit Coopératif  
Groupe ESSEC  
HR VALLEY<sup>2</sup>  
HRA Pharma  
IDRH  
IdVectoR<sup>1</sup>  
Institut de l'entreprise  
Kurt Salmon  
La Fabrique de l'industrie  
La Poste  
Lafarge  
Mairie de Paris  
MINES ParisTech  
Ministère de la Culture  
Ministère du Redressement productif,  
direction générale de la compétitivité,  
de l'industrie et des services  
NEOMA Business School  
OCP SA  
Orange  
PSA Peugeot Citroën  
Saint-Gobain  
Schneider Electric Industries  
SNCF  
Thales  
Total  
UIMM  
Unicancer  
Ylios

<sup>1</sup> pour le séminaire  
Ressources technologiques et innovation  
<sup>2</sup> pour le séminaire Vie des affaires

(Liste au 1<sup>er</sup> janvier 2014)

## AU-DELÀ DU TALENT...

par

**Franck CAMMAS**  
Navigateur, Groupama sailing team

Séance du 12 novembre 2013  
Compte rendu rédigé par Sophie Jacolin

### En bref

Solitaire du Figaro, Transat Jacques Vabre, Trophée Jules Verne, Route du Rhum, Volvo Ocean Race... Les victoires de Franck Cammas dans toutes les grandes compétitions de voile interpellent. Si elles dénotent une incontestable maîtrise de la navigation, elles renvoient à la question qui se pose face à tous les grands artistes : le talent suffit-il, ou exige-t-il d'autres éléments ? La compétition de voile implique des équipes, en partie embarquées, en partie à terre, une préparation pointue, et met en jeu des configurations très variées. La maîtrise de la navigation doit se doubler d'une capacité à comprendre et maîtriser les contextes très différents des courses, en solitaire, en double ou en équipage, par étapes ou non. Cela implique des compétences managériales pointues, au sens de gestion de projet, recrutement et direction d'équipes, management de l'équipe pendant la course. Au-delà du talent, que cachent les performances de Franck Cammas ?

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse des comptes rendus ; les idées restent de la seule responsabilité de leurs auteurs. Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

## EXPOSÉ de Franck CAMMAS

La mer est une passion que j'ai contractée enfant, et qui ne m'a plus quitté. C'est en Méditerranée que je l'ai découverte, dans une école de voile à Marseille. Mon parcours m'a ensuite mené vers la navigation professionnelle et m'a fait entrer dans le monde des marins bretons, moi qui suis originaire d'Aix-en-Provence. Il n'existe pas véritablement d'école pour devenir navigateur. Il faut se forger une expérience auprès d'autres marins. La navigation n'a d'ailleurs rien de solitaire ; c'est avant tout une aventure collective.

### L'apprentissage de la mer

Jeune bachelier, j'ai commencé par suivre deux ans de classe préparatoire scientifique, tout en prenant la mer dès que l'occasion s'en présentait. Difficile, toutefois, de concilier les deux. Plutôt que de préparer les concours des grandes écoles, j'ai décidé de passer un brevet d'État de voile, sans oser vraiment espérer faire de la course au large. Je n'étais pas certain d'avoir le talent ni la chance d'y parvenir. J'ai ensuite intégré l'Institut nautique de Bretagne. À cette époque, je me suis présenté à une compétition de course au large destinée aux moins de 25 ans, organisée par la Fédération française de voile. L'enjeu était de taille et constituait un véritable tremplin, puisque le vainqueur remportait un partenariat d'un an pour se préparer à la Solitaire du *Figaro*. Dès que l'on commence à naviguer, en effet, la question du soutien financier se pose car la voile demande des moyens importants. Ayant trop peu d'expérience et étant un Breton d'adoption trop récente, mon dossier n'a pas été sélectionné. Par chance, l'un des concurrents s'est déclaré indisponible la veille de la première régata, et l'on m'a proposé de le remplacer au débotté dans cette compétition... que j'ai gagnée. Ce fut ma première expérience de skipper sur un bateau de taille importante. J'ai ensuite participé à une course assez similaire, la Skipper Elf, ce qui m'a donné l'occasion de naviguer deux années supplémentaires.

