

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

### En tout "Calimero" sommeille un homme d'action : réveillons-le !

Si, comme l'affirme Guillaume Erner, "la meilleure façon de comprendre notre époque, c'est de s'intéresser à ses obsessions"<sup>(1)</sup>, alors il convient de se pencher sur l'engouement sans précédent que suscite aujourd'hui la figure de la victime au dépend du héros, de l'entrepreneur ou de l'homme d'action. Plusieurs ouvrages parus récemment sont justement consacrés à ce phénomène inédit.

#### QUAND LA VICTIME REMPLACE LE HÉROS

Pour l'écrivain et journaliste David Abiker, "la compétition victimaire est devenue un sport national" et une pathologie sociale qu'il nomme "syndrome de Calimero", en se référant au personnage de dessin animé qui, dans les années 70, arrachait des larmes aux enfants en répétant sans fin que "la vie est vraiment injuste, trop injuste"...<sup>(2)</sup>

Sur un mode plus grave, Caroline Eliatcheff et Daniel Soulez Larivière s'interrogent : "Jusqu'ou irons-nous dans cette victimisation généralisée ?"<sup>(3)</sup> Respectivement psychanalyste et avocat, ils sont aux premières loges pour observer ce renversement de valeur. Selon eux, tout proviendrait du choc entre égalitarisme et individualisme. "Nous voulons être à la fois tous égaux et tous différents. Deux façons s'offrent à nous pour résoudre cette tension : la performance et la victimisation."

Au chapitre des causes les auteurs s'entendent : l'esprit victimaire prospère sur le recul de l'idée de bien commun et sur

l'absence de projet collectif. Directeur-adjoint du Point et auteur de *La République compassionnelle*<sup>(4)</sup>, Michel Richard déplore : "Nous sommes dans une démocratie d'émotion", dans laquelle la compassion se substitue à l'action. De même, dans l'entreprise, "l'action collective se dissout au profit d'une action victimaire" remarquent Caroline Eliatcheff et Saniel Soulez Larivière.

#### L'ACTION COMME REMÈDE À LA VICTIMISATION

Ce diagnostic partagé entraîne une prescription. Pour juguler l'esprit victimaire qui atomise la société et enferme les victimes dans leur malheur, le remède existe. Il consiste à redonner du sens à la vie et au travail, en valorisant la participation indivisuelle à des projets et défis collectifs. Il passe par la responsabilisation, la mobilisation et aussi par la confiance. Il ne s'agit pas là d'une affirmation gratuite, mais du fruit de notre expérience professionnelle. Nous l'avons maintes fois vérifié : pour peu qu'on leur offre l'opportunité de se réaliser dans l'action, les victimes passives peuvent redevenir demain des acteurs déterminés de leur destin. En tout Calimero sommeille un homme d'action ! Nous nous faisons fort de le réveiller !

Alter&Go Conseil

(1) "La société des victimes", Éditions La Découverte, octobre 2006. (2) "Le mur des Lamentations - Tous victimes et fiers de l'être !", Éditions Michalon, septembre 2006. (3) "Le Temps des victimes", Éditions Albin Michel, janvier 2007. (4) "La République compassionnelle", Éditions Grasset, mars 2006.

## ■ vu d'ailleurs

L'expérience a fait grand bruit aux États-Unis. Professeur de management à la Buffalo School of Management (État de New York), Jerry Newman s'est fait embaucher comme simple employé dans plusieurs fast-food. Objectif : observer les différents modes de management, non plus du haut de sa chaire, mais depuis le comptoir de McDonald's, Burger King et autres Wendy's.

De cette odyssée dans un univers professionnel réputé ingrat, il a tiré une série de chroniques originales<sup>(1)</sup> qui, selon Andrew H. Card, ancien chef de cabinet à la Maison Blanche, représentent "autant de leçons bénéfiques pour tous les managers dans presque tous les secteurs économiques, et même au gouvernement"<sup>(2)</sup>.

