

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

Leaders et managers, voici venu le temps de la vérité et du courage !

Cela ne pouvait pas plus mal tomber ! Au moment où éclate une crise financière de grande amplitude, les entreprises aimeraient pouvoir compter sur leurs salariés pour affronter la tempête. Or, à en croire la dernière enquête Sociovision publiée par le magazine *Liaisons sociales*, la démotivation atteindrait un niveau record (1). Qu'on en juge ! 74 % des salariés interrogés déclarent : "Je travaille avant tout pour gagner ma vie, mais mes centres d'intérêt sont ailleurs." 43 % estiment "avoir assez de responsabilités" et "ne pas souhaiter en prendre plus".

LE DÉSENCHANTEMENT NOURRIT LE DÉSENGAGEMENT

En dressant une typologie de ces salariés désabusés, *Liaisons sociales* distingue "l'absent, le procédurier, le rebelle, l'usé, l'individualiste, l'hédoniste ou encore le résigné". Un point commun les caractérise cependant : le désenchantement. "Les phénomènes de désengagement les plus extrêmes ne sont pas le fait de losers, mais des plus performants", avertit Juliette Ghiulamila, auteur d'une étude sur la tentation du retrait chez les cadres, réalisée pour le compte de l'Observatoire des hommes et des organisations d'Adecco (2). Avant de jeter l'éponge, nombre de ces désenchautés étaient des salariés modèles et engagés.

Une enquête TNS Sofres sur les jeunes salariés confirme ce constat (3). En effet, lorsqu'ils découvrent le monde de l'entreprise, les jeunes sont tout feu tout flamme. 85 % d'entre eux estiment qu'on leur fait confiance et apprécient l'am-

biance de travail. 82 % jugent leur job intéressant. Un tableau proprement idyllique... mais très fugace. Après trois années de vie professionnelle, leur indice d'engagement chute déjà de 25 % !

UNE VALEUR EN HAUSSE : LE COURAGE MANAGÉRIAL

Comment l'expliquer ? Auteurs de *L'open space m'a tué*, Alexandre des Isnards et Thomas Zuber pointent les ravages du "diktat de la bonne humeur et de la convivialité" qui caractérise le néo-management (4). Après avoir été bercés d'illusions par un discours managérial invariablement cool, consensuel, optimiste et politiquement correct, les cadres vivent comme une trahison l'irruption de vraies difficultés. Or, à l'évidence, les prochains mois n'en manqueront pas.

Pour repartir sur des bases saines, les dirigeants et managers doivent enfin tenir à leurs équipes un discours de vérité. Oui, les mois à venir vont être difficiles ! Oui, ils vont être jalonnés d'épreuves ! Et elles ne pourront être surmontées qu'à une seule condition : que chacun donne le meilleur de lui-même ! Certes un tel discours n'est pas facile à tenir. Mais dans la tempête financière actuelle, une valeur va nécessairement être cotée à la hausse : le courage managérial !

Alter&Go Conseil

(1) *Liaisons sociales Magazine*, octobre 2008. (2) "Cadres, la tentation du retrait", étude téléchargeable sur www.adecco.fr. (3) "Génération donnant-donnant", enquête réalisée par TNS Sofres pour Euro RSCG C&Q, 16/09/08. (4) "L'open space m'a tué", par Alexandre des Isnards et Thomas Zuber, Ed. Hachette, septembre 2008, 212 p.

■ vu d'ailleurs

"Il faut prendre la rébellion et la contestation des cadres au sérieux", estiment David Courpasson et Jean-Claude Thoenig. Dans un récent ouvrage, ils relatent l'histoire de ces cadres bien notés qui, un beau matin, entrent en conflit avec leur hiérarchie (1). Pour ces professeurs à l'EM-Lyon et à l'Insead, "ces contestations ne sont réductibles en aucune manière à des mouvements sociaux syndicalement ou politiquement encadrés. Aucun drapeau ne les identifie. Elles ne cherchent pas à satisfaire des revendications de type salarial. Elles ne visent pas à balayer le néo-capitalisme ou à changer la société". C'est pourquoi, malgré leur caractère périlleux, elles peuvent contribuer à changer les entreprises où elles se pro-

duisent. En effet, la rébellion "véhicule et produit de la créativité. Elle est porteuse de nouvelles formes de culture professionnelle, d'organisation et de pouvoir au sein de l'entreprise. Enfin, elle explore et construit de nouvelles façons d'agir ensemble, de nouvelles solutions et façons de produire, d'interagir avec la société et de servir les besoins de ceux qui la composent".

