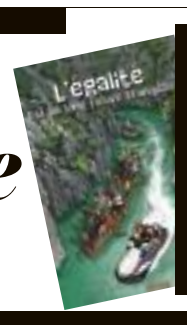
votre carrière



LU POUR VOUS

« L'égalité est un long fleuve tranquille »

de ***Chereau (Pixel Fever Editions)***

69 planches signées Antoine Chereau abordent, une fois n'est pas coutume, toutes les discriminations au travail, y compris celles qui sapent les carrières des salariés syndiqués, diabétiques, LGBT ou obèses. Mordantes, les situations croquées par ce cartoonist, familier des colonnes de « Libé » et observateur averti de l'entreprise, rappellent que stéréotypes et préjugés se construisent dès le berceau, s'entretiennent à l'école avant de s'épanouir dans le milieu ô combien fertile de l'entreprise. Si l'album moque sans vergogne les chefaillons, il souligne la responsabilité collective des salariés malhabiles et malavisés face à la différence. Publié avec l'aide de l'Institut Randstad pour l'égalité des chances et le développement durable, l'album rapportera 1 euro aux associations qui font de la diversité leur credo. —***Marie-Sophie Ramspacher***

LA MASTERCLASS DE **DANIEL HARARI //**

« Ma méthode, la "démocrature" »

Lectra

Avec son frère André, ce polytechnicien a fait de Lectra, spécialiste des solutions technologiques pour les entreprises utilisatrices de tissus et textiles, une pépite tricolore au rayonnement international.

—Propos recueillis par
Valérie Landrieu

Daniel Harari, vous avez récemment été gratifié d'un prix de l'Entrepreneur de l'année. Un comble : Lectra a quarante-trois ans et vous avez repris la société avec votre frère André, il y a vingt-six ans !
Entreprendre, ce n'est pas seulement lancer une start-up. Reprendre une entreprise et la développer, changer sa stratégie, c'est aussi de l'entrepreneuriat. Lorsqu'en décembre 1990, le patron du Ciri (Comité interministériel de restructuration industrielle) nous a dit : « *Dommage que vous ne soyez pas des industriels* », mon frère et moi, deuxièmes actionnaires de la société, avons pris notre décision en quelques minutes. Nous n'avions qu'une nuit pour rendre notre copie. En trois ans, nous avons redressé une entreprise quasi moribonde et, en dix ans, nous l'avons fait passer au rang de numéro 1 mondial. Etre entrepreneur, c'est avoir un projet d'entreprise et savoir prendre des décisions fortes, en particulier dans les moments difficiles. C'est ce qu'André et moi n'avons cessé de faire chez Lectra.

Patron entrepreneur et patron manager, quelle différence pour vous qui les opposez ?
Le patron manager est un salarié de luxe, souvent payé cher, sans réelle condition de résultat, et sans prise de risque. Manager, c'est tenter d'améliorer les choses dans la continuité. Ce n'est pas mon monde. Je ne me reconnais d'ailleurs pas dans les organisations patronales qui raisonnent trop, à mon avis, de façon managériale. Ce n'est pas ce dont les entreprises ont le plus besoin en ce moment. Il faudrait davantage de stratégies de rupture et de personnes capables de les mettre en œuvre.

En un sens, votre stratégie a été « ruptu-riste » : Lectra est resté en France et a augmenté ses prix, contrairement à ses concurrents…
Au milieu des années 2000, un rapport avait conclu qu'en délocalisant, nous économiserions 28 % de nos prix de revient, mais André et moi avons considéré que nous n'avions pas le droit de prendre une telle décision. Le rôle du patron est de protéger les employés. Et puis, né en Egypte, j'ai toujours considéré que j'avais une dette envers la France qui m'avait accueilli. Nous avons travaillé d'arrache-pied sur un plan B pour rester ici et ne pas licencier. Nous avons décidé d'investir massivement sur la qualité et le service, et aujourd'hui, nous fabriquons 20 % moins cher que si nous le faisions en Chine, grâce au codéveloppement avec nos fournisseurs et à l'innovation.

De quelle façon entretenez-vous la culture de l'innovation ?
Ce choix de rester en France a beaucoup mobilisé les équipes, qui ont compris que l'innovation était la solution pour garantir la pérennité de l'entreprise. L'innovation permanente, c'est une culture qui a mis des années à se mettre en place, mais qui est aujourd'hui omniprésente chez Lectra. C'est l'une des valeurs clefs de l'entreprise. Et notre technologie a entre cinq et dix ans d'avance sur nos concurrents.