C'est en 1995 que je fais ma première transat, en double. En 1997, j'obtiens le soutien d'un partenaire, l'assureur Athéna, et remporte la Solitaire du *Figaro*. Voilà une marche franchie vers le monde de la course au large, qui permet de se faire un nom et de prouver sa valeur technique. Après cette victoire, j'ai la chance de rencontrer Groupama, qui envisage de se lancer dans le sponsoring, pourquoi pas dans la voile. Il décide d'accompagner mon équipe. La Route du Rhum commençait l'année suivante.

Groupama est toujours resté à nos côtés depuis. Nous avons construit ensemble quatre bateaux, d'abord deux multicoques de 60 pieds pour courir la Route du Rhum en solitaire, les transats Jacques Vabre en double et les grands prix ORMA (Ocean Racing Multihull Association), puis des bateaux de 100 pieds, à commencer par Groupama III avec lequel nous espérions remporter le Trophée Jules Verne et battre le record du tour du monde. Défi que nous avons gagné trois ans plus tard, au terme de trois tentatives et au prix de nombreuses péripéties, dont la casse d'un flotteur provoquant un chavirage au large de la Nouvelle-Zélande.

Nous nous sommes ensuite consacrés à la Volvo Ocean Race, entreprise que nous avons lancée avec Groupama avant même de battre le record du tour du monde. Ces projets demandent en effet un long temps de recherche technique et de préparation. Il faut imaginer le bateau le plus performant possible, puis naviguer encore et toujours pour le maîtriser sur le bout des doigts. Le sponsor doit investir près de quatre ans avant la course, sans espérer de retombées d'image immédiates. Cela demande donc de sa part un engagement considérable, en particulier pour une course comme la Volvo Ocean Race qui nécessite un budget quatre à cinq fois supérieur à celui du Vendée Globe par exemple. Qui plus est, la Volvo Ocean Race est assez peu connue en France, en dépit de la reconnaissance incomparable dont elle jouit sur le plan international. Cela représentait une prise de risque supplémentaire pour notre sponsor.

Pendant la préparation de ce projet, je remporte la Route du Rhum avec Groupama III, bateau destiné à la navigation en équipage mais que nous avons adapté à la course en solitaire.

Avec la Volvo Ocean Race, course qui s'étend sur neuf mois, nous nous lançons dans une entreprise d'une ampleur et d'une complexité qui nous étaient jusqu'alors inconnues. L'équipe mobilisait jusqu'à 55 personnes, une partie en mer et l'autre, deux fois plus nombreuse, à terre. Toutes ces personnes, souvent avec leur famille, ont accompagné ce tour du monde. Là encore, les rebondissements n'ont pas manqué, comme ce démâtage survenu après le passage du Cap Horn. Malgré tout, nous sommes arrivés en première ligne. C'était en 2012. Or Groupama, qui s'était engagé à nous soutenir pour deux éditions, a rencontré entre-temps des problèmes financiers qui l'ont obligé à diviser par quatre son investissement dans notre équipe. C'était déjà une chance, car il a dû renoncer à d'autres projets de sponsoring. En dépit de ces moyens plus restreints, nous avons continué à nous lancer dans des courses importantes.

Le défi qui s'annonce maintenant est celui de la Coupe de l'America, qui se déroulera en 2017, et dont nous passons les épreuves de sélection avec le soutien de Groupama. Il reste à réunir les moyens et les soutiens qui nous permettront de concourir dans les meilleures conditions de performance. Rien n'est encore acquis, d'autant que nous avons besoin d'un budget deux fois supérieur à celui de la Volvo Ocean Race et d'une équipe elle aussi deux fois plus fournie, soit 80 à 100 personnes.