Parmi ces leçons, on retiendra d'abord l'importance des managers car "malgré les exigences de la hiérarchie concernant l'uniformité des produits et

de la présentation, les compagnies ne peuvent pas établir des protocoles pour toutes les éventualités." Newman souligne que les managers qui réussissent sont ceux qui :

- "valorisent les tâches les plus modestes" en rappelant qu'elles sont essentielles à la réussite collective,

- offrent aux salariés les plus performants un rôle de leader et de tuteur comparable au fameux "sensei" (maître) japonais.

Si les leçons de Newman ne sont pas nécessairement novatrices, elles ont cependant le mérite insigne de souligner que, même dans des organisations aussi mécaniques et tayloriennes que les fast-food, le succès repose, *in fine*, sur la motivation et l'envie naturelle de bien faire. Un ressort encore trop souvent négligé ?

(1) "My Secret Life on the McJob", par Jerry M. Newman, Éditions McGraw-Hill, décembre 2006. (2) Wall Street Journal, 17/01/07

## PAROLES D'HOMME(S)

**Courage.** "Il faut un sacré courage pour laisser tomber un truc dans lequel on est plutôt pas mal et passer du jour au lendemain à un nouveau boulot. [...] Mais je suis convaincu que, lorsque les gens sont bons dans un domaine, ils peuvent l'être ailleurs. [...] Si Björn Borg avait choisi le golf plutôt que le tennis, il aurait été champion. Si Bill Gates avait vendu des chaussures, il aurait monté la plus grosse entreprise de pompes au monde. Il y a ceux qui se donnent du mal, qui sont courageux, énergiques, et ceux qui rechignent tout le temps." Vincent Lindon, acteur, *L'Express*, 15/02/07

**Esprit commando.** "Je leur ai dit que j'attendais d'eux plus de présence, plus d'engagement, plus de rigueur, plus de volonté et – pourquoi pas ? – jusque dans leur vie personnelle. Ça correspond à l'esprit commando. Pour moi, l'opération de la dernière chance, c'est ça." Rudi Roussillon, président du FC Nantes, à propos de ses joueurs, cité par *Direct Soir*, 13/02/07

**Dialogue.** "Il faut réinventer, sur le lieu même de travail, le "dialogue humain et personnalisé" comme le demandent les entreprises de taille humaine qui bénéficient, en général, d'un climat social apaisé. En effet, le dialogue d'homme à homme se conclut généralement par un accord rapide." Yvon Gattaz, ancien président du CNPF, membre de l'Académie des sciences morales et politiques, *Le Figaro*, 28/02/07

**Avoir des "tripes".** "La première qualité d'un futur dirigeant, c'est le courage : il doit être capable d'oser, être entrepreneur dans l'âme, ne pas avoir peur de prendre des risques - mesurés, bien sûr. Bref, il doit avoir "des tripes". [...] Ajoutons la culture générale, qui permet de développer une vision stratégique et de faire face à la pression. Enfin, il n'est pas inutile d'être sympathique, ouvert et chaleureux." Éric Salmon, chasseur de têtes, *Les Échos* 06/02/07

« Le fait de se réaliser au travail et d'avoir un parcours professionnel source de satisfaction personnelle est essentiel dans la vie. Il est établi empiriquement que la satisfaction au travail est un élément déterminant de la satisfaction dans la vie. »

Edmund Phelps,  
professeur d'économie  
à l'Université Columbia,  
Prix Nobel d'économie 2006,  
*Le Monde*, 25/02/07

## Donner du sens

### ■ anticiper

## Et si le prochain Microsoft venait des pays émergents ?

Antoine Van Agtmael est un destructeur de préjugés. Voici 25 ans, comprenant avant tout le monde le potentiel économique de ce que l'on appelle encore le Tiers-monde, ce financier avait forgé l'expression de "marchés émergents". On sait que son intuition a été validée, au-delà de ses espérances. En 1988, seules 20 sociétés des pays en développement atteignaient le milliard de dollars de chiffre d'affaires. L'an dernier, il y en avait 270 !

