

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

### **Rupture ?.. Changement ?.. Transformation !**

Le combat politique n'impose pas que son calendrier : il impose aussi ses thèmes, et donc ses mots. A quelques mois de l'élection présidentielle, le débat public semble se cristalliser autour de deux termes : Rupture ou réforme ? Cette opposition toute dialectique a l'avantage de recouper celle des champions en piste, mais pas celle des méthodes et outils mobilisés dans le cadre des projets de transformation.

Cette opposition quelque peu factice semble surtout renforcer l'inquiétude des Français.

Ainsi, Le Parisien a publié le 25 septembre dernier les résultats d'un sondage (1) où il apparaît que, si une écrasante majorité de nos compatriotes refuse le statu quo actuel, ils ne sont que 20% à souhaiter une "rupture avec le fonctionnement actuel de la société française", contre 62% à préférer un "aménagement". En d'autres termes, les Français seraient prêts au changement, mais pas à la rupture...

#### "DIVORCE À LA FRANÇAISE" ?

Nous sommes au coeur de nos enjeux. Dans les entreprises aussi, confrontées à des choix draconiens et souvent vitaux, le statu quo n'est plus de mise. Mais la rupture brutale n'est pas davantage envisageable, car les équilibres sont souvent trop précaires.

C'est notamment ce que souligne Hubert Landier dans son ouvrage "Divorce à la française" (2). Il décèle trois fêlures qui fragilisent aujourd'hui bon nombre d'entreprises où s'opposent sourdement des catégories qui ne parlent tout simplement plus le même langage : dirigeants et dirigés, jeunes et seniors, salariés et représentants du personnel. Sous l'apparent calme social se seraient accumulées rancœurs, peurs et tensions.

#### ACCOMPAGNER LE CHANGEMENT PLUTÔT QUE LE DÉCRÉTER

Au contact quotidien des entreprises, ces évolutions ne nous échappent pas. Mais nous refusons d'y voir une fatalité.

La conduite du changement est certes délicate, mais elle est nécessaire. Elle est surtout efficace lorsqu'elle emprunte à la fois à la rupture "militante" (pour mettre en tension l'équipe dirigeante et mobiliser les équipes) et aux méthodes plus classiques du changement (pour déployer, amplifier et pérenniser le projet dans l'entreprise).

Rupture ou changement ? Nous répondons : "Transformation !" Parce que c'est la seule voie à la fois courageuse et raisonnable pour dépasser les doutes et la défiance qui s'installent. Et pour redonner l'envie des projets collectifs aux organisations et aux hommes qui les font vivre.

Alter&Go Conseil

(1) Sondage CSA réalisé par téléphone les 20 et 21/09/06 auprès d'un échantillon de 1004 personnes de 18 ans et plus selon la méthode des quotas.

(2) Paru chez Dunod le 14 septembre.

## ■ vu d'ailleurs

Outre-Atlantique, fondations, laboratoires et autres "think tanks" renouvellent en permanence la recherche en management. Et travaillent tout particulièrement sur l'importance du "leadership" dans la conduite du changement.

C'est le cas du *Leader to Leader Institute* (ex-Peter F. Drucker Foundation for Nonprofit Management), qui vient de rééditer le best-seller mondial "The Leader of the Future" (Jossey-Bass, New-York, 09/2006). Cette publication rassemble des contributions de managers issus d'horizons divers (entreprise, secteurs public et social, enseignement, armée, sphère politique), et s'attache à renouveler l'approche du métier de *manager* autour de cinq thèmes :

- "A Vision of Leadership" (hommage à Peter Drucker),

- "Leading in a Diverse World",
- "Leading in a Time of Crisis and Complexity",
- "Leading Organizations of the Future",
- "The Quality and Character of the Leader of the Future".

Il s'agit bien d'un recueil de témoignages, et non d'un quelconque manuel ou livre de recettes toutes faites. Car comme l'indiquent très justement les initiateurs du projet Frances Hesselbein et Marshall Goldsmith dans leur préface : "Leadership is still a matter of how to be, not how to do".

Une lecture utile pour tous ceux qui s'intéressent aux idées émergentes et attendent une approche moins "franco-française" des problématiques inhérentes à tout projet de transformation.