La rébellion de certains cadres n'est donc pas nécessairement une calamité. C'est aussi une occasion d'engager les réformes trop longtemps reportées.

(1) "Quand les cadres se rebellent", par Daniel Courpasson et Jean-Claude Thoenig, Éd. Vuibert, septembre 2008, 174 p.

PAROLES D'HOMME(S)

Nouveau cadre. "Cessons de penser et de vouloir agir avec les cadres et les catégories du XX^e siècle. L'histoire du XXI^e siècle est dominée par l'incertitude et la volatilité, les ruptures et les surprises de tous ordres." Nicolas Baverez, avocat, essayiste, professeur à l'ENA, membre du comité d'éthique du Medef, Le Figaro, 06/10/08.

Cultiver le talent. "Je n'aime pas parler des meilleurs, c'est un piège linguistique. Je préfère développer un discours autour du talent, des performances, des moyens de les cultiver." Laurent Geoffroy, DRH de Coca-Cola Entreprise, Challenges, 02/10/08.

Entrepreneurs vs financiers. "Les entrepreneurs ont, sur les financiers, un avantage qui va enfin apparaître au grand jour. Éduqués à mériter chaque centime gagné, habitués à faire toujours plus avec toujours moins, la plupart se sont construit une carapace leur permettant de surmonter toutes les tempêtes. Faits de béton et recouverts de Teflon, tout glisse sur eux et rien ne les décourage. Nul doute que leur légitimité retrouvée suscitera bientôt de nouvelles vocations. Vive la vraie vie !" Philippe Bloch, fondateur de Colombus Café, L'Entreprise, 01/10/08.

Prévoir. "De l'improvisation, sûrement pas. Je suis amateur de jazz, mais dans le management, c'est la pire des choses." Nonce Paolini, PDG de TFI, Stratégies, 04/09/08.

Le goût de la compétition. "Mon entraîneur m'a dit : 'Voilà, j'ai retranscrit les coups de bras, les fréquences. La différence, c'est un centimètre par coup de bras. Tu imagines ?' Je lui ai répondu : 'Alors, on ne va pas travailler pour un centimètre mais pour trois centimètres.' [...] La compétition, je bosse pour ça. Je me lève tous les matins pour n'avoir aucun regret." Alain Bernard, nageur, médaillé olympique, Valeurs actuelles, 21/08/08.

"Si vous êtes inerte dans un monde qui va plus vite, vous vous prenez toutes les portes de saloon. Le monde est plus intégré. Donc il y a plus de chocs, nos entreprises doivent être plus réactives."

Jean-Paul Betbèze, directeur des études économiques de Crédit Agricole SA, L'Entreprise, 01/10/08

Donner du sens

■ anticiper

Le "cygne noir" est-t-il un oiseau de mauvais augure ?

"Nous n'avons jamais vécu auparavant sous la menace d'un effondrement global. Les institutions financières ont fusionné en un petit nombre de grandes banques. Presque toutes les banques sont liées entre elles. De la sorte l'écologie financière prend la forme de banques gigantesques, bureaucratiques et incertaines. Si l'une d'elles fait défaut, toutes chutent. Il est vrai que nous avons aujourd'hui moins de banqueroutes, mais si elles surviennent... Je tremble à cette pensée. La globalisation crée un emboîtement de fragilités tout en donnant l'illusion de la stabilité. En d'autres termes, elle crée des Blacks Swans dévastateurs." C'est ce qu'écrivait l'ex-trader Nassim Nicholas Taleb dans *The Black Swan. The Impact of the Highly Improbable*, paru en avril 2007. Depuis, l'ouvrage a été traduit en français (1) et l'expression "Black Swan" est, comme le remarque Les Échos, "devenue courante chez certains acteurs des marchés" (2).

Sous ce terme poétique, l'auteur désigne une réalité qui l'est moins. Un "cygne noir" est en

effet un événement tout à la fois inattendu, à l'impact dévastateur et dont la logique n'apparaîtra qu'a posteriori. En traquant les "cygnes

"L'histoire ne rampe pas, elle fait des sauts."

noirs" de toutes natures (krachs, tornades, guerres, etc.) Nassim Nicholas Taleb ne cède pas à une pulsion morbide. Son objectif est pédagogique. Il veut nous mettre en garde contre notre propension à imaginer l'avenir en plaçant une confiance exagérée dans les calculs de probabilité qu'il juge "charlatanesques" (3). Ces outils ont beau brasser un nombre toujours croissant de données, ils passeront toujours à côté de l'essentiel, car "l'histoire ne rampe pas, elle fait des sauts". Nassim Nicholas Taleb nous invite donc à l'humilité. Il souhaite aussi modifier notre regard. Dans "un monde dominé par l'extrême, l'inconnu et le très improbable", mieux vaut identifier les ruptures que contempler des moyennes statistiques. Le "cygne noir" n'est donc pas nécessairement un oiseau de malheur. Il déploie ses ailes pour nous rappeler que la vie n'est pas réductible à un modèle mathématique.

