

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.

www.alteretgo-conseil.com Le monde change. Et vous ?

■ édito

Et si le héros, c'était vous ?

Tous des héros ? C'est en tout cas ce que pensent les contributeurs d'un récent dossier publié par *Philosophie Magazine* (1). Une affirmation assise sur un constat : les vertus viriles que l'on a tendance à oublier dans les époques prospères et tranquilles sont remises au goût du jour par la crise. "Vous ne vivez pas dans une période de guerre et pourtant, du courage, il faut en avoir pour tenir le cap quand l'avenir économique et matériel est imprévisible [...], quand l'Histoire s'accélère et déjoue nos capacités d'adaptation. (2)"

LE MANAGER À L'IMAGE D'ACHILLE ?

Est le magazine de proposer des modèles issus de la mythologie et de l'Histoire. Est-il pour autant légitime pour le leader ou le manager combatif de s'envisager comme un lointain héritier d'Achille, le guerrier homérique ? Pour Michel Eltchaninoff, essayiste et professeur de philosophie, un changement de posture est en tout cas nécessaire : "A notre époque, où le cœur est volontiers associé aux vertus de douceur, de commisération ou d'affection, il n'est pas inutile de rappeler que le courage, pour les Grecs, vient aussi de cette faculté de réagir, de protester, d'aller de l'avant qu'ils situent également dans notre poitrine. (3)"

VALEURS ÉTHIQUES ET ÉPIQUES

Autrement dit, à côté des valeurs éthiques, il faut retrouver les vertus épiques ! Une opinion partagée par les milieux professionnels. "La conjoncture, qui dessine un monde plus compliqué, pousse les écoles à forger des personnalités de combattants", remarque *La Tribune* (4).

Directeur général du groupe Essec, Pierre Tapie confirme : "La crise engendre un univers économique durci [...]. Dans ce monde turbulent, il faudra oser des décisions difficiles." Et de révéler qu'il met en place "des formations nouvelles, en collaboration avec l'armée, des centres de secours d'urgence, des hôpitaux" (5). Autant d'expériences destinées à stimuler l'héroïsme des futurs dirigeants.

LUCIDITÉ ET ACTION

Pour autant, pas question de voir dans le héros, un boutefeu ou une tête brûlée ! Dans une société complexe comme la nôtre, l'héroïsme prend des formes plus subtiles. Elles ont toutefois un point commun : "chacune à sa manière, elles associent endurance et patience, réflexion et action. (6)" Au quotidien, ce n'est pas toujours aisé. Spécialiste du risque humain en entreprise, Bénédicte Haubold constate les dégâts du manque de courage : "La lâcheté, la non-décision, le fait de ne pas vouloir exercer une autorité pourtant nécessaire mènent à l'immobilisme. (7)" Peu importent les circonstances, le héros est celui qui parvient à regarder les périls sans se laisser gagner par la tétanie, le découragement ou le cynisme. "Le courage, c'est avoir peur et continuer quand même", écrit Patrick Mercier, auteur d'un récent ouvrage sur "la stratégie du courage" (8). Le héros, c'est tout simplement celui qui, en chacun d'entre nous, veut agir et relever des défis. Alors, oui, il faut le réveiller !

Alter&Go Conseil

(1), (2), (3) *Philosophie Magazine*, mai 2009. (4), (5) *La Tribune*, 06/04/09. (6), (7) *Philosophie Magazine*, op. cit. (8) "La Stratégie du courage", par Patrick Mercier, Éditions Eyrolles, janvier 2009, 283 p.

