

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.

■ édito

Le changement : un choix de raison et... de cœur !

Il semble que la perception que les Français ont du changement soit en train d'évoluer considérablement. En effet, tout en s'accordant depuis plusieurs années sur la nécessité du changement, nos compatriotes persistaient à y voir un choix certes rationnel, mais aussi froid et insensible, tandis que le *statu quo* bénéficiait, lui, d'une aura de générosité.

QUAND IMMOBILISME RIME AVEC ÉGOÏSME...

Or, plusieurs ouvrages parus récemment bouleversent du tout au tout cette géographie des sentiments. Hantés par la révolution démographique en cours, leurs auteurs soulignent que la facture de plusieurs décennies d'immobilisme sera réglée par les nouvelles générations dont une étude de l'Insee prévoit qu'elles auront peu de chances de voir leur niveau de vie égaler celui de leurs aînés (1).

Respectivement directeur de la recherche chez IXIS-CIB et rédactrice en chef du magazine *Enjeux-Les Échos*, Patrick Artus, et Marie-Paule Virard signent *Comment nous avons ruiné nos enfants* (2). Sur le mode du pamphlet économique, ils revisitent trente années au cours desquelles "aucune réforme sérieuse n'a été mise en œuvre" si bien que "les Français, notamment les plus jeunes, ont de plus en plus l'intuition que notre pays

a sacrifié l'avenir afin de préserver coûte que coûte un modèle social qui profite essentiellement aux baby-boomers". Ils nomment ces années d'insouciance immobile "le temps des autruches". Auteur de *Papy Krach* (3), le conseiller d'État Bernard Spitz partage leur avis : "Si l'on continue ainsi, sans réformes profondes, [...] le programme qui s'annonce pour la jeunesse de France, c'est tout simplement le plus grand hold-up de l'histoire, celui de la spoliation de plusieurs générations sacrifiées."

Journalistes à *L'Express*, Denis Jeambar et Jacqueline Rémy ne sont pas moins sévères : "Jamais la France n'est restée si longtemps immobile, confite dans ses droits acquis, incapable de se réformer, tirant sur son insondable fortune jusqu'à commencer à l'entamer." Et ils concluent : si rien n'est fait, "nos enfants nous haïront" (4).

...ET CHANGEMENT AVEC GÉNÉROSITÉ

Au-delà des constats établis et des remèdes proposés, ces ouvrages constituent tous une formidable réhabilitation du changement. À leur lecture, il apparaît en effet que le changement n'est pas seulement un choix rationnel. Il est aussi le seul choix vraiment généreux et réconcilie, en somme, les impératifs de la raison et ceux du cœur !

Alter&Go Conseil

(1) "Les revenus et les patrimoines des ménages", Insee, novembre 2006. (2) Éd. La Découverte, septembre 2006. (3) Éditions Grasset, octobre 2006. (4) "Nos enfants nous haïront", Le Seuil, septembre 2006.

■ vu d'ailleurs

Le modèle nordique est à nouveau à la mode. Correspondante du *Figaro* pour la Scandinavie, Marie Laure Le Foulon est le témoin amusé d'une curieuse procession : "Depuis 2000, il ne se passe pas un mois sans qu'un ministre, un élu, un haut fonctionnaire français ne se déplace pour découvrir les réformes et les méthodes en cours à Stockholm, Copenhague ou Helsinki." (1)

Sommé de se réformer sous la pression du réel, le modèle social français cherche dans le nord une alternative au modèle anglo-saxon. Spécialistes des questions sociales, Alain Lefebvre et Dominique Méda confirment : "Seuls deux types de modèles restent vraiment en lice. Le modèle britannique [...] et le modèle nordique" (2) Il ne nous appartient pas de juger de la validité de ce "benchmarking social", ni de trancher le débat sur la transposabilité de tel ou

tel modèle. En revanche, comment ne pas méditer le portrait psychologique que Marie-Laure Le Foulon brosse du Nordique ! "Il n'a pas d'a priori et la modernité l'enchanté, alors que le Français a beaucoup de théorie sur tout ou presque et que la nouveauté l'effraye. Pour un Nordique, ce qui fait la différence, c'est l'épreuve du réel. Qu'une mesure fonctionne et on l'adopte, qu'elle ne marche pas et on l'abandonne sans regret. C'est la capacité du système et des individus à s'adapter dans un monde en mouvement qui génère la confiance, cette anticipation optimiste de l'avenir." Et si l'adoption de cet état d'esprit à la fois ouvert, résolu et optimiste était la vraie priorité et le vrai ressort du renouveau ?

