

Une jeune entrepreneure dans l'ombre d'un « Top Gun »

Catherine-Ann Blackburn

Volume 30, Number 2, 2021

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/1090589ar>

DOI: <https://doi.org/10.1522/revueot.v30n2.1351>

[See table of contents](#)

Publisher(s)

Université du Québec à Chicoutimi

ISSN

1493-8871 (print)

2564-2189 (digital)

[Explore this journal](#)

Cite this document

Blackburn, C.-A. (2021). Une jeune entrepreneure dans l'ombre d'un « Top Gun ».
Revue Organisations & territoires, 30(2), 77–82.
<https://doi.org/10.1522/revueot.v30n2.1351>

© Catherine-Ann Blackburn, 2021



This document is protected by copyright law. Use of the services of Érudit (including reproduction) is subject to its terms and conditions, which can be viewed online.

<https://apropos.erudit.org/en/users/policy-on-use/>

NOTES D'ACTUALITÉ

Une jeune entrepreneure dans l'ombre d'un « Top Gun »

Catherine-Ann Blackburn^a

Introduction

Mon histoire entrepreneuriale débute en 1988 lorsque mon père, le major Gaston Blackburn, vit sa retraite approcher et, du même coup, ma fibre de gestionnaire grandir et mes capacités de jeune entrepreneure s'animer. Il me proposa alors de me lancer en affaires avec lui. J'étais enchantée par cette idée d'exploiter ma créativité et de jumeler nos expériences, nos connaissances et nos expertises différentes, mais complémentaires.

Notre première idée fut celle d'ouvrir une boutique dans le principal centre commercial de la région du Saguenay. À ce moment, j'avais développé des aptitudes pour la vente et, parallèlement, entamé mes études universitaires en administration des affaires. Mon père était toujours pilote militaire, rattaché à la Base des Forces canadiennes de Bagotville. Nous avons passé quelques semaines à réfléchir à ce projet d'affaires. Il m'importe de souligner la contribution de ma mère, car elle a aussi participé aux discussions et s'est impliquée, bénévolement et avec discrétion, tout au long de ce projet d'affaires.

Peu de temps après, nous avons ouvert la boutique L'Aviateur, qui œuvrait dans la vente de vêtements pour femmes et hommes, avec la particularité de vendre également des habits de vol que nous achetions directement d'une manufacture ontarienne nommée Octo Manufacturing Ltd. Ce fut le début d'une aventure entrepreneuriale enrichissante et inoubliable. Nous étions pleins d'espoir et chérissions ce rêve de pouvoir développer ensemble un projet et de le voir grandir. À titre de jeune femme d'affaires, j'étais bien loin d'imager les expériences impressionnantes, vertigineuses et mémorables qui nous attendaient à l'horizon. Je vous présente en un bref résumé notre histoire et les apprentissages que j'ai faits à titre de jeune entrepreneure.

Mise en contexte

Depuis sa tendre enfance, mon père était un grand mordu de l'aviation militaire et civile. Il a œuvré au sein de l'Aviation royale canadienne à titre de pilote de chasse et de pilote d'hélicoptère pendant plus de 33 ans. Il était assurément à sa place dans un cockpit et le plus confortable dans son habit de vol. Mon père a su se distinguer à trois reprises en recevant la distinction « Top Gun », un honneur convoité par tous les pilotes de chasse. Il adorait entre autres piloter l'avion de combat McDonnell Douglas CF-18 Hornet.

Il fut pendant plusieurs années commandant du 439^e Escadron de soutien au combat, spécialisé en sauvetage aérien par hélicoptère de la BFC Bagotville et qui vient en appui aux escadrons de tactique aérienne. Tout au long de son parcours, il a développé une expertise en sécurité aérienne, en prévention et en investigation d'accidents. Son expertise était reconnue à travers le monde. Sa notoriété ainsi que son amour pour l'aviation et le sauvetage aérien étaient incontestables et sans fin.

^a M. Sc., adjointe au vice-recteur exécutif, Université Laval

Dans son temps libre, mon père n'hésitait jamais à mettre à profit son expérience et son expertise dans ses interventions pour la Civil Air Search and Rescue Association (CASARA)¹ et pour la Société de protection des forêts contre le feu (SOPFEU)² afin de venir en aide aux pilotes en détresse ainsi que de répondre à des besoins humanitaires. Il était empreint d'une bonté humaine admirable. Somme toute, cette carrière de pilote lui a permis de réaliser de nombreux rêves, de vivre des expériences inoubliables ainsi que de croiser des personnes exceptionnelles et brillantes.