## PAROLES D'HOMME(S)

**Vérité.** "Il n'y a rien de pire que de ne pas dire la vérité à quelqu'un, même si c'est dur. Dire la vérité est nécessaire pour amorcer le changement et offrir un retour constructif. Il faut être courageux et entreprendre." Marie-Christine Caubet, directrice commerciale Europe du groupe Renault, *Le Journal du Management*, 20/09/06.

**Enthousiasme.** "Je n'aime pas m'ennuyer, c'est la pire des choses ! D'ailleurs, j'essaie toujours de détecter au sein de ma propre entreprise ceux qui sont susceptibles de s'ennuyer pour leur donner autre chose à faire et les sur-responsabiliser." Charles Beigbeder, PDG fondateur de Poweo, *Les Echos*, 9/08/06.

**Travail.** "Contrairement aux idées reçues, les Français accordent plutôt plus d'importance au travail que la plupart des Européens, et ils sont parmi les premiers à enseigner à leurs enfants à travailler dur. (...) En fait, la France souffre de son incapacité à engendrer des entreprises où il fait bon travailler : le problème n'est pas tant que les travailleurs français n'aiment pas les entreprises en général, mais qu'ils n'aiment pas les entreprises françaises." Thomas Philippon, professeur d'économie à la New York University, *Le Monde*, 11/09/06.

**Exemplarité.** "Je ne crois pas aux modèles et je ne pense pas qu'il y ait de patrons parfaits. Je crois plutôt aux sources d'inspiration. J'admire par exemple Churchill, même s'il est loin du business d'aujourd'hui, car il était capable de voir la lumière au bout de n'importe quelle crise. Un patron doit à la fois imprimer le mouvement et dégager de la sérénité." Bruno Piacenza, PDG de Henkel France, *Le Journal du Management*, 5/07/06.

**Motivation.** "Sur quoi se fonde la motivation ? Je veux savoir où on va, ce qu'on me demande, quel enrichissement personnel je vais en retirer, quels résultats je vais obtenir... Il doit y avoir une corrélation entre la réussite de l'entreprise et la réussite personnelle. Il ne faut pas avoir l'impression de travailler pour que l'actionnaire soit le seul à s'enrichir. L'idéal est d'aboutir à une communauté d'intérêts entre les actionnaires, les dirigeants et les salariés." Carlos Ghosn, président de Renault, *Le Parisien Economie*, 25/09/06.

**"Un patron doit à la fois imprimer le mouvement et dégager de la sérénité."**

Bruno Piacenza,  
PDG de Henkel France

## Donner du sens

### ■ anticiper

## Le management de la connaissance, effet levier pour le changement

Le monde managérial se grise souvent de termes aux relents publicitaires ou au contraire volontairement hermétiques. Il n'en demeure pas moins que certains d'entre eux recourent une réalité des plus prégnantes pour l'entreprise, s'installent dès lors dans la durée et se prolongent parfois en pratiques opérationnelles. C'est le cas des acronymes anglo-saxons que sont le KM (*Knowledge Management*) et son bras armé le CKO (*Chief Knowledge Officer*, ou "Responsable de la gestion des connaissances"). Certes, l'entreprise n'est pas soudainement et universellement devenue l'"organisation apprenante" décrite trop souvent. Elle reste fondamentalement une unité de production. Mais ce sont les conditions même de cette production qui ont profondément évolué ces dernières années et laissé apparaître ces nouveaux outils de management centrés sur le savoir-faire développé par le personnel.

### UNE PROFONDE TRANSFORMATION DE L'ENTREPRISE

Une prise de conscience de plus en plus aiguë s'est opérée au sein de l'entreprise. Elle tient en deux constats. D'une part, que sa valeur est constituée de la somme de ses savoirs. D'autre part, que ces savoirs, organisés en connaissance (KM), sont davantage qualitatifs (détenus par les hommes et leurs expériences) que quantitatifs (stockés dans des bases de données, des fichiers, des archives, etc.).

Appuyée sur l'avènement de l'information et de l'économie de la connaissance, cette prise de conscience fait de l'entreprise une organisation sociale axée moins sur les outils de production que sur les salariés, sur leurs échanges et connexions : leur "mise en action" n'en devient que plus nécessaire.