Aujourd'hui, dans un livre remarqué (1), il nous invite à changer de regard sur ces compagnies. Constatant que "partout dans le monde, des boîtes que beaucoup considèrent toujours comme des sous-traitants bas de gamme sont en train d'émerger comme de solides entreprises compétitives", il fait un pronostic provocateur : "la dynamique est telle que le prochain Microsoft ou General Electric viendra probablement de pays émergents d'Asie, d'Amérique latine ou d'Europe orientale" (2).

En décrivant de l'intérieur 25 des ces compagnies appelées, selon lui, à dominer le monde,

Antoine Agtmael offre un "contrepoint empirique" (3) aux théories de Goldman Sachs sur les économies du BRIC (Brésil, Russie, Inde, Chine).

### IL FAUT SORTIR DE NOS COCONS !

On y découvre que "l'époque où les compagnies des pays émergents n'étaient que des producteurs de produits à bas-coût et basse technologie est révolue" (4). Celles qu'il a sélectionnées partagent, au contraire, "une commune aptitude à faire des paris ambitieux et raisonnés, l'obsession de la qualité, une immense capacité d'adaptation et, surtout, une grande volonté de remettre en cause les raisonnements conventionnels pour créer des business models novateurs" (5).

Cruelle révision de positions que l'on croyait acquises, les sous-traitants d'hier sont devenus "des modèles à imiter, des exemples dont il faut apprendre et des mines de talents et de savoirs que, dans nos confortables cocons, nous n'avions pas imaginés". (6) Message reçu : pour relever le défi, il faut d'urgence sortir de nos cocons !

(1) "The Emerging Markets Century : How A New Breed of World-Class Companies is Overtaking the World", Free Press, janvier 2007, 384 pages. (2) "Révolution industrielle 2.0", article d'A. Agtmael, *Foreign Policy*, février-mars 2007. (3) *Financial Times*, 12/02/07. (4) *Sunday Times*, 11/02/07. (5), (6) Introduction du livre, consultable sur [www.simonsays.com](http://www.simonsays.com)

### ■ apprendre

## Dans une société éclatée et complexe, l'ultime certitude... c'est l'incertitude !

Tout sauf autarcique, l'entreprise ne saurait se désintéresser des évolutions sociétales qui modifient nos façons de vivre, consommer et travailler. Mais, dans un monde en mutation, l'exercice tient plus que jamais de la gageure. Auteur d'un ouvrage visant à scruter les dix grandes tendances de demain (1), l'analyste Jolanta Bak avoue d'emblée que "la tentative est d'autant plus complexe que nous vivons dans une société peu linéaire, et si paradoxale que toute proposition trop arrêtée semble immédiatement contredire un fragment de réalité".

À côté de celles consacrées aux nouvelles valeurs éthiques ou à l'obsession du corps, les pages consacrées à la famille et au travail illustrent parfaitement les sentiments contradictoires, chaotiques et complexes qui animent nos compatriotes. Ainsi la famille est de plus en plus vénérée et idéalisée à mesure qu'elle est éclatée dans la vie réelle, tandis que l'entreprise est d'autant plus critiquée que l'on en espère beaucoup. Car, désormais, le travail n'est plus seulement considéré comme un moyen de "gagner sa vie", mais aussi de "réussir sa vie", de s'épanouir intellectuellement et même... affectivement. Le recul, par ailleurs relatif, de la valeur travail ne serait donc que la manifestation d'un amour

déçu. Pour parler de l'entreprise, remarque Jolanta Bak, les salariés utilisent "le même vocabulaire que celui que l'on entend lors des divorces".

### S'ADAPTER EN PERMANENCE

Face à cette réalité complexe, paradoxale et mouvante, une seule certitude s'impose aux individus et aux entreprises : l'incertitude ! "Le monde actuel, et plus encore celui à venir, nous demandent de faire avec l'incertitude, c'est la donne principale de nos sociétés et de nos vies. Ce qui implique avant tout la capacité à prendre des risques, à ajuster le tir en permanence, [...], à se remettre en cause face aux changements, à remettre en question ses croyances... bref à s'adapter en permanence."