■ vu d'ailleurs

Le courage face à l'adversité n'est pas la seule qualité nécessaire en temps de crise. L'optimisme en est une autre ! C'est ce que rappelle le *Financial Times* en mettant en garde contre l'"effet nocebo", jumeau négatif du célèbre "effet placebo" (1). Le quotidien économique britannique rappelle ainsi une expérience menée par l'Université de Californie. Des personnes mises en garde contre les effets secondaires négatifs d'un traitement ont tendance à les subir même si, à leur insu, ce traitement ne leur a pas été administré. Ce phénomène s'explique ainsi : la crainte d'un péril provoque une anxiété qui entraîne des troubles qui renforcent l'anxiété, etc. Si bien que se met en place une spirale dépressive qui n'est pas sans ana-

logie avec celle qui frappe actuellement la finance et l'économie mondiale.

D'autres recherches confirment les effets positifs de l'optimisme. Une étude publiée en avril dernier par le *Journal of American Geriatric Society* démontre ainsi que les centenaires sont des personnes plus extraverties et positives que la moyenne (2). Cela n'étonne pas Françoise Forette, professeur de gériatrie à l'université Paris-V. Elle explique que pour atteindre les 100 ans, "il faut avoir envie de vivre, être optimiste". Pour traverser les années, mieux vaut donc croire en ses chances, avoir confiance et surtout cultiver des désirs. Comment penser qu'il n'en est pas de même pour les collectivités humaines que sont les entreprises ?

(1) "Worried sick", *Financial Times Weekend*, 25/04/09. (2) Disponible via le site www.americangeriatrics.org. (3) *Le Figaro*, 08/04/09.

PAROLES D'HOMME(S)

La responsabilité des dirigeants. "Jamais le rôle du dirigeant et de son équipe rapprochée n'a été aussi crucial que dans la période de doute et de flottement que vivent les marchés, les États et la société. Mission écrasante que celle du chef d'entreprise qui doit tout à la fois remotiver des salariés gagnés par la déprime et maîtriser les deux 'temps' de l'entreprise. Le temps court de la survie à court terme en période de récession et le temps long du projet de développement à moyen terme pour ne pas rater le train de la reprise." Jacques Barraux, ancien directeur de la rédaction de L'Expansion et des Échos, Constructif, N°22, Mars 2009.

Manager à l'adrénaline ! "Rester une petite équipe, avec un esprit commando, sans hiérarchie marquée, qui fonctionne à l'adrénaline, se donne à fond et prend des initiatives. Mes collaborateurs sont très bons et meilleurs encore, car je leur fais confiance. Je délègue énormément." Xavier Neil, fondateur d'Iliad-Free, Challenges, 23/04/09.

Préserver le capital humain. "Bien sûr, je pourrais décider de licencier 1000 personnes sur mes 24 000 salariés et la Bourse me dirait bravo et achèterait mes actions. Mais moi, je veux garder mon personnel pour plus tard et garder leur confiance, même si ça me coûte de l'argent. C'est, je pense, une erreur fondamentale de mettre l'argent avant tout." Nicolas G. Hayek, cofondateur et président du groupe Swatch, La Tribune, 1/04/09.

Bien faire ! "J'ai des principes et j'essaie de m'y tenir. Cela vient de mon éducation. Mon père m'a toujours dit : 'Quand tu t'engages, tu vas au bout.' Je me sentirais minable si je me prenais pour un autre. J'essaie d'être un bon papa, un bon mari, un bon collègue." Jean Dujardin, acteur, Le Figaro Madame, 10/04/09.

**"Retrousses
tes manches ! Rentre
dans ton atelier
et cherche des idées
nouvelles, des solutions.
On a connu pire."**

Gabi Tolowsky, diamantaire,
Les Échos, 27/03/09.

Donner du sens

■ anticiper

Pour les entreprises, sans agilité point de salut !

"Il faut que tout change pour que rien ne change." La célèbre formule du Guépard de Lampedusa peut servir de boussole à l'action des dirigeants. Plus que jamais la pérennité des entreprises passe par leur capacité d'adaptation à un environnement instable. Enseignant à Grenoble École de management, Jérôme Barrand constate que les entreprises sont confrontées à la montée des incertitudes.