### **Comment travaille une équipe de course au large ?**

Une course au large, même en solitaire, ne se gagne jamais seul. Elle se joue très largement avant le départ. Pour assouvir ma passion de naviguer et d'être performant sur l'eau, j'ai besoin d'une équipe autour de moi, mobilisée très en amont. J'ajouterais, au risque de briser l'image romantique du navigateur, que la compétition est essentiellement technologique avant d'être humaine et physique. Les qualités visibles par le grand public – pilotage, choix de la route – sont presque accessoires. En tout cas, elles sont aisées à acquérir et ne font que marginalement la différence entre les concurrents. Il importe avant tout de concevoir un bateau plus rapide que les autres et d'apprendre à le piloter parfaitement. Tous les équipages savent que lorsqu'ils partent avec un bateau moins rapide que les autres, ils ont peu de chance de gagner une course.

La composition de mon équipe en quatre entités (technologique, sportive, logistique et communication) reflète les différents aspects qui concourent à la performance. Elles sont hébergées par la société que j'ai fondée au début du partenariat avec Groupama, et à laquelle celui-ci verse des honoraires pour rémunérer le personnel. La partie matérielle, en revanche, est directement financée par Groupama. Par conséquent, les bateaux lui appartiennent.

#### *L'entité technologique*

Comme en Formule 1, notre département technologique s'attache à concevoir non seulement le véhicule le plus rapide, mais aussi celui qui forme le meilleur couple avec le pilote. C'est le volet qui coûte le plus cher et auquel nous consacrons le plus de temps. Pour la Volvo Ocean Race par exemple, la conception du monocoque a représenté 20 à 30 % du budget total, soit 6 millions d'euros. Sur les 48 collaborateurs permanents qui ont constitué l'équipe de la campagne pendant trois ans, quinze étaient à terre, dédiés à la conception et à la performance du bateau.

Grâce à la longévité de notre partenariat avec Groupama, nous avons pu monter un bureau d'études très performant qui capitalise dans chaque nouveau projet de bateau les expériences acquises lors des courses précédentes. Nous faisons également appel à des partenaires extérieurs, notamment des architectes, et bien sûr à des chantiers navals.

La compétition commence devant la feuille de dessin et dans le choix de l'architecte. Celui-ci ne livre pas un produit fini mais travaille dans un étroit dialogue avec le marin, auquel reviennent les décisions finales. Plus le navigateur a de connaissances techniques et s'intéresse aux aspects de conception, plus riche sera sa discussion avec l'architecte, les techniciens et les ingénieurs, plus pertinents seront ses choix, et mieux il pilotera son bateau. Le marin doit trouver les bons mots pour expliquer aux techniciens ce qu'il a ressenti durant une navigation, pour les inciter à rechercher des améliorations dans certains domaines, à gommer les points faibles et à utiliser au mieux les points forts du bateau. Nous savons que pour la Coupe de l'America en particulier, la différence entre certains équipages résidera principalement dans la capacité des marins à s'investir en amont dans les choix techniques.

Il y a trente ans, cette partie mobilisait l'essentiel des efforts des équipes. Aujourd'hui, plus la voile se professionnalise, plus nous nous efforçons d'exceller dans tous les domaines de la performance, jusqu'à la préparation physique.

### *L'entité sportive*

Le département qui se consacre à la compétition sportive doit lui aussi connaître la performance du bateau dans les moindres détails, ceci pour en affiner le pilotage mais aussi pour déterminer les meilleures trajectoires de course. Pour choisir une route sur l'eau, il ne suffit pas d'étudier les prévisions météorologiques ; il faut identifier la meilleure combinaison entre les performances du navire et les conditions météorologiques susceptibles de survenir à une semaine. Ensuite, tout est affaire de gestion des risques. Nous pouvons décider de perdre du terrain sur nos adversaires pour être bien placés une semaine plus tard compte tenu de la situation météorologique attendue. Si nous nous sentons moins rapides que les autres, nous pourrions être tentés de prendre une route différente et plus risquée. Ces décisions tiennent aussi aux sensations de performance pure que nous percevons pendant la navigation.