Dans ce contexte, pas question de s'accrocher aux habitudes bien ancrées. "L'époque a besoin du contraire. Il faut oser. Il faut innover pour renâître. Adopter une attitude de créativité, de liberté de pensée, de fertilisation croisée des idées et des univers, et, surtout être dans l'enthousiasme." Un conseil difficile à entendre ? Pas si l'on veut bien se souvenir que l'incertitude va de pair avec la liberté et la démultiplication des potentialités !

(1) "La Société mosaïque", éditions Dunod, février 2007, 276 pages.

■ convaincre

## Sécurité au travail : ce sont les comportements qu'il faut changer !

Depuis une dizaine d'années, les entreprises accordent une attention sans précédent à la sécurité de leurs employés (1). Pourtant, comme le souligne un récent dossier du *Parisien* (2), la seule multiplication de consignes de sécurité s'est souvent révélée impuissante à réduire le nombre d'accidents professionnels.

Le journal cite le cas exemplaire d'Imerys TC, une entreprise spécialisée dans la production de tuiles. "Nous avons utilisé tous les outils d'une politique de prévention des accidents de travail. Le port d'équipement est obligatoire, les mesures de sécurité affichées partout, on communique largement en interne. Et pourtant, le taux de fréquence s'est dégradé", confie Yvan Balazard, DRH de l'entreprise. "On a cherché à savoir ce qui clochait, poursuit-il. Et on s'est vite aperçu que 80 à 85 % des accidents étaient dus à un manque d'attention de nos employés. Il fallait donc agir sur les comportements."

Or, ce n'est pas si simple. Comme l'explique le sociologue du travail Philippe Askenazy, "la mise en avant des comportements à risque peut être une affirmation de virilité. [...] Il est difficile de faire évoluer ce type de comportement." (3) Directeur de la prévention d'Eurovia, une filiale de Vinci, Georges Balavoine confirme : "C'est

bien beau de donner des équipements [...] ou encore d'afficher les consignes de sécurité, mais cela ne suffit pas. Il faut être proactifs et agir sur le comportement de nos collaborateurs pour qu'ils changent leurs mauvaises habitudes."

### OBTENIR L'ADHÉSION DES EMPLOYÉS

En d'autres termes, comme le souligne la lettre professionnelle *Altersécurité Infos*, "pour qu'une politique de prévention soit réellement efficace, il est absolument nécessaire d'obtenir l'adhésion des salariés" (4). De ce point de vue, on ne peut que saluer la démarche mise en œuvre par la direction de l'usine General Electric Healthcare de Buc (Yvelines) au sein de laquelle la politique de prévention des risques professionnels a été pensée comme un véritable projet de transformation dans l'action. Conscient que "rien n'aurait été possible sans l'implication des salariés, de l'ouvrier au manager", le directeur du site a décidé de les impliquer via des groupes de réflexion sur la sécurité. Une méthode qui porte ses fruits : "c'est plus facile de changer les mauvaises habitudes et les mentalités puisque les employés sont les premiers acteurs du changement." On ne saurait mieux dire.

(1) Selon le baromètre *Norisko* de la prévention des risques professionnels, 88 % des entreprises françaises mènent aujourd'hui une politique de prévention. (2) *Le Parisien*, 05/02/07. (3) *Libération*, 15/01/07 (4) [www.altersecurite.org](http://www.altersecurite.org)

■ diriger

## Capital immatériel : une entreprise, c'est bien plus qu'un bilan comptable !

Par un curieux effet de boomerang, la financiarisation de l'économie pourrait demain contribuer à revaloriser le capital humain des entreprises. L'actuel accroissement des fusions et acquisitions a en effet mis en lumière la nécessité de repenser les principes qui président à la valorisation des entreprises, puisque la seule valeur financière ne saurait refléter le potentiel réel d'une société. Comme le remarque Pierre Bousquet, spécialiste du pilotage de la performance, et intervenant à l'ESSEC, "de plus en plus les facteurs immatériels entrent en jeu dans les motivations de rachats d'entreprises. Si Mittal s'intéresse à Arcelor, ce n'est pas seulement pour ses résultats financiers, mais aussi parce qu'Arcelor dispose d'une capacité d'innovation reconnue" (1).