De mon côté, je poursuivais à temps partiel mes études au baccalauréat en administration des affaires. J'avais parallèlement développé une aptitude significative pour la vente; il n'était pas rare que ce talent se fasse remarquer. Néanmoins, pour moi, ma force pour la vente se traduisait davantage en ma capacité d'écoute des besoins et en un désir de satisfaire le client. De plus, tout au long de mon enfance, j'écoutais les histoires de pilote de mon père, tout aussi passionnantes les unes que les autres. Je l'observais, je m'imprégnais de ce monde qui me fascinait, je me rapprochais de cette vie incroyable qu'il menait et, surtout, je passais de précieux moments avec lui. J'étais incontestablement la petite fille à *daddy*, comme nous le surnommions affectueusement.

Dès mon adolescence, il m'apprit à piloter. J'ai eu la chance de voler avec lui et avec d'autres amis pilotes, sur roues comme sur flotte, de pratiquer de l'acrobatie aérienne ainsi que de voler en hélicoptère. Il m'a également initiée au sauvetage aérien à titre d'observatrice pour la CASARA, ce que j'ai eu le grand plaisir de faire pendant de nombreuses années. J'ai notamment participé à de multiples recherches aériennes lors d'incidents et d'accidents d'avion et d'hélicoptère. De surcroît, j'ai travaillé pour de nombreux spectacles aériens à titre d'interprète pour les pilotes américains, pour la présentation d'aéronefs civils et, par la suite, pour le kiosque de L'Aviateur Octo Ltée. J'ai aussi été bénévole pour le Musée de la défense aérienne de Bagotville. Aujourd'hui, je réalise la richesse de cette chance immense qui m'a été offerte et l'impact appréciable qu'elle a sur ma vie.

Dès son ouverture, la boutique L'Aviateur connut un réel succès. Nous avions aménagé une vitrine sur le thème de l'aviation : elle était remplie d'objets, d'artéfacts, de photographies ainsi que de vêtements de pilote et d'habits de vol que nous vendions. Les gens s'arrêtaient pour l'observer, pour rêver, pour partager des anecdotes et s'imprégnaient, l'instant d'un moment, de cet univers extraordinaire qui en faisait rêver plus d'un. À ce moment, le centre commercial ne nous permettait pas, malgré le nom de la boutique, de vendre plus de 10 % d'articles en lien avec l'aviation, une règle bien contraignante pour deux passionnés de l'aviation.

Un an et demi après son ouverture, la boutique L'Aviateur allait vivre une transformation déterminante. Un jour, alors que je passais une commande pour des habits de vol, le propriétaire m'avisa que la manufacture allait fermer ses portes, car il y avait un important litige entre les actionnaires. J'ai immédiatement appelé mon père et nous avons discuté de la possibilité d'acheter l'entreprise Octo Manufacturing Ltd., une ancienne filiale de Bombardier en banlieue d'Ottawa. Trois mois plus tard, la transaction fut conclue par l'achat de la manufacture, du nom, des équipements, des fournitures et de la précieuse liste de clients.

Ce fut le début de ce qui allait dorénavant être la manufacture L'Aviateur Octo Ltée. Par conséquent, nous avons fermé les portes de la boutique L'Aviateur pour nous concentrer sur nos champs d'expertise, soit l'aviation et les vêtements de vol. L'objectif premier était de développer un secteur de niche en misant sur la qualité et d'offrir des vêtements de vol sécuritaires et adaptés aux besoins des pilotes.

Défis entrepreneuriaux

Ce fut toute une adaptation et un défi pour moi d'être associée avec mon père, le « Top Gun ». L'achat de la manufacture a transformé notre relation ainsi que notre réalité quotidienne. L'autorité induite par la hiérarchie familiale et les habitudes militaires de mon paternel m'ont ébranlée à de multiples reprises, de sorte que j'ai dû apprendre à lui tenir tête et à lui rappeler que je ne travaillais pas sous ses ordres, mais bien en collaboration avec lui. Nous étions des partenaires d'affaires et je tenais à ce respect mutuel.