Tous ces paramètres sont ardu à mesurer, car jamais deux journées ne se ressemblent : le vent sera toujours différent d'un jour à l'autre, de même que la qualité de l'air, en particulier son degré d'humidité. Cela demande, à chaque fois, des réglages particuliers. Dans ces conditions, il est complexe d'analyser une performance et d'évaluer sa progression. La difficulté est accrue lorsque, comme pour la Volvo Ocean Race, il nous est interdit de nous jauger au préalable, sur la mer, à nos futurs adversaires. Nous les découvrons le jour du départ. Nous passons ainsi deux ans à naviguer seuls et à nous battre contre des chiffres.

### *L'entité logistique*

On imagine aisément la complexité logistique qu'il faut traiter lorsque, à l'occasion de la Volvo Ocean Race par exemple, quarante personnes se déplacent autour du monde pendant neuf mois, accompagnées par leurs proches. J'avais d'ailleurs sous-estimé l'influence que joue l'environnement familial dans la performance des équipiers. C'est un aspect non négligeable de la compétition.

À cela s'ajoute la logistique technique : transport du matériel, livraison de pièces de rechange dans les plus brefs délais où que se trouve le bateau sur le globe... C'est parce qu'un mât était en attente depuis huit mois à l'aéroport d'Amsterdam, prêt à partir à tout moment avec le premier avion-cargo, que notre démâtage après le Cap Horn nous a peu pénalisés. Nous avons pu enchaîner sur l'étape suivante avec un nouveau mât qui offrait les mêmes performances.

### *L'entité communication*

Notre partenaire nous accorde son soutien pour gagner en retour une visibilité et une image favorable. De fait, nous devons jouer le jeu de la compétition d'image. C'est grâce à cela que nous pouvons espérer pérenniser notre activité. Il faut parvenir à transmettre au public l'expérience que nous vivons sur l'eau, lui en faire le récit. Notre département communication s'efforce d'intéresser les médias à la voile, de les nourrir en images et en sujets. Quand j'ai

rencontré Groupama pour la première fois, je me suis entouré d'un collaborateur présenté comme le manager d'équipe, en charge de la partie administrative, logistique et financière du projet, et d'un responsable de la communication chargé des relations avec les médias. Cette complémentarité, et notamment l'importance accordée d'emblée à la communication, a certainement influencé son choix.

Notre partenaire quantifie les retombées de chaque course en termes de notoriété et d'image. Il les analyse au regard de l'investissement qu'il nous a accordé et en comparaison avec le coût d'achats publicitaires directs. Il mène pour cela des sondages auprès du grand public mais aussi de son personnel. Le sponsoring d'un tel projet contribue en effet à fédérer les collaborateurs et à susciter une fierté d'appartenance à l'entreprise. La victoire du bateau est un peu celle des salariés. Groupama a parfaitement su utiliser ce facteur, ce qui explique probablement la durée de notre partenariat : l'interne soutient le projet, aussi bien que l'équipe de direction.

## DÉBAT

### Une compétition humaine, malgré tout

**Un intervenant :** *Si la course au large est avant tout une affaire de technologie, comment expliquer que des marins gagnent des compétitions alors qu'ils ont racheté des bateaux de la génération précédente ? Cela ne prouve-t-il pas que la qualité de l'équipage peut faire la différence ?*

**Franck Cammas :** La qualité de l'équipage ne prime pas sur la performance pure du bateau. Elle ne fait la différence qu'entre des équipes dont les navires sont largement comparables. La partie technologique est plus difficile à appréhender que celle qui tient au pilotage du bateau. Il est relativement simple d'entraîner un équipage : la gestuelle et le savoir-faire s'acquièrent aisément, de même qu'une bonne condition physique. En revanche, il est extrêmement complexe de trouver la bonne forme de foil ou de voile. Il faut du temps, des talents et une ouverture d'esprit plus rares pour avoir les bonnes idées techniques et mener les bonnes recherches. Notre urgence pour préparer la Coupe de l'America est d'embaucher dix ingénieurs de haut niveau, non pas dix marins. Les équipes concurrentes se battent actuellement pour contractualiser avec les meilleurs ingénieurs.