"Aujourd'hui, on ne peut plus miser sur la complète exécution des cycles de vie des produits et des services, tant une rupture technologique, économique, politique, réglementaire, sociétale ou autre, peut briser à tout moment cette belle stabilité. (1)" Dès lors, pour survivre, l'entreprise doit être "plus adaptable et plus flexible qu'hier, et évoluer beaucoup plus vite". Un avis partagé par Sophie Mignon, du centre de recherche en gestion de l'École polytechnique. "La pérennité organisationnelle se définit comme la capacité, pour une entreprise, d'initier ou de faire face au cours de son histoire à des bouleversements externes ou internes tout en préservant l'essentiel de son identité. Une entreprise pérenne doit ainsi gérer une contradiction majeure : celle de devoir à la fois évoluer et rester elle-même (2)", écrit-elle.

Bien entendu, la conjoncture économique actuelle n'a fait qu'accroître cette tension. "En

dix-huit mois, souligne le quotidien Les Échos, la crise a mis la finance sens dessus dessous et le reste de l'économie dans une profonde récession. S'il est difficile de savoir aujourd'hui ce qui sortira de ce chaos, une chose est sûre. La donne a changé et de manière radicale. La violence du choc a d'ores et déjà contraint industriels et financiers à repenser tout ou partie de leur modèle économique. (3)"

"Aujourd'hui, on ne peut plus miser sur la complète exécution des cycles de vie des produits et des services, tant une rupture peut briser à tout moment cette belle stabilité."

L'actualité récente en donne de nombreuses illustrations soit que les entreprises décident de se recentrer sur leur cœur de métier, soit qu'elles décident de se redéployer sur de nouveaux segments. Le Financial Times évoque

ainsi la façon dont les sous-traitants de l'industrie automobile nord-américaine diversifient leurs productions pour trouver de nouveaux débouchés, par exemple dans les énergies vertes (4). De la sorte, ces entreprises relèvent un défi technologique mais aussi managérial et culturel. Pour passer d'un secteur à un autre, souligne un dirigeant, il faut disposer d'une "bonne équipe d'ingénieurs", mais aussi d'une forte "volonté de changer" (5).

Le facteur critique est donc, comme souvent, la capacité à susciter l'adhésion des salariés aux changements nécessaires. Ce sont les employés motivés qui font les organisations agiles !

(1) L'Expansion Management Review, printemps 2009. (2) La Tribune, 30/03/09. (3) Les Échos, 01/04/09. (4) Financial Times, 23/04/09. (5) Gino Longo, chief operating officer, Ultimate Manufactured Systems, Financial Times, 23/04/09.

■ apprendre

Décloisonner les savoirs, cultiver la curiosité

Depuis quelques mois, Mervyn King, le gouverneur de la Banque d'Angleterre a entamé une réflexion avec des zoologistes. Comme le rapporte le Financial Times, l'objectif est de confronter les modèles mathématiques en usage dans la finance à ceux utilisés pour analyser les bouleversements environnementaux (1). Il espère ainsi améliorer la façon de prévoir et gérer les crises systémiques. Cette initiative s'inscrit dans une tendance lourde : la volonté de croiser les compétences et de decloisonner les savoirs. Car la crise a révélé les limites des techniciens spécialisés. "Quand les outils et les solutions formatés s'essouffent, un détour par l'art ou les sciences humaines aide à

"Quand les les solutions formatées s'essouffent, un détour par l'art ou les sciences humaines aide à repenser la complexité du monde."

repenser la complexité du monde", notent Les Échos (2). Les patrons et les managers redé-

couvrent donc les vertus de la culture générale. Pas pour briller dans les dîners entre collègues ! Ils souhaitent plutôt développer leurs capacités de décryptage et prendre du recul par rapport aux événements.