Malgré tout, nous arrivions à affronter les sujets de nos discordes avec politesse et respect, mais, surtout, nous réussissions, la majeure partie du temps, à faire passer notre message; notre dynamique relationnelle fonctionnait. Nous nous complétions et comprenions bien le fait qu'il était un entrepreneur innovant, tandis que j'étais davantage une entrepreneure créative et gestionnaire. Il se plaisait tout de même à quelques occasions à me rappeler qu'il était mon père et que c'était lui qui portait le titre de PDG de l'entreprise, bien que je fusse actionnaire.

Par ailleurs, j'essayais de lui communiquer les difficultés qui se hissaient devant moi à titre de jeune femme entrepreneure qui, surtout à cette époque, évoluait dans un monde d'hommes. Avec du recul, je ne crois pas qu'il pouvait comprendre les difficultés que je vivais puisqu'il était de cette génération d'hommes qui savaient, eux, quand et comment faire les choses. Qu'est-ce qu'une jeune femme de 20 ans pouvait bien apporter aux discussions? Je devais, selon lui, apprendre à entrer dans le rang et me tenir tranquille lorsque les hommes négociaient des affaires. J'étais persuadée que je pouvais changer cette manière de faire, mais je devais apprendre à prendre ma place. Néanmoins, j'évoluais dans l'ombre de cet homme mature qui avait réalisé plusieurs exploits remarquables, ce qui était intimidant. J'étais dans la jeune vingtaine, donc loin de bénéficier de son expérience professionnelle ou de vie, ce pourquoi j'ai dû redoubler d'efforts pour me faire entendre et respecter lors des rencontres d'affaires, qui n'étaient tenues et négociées qu'entre des hommes d'expérience.

Par ailleurs, je crois que ma force de caractère, ma détermination et ma tolérance à l'ambiguïté m'ont été fort utiles et nécessaires. Je faisais preuve d'une grande rigueur et de professionnalisme dans mon travail. Je n'avais pas d'autre choix puisque ces hommes d'affaires étaient intransigeants face à la réalité et aux défis que vivait une jeune entrepreneure qui essayait de se tailler une place dans cet univers qui, selon eux, leur était propre.

Trente ans plus tard, je ne crois pas que cette réalité à laquelle font face les jeunes femmes entrepreneures ait beaucoup évolué. Cependant, avec un peu de recul, je crois avec assurance que mon père appréciait cette force de caractère et cette détermination que je démontrais et qui m'animent. Le proverbe *La pomme ne tombe jamais bien loin de l'arbre* s'applique bien à nous. Je suis persuadée que j'ai hérité de ces traits de personnalité de mon *daddy*. En somme, je crois que ma naïveté de jeune femme, mon dynamisme, mon audace, mon sens de l'écoute et ma patience m'ont beaucoup aidée à surmonter les défis qui se présentaient, mais, surtout, j'ai appris à lâcher prise.

En 1992, à la suite de nombreuses discussions, je suis devenue présidente-directrice générale de L'Aviateur Octo Ltée. Je nous revois, mon père et moi, dans le bureau du notaire pour entamer cette importante transaction et transition, ce passage des pouvoirs et de responsabilités. Mes épaules étaient plus lourdes et l'émotion était au rendez-vous.

Il faut savoir qu'il est crucial pour l'avenir d'une entreprise et pour assurer une saine relation entre les actionnaires et partenaires d'affaires de préciser les rôles et les responsabilités de chacun, puis de respecter cet engagement. À titre de PDG, je tenais à faire preuve de gentillesse, de diplomatie, de respect et de bienveillance dans mon savoir-être et mon savoir-faire de gestionnaire, tout en démontrant ma détermination, mon audace, mes connaissances et ma fermeté : *Une main de fer dans un gant de velours*³, expression anglaise qui rappelle le style de gestion de Margaret Thatcher, mais avec plus de modération et de douceur. J'étais concentrée sur cette prochaine étape qui s'offrait à moi.

J'avais peu d'expérience de vie et d'affaires, si bien qu'il était difficile pour moi de prévoir la suite de cette aventure entrepreneuriale. J'étais déterminée à réussir et à gagner le respect de mes clients, de nos créanciers, de nos partenaires d'affaires, de mon entourage, mais, surtout, de mon père, le « Top Gun » qui venait tout juste de me passer les commandes. À titre de gestionnaire, j'apprenais de mes erreurs. Je n'abandonnais pas, mais je rebondissais pour mieux attaquer et relever les défis toujours présents dans le quotidien de l'entrepreneur.