(1) "Le cygne noir - La puissance de l'imprévisible", par Nassim Nicholas Taleb, Les Belles Lettres, septembre 2008, 496 p. (2) Les Échos, 06/02/08. (3) La Tribune, 23/09/2008.

■ apprendre

Bienvenue dans un monde atomisé et créatif !

"Jamais l'opinion publique n'a été autant sollicitée, aussi présente et si méconnue. [...] Et les catégories d'hier, quand les jeunes étaient jeunes, les salariés des salariés, et les provinciaux des provinciaux, ne racontent plus la société de 2010, où les individus s'agrègent en tribus éphémères." C'est le paradoxe qu'énoncent Nathalie Brion et Jean Brousse, co-présidents de Tendances Institut dans un récent ouvrage (1).

Spécialistes des mouvements sociaux, ils ne cachent pas leur désarroi face à l'atomisation de la société. "Voici venu le temps de l'Homme sans qualité. Seul, abandonné au présent infini : il doit choisir sa vérité, sélectionner, adapter, manipuler les informations conformes à sa configuration identitaire. [...] Confronté à la fin d'une histoire linéaire encadrée par des institutions séculaires, il adapte son identité aux contextes et aux interlocuteurs quand il trouvait sa cohérence dans ses racines et sa généalogie." Une telle instabilité, dont témoignent aussi bien le déclin

"Les catégories d'hier, quand les jeunes étaient jeunes, les salariés des salariés, et les provinciaux des provinciaux, ne racontent plus la société de 2010"

des syndicats que l'essor de la blogosphère ne peut être ignorée par les décideurs de toute nature. "Ce bouche à oreille généralisé modifie en profondeur la formation de l'opinion et la façon dont les entreprises, partis politiques et institutions, s'adressent aux citoyens", avertissent les auteurs. Les dirigeants sont ainsi placés dans une situation pour le moins inconfortable. Il n'a jamais été aussi difficile de cerner ses clients, ses collaborateurs, ses électeurs ou ses salariés.

Inutile cependant de se lamenter ! Car tout n'est pas négatif dans ce bouillonnement. Le sociologue Michel Maffesoli y voit même le signe d'une énergie créatrice enfin libérée de carcans idéologiques et moraux dépassés (2). Et de mettre en garde contre la tentation du mépris ou du déni ! "L'image, l'imaginaire, les formes symboliques jouent un rôle qui est bien loin d'être négligeable. Internet irrigue en profondeur les consciences. Il convient donc de prendre au sérieux ces représentations. Tant il est vrai qu'à partir du moment où une chose est vraie pour quelqu'un, pour un groupe, voire une société, cette chose existe et mérite attention."

Pour les hommes d'action, les décideurs, les managers, l'essentiel est là : accepter de voir le monde tel qu'il se façonne, plutôt que se réfugier dans les certitudes périmées. Plus que jamais, piloter l'œil dans le rétroviseur est illusoire...

(1) "Qui croire ?", par Nathalie Brion et Jean Brousse, Ed. Descartes & Cie, juin 2008, 144 p. (2) "La République des bons sentiments", par Michel Maffesoli, Éd. du Rocher, mai 2008, 138 p.

■ diriger

En temps de crise, les dirigeants doivent descendre dans l'arène

Les qualités attendues d'un dirigeant de société varient avec les circonstances, révèle une enquête publiée en septembre dernier par Directorbank Group (2). Ce cabinet de recrutement britannique a demandé à 430 présidents et directeurs de sociétés de décrire le dirigeant idéal.