### FREINS ET PERSPECTIVES

C'est en partie le rôle des CKO, ces "*managers de la connaissance*" aux profils initiaux d'ingénieurs informatique, de documentalistes, de veilleurs ou d'archivistes, mais qui doivent désormais intégrer davantage les ressorts de la psychologie sociale et des ressources humaines. Car les freins restent constants, surtout dans les secteurs d'activités traditionnels. C'est ce que souligne l'un des pionniers de ce métier en émergence, Martin Roulleaux Dugage (Schneider Electric) : "*La gestion du savoir se heurte à l'organisation industrielle classique, qui raisonne plus en termes de contrôle que de coordination. Il faut donc changer les mentalités, dans une évolution que l'on pourrait décrire comme l'Entreprise 2.0, c'est-à-dire une nouvelle génération d'entreprises qui s'approprie les nouveaux outils de travail en réseau et qui s'attache à l'organisation sociale de l'entreprise, centrée sur les employés eux-mêmes*" (*La Tribune*, 17/08/2006). Souhaitons aux CKO de s'appuyer sur de vraies compétences, car la pratique du changement ne s'improvise pas.

### ■ diriger

## Gestion de la motivation : un vrai défi pour les RH !

Deux études récentes viennent cerner davantage l'état d'esprit des salariés et souligner les risques de décrochage entre leurs aspirations profondes et l'organisation de leur travail et de leur carrière au sein des entreprises. Un véritable défi pour le management qui doit conserver un niveau élevé d'engagement des hommes et des équipes.

Les résultats du baromètre EC 2006, publiés par *La Tribune* (14/06/2006), témoignent du retard des entreprises françaises en terme de travail collaboratif. Un retard technique mais aussi psychologique et organisationnel, qui renvoie à la question managériale : les critiques internes récurrentes des salariés (déficit d'autonomie, manque de responsabilisation, poids des process...) posent clairement "*le problème de la confiance, du management intermédiaire, de la stratification hiérarchique de l'entreprise*" selon Marc Devillard (*Microsoft*).

Pourtant, comme le souligne Philippe Lemoine, PDG de Laser (*Le Monde* du 1/09/06), c'est "*sur la catégorie des intermédiaires que reposera de plus en plus l'avantage compétitif. Mais quel boulot pour savoir recruter, former, animer des personnes qui sont à la base de l'énergie collective de l'entreprise*" !

### "LE PRIX DE LA RESSOURCE HUMAINE"

Tout l'enjeu des prochaines années est là. La nouvelle priorité donnée aux DRH dans le développement des talents (étude Hewitt citée par *La Tribune* du 7/09/06) ne saurait se limiter aux cadres "à haut potentiel". Le management intermédiaire doit également faire l'objet d'une attention soutenue. D'autant plus que la diversité de ses profils peut être source d'innovation managériale. C'est en tout cas ce que veut croire P. Lemoine, qui y voit le vecteur de nouvelles pratiques et de logiques de réseau "*où l'on ne se contente pas d'échanger de l'information, mais où l'on échange de la vitalité humaine et du rayonnement*", conduisant à l'avènement d'une "*énergie humaine renouvelable*".

Une belle perspective qui nécessite un renouvellement profond des pratiques managériales !

■ décider

## Science et conscience : vos émotions sont des armes !

Il y a deux siècles, le philosophe Pascal estimait que "le cœur a ses raisons que la raison ne connaît pas". En somme, que notre capacité de raisonner était étrangère à notre être émotionnel. Mais après bien des doutes et des polémiques, les dernières avancées scientifiques sont formelles : neurologues, neurophysiologistes et neurobiologistes ont étudié et admis l'importance des émotions dans le processus de prise de décision. Bref, nos réactions instinctives ne sont pas distinctes mais bien constitutives de nos choix, y compris les plus logiques en apparence.

Les Echos ont consacré cet été une très intéressante série d'articles à cette question (10 au 23/08/06, www.lesechos.fr). Le journaliste et écrivain Paul Molga y détaille les différents mécanismes biologiques à l'oeuvre dans l'apparition et la gestion des émotions humaines. Il cite notamment les meilleurs spécialistes, pour lesquels "les affects positifs améliorent la capacité d'un individu à organiser ses pensées" (Barbara Fredrickson,

Université de Chapel Hill en Caroline du Nord) et "l'émotion est à la décision ce que la posture est au geste : un outil de préparation à l'action" (Alain Berthoz, professeur au Collège de France).