(1) "Le rebond du modèle scandinave", Éd. Ligne de repères septembre 2006. (2) "Faut-il brûler le modèle social français", Le Seuil, mars 2006.

PAROLES D'HOMME(S)

Valeurs. "Mon programme tient en trois valeurs : travail, respect, discipline." Jean-Pierre Papin, footballeur, ancienne vedette de l'Olympique de Marseille, *Le Monde*, 2/12/06

Engagement. "La macroéconomie, c'est agréable pour le peuple : c'est plus facile, c'est souvent keynésien, cela injecte de l'argent dans le système. J'ai quant à moi une approche microéconomique car c'est là et seulement là que les choses se jouent. [...] Mon ancien patron Claude Flamion, ancien directeur général de Shell Chimie, me disait toujours qu'il fallait 'descendre aux enfers' en matière économique, c'est-à-dire qu'il fallait mettre les mains dans le cambouis. Cela fait mal, cela tache un peu, mais encore une fois, c'est là que les choses se jouent. C'est là que se joue la santé d'une économie."

Frits Bolkestein, ancien ministre du Commerce extérieur des Pays-Bas, commis-saire européen, dans "Peut-on réformer la France ?", dialogue avec Michel Rocard, *Éditions Autrement*, octobre 2006, p. 70.

Leadership. "Les armées ne réussissent pas grâce à des chefs héroïques à l'image du Cid, mais en ayant de solides équipes de subordonnés efficaces [...] Un officier doit, à tout moment, être à la fois un chef et un subordonné." Andy Perkins, directeur commercial d'IDG, *Financial Times*, 13/11/06.

Obstination. "Le refus de perdre est un don du caractère. Indispensable pour rebondir. Quand je perds ma femme et mon fils, je me dis qu'il en reste deux autres. On ne peut pas accepter que tout s'écroule et continuer de vivre bêtement. Je ne supporte pas de baisser les bras." Jean Vuarnet, ancien champion olympique de ski et chef d'entreprise, *Le Figaro* 13/11/06.

« Il y a une réelle volonté des Français d'être entendus, de pouvoir s'exprimer, de voir leur avis pris en compte. [...] Il ne s'agit pas de retirer aux décideurs leur capacité à décider, mais les gens ont simplement une exigence en plus : être associés aux décisions. Dès lors, les gens sont prêts au changement. »

Roland Cayrol,
directeur général délégué de l'institut de sondage CSA, dans un entretien accordé à *L'Entreprise* de novembre 2006

■ anticiper

Patriotisme économique : fourreau de l'immobilisme ou vecteur de réforme ?

Depuis que l'expression de "patriotisme économique" a été utilisée par le Premier ministre, cette notion suscite un vif débat dont il faut se féliciter. En effet, il contribue à poser la question centrale de la stratégie qu'entend adopter la France dans la mondialisation. Parmi les récentes contributions, un article de Jean-Marc de Leersnyder retient l'attention (1). Après avoir recensé les difficultés soulevées par le contrôle des investissements étrangers, le directeur délégué de l'Executive MBA HEC, fait part de sa perplexité. S'agit-il d'une "rhétorique sans grands fondements théoriques" ou d'une "prise de conscience de la menace des nouveaux prédateurs que sont les entreprises du monde émergent" ?