**Int. :** *Comment procédez-vous aux choix de vos équipiers ?*

**F. C. :** Le recrutement est déterminant dans un monde de compétition. Il faut attirer les meilleurs, mais aussi ceux qui sauront distiller leurs compétences au sein d'un collectif. Nos budgets ne nous permettant guère de jouer sur la motivation financière, nous actionnons d'autres leviers pour la Coupe de l'America, comme la fierté d'appartenir à une équipe française. Nous nous attachons aussi à déceler les talents en devenir, ceux qui écloront pleinement deux ou trois ans plus tard, au moment de la compétition. Cela demande d'être curieux, de s'intéresser à ce qui se passe dans les autres équipes, de parler avec ses adversaires pour dénicher les jeunes pousses prometteuses.

La performance d'un équipier dépend en grande partie de son attitude, de son envie et de sa motivation. Cela importe presque autant que son expérience et son talent. Une nouvelle recrue doit sentir qu'elle pourra s'exprimer au sein de l'équipe, et doit avoir confiance dans le skipper. Cela se construit dans la durée. C'est encore plus vrai pour les marins que pour les ingénieurs, car les premiers vivent ensemble en permanence dans des conditions difficiles, propices aux conflits. Chacun doit aussi avoir à cœur de s'inscrire dans une dynamique collective et de faire progresser ses équipiers. Un bateau n'a pas besoin d'une tête d'affiche mais d'une équipe soudée, qui s'entraide. Il faut certes un leader, mais qui soit légitime et reconnu et non pas imposé.

Malgré la hiérarchie qui existe sur un bateau, avec des chefs de quart et des responsables de domaines identifiés, chacun doit pouvoir exprimer ses idées et proposer des axes d'amélioration. C'est également vrai dans l'équipe à terre. J'apprécie que chacun, quelle que soit sa fonction, soit constamment en recherche de progrès. Si nous nous contentons de reproduire ce que nous savons, nous ne nous démarquerons pas de nos concurrents. Pour battre les autres, il faut forcément apporter une touche supplémentaire, une innovation. C'est pourquoi à chaque arrivée d'étape, je demande à chacun de dresser une liste des progrès que nous pouvons faire pour le prochain départ. Il peut s'agir d'un petit détail, comme d'alléger de 500 grammes une pièce. Cet ensemble d'améliorations détermine la performance finale.

**Int. :** *Ne faut-il pas que le skipper ait un charisme particulier, capable d'empêcher que les conflits n'éclatent à bord ?*

**F. C. :** C'est essentiel. Néanmoins, l'autorité ne se décrète pas. Le skipper doit passer du temps auprès de son équipe, vivre avec elle, prouver sa légitimité et démontrer qu'il sait prendre les bonnes décisions. Il doit être suffisamment à l'écoute pour déceler les conflits latents, trouver les bons arguments pour les désamorcer mais aussi repérer s'ils ne sont pas sous-tendus par une idée intéressante. Quand un ego a envie de s'affirmer un peu trop fort, il doit comprendre pourquoi l'équipier ne se sent pas assez considéré.

Une équipe est traversée par des périodes de doute et d'euphorie. Dans les deux cas, le skipper doit écrêter la courbe de moral, être positif dans les pires moments et modérer l'enthousiasme quand l'équipe se sent invincible.