Dans ce contexte, il était nécessaire de mettre au point des instruments permettant aux entreprises de mesurer leur capital immatériel. C'est l'objectif que poursuit l'Observatoire de l'immatériel (2). Le 2 février dernier, ce groupe

d'experts, créé par différents acteurs publics et privés tels que Ernst & Young, SAS France ou l'Institut national de la propriété industrielle, a mis en ligne un outil de mesure structuré autour de huit actifs immatériels principaux (capital humain, capital organisationnel, portefeuille client, systèmes d'information, fournisseurs, marques, technologies et actionnaires).

### NOUVELLES PRATIQUES MANAGÉRIALES

Mais la mesure n'est que la première étape ! Comme tout capital, le capital immatériel a vocation à être développé. Cela n'ira pas sans un certain bouleversement des habitudes. Nouvelles pratiques managériales adaptées aux travailleurs du savoir et nouveaux process de pilotage de la performance sont au rendez-vous ! Comme le précise encore Pierre Bousquet, "compte tenu du caractère structurant de cette nouvelle approche, il convient d'accompagner sa mise en œuvre par une véritable conduite du changement".

(1) "Piloter les performances de l'entreprise : Pourquoi une approche exclusivement financière est-elle dépassée ?", entretien accordé à [decisia.info](http://decisia.info). (2) [www.observatoire-immatériel.com](http://www.observatoire-immatériel.com).

## LU POUR VOUS

• L'un des sujets majeurs du Forum de Davos sera le changement d'équation du pouvoir. Partout, dans la société et dans les affaires, le pouvoir se déplace du centre vers la périphérie. Les structures de commandement verticales sont sapées et remplacées par des communautés et des tribunes différentes. Nous entrons dans le monde du Web 2.0, et cela a d'énormes implications en terme de business models.

Klaus Schwab, fondateur du Forum économique mondial de Davos, *Business Week*, 29/01/07

...

• "La France est encore dans le peloton. Et sa capacité de rebondissement est considérable, malgré des disfonctionnements évidents. Je suis intimement convaincu qu'en deux, trois ans, avec les réformes nécessaires, la France peut redoubler la Grande-Bretagne. A condition de recentrer, comme elle, le débat sur l'économie et l'entreprise." Arnaud Vaissié, cofondateur du Cercle d'outre-Manche, *Les Echos*, 12/02/07

...

• Les Français ressentent profondément la nécessité du changement, et en même temps, ils le craignent. Qui pourra instaurer ce changement et rassurer en même temps ? C'est un des enjeux de la présidentielle. Sir John Holmes, ambassadeur de Grande-Bretagne à Paris, à la veille de son départ, *Le Figaro*, 22/02/07

...

• A mes yeux, le vagabondage est le meilleur terrain pour déclencher en soi les forces de l'énergie. On va contre ses habitudes, on est sans cesse obligé de se remettre en question, d'accepter la nouveauté de la piste, parce que le voyage, c'est l'anti-encreûtement, un renouvellement perpétuel qui oblige le voyageur à s'adapter en permanence. [...] Quand vous êtes dans la steppe, vous n'avez qu'une envie, c'est d'avancer. Il faut lutter pour survivre, il n'y a pas de vie dans l'immobilité. Sylvain Tesson, écrivain marcheur et aventurier, interview à *Métro*, 01/03/07.

# 45.000 €

C'est, selon le think tank néerlandais TNO, le montant que peut coûter, dans les cas extrêmes, la présence d'un "souffre-douleur" au sein d'une entreprise. Les experts néerlandais démontrent ainsi le coût économique résultant d'un management qui, faute de trancher les conflits, fussent-ils latents, laisse se dégrader le climat de travail au point de susciter le désengagement voire l'opposition de certains employés.