REJET UNANIME DU PROTECTIONNISME

Malgré son registre très critique, cet article rejoint certaines mises en garde formulées par les partisans du "patriotisme économique". Après l'avoir promu dans son rapport *Intelligence économique, compétitivité et cohésion sociale* (2), Bernard Carayon, député du Tarn, a précisé dans un ouvrage récent (3) qu'il refusait son assimilation au protectionnisme : "Il ne s'agit évidemment pas de bâtir une ligne Maginot, de s'opposer par principe aux investissements étrangers." Presque mot pour mot, Olivier Pastré, pro-

fesseur d'économie à Paris VIII et président d'IM Bank déplore que le patriotisme économique soit "caïcaturé en protectionnisme arbitraire, en incantation ou en substitut de la ligne Maginot" (4). De la même façon, Alain Juillet, Haut responsable à l'intelligence économique (HRIE) écrit : "Nos objectifs doivent être de maintenir notre capacité d'innovation et de recherche ; de sauvegarder le savoir-faire de notre tissu industriel et notamment des petites entreprises ; de garder une place de choix dans la haute technologie ; de rester un pays attractif pour les investissements étrangers ; de développer notre capacité à l'exportation ; de promouvoir une plus grande solidarité entre acteurs publics et privés pour parer les menaces d'un monde dangereux. Faire preuve de patriotisme économique, c'est comprendre tout cela. Nous sommes donc loin de cette vision réductrice et exclusivement défensive qui s'appelle le protectionnisme" (5). Loin d'être académique, ce débat engage l'avenir du pays. Réduit au protectionnisme, le patriotisme économique risque d'enguler les forces vives dans un immobilisme illusoire et mortifère. Conçu, en revanche, comme l'expression d'un nouveau partenariat public-privé visant à donner aux entreprises françaises toutes leurs chances dans le jeu de la mondialisation, il peut se révéler un formidable vecteur d'innovation et de modernisation.

(1) "Patriotisme économique : rhétorique ou anticipation ?", *CPA Management*, octobre 2006. (2) *La Documentation française*, 2003. (3) "Patriotisme économique, de la guerre à la paix économique", Éditions du Rocher, avril 2006. (4) "La méthode Colbert ou le patriotisme économique efficace", Éditions Perrin, septembre 2006. (5) Éditorial de novembre du portail gouvernemental sur l'IE : www.intelligence-economique.gouv.fr

■ apprendre

Re-mo-ti-ver ! Neurosciences et psychologie contre la sinistrose

À en croire nombre d'observateurs, bien plus que par le conflit, les relations de travail seraient marquées par "l'abstention", "la fuite", "l'évitement"... Face à ce mal insidieux d'autant plus difficile à combattre qu'il repose sur le non-dit, les managers doivent trouver de nouveaux moyens de susciter la motivation et l'engagement de chacun. À cette fin, ils peuvent s'appuyer sur les apports récents des neurosciences. Fondateur de l'Institut de médecine environnementale, le docteur Jacques Fradin propose de "manager selon les personnalités". Il a établi une méthode permettant "d'identifier et définir les grandes catégories de 'mobiles' et de 'motifs' de motivation qui animent tout un chacun, pour mieux en comprendre le rôle et la fonction, et ainsi, mieux

savoir en jouer" (1). Dans un registre différent, David Autissier et Frédéric Wacheux ont formalisé une "spirale du désengagement" qui permet de constater que "la courbe d'évolution du désengagement suit la perte de sens" (2). Nombre de leurs conclusions rejoignent celles de Jacques Fradin, notamment lorsqu'ils insistent sur la nécessité de prendre en compte les personnalités : "Les facteurs de motivation et de démotivation changent d'un salarié à un autre, selon des facteurs situationnels propres à chaque personne. Ce qui peut apparaître anodin à l'un devient vital pour l'autre." Enfin, tous s'entendent sur un point : le caractère crucial des phases de changement qui peuvent, selon qu'elles sont bien ou mal conduites, doper la motivation ou la saper.

(1) "Manager selon les personnalités - Les neurosciences au secours de la motivation", par Jacques Fradin et Frédéric Le Moulec, Éditions d'Organisation, août 2006. (2) "Manager par le sens - Les clés de l'implication au travail", par David Autissier et Frédéric Wacheux, Éditions Eyrolles, novembre 2006.