**Int. :** *Il existe des similitudes entre le monde de la voile et celui de l'entreprise, au point que la seconde emprunte souvent au vocabulaire de la première : l'équipage, le commandant, le cap... Pensez-vous partager des pratiques de management et de gestion avec les entreprises ?*

**F. C. :** Je ne saurais le dire, car j'ai été conduit à manager des hommes par nécessité. Ma passion reste la navigation, et mon objectif d'être performant à la barre. La voile, comme l'entreprise, est une course contre la montre permanente, un monde de compétition où les enjeux économiques sont centraux, où les objectifs sont clairs et précis. À la différence des entreprises toutefois, nous sommes assurés d'avoir des équipes passionnées par leur activité. Le bateau est un milieu hostile et risqué où notre vie est parfois mise en danger. La solidarité y est nécessaire, peut-être plus que dans d'autres groupes.

Quant aux fonctions gestionnaires et administratives, elles ne sont guère formalisées au sein de notre équipe. Chaque chef de département est son propre directeur des ressources humaines, par exemple. Il est vrai que j'exerce un pouvoir de décision dans le choix des marins et des ingénieurs, mais j'ai délégué des parties logistiques que je maîtrise moins.

### **Une innovation permanente**

**Int. :** *Vous êtes constamment à la recherche de solutions technologiques plus performantes. Comment stimulez-vous l'innovation au sein de votre équipe ? Lorsqu'il s'agit de concevoir un nouveau bateau, lui donnez-vous des pistes concrètes ou l'incitez-vous à rêver, en imaginant par exemple un navire qui vole ?*

**F. C. :** L'innovation est constante dans notre activité. Il n'est pas question que les équipes reproduisent les solutions qu'elles connaissent, même si elles ont fait leurs preuves lors de la course précédente. Nous ne concevons que des prototypes. Il faut réinventer les bateaux en permanence, en leur apportant des idées et des connaissances supplémentaires. Je ne me sens pas poète ou rêveur devant la feuille de dessin, ma seule consigne étant de concevoir un navire plus rapide que les autres ! Cela demande de distinguer les bonnes priorités dans les recherches que nous menons sur chaque pièce, et de ne pas les perdre de vue tout au long des travaux d'étude. Dès la stratégie initiale, il faut avoir une idée assez précise du projet global que l'on vise. On ne peut pas se contenter, par exemple, de demander une dérive plus fine. Cette seule modification a de nombreuses implications sur le reste du bateau, dont il faut tenir compte dès le départ.

Chaque équipage est à l'affût des innovations de ses concurrents. Lors de nos sorties dans le cadre des épreuves de sélection de la Coupe de l'America, des bateaux espions nous accompagnent en permanence pour nous observer, nous filmer, mesurer nos dimensions au laser. Il existe même des règles précises en la matière : les bateaux espions ne peuvent pas s'approcher de vous à moins de 200 mètres par exemple. Si l'on s'en donne les moyens, on peut beaucoup connaître de ses adversaires avant la course.

### **La voile, une compétition financière ?**

**Int. :** *Dans quelle mesure votre sponsor intervient-il dans votre projet ? Quelle est la nature de la relation que vous entretenez avec lui ?*

**F. C. :** Nous l'intégrons dans notre gestion quotidienne et dans nos décisions, afin qu'il se sente partie prenante de la vie de l'équipe. Nous lui expliquons nos choix, y compris, techniques, pour éviter toute surprise et toute tension. Nous alimentons régulièrement avec des informations et des images un site intranet accessible à l'ensemble du personnel, où nous rendons compte de notre activité. Je prends aussi part à des manifestations internes pour expliquer ma vie au quotidien, raconter notre dernière course, montrer des films... L'avantage est que notre activité fait rêver, même si elle est assez méconnue. Qui n'a pas souhaité faire le tour du monde ?