Les business schools accompagnent le mouvement. Ainsi, l'Edhec veut "allier connaissances et ouverture sur l'économie, la géopolitique, le monde des idées (3)". Il ne s'agit bien sûr pas de transmettre des connaissances figées. Bien au contraire ! Car dans un monde en mutation accélérée, le salut passe par deux qualités indispensables aux managers : l'adaptabilité et la curiosité.

(1) Financial Times, 29/04/09. (2) Les Échos, 29/04/09. (3) Le Figaro, supplément "MBA, le guide 2009", 05/04/09.

■ diriger

Faire de l'incertitude un motif d'avancer !

"Nous sommes entrés dans un monde plus imprévisible que jamais" soulignent de nombreux experts à l'occasion de la tourmente économique et financière actuelle. Cela est sûrement vrai. Mais est-ce vraiment neuf ? Dans un ouvrage récemment traduit en français, Phil Rosenzweig, défend la thèse inverse : l'incertitude est une donnée fondamentale des affaires⁽¹⁾. Si bien que, pour ce professeur de stratégie à l'IMD de Lausanne, ceux qui proposent des recettes toutes faites sont des charlatans ou des naïfs.

Son livre regorge d'exemples de généralisations hâtives. L'un des travers courants de la littérature managériale est en effet d'énoncer des lois universelles sur la seule foi d'un cas particulier. Ainsi du précepte selon lequel la panacée serait de se concentrer sur ses métiers de base, comme l'a fait Lego après avoir manqué sa diversification. Est-ce à dire que Phil Rozenweig est un ardent partisan de la diversification notamment réussie par General Electric ? Pas davantage ! Sa préconisation est plus subtile. "Ce n'est pas, dit-il, en appliquant des recettes

plus ou moins simplistes que l'on conduit l'entreprise à la réussite. La réussite, c'est toujours le fruit de décisions non seulement prises dans l'incertitude, mais comportant des risques. Le rôle du dirigeant n'est pas d'appliquer des recettes toutes faites, il est de rassembler des informations, puis de prendre des décisions qui, si elles ne peuvent jamais garantir la réussite, peuvent au moins en améliorer les chances."

Il s'agit certes d'une situation inconfortable. Tout l'enjeu consiste en effet pour le chef d'entreprise à se garder de toute certitude pour rester en tension. Une préconisation mise en œuvre par Guerrino de Luca, patron du fabricant de périphériques PC Logitech : "Nous faisons tout pour éviter le syndrome du 'on ne touche pas à un produit qui marche'. Nous apportons constamment des changements à la façon dont nous gérons notre entreprise. Nous modifions notre structure. Nous modifions nos procédures. Dans les entreprises qui tournent bien, la résistance au changement est très forte mais il faut résister à cette résistance." Une façon de rappeler que l'incertitude peut aussi être un moteur et un motif d'avancer !

(1) "Les mirages du management", par Phil Rosenzweig, Editions Vuibert, avril 2009, 249 p.

■ communiquer

Oser aussi la mobilisation hors des murs

Les multiples polémiques dont sont l'objet les entreprises le démontrent : en temps de crise, plus encore qu'à l'accoutumée, les organisations doivent se prémunir contre les attaques visant leur réputation.

Toutefois, pour Ludovic François, professeur à HEC et co-auteur d'un ouvrage sur les nouveaux contre-pouvoirs, cette situation persistera une fois la crise surmontée⁽¹⁾. Elle s'inscrit en effet dans une mutation du pouvoir. Ce dernier "supposait autrefois un chef qui ordonne et des subordonnés qui exécutent. Cette verticalité est aujourd'hui remise en cause. Communément admise pendant des siècles, l'idée selon laquelle les enfants doivent obéir aux parents, les élèves aux professeurs, les malades au médecin, les justiciables au juge ou les salariés à leur patron n'est plus de mise", explique-t-il⁽²⁾.

