

## INFORMATION et RESEAUX : une lecture tournante et transversale de la presse de par le monde

### EDITION SPECIALE VACANCES (1)

Le réseau n'est pas que l'Internet mais aussi et surtout **des contacts et des relations d'affaires à succès** ...à créer, susciter, maintenir en vue d'alliance, de partenariat ...

Il y a quelques semaines, nous évoquions « [la solitude du CRO](#) » (texte disponible sur ce site). Constat et description de circonstances complexes puisque « l'homme – leader – interface » a une vision contextuelle à faire partager à « ses environnements » et à tenir en bonne entente profitable pour les faire évoluer participativement.

C'est d'ailleurs en ce sens que se sont exprimés des entrepreneurs français interviewés par l'Entreprise, notre collègue de la presse d'affaire de l'Hexagone.

[Une enquête concise et bien rythmée](#) au cours de laquelle ont été rencontrés (ordre alphabétique) [douze multimillionnaires en EURO](#) (« Comment ils ont fait fortune » in L'Entreprise, avril 2002, pages 48 à 64, Groupe Express / Expansion, Paris) :

Jean-Paul Baudecroux, NRJ (Radios FM)

Philippe Cimadomo, Metrologic Group (logiciels et systèmes de mesure 3D)

Norbert Dentressange, Groupe Dentressange (transport et logistique)

Olivier Ginon, Générale Location (ingénierie et logistique événementielle)

Jean-Claude Lavorel, LVL Médical (hospitalisation à domicile)

Bernard Magrez, William Pitters (boissons alcoolisées)

Gilles Martin, Eurofins (analyses biotechnologiques)

Jean-Claude Penauille, Penauille Polyservices (nettoyage industriel)

Daniel Roullier, Groupe Roullier Timac (chimie agroalimentaire)

Bruno Rousset, April Group (assurance)

Pierre Saubot, Pinguely – Haulotte (nacelles et plates-formes élévatrices)

Roger Zaunier, Groupe Zaunier (vêtements Z, Absorba, Kickers).

Quatre grands thèmes : les ressources humaines, la vision et le tactique, les solutions pour un management performant et les contraintes temporelles.

1/ Les ressources humaines. Cela commence avec le recrutement qu'ils ont toujours considéré comme essentiel. Notamment en ce qui concerne leurs proches collaborateurs qui se doivent de porter aussi l'image et la culture de la société.

Le débat tourne également autour de l'origine des

candidats et sur la méthode de recrutement : des anciens concurrents, des consultants, les entretiens coup de cœur, les avis extérieurs, l'analyse graphologique.

Et puis, il y a la motivation par le transfert de l'enthousiasme, l'invitation à gravir les échelons à partir de jobs porteurs, les stock-options. Ces derniers ne font pas et plus le « tout ».

Il faut encore et parfois envisager les sanctions en cas d'erreur.

2/ La vision et le « tactique ». La vision ne peut se départir de la maîtrise du développement des affaires. Autrement, elle ne restera pas longtemps opportune. Il faut donc un retour d'information extrêmement rapide et précis, disponible à tout instant, qui dessine les évolutions de manière continue. Cela évitera les félicitations ou réprimandes imprévues. Ne pas oublier les « descentes » régulières sur les lieux de travail ou les salons commerciaux pour garder le contact avec le terrain.

Il est d'ailleurs conseillé de pratiquer de même manière avec les banquiers pour s'assurer de ne pas se faire lâcher de manière inopinée. Cette remarque allant ainsi dans le sens de ce que les patrons interviewés veulent savoir à propos du déroulement de leurs affaires.

Question ! Faut-il un ou plusieurs banquiers ? Les avis divergent sensiblement à ce propos parce que les expériences et les relations varient.

Le plus simple : ne pas s'endetter et donner la préférence à l'autofinancement.

La Bourse ? Dix d'entre eux y ont eu recours et cela les aiguillonne mais il ne faut pas oublier les rapports des analystes !

Quant aux crises, on s'en sort d'autant mieux que l'on est libre de ses mouvements. Donc, gare aux dépendances multiples et trop contraignantes. Mais il faut aussi savoir mobiliser les troupes parce que l'on ne s'en sort pas tout seul. Avantage au charisme et à la qualité de la communication.

3/ Les solutions pour un management performant et générateur de valeur.

Bien entendu, innovation et marketing. A faire reposer sur une force de vente persistante et soucieuse de la satisfaction des clients, de ses besoins et de ses attentes.

4/ La compression temporelle et les moments libres.

Evidemment, la course aux sommets exige l'optimisation des agendas, la communication interne performante, la délégation intelligente, l'exploitation des réseaux de connaissances.

Tout cela pour n'avoir plus beaucoup de temps à consacrer à la famille si l'on ne prévoit pas de la « gérer » par la même occasion dans le cycle contraignant et passionnant des affaires.

**Le spectacle entreprise : réunir les talents et les ressources** ... tout comme dans l'entreprise industrielle et / ou de services ...

Acteur – réalisateur – producteur, **Jacques Perrin** a produit un documentaire sur la vie des oiseaux comme un véritable chef de projet entrepreneur responsable. Tout en ayant fait la preuve du plus pur « intuitive management », il mobilise naturellement l'intérêt des personnes rencontrées et tire l'idée-passion vers l'achèvement sans attendre le producteur qui n'arrive pas dans la plupart des cas.

Pour faire aboutir son projet, il a, lui-même, porté l'idée avec cette solide conviction qu'il y avait quelque chose d'exceptionnel à défendre. Alors, après cela, quand le courant passe, le projet se partage avec les interlocuteurs et va faciliter la fusion des compétences.