■ communiquer

Managers de proximité : ne les appelez plus "petits chefs" !

L'un des périls qui menacent le bon fonctionnement des entreprises est la polarisation croissante entre "ceux d'en haut" et "ceux d'en bas" (1). Pour éviter cet écueil, les services de ressources humaines redécouvrent combien les managers de proximité, ces "hommes du milieu", sont essentiels. C'est ce qu'a souligné un récent atelier de l'Anvie, qui leur était consacré (2).

Pour Jean-Baptiste Labrusse, directeur des ressources humaines des laboratoires Lilly France, les managers de proximité "sont le pivot de l'information auprès des collaborateurs, auxquels ils doivent communiquer les valeurs et la politique de l'entreprise. D'autre part, ils doivent organiser la remontée d'informations" (3).

Professeur de management à l'Essec, Maurice Thévenet confirme : "Les nouvelles organisations matricielles, le développement des systèmes d'information, tout cela combiné au désir d'autonomie des salariés ont nourri une illusion : on allait

pouvoir se passer des 'petits chefs'. Or, force est de constater que ces derniers occupent une position cruciale dans la motivation des salariés" (4).

ESSENTIELS DANS LE CHANGEMENT

C'est principalement dans le cadre de projets de transformation qu'ils prennent une importance considérable. Pour Maurice Thévenet, "il est également primordial que les managers soient sensibilisés aux problématiques du changement. En effet, ils doivent interpréter les changements de l'entreprise et faire en sorte que les processus de changement soient adaptés aux besoins du terrain tout en gérant l'anxiété que le changement génère" (5).

Pour l'Anvie, ce rôle central des managers de proximité implique de leur témoigner une reconnaissance à la hauteur des services qu'ils rendent à l'entreprise.

(1) "Divorce à la française - Comment les Français jugent l'entreprise, par Hubert Landier, Éd. Dunod, septembre 2006. (2) L'Anvie est un organisme qui permet à des DRH et des chercheurs d'échanger leurs points de vue. Il dispose d'un site internet : www.anvie.fr (3) Le Monde, 07/11/06 (4) Le Monde, 07/11/06. (5) Le compte-rendu de la journée sur le thème "Les managers sont-ils les véritables DRH de l'entreprise ?" est téléchargeable sur le site de l'IAE : www.iae-grenoble.fr

■ diriger

Mutations du capitalisme : les patrons aussi ont dû s'adapter !

Figure centrale de la mondialisation, le grand patron suscite aujourd'hui des sentiments passionnés et contradictoires. Auteur de *Golden Boss* (1), Thierry Aimar résume les attentes de l'opinion publique : "Nous aimerions voir dans nos patrons des héros du monde moderne, [...] des visionnaires qui montrent à tous, et au profit de chacun, les chemins de la croissance économique."

Sans être nécessairement noire, la réalité est bien sûr différente. D'autant que la fonction de patron a considérablement évolué ces dernières années. Auteurs de *Profession PDG* (2), Olivier Basso et Catherine Blondel s'interrogent : "Qu'est-ce qu'un PDG aujourd'hui ? Est-ce un nouvel avatar de l'homme providentiel ? Sera-t-il le nouveau bouc émissaire de la société française ? Est-il, au contraire, celui qui doit résoudre les problèmes d'autorité que ne parviennent plus à traiter la famille, l'école et l'armée ?" Pour y répondre, ils ont donné la parole à une quinzaine de PDG qui, chacun leur tour, ont confié avec franchise les bouleversements auxquels ils ont fait face dans leur métier :

"Ce qui a changé, confie Bertrand Collomb, président du CA de Lafarge, c'est l'origine et l'intensité des pressions [...]. Autrefois la pression émanait essentiellement des syndicats et de l'État [...]. Avec les années 1990, sont apparus les

actionnaires et les ONG. Les actionnaires incarnent une contrainte de temps court et exercent une forte pression. Les ONG exercent une contrainte à la fois à court et à moyen terme. Par ailleurs, la pression des clients oblige à leur laisser une bonne partie de la valeur créée [...]. J'allais oublier les médias et, d'une certaine manière les États, car le patron a un rôle de représentation très important."