La sphère politique en est un bon exemple : "La décision publique devient le fruit d'un processus de structuration de l'opinion et d'interventions de multiples acteurs. La démocratie ne consiste plus à désigner des représentants légitimés par les urnes, qui décideront pendant un temps défini. Elle est devenue un exercice permanent d'influence et de contre-influence de groupes qui cher-

chent à emporter la décision. Le véritable pouvoir est partagé entre une multitude d'entités.⁽³⁾"

Et bien sûr, il en est de même en matière économique. D'autant qu'avec la mondialisation, les entreprises se retrouvent en première ligne. "Au discours néolibéral qui considère l'État comme une structure obsolète, répond en effet une mobilisation altermondialiste. Puisque l'économie est déterminant, estiment les nouveaux contestataires, il faut s'adresser aux vrais 'maîtres du monde' : les entreprises. Pour leur demander des comptes.⁽⁴⁾"

Dès lors, l'entreprise ne peut plus se contenter de communiquer uniquement en direction de ses seuls clients, salariés, fournisseurs et actionnaires. Elle doit aussi s'adresser à la myriade d'associations, communautés et groupes de toutes natures qui peuvent, à tort ou à raison, se sentir impactés par son action, comme c'est par exemple le cas lors de la mise en œuvre de projets d'infrastructure. Comment ? En tâchant d'être exemplaire bien sûr, mais aussi en trouvant, parmi les tiers, des alliés susceptibles de s'impliquer dans ses projets. Désormais, l'art de mobiliser doit aussi s'exercer à l'extérieur de l'entreprise !

"La réussite, c'est toujours le fruit de décisions non seulement prises dans l'incertitude, mais comportant des risques."

"Désormais l'art de motiver et mobiliser doit aussi s'exercer à l'extérieur de l'entreprise !"

(1) "Contre-pouvoirs - De la société d'autorité à la démocratie d'influence", par Ludovic François et François Bernard Huyghe, Editions Ellipses, février 2009. (2), (3) Entretien privé avec Ludovic François. (4) Communication & Influence, n°8, mars 2009.

LU POUR VOUS

• Alors que les salariés ont plus que jamais besoin de se rallier à une véritable culture d'entreprise, d'adhérer à de vraies valeurs, de porter leur marque en maillot, ils assistent à l'ère des dirigeants temporaires interchangeables et se voient totalement privés de repères identitaires. Nous assistons à la fin d'un modèle qui a dressé des profils de leaders à la gestion et à la rentabilité sans les avoir éduqués à l'humain. Conséquence directe : on assiste à une crise sans précédent de loyauté envers l'entreprise. Les dirigeants doivent intégrer qu'ils ont les équipes qu'ils méritent, qu'ils doivent se donner en gage à travers une histoire à vivre et à partager. Didier Pitelet, PDG, Dream Group, Le Journal du Net, 21/04/09

...

• Le risque, on a trop tendance à l'oublier, accompagne chacun de nos actes comme son ombre portée. C'est lui, et souvent lui seul, qui donne à nos créations à la fois sens et prix. Faut-il proclamer que le risque est la meilleure chose du monde ? S'il disparaissait tout à fait, il ne régnerait plus que la paix des cimetières. Roger-Pol Droit, chroniqueur, Les Echos, 6/05/09..

...

• La crise rappelle qu'un patron est d'abord un meneur d'hommes. Auparavant, les PDG étaient essentiellement jugés sur leur management et sur les résultats financiers. Aujourd'hui ils le sont aussi sur d'autres actes, comme le fait d'avoir eu, avant la crise, la vision nécessaire pour faire les bons choix. Nina Mitz, présidente du cabinet de conseil stratégique Financial Dynamics, Les Echos, 24/03/09.

...

• En période de crise, les collaborateurs sont perplexes. Le bon manager doit endosser immédiatement une panoplie de visionnaire. Il décrit la cathédrale en construction et met en valeur la pose de chaque pierre. Nathalie Evrard-Steinberg, directrice générale de Mercuri Urval Développement, L'Expansion, mars 2009.