**Int. :** *Aujourd'hui, les bateaux ne s'appellent plus Pen Duick mais Groupama ou Oracle... Cette omniprésence des sponsors ne ternit-elle pas l'imaginaire de la voile et n'étouffe-t-elle pas l'engouement populaire pour ce sport ? Ne rend-elle pas les navigateurs trop dépendants des entreprises susceptibles de les soutenir ?*

**F. C. :** Il est légitime que nos bateaux portent le nom de Groupama puisque ce sont des modèles uniques, des prototypes conçus par une équipe qui n'existerait pas sans l'entreprise. Cela n'empêche pas les courses de susciter une ferveur auprès du public.

Pour la Coupe de l'America, l'équipage français ne devrait pas être estampillé d'une marque unique mais avoir plusieurs partenaires. Le modèle économique l'exige. Nous entendons faire de cette course l'équivalent des Jeux olympiques, c'est-à-dire un événement mondial qui permettra à la France de se doter d'une image forte et qui sera un vecteur de développement économique.

**Int. :** *Avez-vous déjà trouvé d'autres sponsors ?*

**F. C. :** C'est un vrai défi compte tenu du budget que demande cette compétition. Des petits pays comme la Nouvelle-Zélande réussissent à y présenter une équipe nationale. Pourquoi pas la France ? Notre pays a un vivier suffisamment riche de marins, d'ingénieurs et d'ouvriers de chantiers navals pour y parvenir. Il faut réussir à faire de cette coupe un objet de fierté, une vitrine de notre savoir-faire et de notre technologie. Avoir son nom sur un bateau de la Coupe de l'America serait idéal pour une entreprise comme Airbus par exemple, d'autant qu'aujourd'hui, les bateaux sont dotés de mâts comparables à des ailes et font presque voler les bateaux. Nul doute qu'Airbus a besoin d'offrir à ses ingénieurs des espaces de recherche plus ouverts que ceux qu'ils trouvent dans un environnement aussi normé que l'aéronautique. Dans la voile, ils pourraient s'exprimer de façon différente et trouver une nouvelle source de motivation. Avec un tel projet, nous pourrions employer cent personnes pendant quatre ans, attirer les meilleurs ingénieurs français et construire, peut-être, le bateau le plus rapide au monde. La construction de Groupama III a demandé 85 000 heures de travail assurées par des ouvriers sur le chantier de Vannes. Le budget était donc extrêmement bien distribué, bien mieux que dans le cas du sponsoring d'une équipe de football par exemple. Malheureusement, peu d'entreprises sont prêtes à se lancer dans ce qu'elles perçoivent comme un risque.

J'ai l'ambition de regrouper sous une même bannière les différentes équipes françaises tentées de participer à la course. Il serait dommage que nous nous fassions concurrence pour trouver des sponsors. Nous serons plus forts si nous sollicitons les entreprises ensemble. Nous avons passé un an à constituer une équipe qui soit non seulement performante, mais qui ait

aussi une image “vendeuse” auprès de partenaires potentiels. Qui sait, alors, qui sera le skipper. Peut-être ne le connaissons-nous pas encore et fera-t-il la preuve de son talent dans les trois ans à venir à la barre du bateau. Ce n’est pas la partie la plus compliquée de l’aventure. Le plus difficile réside dans le montage de l’équipe et le casting, et en la matière il faut un leader.

Le projet doit encore gagner en maturité, trouver une organisation optimale, attirer des talents et se doter d’une aura avant que nous ne prenions les premiers contacts. Nous devons afficher une stratégie suffisamment forte pour rassurer les entreprises et leur prouver que l’événement sera soutenu par le public. Cette étape n’est pas encore finalisée. Mais à un certain moment, il sera trop tard pour partir. Quoi qu’il en soit, nous continuons grâce à Groupama, qui nous soutient jusqu’en 2015, à entretenir notre performance, à naviguer au plus haut niveau et à explorer les technologies les plus en pointe.

Présentation de l’orateur :

Franck Cammas : navigateur, Groupama sailing team.

Diffusion janvier 2014