L'expérience entrepreneuriale est une source d'apprentissages professionnels et personnels incomparables : un immense cadeau de la vie. J'ai découvert au fil du temps que l'écoute, la curiosité, la tolérance au risque, le besoin de réalisation de soi, la mise de côté de son propre égo et de la gestion de son lieu de maîtrise (*locus of control*), tant interne qu'externe, sont quelques-uns des traits de caractère essentiels d'un leader engagé. J'apprenais à prendre des décisions, à les assumer et à m'entourer afin de pouvoir faire évoluer la compagnie. J'ai pris conscience de l'importance des études universitaires. Je m'outillais pour mieux agir et réagir aux défis qui se présentaient et je m'entourais de personnes de confiance.

Il y a quelques années, j'ai eu l'occasion d'assister à une conférence de Dominique Brown, entrepreneur et PDG de Chocolat Favoris, au cours de laquelle il a affirmé que « décider de se lancer en affaires, c'est comme décider de sauter d'un avion sans parachute avec l'espoir de trouver quelque chose sur son passage pour s'accrocher et atterrir sans trop de difficulté ». Selon moi, cette citation est représentative de la réalité entrepreneuriale puisqu'il faut pouvoir jongler au quotidien avec les demandes spécifiques des clients, le stress financier, les demandes et la sécurité des employés et les fournisseurs, tout en gardant un regard vers l'avenir, en innovant pour demeurer en tête de file et en faisant preuve de résilience, de créativité et d'adaptation. C'est stimulant et motivant, mais c'est aussi un casse-tête constant, qui peut être essoufflant et très étourdissant.

Un succès inattendu

L'Aviateur Octo ltée a vécu une croissance fulgurante et inattendue : le carnet de commandes grossissait sans relâche, les divisions de l'entreprise se multipliaient et nous fabriquions dorénavant des vêtements pour les secteurs de l'aviation, de l'aérospatiale ainsi que de la sécurité publique et industrielle. En parallèle, la mission de l'entreprise se précisait : *Devenir un leader dans le développement de vêtements sécuritaires et confortables répondant aux exigences de tâches spécialisées dans les secteurs impliquant des risques élevés.*

Dorénavant, mon père était responsable de la recherche-développement, ce qui mettait à profit son expertise en sécurité des vols et industrielle. Grâce à mes talents en vente, j'ai fait le *pitch* de ma vie et nous avons décroché notre premier gros contrat avec les services d'urgence d'*Air Ambulance* du gouvernement de l'Ontario. De nombreuses petites compagnies aériennes faisaient appel à L'Aviateur pour habiller les membres de leur équipage. Nous avons eu entre autres le privilège de fournir les habits de vol pour les pilotes des CL-215 et CL-415 du gouvernement du Québec, pour plusieurs équipes de vol acrobatique ainsi que pour l'équipe de Médecins sans frontières. Les productions de vêtements pour la sécurité publique et pour certaines industries nous occupaient aussi considérablement. Plusieurs moyennes et grandes entreprises étaient maintenant sur notre liste de prestigieux clients. L'Aviateur avait pris une ampleur inattendue.

De ce fait, nous avons dû embaucher plusieurs couturières, des designers et du personnel administratif pour soutenir cette demande croissante et lui répondre. Nous devions faire preuve de créativité, de rigueur et d'innovation dans notre *modus operandi*, car les attentes étaient grandes envers cette jeune entrepreneure aux commandes de cette PME qui prenait de l'expansion et dont la réputation et la notoriété s'établissaient.

Mon père avait eu la chance, avec les Forces armées canadiennes, de se rendre au Centre de recherche de la NASA et de discuter avec le directeur concernant les habits de vol ignifuges que nous produisions. Quelques mois plus tard, contre toute attente, nous avons produit les habits de vol de Chris Hadfield et de Julie Payette, astronautes de l'Agence spatiale canadienne, habits qu'ils ont portés à l'intérieur de la navette spatiale lors de leur première mission respective dans l'espace. La rencontre des astronautes fut un privilège et un honneur. Elle restera gravée dans ma mémoire. Je me souviendrai toujours de ce matin où j'ai trouvé sur le télécopieur la commande qui provenait du *Houston Space Center* de la NASA. L'instant d'un moment, j'ai arrêté la production pour célébrer cette expérience mémorable et hors du commun avec toute l'équipe de L'Aviateur.