58 %

C'est, selon une enquête récente, la proportion de cadres qui, en France, affirment soutenir les mouvements sociaux. Une donnée qui semble démontrer le malaise croissant de cette catégorie de salariés dont la motivation est pourtant cruciale.

Source : "Le Baromètre des cadres - Mai 2009" réalisé par Viaivoice pour HEC, Le Figaro Réussir, L'Express Réussir, France Inter et France 24.

La montée des incertitudes

par Robert Castel, *Le Seuil*, mars 2009, 458 p., 23 €.

Quels sont les effets des mutations du travail sur la société et sur les individus ? C'est la vaste question à laquelle répond le sociologue Robert Castel. C'est notamment pour lui l'occasion de combattre les théories de la fin du travail. Au centre de son raisonnement, figure l'idée selon laquelle "il n'y a pas d'individus sans support". Or, le travail et les droits qui lui sont afférents demeurent le meilleur support des individus. Du reste, ceux-ci ne s'y trompent pas. "Contrairement à ce que l'on entend dire souvent, écrit l'auteur, les enquêtes d'opinion ne permettent pas de conclure qu'il se soit produit une transformation décisive quant à l'importance que les contemporains attachent au travail." Et de conclure à "une permanence de la valeur travail".

La Maison Peugeot

par Jean-Louis Loubet, *Éditions Perrin*, janvier 2009, 576 p., 26,50 €.

"Peugeot, c'est beaucoup plus que des voitures : une marque qui, depuis deux siècles, accompagne la transformation industrielle de la France" explique Jean-Louis Loubet. Cet historien spécialiste de l'automobile a rédigé l'ouvrage le plus complet paru à ce jour sur la marque au Lion. C'est notamment l'occasion de découvrir que la pérennité de l'entreprise a, dès l'origine, reposé sur "l'adaptation constante aux changements du monde".

Les valeurs

**Donner du sens,
guider la communication,
construire la réputation**

par Thierry Wellhoff, *Éditions Eyrolles*, janvier 2009, 198 p., 24 €.

Alors que nombre de salariés manifestent une quête de sens à propos de leur travail, il est opportun de poser la question des valeurs de l'entreprise. Pour Thierry Wellhoff, créateur de l'agence Wellcom, l'un des principaux effets bénéfiques des valeurs est de renforcer la cohésion des employés autour d'un projet partagé et d'une histoire. Une réalité bien perçue par de nombreux dirigeants à commencer par Xavier Fontanet, président d'Essilor. "Une entreprise, écrivait-il, est une communauté d'employés et d'actionnaires en relation quotidienne avec ses fournisseurs et ses clients. Mais pour nous, la réalité de l'entreprise va beaucoup plus loin. Une entreprise c'est aussi une histoire, un métier, un projet, un risque et des valeurs ; ce quelque chose de plus, difficile à exprimer, est pourtant fondamental, c'est le ciment de l'entreprise."

■ s'engager**Godin : l'entreprise communauté de destin**

Alors que les relations entre le patronat et les salariés prennent à nouveau un tour conflictuel, il n'est pas inutile de se plonger dans la vie de Jean-Baptiste André Godin (1817-1888) auquel une nouvelle biographie vient d'être consacrée (1). Le créateur des célèbres poêles en fonte fut en effet un entrepreneur idéaliste poursuivant d'un même mouvement innovation industrielle, inventivité managériale et progrès social.

Lorsqu'il achève son tour de France de compagnon serrurier, le jeune Godin est déjà un homme accompli. Il a appris un métier, découvert la misère de la condition ouvrière et forgé un projet d'entreprise. Dès 23 ans, il dépose un premier brevet et investit ses maigres économies dans la création d'une société pour produire des poêles en fonte. Son talent est indéniable. En 1847, 50 personnes travaillent sous ses ordres. Elles sont 190 deux ans plus tard, 330 en 1857. Son succès repose d'abord sur la quête d'excellence. Alors que la France s'industrialise, Godin innove tous azimuts : mécanisation, usage de la vapeur, organisation du travail, primes à l'innovation, diversification des produits, catalogues illustrés, réseau de vente...