Quelle méthode de travail a généré la feuille de route stratégique de début 2017 ?
Ma méthode, c'est la « démocrature », une phase de démocratie avant la décision, une phase de dictature après. Le consensus amène des décisions molles, et donc de mauvaises décisions. Pour les virages stratégiques, André et moi rédigeons un plan que nous partageons par cercles concentriques d'abord avec le comité exécutif, puis avec de plus en plus de monde.

Du top-down à l'ancienne ?
La rupture vient forcément d'en haut mais comme nous laissons à chacun les moyens d'exprimer son avis, c'est un travail collectif. Pour la stratégie 3.0 mise en place en 2009, nous avons fait 98 brouillons du plan stratégique. Près de 200 personnes ont été consultées en interne, en face-à-face ou en groupe. A un moment, il n'y avait plus d'idées nouvelles ; il fallait appliquer. A ce stade, je n'accepte pas que l'on ne respecte pas la décision. Il faut se soumettre ou se démettre. Il y a eu quelques décisions mémorables dans l'entreprise, parce que je les ai prises contre l'avis de 100 % du management.

C'est votre processus décisionnaire maison ?
Ce fonctionnement est appliqué à toute personne à qui est déléguée la prise de décision. Le devoir de celle-ci est alors d'écouter tous les avis, dont le mien, et ensuite, de décider. Et j'appuie sa décision de la même manière que si j'en avais été à l'origine et elle peut décider contre mon avis. Si sa décision se révélait malheureuse, jamais je ne dirais « *je vous l'avais bien dit* ». Cela fait partie des règles du jeu.

Vous autorisez donc l'échec ?
Le vrai danger en entreprise n'est pas d'échouer mais de persister dans l'échec. Pour réussir, il faut savoir échouer, l'essentiel étant de réussir plus souvent qu'on échoue ! ■

Nouvel impératif, enseigner le management autrement

BUSINESS **LIFE**
de **Muriel Jasor**
@Mljr75112

Angel de Munter

La transformation est la grande affaire de tous. Celle des grands groupes du CAC 40, ainsi que le soulignent Isabelle Kocher, Stéphane Richard et Frédéric Oudéa, les dirigeants des entreprises les plus digitalisées du CAC 40, comme des entreprises de taille moyenne et intermédiaire. Un baromètre Eurosearch & Associés nous apprend en effet que 60 % des ETI et 37 % des PME envisageraient de se transformer dans les douze prochains mois. Pour atteindre cet objectif, toutes ces sociétés ont besoin de talents : ceux dont elles disposent qu'il va falloir faire évoluer, ceux de professionnels à débaucher, ceux de startuppeurs avec qui collaborer, de consultants pour les épauler et de jeunes diplômés dont les profils devraient fort différer de ceux de leurs aînés. Car l'enseignement du management, lui aussi, doit nécessairement se transformer !Il procède cependant à petits pas et sans grande rupture. Son évolution est tout à la fois nécessitée par l'émergence d'un monde toujours plus imprévisible et par un impérieux besoin de structurer la connaissance autrement. Pour appréhender la complexité du monde, il devient non seulement impératif de jongler avec codes et algorithmes – un prérequis – mais aussi, et de plus en plus, de se tourner vers les sciences humaines et sociales, de disposer d'un solide bagage géopolitique, d'un esprit critique acéré et d'une ouverture tant vers l'international que sur les sources les plus diverses de la créativité. Autant de croisements destinés à susciter l'innovation qui sonnent le glas d'un enseignement de type vertical. Cela n'a bien évidemment pas échappé aux « business schools » : chaire Edgar Morin de la complexité à l'Essec, cours de géopolitique à HEC et Grenoble Ecole de management, approche interdisciplinaire via la créativité, l'entrepreneuriat et l'innovation à ESCP Europe, généralisation de doubles cursus, etc. Même Sciences po s'y met avec la création en son sein d'une école de management pour « *rêver l'entreprise qui n'existe pas encore* ». Tous ces établissements de premier rang, sur fond d'enjeux épineux de société, réhabilitent la curiosité, la collaboration, le partage des savoirs, etc. Tous sont bien conscients que, confrontées à une multiplicité de problématiques, les entreprises n'ont jamais autant que maintenant besoin d'hybridation de savoirs et de polyvalence. ■

nomination
nomination.fr

Les rubriques « Ils ont bougé » présentes dans ce numéro, qui rendent compte des principaux mouvements à l'intérieur de chaque grande fonction de l'entreprise, nous ont été fournies par **notre partenaire Nomination.fr**, le service de veille et d'information sur les décideurs.