Cet exploit se retrouva à la une de plusieurs médias tels que les nouvelles nationales et internationales, les journaux, les magazines ainsi que plusieurs émissions de télévision et de radio. Pour ainsi dire, les journalistes se bouscuaient aux portes de L'Aviateur. Je me souviens vivement de ce moment éphémère : nos quinze minutes de gloire. Les journalistes nous présentaient comme le duo incroyable du « Top Gun » et de la jeune femme entrepreneure représentative du dynamisme et du leadership de la génération X. À quelques reprises, j'ai eu l'impression que cette attention que les journalistes me portaient dérangeait mon entourage et cela m'attristait, car je déployais énormément d'efforts et d'énergie pour cette entreprise. Il me semblait que je ne pouvais que difficilement partager ma fierté de ce succès avec mes proches.

À la suite de ce succès, L'Aviateur Octo Ltée s'est distinguée en recevant de nombreux prix. À titre de jeune femme entrepreneure, j'ai reçu plusieurs bourses, prix et distinctions, tant à l'échelle provinciale que nationale. L'entreprise s'est fait connaître partout au Canada et, par la suite, dans plus de 40 pays. Imaginez ma surprise lorsqu'en 1993, un producteur de films hollywoodien a téléphoné pour que nous produisions des combinaisons pour les films de science-fiction *RoboCop 3* ainsi qu'en 1995 pour le film canado-américain *Johnny Mnemonic*, qui mettait en vedette l'acteur Keanu Reeves! Quand j'y repense, nous avons bénéficié d'une couverture médiatique incroyable pour une époque où Internet n'existait pas ou n'était accessible qu'aux grandes multinationales.

Une fin fortuite

Mon parcours entrepreneurial extraordinaire a connu une fin abrupte, turbulente et imprévue. En juillet 1996, le déluge du Saguenay a emporté en 24 heures ma demeure et notre entreprise. Soudain, je me retrouvais à la rue et sans boulot. Le gouvernement du Québec déclara cette tragédie comme un « acte de Dieu », ce qui signifiait que les compagnies d'assurance n'avaient pas à dédommager les victimes. J'ajouterais que je n'avais pas les moyens de me payer une assurance-salaire, car les sommes exigées par les compagnies d'assurance étaient trop élevées et hors de la portée pour une jeune entrepreneure.

En ce qui a trait à mes employées et employés, ils ont pu bénéficier de l'assurance-emploi, tandis que mon père recevait toujours sa pension militaire. Je ne trouverai jamais les mots justes pour décrire cette détresse et la grande tristesse que je vivais. Mon rêve et le fruit de tant d'années d'efforts soutenus étaient à l'eau. Deux options s'offraient alors à moi : je pouvais m'apitoyer sur mon sort ou me relever et poursuivre mon aventure autrement.

Cependant, j'avais dans mon sac à dos de nouvelles connaissances, des compétences, des habiletés, une expérience d'affaires riche et un savoir entrepreneurial que personne ne pouvait m'enlever. La résilience, l'ouverture d'esprit, l'estime de soi et la confiance en la vie que j'ai développées en cours de route m'accompagnaient désormais. Je gardais en tête un proverbe bouddhiste inspirant qui m'avait marquée : *Ta réaction aujourd'hui est ta réalité de demain*. On définit souvent la résilience comme « la capacité d'un individu à rebondir dans l'adversité, de résister au choc » (Lenoir, 2020, p. 27). Je peux vous confirmer que j'ai rebondi!

Le philosophe, sociologue et écrivain Frédéric Lenoir écrit aussi « qu'il faut saisir les opportunités qui s'offrent à nous, accepter du mieux possible ce que nous ne pouvons pas changer et que redonner du sens à sa vie est le meilleur moyen de survivre, de se reconstruire après une épreuve, de déployer pleinement tout notre potentiel vital pour grandir en humanité » (Lenoir, 2020, p. 90-91). À cette époque, rebâtir L'Aviateur était au-dessus de mes forces. L'entreprise avait vécu une croissance rapide au point où nous devions revoir notre modèle d'affaires. De plus, la relation avec mon père se complexifiait.