### EMOTIONS, DÉCISION ET CONDUITE DU CHANGEMENT

Car l'essentiel réside bien dans le passage à l'acte, tout particulièrement au sein de l'entreprise. Une poignée de spécialistes, dont Jean-Pierre Changeux au Collège de France, s'intéresse plus particulièrement à la "neuroéconomie", à savoir le croisement entre la neurobiologie et les sciences économiques et cognitives. Là aussi, ces pionniers ont démontré, à rebours de la théorie économique classique, que les décisions les plus rationnelles mobilisaient aussi bien le cerveau reptilien que le cortex des acteurs. Ces avancées sont capitales en terme de management : elles justifient la mise en oeuvre de stratégies multifformes d'adhésion et d'action au sein même de l'entreprise.

**Pour aller plus loin :**

Antonio R. Damasio ("L'erreur de Descartes : La raison des émotions", 2e édition 2006 et "Spinoza avait raison", édition de poche 2005, publiés chez Odile Jacob). Jean-Pierre Changeux ("L'Homme neuronal", Hachette 1998 et "L'Homme de vérité", Odile Jacob 2004). Serge Tisseron ("Vérités et mensonges de nos émotions", Albin Michel 2005).

■ communiquer

## Humour et rhétorique, retour en force de deux classiques d'une communication maîtrisée

"La rhétorique est de retour. Après quelques décennies de règne du message, voici le temps du discours. L'état d'esprit au-delà des choses. Le 'pourquoi' avant le 'comment'. L'utilité d'afficher une posture avant d'exprimer une volonté". Jean-Pierre Beaudouin, directeur général du Groupe i&e (conseil en management des stratégies d'opinion) est formel : dans une analyse publiée par La Tribune (4/09/06), il explique les raisons du retour en force de cet "art de bien parler" magnifié en son temps par Aristote.

### TECHNÈ RHÉTORIKÈ...

La rhétorique présente en effet un corpus de techniques oratoires en phase avec les attentes du moment : elle nécessite un engagement personnel, la force d'une "conviction intime" ; elle "oblige à inclure l'auditoire dans le discours" et fait donc preuve d'adaptabilité en prenant en compte "la diversité de ceux qu'elle concerne" ; elle est pédagogique enfin, car structurée autour d'arguments destinés à convaincre et non pas seulement à séduire, et constitue donc par son essence même "une aide à l'intelligibilité du propos." En somme, Cicéron, auteur de nombreux ouvrages sur le sujet, devrait intégrer le corpus initial des tous les étudiants en management !

Si l'art oratoire peut utilement s'appuyer sur l'humour, qui en constitue un ingrédient souvent indispensable, cette qualité devient un outil de management en soi. C'est ce qui ressort d'une étude de Silvana Adami pour La Tribune (31/08/06). "Antistress, mobilisateur, fédérateur et séducteur" : l'humour possède des vertus que l'entreprise ne peut plus négliger. Il permet notamment de renforcer l'esprit d'équipe, de passer outre des difficultés passagères, de dynamiser la créativité...

### DE L'USAGE DU RIRE DANS L'ENTREPRISE

Le sens de l'humour est ainsi devenu un critère de recrutement essentiel aux États-Unis, et en France certaines grandes entreprises comme Axa, Peugeot, Danone, Conforama, Total ou encore Deloitte et La Bred ont recours à des professionnels du rire "pour faire passer des messages, mobiliser les salariés, accompagner le changement et décriper l'entreprise." Mais la mode des humor consultants américains ne prend pas, et l'utilisation du rire peut se révéler contre-productive lorsqu'elle apparaît comme l'unique vecteur de communication interne. Il est dès lors préférable de s'appuyer sur des consultants externes doués naturellement d'humour !

## LU POUR VOUS

• "Les entreprises françaises sont sur le point de révolutionner leur façon d'innover." Navi Radjou, vice-président de la société de recherche américaine Forrester Research, cité par Le Monde du 30/08/06.

...

• "On assiste à un retour en force de la valeur travail, qui avait perdu de son attrait ces dernières années, au profit de la recherche de l'équilibre personnel." Maher Kassab, dirigeant associé de Gallileo Business Consulting, à propos des résultats d'un sondage annuel réalisé auprès des élèves des grandes écoles de commerce et d'ingénieurs, cité par Les Echos, 25/08/06.