Sans surprise, les traits de personnalité tels que "le charisme, la patience, ou la capacité d'écoute" sont essentiels. Président de Access Intelligence & Glisten, Jeremy Harner résume ainsi le sentiment général: "En théorie, un président ne devrait pas avoir de vision personnelle. Il est le réceptacle des visions des autres. Il est l'homme qui transforme les différentes idées en un unique projet cohérent. C'est un coordinateur, un facilitateur et pas la source de tous les savoirs." La simplicité, voire une certaine candeur, n'est pas un handicap. "Vous devez comprendre ce que font les salariés et ne pas avoir peur de poser une question stupide", renchérit Sir Harry Solomon, ancien président de Hillsgate Holdings. En revanche, les individus "partisans, arrogants ou infatués" peuvent chercher un autre job : de l'avis unanime, ils ne feront jamais de bons dirigeants.

Les connaissances, les compétences et l'expérience ne sont pas oubliées pour autant. Les

cadres interrogés estiment particulièrement important que leurs dirigeants aient déjà surmonté des crises.

Or, celles-ci bouleversent du tout au tout le portrait du dirigeant idéal. Face à la tourmente, le dirigeant-arbitre doit se transformer en chef de guerre résolument impliqué. Quelque 77%

"En cas de crise, le président d'une société ne doit pas rester au-dessus de la mêlée. Il doit s'impliquer personnellement sur la ligne de front."

des professionnels interrogés estiment que, dans ces circonstances, "le président ne doit pas rester au-dessus de la mêlée mais doit être vu sur la ligne de front".

En cas de défaillance, les jugements se font particulièrement tranchés. Un directeur reconnaît nourrir un profond mépris à l'égard de son président : "Il est uniquement là pour le titre et l'argent mais abandonne le management dès que surgit une difficulté." Un autre fustige les dirigeants qui se complaisent dans l'esprit de caste et "se consacrent essentiellement à l'entretien de leurs réseaux parce qu'ils ne veulent pas se salir les mains". Face à ces comportements, rares sont ceux qui plaident la clémence. Pas moins de 85% des directeurs interrogés estiment qu'un président défaillant doit pouvoir être débarqué par le conseil d'administration.

Le message est clair : en temps de crise, les dirigeants aussi doivent faire la preuve de leur dévouement et de leur engagement sans faille.

(1) L'enquête "What makes an outstanding chairman? The view of more than 400 directors" peut être consultée sur le site Internet du Directorbank Group (www.directorbank.com).

■ décider

Stratégie : et si vous mettiez le cap sur l'Océan bleu ?

Si l'un de vos collaborateurs vous propose de mettre le cap sur l'Océan bleu, ne l'accusez pas de rêver à des vacances dans les îles ou à une navigation transatlantique ! Imaginée par Chan Kim et Renée Mauborgne, la "stratégie de l'Océan bleu" est en effet le dernier concept à la mode en matière de stratégie. Après avoir fait l'objet d'un livre vendu à plus d'un million d'exemplaires et traduit en 41 langues (1), cette stratégie est désormais enseignée dans les plus grandes business schools dont l'Insead, qui lui dédie un nouveau programme de formation (2).

À la croisée du marketing et de l'innovation, elle consiste ni plus ni moins à sortir de la concurrence en abordant des marchés nouveaux. Sur le papier, rien ne semble plus

simple. "Pour générer une croissance rentable, l'entreprise qui se trouve dans un environnement

"Sans prise en compte des hommes, la mutinerie est assurée."

concurrentiel saturé, où les produits se ressemblent de plus en plus et où la guerre des prix fait rage, doit s'affranchir des contraintes de son marché. Et pour sortir de l'océan rouge de la concurrence, il faut effectuer un déplacement stratégique susceptible de lui faire découvrir un espace de marché nouveau : l'océan bleu (3)".

Toutefois, pour atteindre "l'Océan bleu", prendre la décision de hisser les voiles ne suffit pas. Il faut aussi s'assurer de la motivation de l'équipage. En cela, la stratégie de "l'Océan bleu" est identique à tout projet de changement. Négliger de prendre en compte la dimension humaine et managériale, c'est courir le risque de la mutinerie voire du naufrage.

(1) "Stratégie Océan bleu : Comment créer de nouveaux espaces stratégiques", par Chan Kim et Renée Mauborgne, Éd. Pearson Education, janvier 2008, 272 p. (2) www.insead.edu/blueoceanstrategyinstitute. (3) Les Échos, 04/09/08.

LU POUR VOUS

• Les entreprises qui se sortiront le mieux de la crise ne sont pas celles qui ont les meilleurs "business plans", aussi jolis et rassurants soient-ils, mais celles qui auront les collaborateurs les plus impliqués.

Maurice Thévenet, professeur à l'Essec et au Cnam, Stratégies, 09/10/08.

...