TNO ("Knowledge for business") publie aussi des études en langue anglaise : [www.tno.nl](http://www.tno.nl)

**Manager les travailleurs du savoir**  
par Jean-Pierre Bouchez, Éditions Liaisons,  
novembre 2006, 383 p., 28 €.

Comme l'écrit Denis Ranque, PDG de Thalès dans la préface de l'ouvrage, "nous entrons progressivement dans l'ère de l'économie de l'immatériel, notamment caractérisée par la part croissante des connaissances et des services dans la production de richesses. De manière associée, les travailleurs du savoir - chercheurs, experts, consultants -, occupent une place de plus en plus conséquente." Pour les auteurs, cette nouvelle donne oblige les entreprises à revoir considérablement leurs pratiques managériales. L'ouvrage offre notamment un aperçu du large éventail de solutions mises en œuvre pour gérer la "matière grise". Au carrefour de la recherche universitaire et de l'observation opérationnelle, il donne de nombreuses clefs pour réussir l'exercice pour le moins délicat qu'est la "gestion des cerveaux".

**Négociations sensibles**  
**Les techniques de négociation**  
**de prises d'otages appliquées**  
**au management**

par Georges Kohlireser, Éditions Village  
Mondial, février 2007, 288 p., 28 €.

On gagne toujours à féconder son métier avec les expériences acquises dans des sphères voisines. C'est ce que propose l'ouvrage de George Kohlireser. Psychologue, expert en négociations avec des preneurs d'otages et lui-même pris en otage plusieurs fois, il explique comment appliquer aux négociations sensibles en entreprise les techniques mises en œuvre au sein de la police américaine. Fondée sur la capacité à créer un lien émotionnel avec son adversaire et à "mettre le poisson" sur la table, autrement dit, à accepter et à intégrer le conflit dans la discussion, sa méthode fait notamment l'objet d'un enseignement dispensé au sein de l'International Institute for Management Development (IMD) de Lausanne.

**S'expatrier**  
**en toute connaissance de cause**  
par Jean-Luc Cerdin, Éditions Eyrolles,  
février 2007, 171 p., 15 €.

Dans le contexte actuel de globalisation, la mobilité internationale est au cœur de tous les enjeux économiques. Pour autant, elle exige une bonne préparation et surtout une réflexion préalable, car, aujourd'hui encore, l'expatriation reste une sorte d'aventure professionnelle et humaine, dont on peut revenir grandi, mais aussi brisé. Au-delà des nombreuses informations pratiques qu'il délivre, l'ouvrage a le mérite de bien montrer que l'expatriation est une sorte de projet de transformation à l'échelle individuelle dont la réussite repose sur un minimum de méthode, mais aussi un maximum de désir.

## ■ communiquer

### Comment la SNCF a pris le train du changement

"Ce qui m'intéresse, c'est de faire bouger le management... Je n'ai pas instauré la traction électrique, je n'ai pas lancé le TGV. Les réformes que représentent la création de Réseau Ferré de France et la régionalisation, je ne peux me les attribuer... Mais je commence à voir les premières pousses de graines que l'on a semées. La culture de résultat, le management, le souci d'efficacité..." Ainsi s'exprimait, en 2004, Louis Gallois, président de la SNCF. Nommé à ce poste huit ans auparavant, il avait aussitôt engagé un processus de transformation visant à adapter l'entreprise son environnement désormais concurrentiel.

C'est l'histoire de cette "révolution managériale" que conte Monique Fournier-Laurent dans un livre habité par l'amour de la SNCF et la fierté d'avoir contribué à sa mue<sup>(1)</sup>. "J'ai eu la chance de participer activement à cette transformation, alors que je connaissais bien l'entreprise, car j'y ai vécu trente ans de passion professionnelle intense, de bonheur qui n'ont eu qu'un défaut, celui de faire passer la vie à fond de train."