...

• "Quand on revient en France après un voyage, le sentiment de retrouver son sol, sa terre est très fort. Mais un autre sentiment m'envahit souvent : Ils vont plus vite, les autres. Ils n'ont pas peur de bousculer les lois et les règlements." Ghislain Lafont, professeur à l'executive MBA d'HEC, tribune publiée par Les Echos, 30/08/06.

...

• "Ce ne sont pas les méthodes qui brident le changement mais les mentalités de leurs utilisateurs : on a la mentalité du changement ou on ne l'a pas. Bien entendu, les méthodes sont utiles, et il n'est pas question de s'en passer, mais elles restent des "outils", elles ne sont pas l'intelligence, elles ne sont que des "béquilles" pour aider à faire du chemin." Michel Hébert, président de Jump France/omnicom, auteur du livre "Les 10 défis du marketing et de la communication", interview au magazine Entreprendre, n°205, juillet/août 2006.

...

• "Le changement n'est pas difficile en soi. Ce qui est difficile, c'est de commencer." Tom Peters, "L'entreprise libérée", Dunod, 1993.

# 90,1%

C'est la proportion de dirigeants de PME-PMI estimant que la motivation des salariés joue un rôle primordial dans leur entreprise. Mais ils ne sont que 63,6% à avoir mis en place une politique particulière, qu'il s'agisse d'avantages financiers, humains (conditions de travail, communication interne...) ou liés à la formation.

(SOURCE : Enquête Pouey International "Les PME françaises et la motivation des salariés", 26/09/06, www.pouey-international.fr)

**Convictions**

par Octave Gélinier, Editions d'Organisation, 255 p., 20 €.

Il était entré à la Cegos en 1947 avant d'en devenir le président et de consacrer sa vie au renouvellement des réflexions et pratiques managériales. Des générations de chefs d'entreprises ont été influencées, souvent inconsciemment, par ses écrits et ses analyses. Une sélection judicieuse de celles-ci, où transparait son tempérament libéral et humaniste, est proposée ici sous forme d'hommage à l'occasion de sa disparition l'année dernière.

**Les Seniors dans l'entreprise**

par Jean-Marie Peretti et Eléonore Marbot, Editions du Village Mondial, 176 p., 24 €.

L'arrivée à l'âge de la retraite des premières générations du baby boom et la raréfaction d'un personnel jeune et bien formé contribuent à replacer la question du travail des seniors au centre des préoccupations managériales. Mais la gestion RH des seniors, pour être indispensable, est semée d'embûches : "Comment préserver la motivation et l'implication des seniors alors que ceux-ci pensaient partir plus tôt ? Comment allonger leur vie professionnelle tout en maintenant leur performance ? Comment combattre les préjugés à leur égard ?"... C'est à ces différentes questions que se propose de répondre cet ouvrage utile, qui en est déjà à sa 2e édition.

**L'intelligence économique : une nouvelle culture pour un nouveau monde**  
par Eric Delbecq, PUF, 200 p., 18 €.

Dans la foisonnante production éditoriale qui accompagne la montée en puissance de l'IE, le dernier ouvrage d'Eric Delbecq détonne par son sens de l'analyse et de la mise en perspective des différents courants, catégories et outils de cette discipline. Militant acharné et convaincant de ce concept aujourd'hui à la mode, il y voit l'un des leviers les plus puissants de la performance des entreprises, mais aussi de la réforme d'un Etat appelé à devenir stratège et partenaire. Une lecture aussi stimulante qu'enrichissante pour tous les managers qui veulent "voir loin".

**La France en mutation 1980-2005**

Collectif, Presses de Sciences Po, 476 p., 26 €.

Un tableau assez exhaustif des mutations intervenues en France depuis vingt-cinq ans. A rebours de la thèse selon laquelle la France serait incapable de se réformer, cette étude révèle un pays qui a connu de profondes transformations économiques, sociales et politiques. Mais elles ont été à la fois progressives, sans visibilité d'ensemble et non délibérées. Et "c'est en partie l'écart entre l'ampleur des changements accomplis et le peu de visibilité politique de chacune des étapes de ces transformations qui permet de comprendre la crise politique que connaît la France en mutation". Une terrible carence dans l'accompagnement du changement en quelque sorte !