• Si les managers déclarent volontiers aimer décider, ils ne tiennent pas pour autant compte des pièges du processus de décision. [...] Accepter le doute, identifier ses propres émotions, ne pas perdre ses finalités en chemin : la décision ne sera pourtant jamais parfaitement rationnelle. Mais comme tout comportement managérial, l'acte de décider se développe et s'améliore lorsqu'il est confronté au doute et au risque.

Éric Albert, psychiatre, Enjeux Les Échos, 01/10/08.

...

• Si une entreprise vous a offert de belles opportunités, vous ne pouvez pas décliner une responsabilité telle que celle de directeur exécutif. Vous ne pouvez pas rester toute votre vie numéro deux ou numéro trois, simplement parce que c'est plus confortable que de se retrouver en première ligne.

Michaël Diekmann, directeur exécutif d'Allianz, Financial Times, 08/09/08.

...

• Voir la firme en philosophe, en historien, en politologue ou en psychologue, pour peu que l'intéressé soit confronté à la réalité pratique et quotidienne des décisions, peut être une source importante d'enrichissement.

Marc Morin, professeur responsable du département management des ressources humaines à l'Institut supérieur de commerce de Paris, Les Échos, 15/09/08.

66 %

C'est, selon une récente étude d'opinion, la proportion de patrons de PME qui estiment que leur entreprise "a besoin de se transformer pour être en bonne santé".

Source : "Les PME et la croissance 2.0", étude réalisée par TNS Sofres (www.tns-sofres.com) pour l'Ordre des experts comptables, septembre 2008.

Innovation and Inequality : How Does Technical Progress Affect Workers?

par Gilles Saint-Paul, Princeton University Press, juillet 2008, 208 p., 37,96 €.

L'innovation technologique a-t-elle des effets positifs ou négatifs sur la distribution des revenus aux travailleurs ? C'est la question à laquelle répond cet ouvrage savant rédigé par Gilles Saint-Paul, professeur à l'École d'économie de Toulouse et spécialiste du marché du travail. Tout dépend bien sûr de la nature de l'innovation et aussi de son ancienneté. En effet, dans un premier temps, l'introduction d'un progrès technique peut induire une croissance des inégalités. Mais, dans la durée, il permet une hausse spectaculaire de tous les niveaux de vie. La démonstration de Gilles Saint-Paul vient donc confirmer que l'intérêt bien compris de tous consiste à faire le choix du progrès et du mouvement plutôt que celui de l'archaïsme et de l'immobilisme.

L'Enfer de Matignon

par Raphaëlle Bacqué, Albin Michel, septembre 2008, 300 p., 26 €.

Journaliste au Monde, Raphaëlle Bacqué a recueilli les souvenirs de douze Premiers ministres sur leur passage à Matignon. Il s'agit de précieux témoignages sur la complexité des organisations, la difficulté à faire adopter des réformes ou encore la solitude des chefs. Comme le confie Dominique de Villepin, "le temps de l'administration n'est pas le temps de Matignon, et le temps des médias n'est pas non plus le temps de la politique. Matignon est dans l'urgence, dans la culture du résultat. [...] Le temps politique du gouvernement ne correspond pas non plus au temps social, au rythme de la vie syndicale. [...] On travaille donc, de ce point de vue-là, très seul."

Être plus diplomate

Comment améliorer ses rapports avec les autres grâce à la parole par Bénédicte Lapeyre, Éditions Eyrolles, septembre 2008, 174 p., 20 €.

Bien maîtriser son langage permet d'éviter des conflits inutiles tant dans la vie privée que dans la vie professionnelle. Or, nombre d'individus en sont hélas incapables, agressant au lieu de convaincre ou créant des tensions lorsqu'ils cherchent à susciter la mobilisation... Grâce à des exemples concrets inspirés du quotidien, l'auteur souhaite les aider à s'exprimer plus harmonieusement. Un objectif de salubrité publique à condition toutefois qu'il ne débouche pas sur une langue de bois édulcorant les sujets qui fâchent. Car notre société souffre aussi du non-dit.

■ s'engager

Valery Gergiev : l'étoffe d'un chef

Un vrai chef, fût-il chef d'orchestre, ne se dérobe pas ! La scène se déroule le 21 août 2008 à Tskhinvali, la capitale de l'Ossétie du Sud que les Russes viennent de reprendre aux Géorgiens. Devant le Parlement portant encore les stigmates des bombardements, Valery Gergiev dirige la Septième symphonie de Chostakovitch, une œuvre composée en plein siège de Leningrad en 1942. "Pour, dit-il, "rendre hommage aux victimes ossètes de l'offensive géorgienne."