COMME UN CHEF DE CORPS EN 1916

De son côté, Éric Saint Frison, président de Ford France admet volontiers le stress généré par ces évolutions. À la question "Quels sont les mots clés que vous associeriez aujourd'hui à votre métier ?", il répond : "Combat, court terme... Combat parce que je me perçois comme un chef de corps en 1916 dans la Somme, dans sa tranchée. Cela tire de partout, c'est violent, c'est frontal. La concurrence est extrême, on est trop nombreux sur le marché, il y a une grosse pression sur les coûts [...]. Il faut se battre tous les jours pour tout. Et ce, avec le court terme pour horizon à cause de la pression des marchés." Ainsi apparaît une réalité trop souvent oubliée : la capacité à s'adapter est exigée de tous les membres de l'entreprise et, a fortiori, des échelons les plus élevés.

(1) "Golden Boss : patrons ou rentiers ?", Éditions Eyrolles, novembre 2006, 116 pages. (2) "Profession PDG - Que font nos dirigeants ?", Éditions Village Mondial, septembre 2006, 218 p.

LU POUR VOUS

• Pour préserver, il faut savoir changer, se réformer de l'intérieur. Je ne crois pas plus à la voie néolibérale qu'au refus d'établir un nouvel équilibre entre la responsabilité individuelle et la solidarité.

Gerhard Schröder, ancien chancelier allemand et désormais président de la North-European Gas Pipeline Company (Groupe Gazprom), cité par Le Nouvel Observateur, 28/11/06.

...

• Quand la visibilité est mauvaise, même si j'ai déjà fait la course, je prends le temps de m'arrêter fréquemment, de vérifier où on est. Car ce qui est essentiel, c'est d'arriver à bon port et non pas de savoir si on sera au camp à l'heure du repas. [...] Dans de telles situations, le leader ne doit pas faire de rétention d'informations, et dire au contraire quand il change de priorités. Dans l'entreprise, c'est pareil, le dirigeant doit se demander de quelles informations ses collaborateurs ont besoin pour se sentir en confiance.

Erik Decamp, ingénieur polytechnicien et guide de haute montagne depuis trente ans, cité par L'Entreprise de novembre 2006.

...

• L'incertitude provoque chez le chef du stress. Du coup, certaines décisions ne sont pas faciles à prendre. Nous apprenons à contrôler nos émotions, à fédérer des équipes autour de soi. Depuis quinze ans, nous sommes habitués à gérer des situations militaires de crise, que ce soit aux Balkans, en Afghanistan, au Kosovo. Et ces actions se font toujours en équipe, avec des diplomates, des entreprises pour reconstruire et des ONG. Je m'aperçois que nous avons des manières de raisonner et d'agir proches de celles des entreprises.

Général Nicolas de Lardemelle, commandant des écoles de Saint-Cyr Coëtquidan, Le Figaro 27/11/06.

59%

C'est, selon un sondage réalisé par le sociologue Gérard Mermet, la proportion de personnalités recensées dans le "Who's Who", qui souhaitent des réformes "radicales", tandis que les 41 % restants disent préférer des réformes "progressives". Pour 58 % d'entre elles, le mot "immobilisme" est celui qui, aujourd'hui, qualifie le mieux la société française.

L'étude complète "La France vue par ses élites" peut être téléchargée sur le site web du Figaro, à l'adresse suivante : www.lefigaro.fr/medias/pdf/rapport_elites.pdf

Peut-on réformer la France ?

Dialogue entre Frits Bolkestein et Michel Rocard, Éditions Autrement, 124 p., 13 €.