ARRÊT SUR SOI par Eric Albert

Quand la formation ne sert à rien

DR

Fondateur et président de l'Ifas
ea@Ifas.net

L'étude publiée dans la « Harvard Business Review » de ce mois d'octobre est sans appel. Les milliards investis, tous les ans, dans la formation des managers n'améliorent pas, dans la plupart des cas, l'efficacité des organisations. La grande majorité des managers réadoptent leur fonctionnement antérieur dès leur retour dans l'entreprise.
L'analyse montre que ce n'est pas la qualité des formations qui est en jeu, ni l'envie sincère des acteurs de changer. Deux raisons principales expliquent cet échec gigantesque. Il provient, d'une part, de l'absence de cohérence entre ce qui est appris aux acteurs lors des sessions de formation et la réalité du fonctionnement de l'organisation dans laquelle ils reviennent. Et, d'autre part, du décalage entre ce qu'ils ont appris et les pratiques du top management.
La formation est souvent déclenchée à la suite du constat de dysfonctionnements. L'illusion est d'imaginer qu'elle va régler tous les problèmes. Ainsi, le boss qui s'exaspère de la tendance à travailler en silo ou du manque de délégation somme les ressources humaines de former les équipes à favoriser la transversalité et à déléguer. Mais, dès leur retour de séminaire de formation, elles sont bien souvent confrontées à un supérieur hiérarchique qui justement entretient le silo et attend de ses collaborateurs directs qu'ils maîtrisent eux-mêmes tous les leviers de leur activité. Cela ne gâche pas seulement du temps et de l'argent, cela crée de la frustration, de la démotivation et du cynisme.
Peu à peu, les services de formation sont devenus des technostructures. Ces dernières offrent des produits standards bien marketés sans vérifier si le contenu est en décalage ou non avec la réalité et les besoins de l'entreprise. De plus en plus, les spécialistes de la formation du service RH se limitent à proposer un catalogue où, comme à La Redoute, chacun fait son marché pour dépenser son budget. Les managers s'inscrivent en fonction de leurs besoins supposés sans que personne ne s'interroge quant à la façon dont pourrait se faire la mise en pratique réelle au sein de leur écosystème.

ET APRÈS ?

Cette étude invite les dirigeants à se questionner sur leur capacité à induire de la cohérence dans leur organisation. Ils considèrent trop souvent la formation comme un service dont ils valident le budget – à condition qu'il baisse – sans réelle exigence sur les résultats. Rares sont ceux qui en ont fait un outil de conduite du changement. Très peu suivent dans la durée les effets des actions lancées. La plupart des dirigeants non seulement ne s'impliquent pas dans la construction de programmes progressifs sur plusieurs années pour faire du changement durable, mais ne s'y intègrent pas non plus, considérant que leur niveau hiérarchique leur confère une exhaustivité de compétences qui les dispense de toute formation. Ayant réussi plus vite que les autres, tout les pousse à être confortés dans la répétition de leurs modes de management antérieurs. Bien qu'ils souhaitent le changement, ils en sont souvent les premiers freins. ■

Web SUR BUSINESS.LESECHOS.FR

- **En Europe, seulement 4 % des patrons sont des dirigeantes.** L'Europe accuse un retard sur les Etats-Unis, selon une étude S&P Global Market Intelligence. **echo.st/m300465**
- **La SNCF joue la carte de la transparence.** Bientôt, elle diffusera le centième mini-clip mettant à l'honneur ses collaborateurs. **echo.st/m300619**

E-CONVOCATIONS.COM

DÉMATÉRIALISEZ VOS CONVOCATIONS
Sécurisez vos procédures d'envoi de courriers et envoyez un grand nombre de documents électroniques au même instant.

solutions.lesechos.fr/convocation-electronique
Un service proposé par Les Echos Solutions