## ■ convaincre

**Serge Girard, "la vie aux troussees"**

Un périple de 260 jours et 19 097 kilomètres de Paris à Tokyo, soit l'équivalent de 250 marathons et une moyenne quotidienne de 73 km de course à pied... Son dernier exploit est passé quasiment inaperçu, et pourtant, Serge Girard fait partie de cette poignée de sportifs d'exception dont l'engagement est aussi un exemple de courage et de volonté. Comme il l'a indiqué dans une récente interview à L'Internaute (19/09/06, linternaute.com) : "Tout le monde peut faire Paris-Tokyo en courant"...

**"LE MARIN DES CONTINENTS"**

Conseiller financier aux AGF, au Havre, et père de trois enfants, Serge Girard, est d'abord un homme ordinaire. Il a commencé à courir à l'âge de 30 ans. Au fil du temps, il a disputé des courses de plus en plus longues : 20 km, marathons, 24 heures, 48 heures, 6 jours... C'est à 40 ans que se produit le déclin, en lisant "La grande course de Flanagan" de Tom McNab, qui relate la première traversée en courant des Etats-

Plus d'informations sur le site internet de Serge Girard : [www.sergegirard.com](http://www.sergegirard.com)

## ■ s'engager

**Championnat du monde de judo : que la victoire est belle !**

Du jamais vu ! Pour la première fois de leur histoire, les Françaises ont remporté les championnats du monde de judo par équipes nationales. C'était le mois dernier au Palais omnisports de Bercy. Et c'était un sans faute : après avoir éliminé en demi-finale les Japonaises tenantes du titre (4-2), les Bleues ont battu en finale Cuba, deuxième de l'épreuve il y a quatre ans, sur le score sans appel de quatre à zéro. Jamais la France n'avait infligé un tel score aux Cubaines, qui règnent avec le Japon sur le judo féminin.

**DÉTERMINÉES ET ENTHOUSIASTES**

Frédérique Jossinet, Audrey La Rizza, Barbara Harel, Lucie Decosse, Anne Morlot, Céline Lebrun et Anne-Sophie Mondière (la "bande à Jossinet" dixit Le Figaro du 16/09/06) sont certes moins connues que les joueurs de l'équipe de France de football, ou même que leurs compatriotes masculins - qui se sont contentés pour leur part de la médaille de bronze. Mais elles ont démontré, à coups de *ippon* et de *waza-ari*, que la performance personnelle est inséparable de l'engagement col-

lectif. Dans ce type de compétitions en effet, une discipline individuelle comme le judo se transforme pour l'occasion en sport d'équipe, à l'instar du tennis au moment de la Coupe Davis. Le rôle de l'encadrement est dès lors fondamental pour impulser la nécessaire dynamique de groupe. Autour de l'entraîneur Christophe Brunet et du nouveau directeur technique national, l'ancienne championne du monde Brigitte Deydier, s'est ainsi créée en moins d'un an une alliance féconde avec les athlètes. Frédérique Jossinet n'a pas manqué de leur rendre hommage : "Je n'ai jamais vu ça en équipe de France. Il y a un super groupe. C'est aussi la réussite des entraîneurs qui ont su créer cette osmose. Moi je leur dis 'chapeau bas'. Cet esprit d'équipe est énorme" (Le Monde du 16/09/06). D'ailleurs, fait rarissime, les judokates ont tenu à faire monter leurs entraîneurs sur le *tatami* après la victoire.

**"L'IVRESSE DE L'EFFORT"**

Que peut nous apprendre - ou plutôt nous rappeler - Serge Girard ? Que tout est affaire de conviction intime. Que l'effort est source de plaisir, et même d'ivresse. Que l'envie, le désir de faire, est le principal moteur de l'action : une course, "c'est 90% de mental et 10% de physique". Que la principale motivation pour tenir est d'aller au bout de son défi, parce qu'on se doit d'abord à soi-même : "Rien n'est impossible pour l'être humain, il n'y a rien de plus fort que la volonté de l'homme" (L'Internaute, op. cit.). Une volonté qu'il suffit souvent de réveiller et de stimuler pour refuser la routine et relever tous les défis, individuels mais aussi collectifs !