Frits Bolkestein et Michel Rocard. L'un est ancien ministre du Commerce extérieur des Pays-Bas et auteur de la fameuse directive européenne sur la libéralisation des services qui a suscité une levée de boucliers en France. L'autre est ancien Premier ministre et considéré comme le père de la Nouvelle gauche. Ensemble, ils ont eu "une série d'entretiens à bâtons rompus consacrés à la France et son lien pathologique à la réforme". Entre divergences attendues et convergences plus surprenantes, ce long dialogue éclaire les différentes voies qui s'ouvrent à nos pays pour s'adapter à la nouvelle donne internationale. Il confirme surtout que la réforme s'impose comme la grande affaire de ce début de siècle, en France comme en Europe.

Le modèle Toyota

par Jeffrey Liker, Éditions Village Mondial, 392 pages, 38 €.

On ne devient pas premier constructeur automobile par hasard. Fondé sur un travail de recherche de 20 ans, éclairé par de nombreuses interviews de cadres de Toyota, le livre de Jeffrey Liker examine minutieusement l'histoire et la réussite actuelle du géant japonais. Persuadé que le modèle Toyota peut inspirer de nombreuses entreprises de tous les secteurs, il présente les 14 principes de management du constructeur automobile. Il met ainsi l'accent sur l'inscription dans la durée et la volonté de bâtir une entreprise apprenante, la capacité à identifier les causes profondes des erreurs, l'identification des bons processus et les relations développées avec les employés et les partenaires.

L'appel de l'Inde

par Michel Testard, Éditions Village Mondial, 336 p., 27 €.

Depuis le rachat d'Arcelor par l'Indien Mittal Steel, nul ne peut plus l'ignorer. L'Inde a réussi sa mutation et fait son entrée fracassante dans le cercle fermé des grandes puissances géoéconomiques. L'ouvrage que lui consacre Michel Testard, tombe donc à point nommé. Son intérêt provient de la connaissance accumulée par l'auteur sur le terrain. Consultant international spécialisé dans l'accompagnement des entreprises européennes dans leur stratégie de développement en Inde, Michel Testard ne se contente pas d'asséner aux lecteurs des généralités. Il décrit les enjeux d'une stratégie en Inde et propose une réflexion approfondie sur les conditions de succès. Loin de s'adresser aux seuls décideurs ayant des projets sur le sous-continent, cet ouvrage didactique constitue un intéressant contre-punt aux problématiques françaises.

Nicolas G. Hayek, créateur de Swatch : un entrepreneur à plein temps

Créateur de la fameuse montre Swatch, Nicolas G. Hayek vient de publier un livre d'entretien (1) dans lequel il développe les idées, souvent iconoclastes, qui lui ont permis de sauver l'horlogerie suisse.

ÉTHIQUE DE L'ENTREPRENEUR

"Dans les années 70, rappelle-t-il, l'industrie horlogère suisse était laminée par les Japonais qui inondaient le marché de montres à quartz bon marché. [...] Cela nous a obligés à remettre en question la façon dont on faisait une montre en Suisse depuis des générations. Savoir se remettre en question devrait être la première qualité d'un entrepreneur."

Dans sa bouche, le mot "entrepreneur" a une saveur particulière : "J'ai toujours été un vrai entrepreneur, un bâtisseur, un créateur [...]. Au départ, j'avais créé mon entreprise de conseil parce que je n'avais pas d'argent pour construire ma propre usine et j'ai commencé comme tout petit consultant." Devenu entrepreneur par la force du poignet, il entend en défendre l'honneur. Pour lui, être entrepreneur, c'est avant tout un état d'esprit qui ne s'apprend pas sur les bancs d'écoles, fussent-elles prestigieuses. "Pour créer des produits nouveaux, des postes de travail, de la richesse, il faut avoir l'état d'esprit de l'artiste. Il faut accepter la fantaisie et s'ouvrir à toutes les idées. Il faut être un peu rebelle sans être un ennemi de la société... Et à mes yeux, un fonctionnaire, un professeur, un employé peuvent être, dans leur métier, de véritables entrepreneurs" (2).