Après avoir constaté la valeur d'un diplôme universitaire, j'ai poursuivi mes études et terminé mon baccalauréat ainsi qu'une maîtrise en gestion des organisations de l'UQAC, puis j'ai amorcé des études doctorales. En approfondissant mes connaissances, j'ai constaté que j'aurais pu m'éviter bien des difficultés si j'avais eu ces connaissances et l'accès à des outils indispensables avant de me lancer en affaires.

Aujourd'hui, 24 ans plus tard, je fais carrière dans le monde universitaire et je fais encore preuve de rigueur dans les mandats qui me sont confiés. J'accompagne l'équipe de direction de l'Université Laval dans ses mandats stratégiques. Parallèlement, j'enseigne à titre de chargée de cours en management, en entrepreneuriat, en créativité et innovation ainsi qu'en gestion de projet. J'ai le plaisir et le privilège incroyable de pouvoir enseigner, accompagner et partager les bonnes pratiques et mes idées avec cette génération de jeunes dynamiques, brillants, empreints d'une conscience sociale notable et source d'inspiration.

Ces jeunes sont inspirants et porteurs d'espoir pour construire un avenir plus respectueux et soucieux de l'humain et de l'environnement. Ces moments de partage me nourrissent et me motivent à toujours être la meilleure version de moi-même. Enfin, je crois sincèrement qu'il ne faut jamais arrêter d'améliorer ses connaissances puisqu'on ne connaît pas les défis que la vie nous réserve. C'est une grande leçon que la vie m'a offerte!

Est-ce que la réalité a changé pour les jeunes femmes entrepreneures?

Les jeunes entrepreneures d'aujourd'hui ont probablement le droit à plus de respect et d'opportunités en affaires. Dans son billet de blogue intitulé *10 qualités pour devenir une femme entrepreneuse qui réussit*, la blogueuse L'entrepreneuse butineuse exprime ceci : « La manière traditionnelle dont la société considérait les femmes comme de simples femmes et mères au foyer au service de leur famille a déclenché auprès de la nouvelle génération de femmes qu'elles devaient surmonter tous les aspects négatifs de la vie et pousser à prouver que tous ces aprioris étaient faux. Elles sont beaucoup plus positives, prévoyantes et fortes dans leurs pensées et leurs opinions⁴. »

Effectivement, c'est ce que je constate dans mes cours ou lorsque je suis membre d'un jury pour une compétition de jeunes entrepreneurs ou que je participe à des rencontres de gens d'affaires. Néanmoins, il reste encore beaucoup de travail et d'efforts à déployer pour briser ce plafond de verre. Ces jeunes femmes entrepreneures devront, tout comme moi, redoubler de rigueur et de professionnalisme pour se faire reconnaître et pouvoir prendre la place qu'elles méritent. J'ai beaucoup d'espoir en elles et en leur avenir d'entrepreneure, et je serai assidûment là pour les accompagner et les féliciter, car ma fibre entrepreneuriale est toujours très présente dans mon esprit et dans mon cœur.

Encore aujourd'hui, je suis surprise d'être invitée à m'exprimer lors de prestigieuses conférences, à coanimer une émission à la radio sur l'entrepreneuriat, à rédiger des articles sur mon parcours entrepreneurial, à participer à des concours à titre de membre du jury et même à partager mes connaissances et mes bonnes pratiques avec les nouvelles générations au sein de l'Université Laval et avec le milieu des affaires. En somme, être aux commandes de L'Aviateur Octo Ltée fut pour moi une expérience d'affaires enrichissante, mémorable et sans précédent.

NOTES

1 <https://www.casara.ca/fr>

2 <https://sopfeu.qc.ca>

3 <https://www.expressio.fr/expressions/une-main-de-fer-dans-un-gant-de-velours#:~:text=A%20l'origine%2C%20seule%20l,diplomatie%2C%20avec%20absence%20de%20contrainte>

4 <https://www.entrepreneuse-butineuse.com/10-qualites-pour-devenir-une-femme-entrepreneuse-qui-reussit>

RÉFÉRENCE

Lenoir, F. (2020). *Vivre! dans un monde imprévisible*, Fayard.