Mais sa soif de nouveauté s'exprime aussi sur le terrain de la gestion des hommes. Dans une période gagnée par la fièvre révolutionnaire, Godin comprend que l'entreprise doit apporter ses propres réponses à la question ouvrière.

"Réconcilier innovation industrielle, inventivité managériale et progrès social."

De la sorte, il espère que la société progresse "par voie évolutionnaire et non par voie révolutionnaire". C'est ainsi que prend forme le projet de Familistère. Ce vaste "palais social" est édifié à proximité de l'usine pour apporter à ses ouvriers des conditions de vie décentes. Mais ce n'est là que la manifestation visible d'un projet plus profond. Godin invente ainsi la participation des ouvriers aux bénéfices "non en raison des fonds qu'ils déposeraient dans l'association, mais en raison de leur travail".

Aujourd'hui, il est de bon ton de se gausser de ce "monastère dédié au travail". Reste que, nonobstant sa traduction utopique, Godin avait compris une chose essentielle : l'entreprise n'est pas seulement une façon de combiner les facteurs de production. Elle est aussi une communauté d'hommes et de femmes soucieux d'équité et soudés par un projet commun.

(1) "Le travail de l'utopie, Godin et le familistère de Guise", par Michel Lallement, *Les Belles Lettres*, janvier 2009, 510 p.

■ convaincre**Comment les Playmobil ont conquis le monde**

Si tout le monde connaît les Playmobil, rares sont ceux qui connaissent leur créateur. Décédé en janvier dernier, Hans Beck, était en effet d'une extrême discrétion malgré l'immense succès de ses figurines. "Je l'ai croisé une fois, il osait à peine dire que c'était lui l'inventeur des Playmobil", note le maire de la ville de Nuremberg où il résidait (1).

C'est en 1972 que le premier modèle de Playmobil voit le jour. La légende veut que son créateur ait trouvé sa vocation en fabricant des jouets en bois pour ses neuf frères et sœurs. Toutefois, c'est en tant qu'employé d'une fabrique familiale spécialisée dans les jouets et saisons de bouteilles en plastique que cet ébéniste saisira sa chance. Au début des années 70, il reçoit la mission de créer un personnage adapté aux camions de pompiers.

"Ce personnage a remplacé le soldat de plomb, révolutionné toute l'industrie du jouet."

"Hans Beck opine, mais s'éloigne très vite du cahier des charges originel. Il veut que le personnage accessoire devienne le centre du jeu (1)." Le patron se laisse convaincre par la force de conviction de son employé. Pari gagnant ! Alors que la crise pétrolière fait grimper le coût du plastique, ces figurines de petite taille deviennent une arme anticrise.

En 1974, au Salon international du jouet de Nuremberg, les trois premiers modèles présentés - un Indien, un ouvrier et un chevalier - font un tabac auprès des enfants. "Ce personnage a remplacé le soldat de plomb, révolutionné toute l'industrie du jouet", estime Jean-Louis Bechet, président de la Fédération française du jouet (1).

Le succès ne s'est jamais démenti. Peut-être grâce à Hans Beck ? Tout au long de sa carrière il a insisté pour que l'entreprise reste fidèle à sa devise : "Pas d'horreur, pas de violence inutile, pas de tendance à court terme". Ainsi, refusant de confondre innovation et frénésie, il s'est toujours opposé à l'ajout de gadgets électroniques dans lequel se sont fourvoyés tant d'autres fabricants de jouets traditionnels. À ce jour, 2,2 milliards de Playmobil ont été vendus dans le monde.

(1), (2) *Le Monde*, 05/02/09.