Cette ancienne chef de gare ayant gravi tous les échelons de la hiérarchie jusqu'à prendre la tête de la Direction des cadres et du management ne cache pas qu'au sein d'une vieille dame telle que la SNCF, le changement tenait de la gageure. "Ce n'était pas une mince affaire que de transformer

l'entreprise SNCF, stable par nature. Ce n'était facile ni de l'intérieur, ni de l'extérieur. Il n'y a pas encore si longtemps, lorsqu'un dirigeant parlait des défis de la concurrence, des agents répondaient "il faudra toujours des trains !", tellement l'idée d'entreprises ferroviaires concurrentes leur était lointaine. [...] Gérer le changement était devenu un vrai défi managérial." Or, il s'agissait de réussir une véritable révolution des modes de fonctionnement et de pensée pour passer "d'un management par la discipline et l'obéissance à un management privilégiant l'initiative, la responsabilité et le dialogue ; du pilotage par les moyens au pilotage par les résultats ; de la prédominance de la technique à celle du client et du service".

Esprit résolument positif et loyal, l'auteur ne s'attarde pas sur les échecs. Elle préfère valoriser les initiatives réussies et les défis surmontés. Ardente partisane d'une méthode participative, elle entend surtout montrer, à travers sa chronique d'un changement réussi - mais encore inachevé - que le changement est toujours possible, y compris dans les organisations les plus conservatrices, à condition toutefois qu'on y mette les formes. "Les expériences vécues et les observations ont forgé ou renforcé des convictions : le changement inquiète. L'implication est le meilleur remède pour combattre la peur... Le changement peut mobiliser les gens à condition qu'on les implique dans la vie de l'entreprise." Et si, contre toute attente, la SNCF montrait... la voie ?

(1) "Histoire d'une révolution managériale - Comment 170.000 salariés deviennent acteurs du changement de la SNCF", par Monique Fournier-Laurent, Express Éditions, 270 p., 22,90 €.

## ■ s'engager

### Maud Fontenoy : la tempête a brisé son mât, pas sa volonté !

Toujours garder le cap, malgré les aléas ! C'est ce qu'a fait Maud Fontenoy. Après 120 jours de tour du monde en solitaire - et à contre-courant -, la navigatrice a été rejointe par un porte-conteneurs allemand dérouté pour lui porter secours au milieu de l'océan Indien. La veille, une méchante tempête a brisé son mât, mais pas sa détermination légendaire : malgré les avaries subies, Maud refusera l'assistance du cargo.

Dès le lever du jour, elle s'est attelée au déblaiement du pont : "Un fouillis inextricable de haubans, cordages, voiles couchées. Un désastre. J'ai été obligée de couper les haubans avec une scie à métaux de 25 centimètres. Quant à la grand-voile,

je l'ai coupée au cutter. Dix heures à m'acharner. J'ai les mains en sang, mais j'ai gagné"<sup>(1)</sup>, confie-t-elle dans une communication radio. Reste alors à construire un mât de fortune, en déployant des trésors d'ingéniosité et de patience. En tout, quatre jours de travail solitaire et acharné avec, de surcroît, la conscience que le temps joue contre elle. Car, désormais se pose la question des réserves d'eau, de fioul, de nourriture. "Je vais même rationner le dentifrice !", lâche la navigatrice qui va aussi sortir ses lignes pour pêcher<sup>(2)</sup>.

Pourquoi tant d'efforts, alors que dans ces circonstances aucun marin ne lui aurait fait le grief de jeter l'éponge ? "Je le fais pour tous les enfants qui me suivent<sup>(3)</sup> et qui ont confiance en moi. Je veux leur montrer que même dans les moments difficiles, on peut s'en sortir, à condition de travailler dur." Certes, la ligne d'arrivée est encore loin, mais cet objectif-là est atteint !

(1) Le Figaro, 12/02/07 (2) www.adonnante.com, site dédié à la voile sportive. (3) www.petitsaventuriers.com