**LE GOÛT DU TRAVAIL
ET LE SENS DU COLLECTIF**

Vainqueur de la concurrence japonaise, il donne aussi une leçon de volontarisme à ceux qui partent vaincus dans la bataille de la mondialisation. "Il ne faut pas avoir peur de la mondialisation [...] Le problème, c'est qu'il ne faut pas baisser les bras. [...] Si vous vous dites : 'je veux travailler 30 heures par semaine, avoir deux voitures, une jolie maison, deux mois de vacances au soleil...', alors effectivement, il faut avoir peur de la Chine" (3). Patron exigeant, il souligne la valeur de l'exemplarité qui seule permet de mobiliser les hommes. "Pour moi, dit-il, la loyauté du patron et du salarié l'un envers l'autre est la clé du succès d'une entreprise. [...] Lorsque vous avez la charge d'hommes et de femmes qui travaillent pour vous, vous vous devez de penser à eux tous les jours. [...] Les salariés d'une entreprise doivent savoir qu'ils ont un pilote dans l'avion qui ne les jettera pas à la première secousse. Ils doivent savoir que les pilotes sont intègres et qu'ils ne feront jamais de compromis fâcheux dans le seul but de gagner plus d'argent" (4). Désormais premier horloger du monde, Nicolas G. Hayek est certes l'une des premières fortunes mondiales. Mais on sent bien que, loin d'être un but, l'argent reste pour lui un moyen de continuer à créer et à travailler. Lorsqu'on lui demande combien de temps il travaille, sa réponse fuse : "Je ne travaille pas... je m'amuse huit à quatorze heures par jour !"

(1) "Au-delà de la saga Swatch", par Nicolas G. Hayek (Entretien avec Friedemann Bartu), Albin Michel, 226 p. (2), (3), (4), Entretien accordé au Point, 19/11/06.

Lionel Lemonchois : un marin qui garde les "pieds sur terre"

À un journaliste qui l'interrogeait, voici quelques mois, sur la plus belle course de sa carrière, Lionel Lemonchois avait répondu par avance : "La route du Rhum 2006" (1). Pari tenu ! En 7 jours et 17 heures, il pulvérisait le record établi en 1998 par Laurent Bourgnon sans pour autant prendre la grosse tête. Ce navigateur solitaire et discret n'oublie pas qu'il a derrière lui une équipe : "Je me sens une responsabilité morale de faire le meilleur résultat possible. Je ne cours pas seul. L'investissement de chacun dans le fonctionnement de l'équipe est immense. [...] Je n'aurais pas aimé décevoir" (2). Modeste, il ne

manque jamais de rappeler qu'il a bénéficié de conditions météorologiques exceptionnelles.

**LA VOILE OU L'ART DE COMPOSER
AVEC DES FORCES SUPÉRIEURES**

À 46 ans, le doyen de la course ne s'en laisse pas compter par les sirènes médiatiques qui chantent sa gloire. Solide normand, il garde les "pieds sur terre" et n'oublie pas que "même les plus grands marins restent petits face à l'imensité maritime". En bon capitaine, il sait que l'art de la marine à voile consiste à composer avec des éléments d'une puissance incomparablement supérieure : courants, marées, dépressions... Inutile d'aller contre ces forces : pour gagner, il faut "seulement" s'y adapter.

(1) Voile Magazine, décembre 2006. (2) Entretien accordé à Voiles et Voiliers, décembre 2006.

Directeur de la publication : Xavier Sabouraud. Conception graphique : Kartel - Copyright 2006. ISSN 1951-6754. Conformément à la loi informatique et libertés 78-17 du 6/01/1978, vous disposez d'un droit d'accès et de rectification pour toutes les informations vous concernant.

Cabinet Alter&Go Conseil, spécialiste de la mise en œuvre des projets de transformation.

83/85, avenue Philippe Auguste - 75011 Paris

Tél : 01 45 83 71 70 • Fax : 01 45 83 70 46 - www.alteretgo-conseil.com

Alter&Go Conseil
Transformer dans l'action