De la part d'un artiste célèbre dans le monde entier - il est directeur du théâtre Mariinski de Saint-Pétersbourg, mais aussi chef invité au Metropolitan Opera de New York et directeur musical de l'Orchestre symphonique de Londres -, l'initiative surprend, voire scandalise. Les agissements russes dans le Caucase ont mauvaise presse en Occident, mais Gergiev n'en a cure. Russe d'origine ossète, il fait passer ses convictions avant sa réputation.

Du reste, les proches du musicien ne sont pas surpris. En toutes circonstances, il fait preuve d'un sens de l'engagement détonnant servi par une énergie légendaire. "Quand il prend les commandes du Mariinski en 1988, rappelle Le Monde de la Musique, Valery Gergiev est un jeune chef de 35 ans (1)". La faillite de l'URSS menace de provoquer celle du théâtre, subitement privé

de crédits. Le chef d'orchestre se transforme alors en chef d'entreprise. Il est sur tous les fronts, recherchant les fonds avec autant de détermination qu'il en met pour trouver la bonne interprétation d'une œuvre. "En pleine Perestroïka, Gergiev se bat comme un lion pour sauver son théâtre et soulève l'admiration du monde entier."

"Ne te concentre pas uniquement sur les musiciens qui sont aux avant-postes, [...] il faut que le dernier violon sente lui aussi qu'il est important pour toi."

Son concert en Ossétie s'explique peut-être aussi par sa constante volonté de ne pas délaisser les plus modestes. "Ne te concentre pas uniquement sur les musiciens qui sont aux avant-postes, pense aussi à ceux qui se trouvent aux derniers rangs, il faut que le dernier violon sente lui aussi qu'il est important pour toi", conseille-t-il à l'un de ses élèves londoniens. Car tout en présidant encore aux destinées du Mariinski, ce travailleur insatiable court encore la planète pour donner des concerts et des cours. "Qu'est-ce que fait bouger Gergiev?", s'interroge Le Monde de la Musique. "L'argent, le pouvoir, la gloire ? Et si c'était plutôt le besoin de se mettre en péril, de prendre des risques ?" La réponse est donnée par le maître : "Récemment, confie-t-il, j'ai dirigé en Israël la Sixième symphonie de Malher sans l'avoir répétée. Il faut être capable de se jeter à l'eau. C'est ça aussi le boulot d'un chef."

(1) "Un chef haute tension", Le Monde de la Musique, septembre 2008.

■ convaincre

Ecover : le travail plutôt que l'utopie

En octobre dernier, le magazine Time a classé Ecover parmi les "héros de l'environnement (1)".

Belle consécration médiatique pour une petite entreprise belge spécialisée dans la conception de lessives écologiques ! Fondée en 1980 par un vendeur de savon au chômage, cette entreprise est devenue, en deux décennies, leader mondial des savons et lessives écologiques. Elle distribue désormais ses produits dans 20 pays, dégage un chiffre d'affaires de 93 millions d'euros et voit l'avenir en vert ! La recette du succès ? La juste perception du changement de mentalité des consommateurs et la volonté d'y répondre avec réalisme. Comme le rappelle son site internet, Ecover est une "entreprise pionnière, qui a proposé une lessive sans phosphates bien avant que les

"Le rendement au travail, comme moyen de promouvoir le bien-être social."

dégâts qu'ils causent à l'environnement ne fassent la une de l'actualité (2)". Pour y parvenir, elle a d'abord fait le pari de l'innovation technologique plutôt que celui de l'utopie verbeuse. "Nous voulions fabriquer des produits écologiques qui parviennent à laver. Désormais, nous fabriquons des produits de nettoyage qui parviennent à être écologiques", explique Mick Bremans, son actuel directeur.

Quand certains militants écologistes se complaisent dans les discours passésistes, fustigeant l'économie ou le progrès, ce solide Flamand fait entendre une autre musique, bien plus convaincante. "Nos produits, dit-il, doivent être compétitifs. Pour survivre, une entreprise doit faire des profits. Nous concilions les considérations économiques, écologiques et sociales." Du coup, pas question de voir le travail comme une malédiction : "Ecover considère le rendement au travail comme un moyen de promouvoir le bien-être social." Les vrais pionniers ne sont pas des dilettantes, mais des bosseurs.

(1) Time Magazine, octobre 2008. (2) www.ecover.com