Jacques Perrin dit qu'il ne sait pas gérer mais qu'il sait défendre ... Cette caractéristique entière et persistante est singulière et fédératrice.

Le « reste » peut être délégué et aisément contrôlé.

(In L'Entreprise, avril 2002, pages 40 à 44, Groupe Express / Expansion, Paris)

Inventeur de l' « **Emotional Business** », Jonas Ridderstrale, professeur de management à la Stockholm School of Economics est interviewé dans l'Expansion n°658 sous le titre « **Pour une économie de l'amour** ». Parlant de ses principes de gestion des entreprises, il évoque celles qui disent que les individualités qui la composent forment le principal de leur capital pour faire remarquer que si l'on va ainsi au bout du raisonnement, il s'agit d'esclavage intellectuel !

En fait, les entreprises louent le savoir de leurs collaborateurs mais ne le possèdent pas. Par contre, ce capital se débloque si les gens se sentent libres, chez leur employeur, et capables de progresser dans un environnement culturellement porteur et socialement ouvert qui favorise les savoirs tacites qu'ils inscriront dans les processus et les réseaux.

Alors seulement, le capital humain se transforme-t-il en capital intellectuel (capital humain + capital structurel, selon Leiff Edvinson. Voir aussi « Rassurer le marché des investisseurs » par Daniel Renson et René Rupert).

Dans « Manière de Voir » n° 63 du Monde Diplomatique de juin 2002, une **mini – archéologie de la TV** relève qu'avant 1980, pour paraître sur le petit écran, il fallait faire l'état de mérites sérieux. Vint ensuite la néo-télévision où, avec l'apport des jeux TV « à l'américaine » un public de tous les jours de la vie se vit offrir la

possibilité de devenir le héros du jour. Loft Story passe le cap et va plus loin : tout le monde peut participer à une fiction de longue durée en s'adonnant à des jeux de rôle mais auxquels de vrais acteurs de renom ne se plieraient probablement pas.

Ces séries ont cependant « ouvert la voie à un conformisme de l'abjection » (Le Monde de l'Education, décembre 2000) attirant aussi un public de gens de plus en plus seuls qui veulent savoir comment d'autres font pour se lier « naturellement ».

Hélas, ce n'est qu'un leurre puisque les sélectionnés, qui s'offrent aux regards, finissent dans la peau de ceux qu'ils sont censés incarner.

**7 pensionnés sur 10 actifs en 2040!** En France, Le Monde Initiative de juin 2002 renseigne qu'à partir de 2006, le pays comptera environ 200.000 nouveaux retraités par an. Il y aura donc 4 pensionnés pour 10 actifs. A ce rythme d'accroissement, ils pourraient être 7 sur 10 en 2040. D'où le titre « démographie : histoire d'un krach annoncé » qui discute scénarios et solutions.

**Un management chasse l'autre** ... constate Le Monde Initiative de juin 2002 (pages 20 à 22). Les employés d'une société n'ont même pas encore eu le temps d'assimiler un nouveau mode de travail que le système suivant fait son entrée. La Poste est donnée en exemple à ce propos : il faut approximativement un an et demi pour diffuser les nouvelles instructions au dernier postier alors que les directives se renouvellent tous les six mois ... !

Deux conséquences dommageables au moins :

- l'apparition d'une sub-culture managériale superficielle, basée sur le jargon et l'artifice, qui fait illusion mais ne produit pas grand-chose ;
- les employés et collaborateurs en poste de responsabilité adoptent des attitudes dubitatives ou frondeuses fort peu productives.

Une note positive quand même si l'on remarque une persistance dans la volonté de s'adapter malgré les renouvellements de styles de gestion. C'est probablement ce qui explique le succès soutenu de la Direction Par Objectif (DPO ou MBO en anglais : Management By Objectives) et le Management par Projet auxquels on a recours pour ramener les équipes au travail : ces modes d'action sont transversaux et fédérateurs. Ils rassemblent les esprits les plus entreprenants au sein des organisations et contribuent à l'élaboration du capital intellectuel.

**Les radios « business » et les chroniques économiques radio-diffusées** ... elles font le plein d'audience à l'heure des « news ».

Serge Halimi, auteur des « Lancinantes Chroniques Economiques » se pose la question

de savoir, dans « Manière de Voir » n° 63 du Monde Diplomatique, si l'intérêt porté aux marchés serait encore aussi manifeste dans le cas où les émetteurs publics et privés ne devaient plus en faire part.

Il constate ainsi que si tous ne comprennent pas ce qui est diffusé, ce qu'il appelle la petite musique des informations forge, malgré tout, un sens qui permet d'interpréter les grands mouvements fondamentaux.

L'étude est intéressante. Elle se réfère à plus de 100 chroniques passées entre le 15 février et le 15 mars 1999 et l'étude de deux stations thématiques ayant une dominante d'informations économiques (BFM et Radio Classique).

**L'économie est éthiquement et politiquement neutre**, écrivait Georges J. Stigler en 1959, comme aime à le citer Bruno Biais dans l'Expansion de juin 2002 (« Chroniques » en page 59). Chercheur à l'Institut d'Economie Industrielle de l'Université de Toulouse, Bruno Biais a formulé quelques conclusions qui méritent mention :

- une société inégale provoquera l'instabilité politique ;
- la pression fiscale décourage les investissements et ralentit la croissance ;
- la recherche du profit ne justifie pas la pollution et la dégradation de l'environnement puisque l'économie (la vraie !) recherche le bien-être de la nation ;
- le bien-être de la nation est défini par le politique et l'économique recherchera comment l'atteindre et le conserver (en évitant la destruction exagérée de l'environnement et des ressources puisque cela représente une perte pour la collectivité et des coûts immédiats et à terme).

Dans un tel schéma qui se fonde sur la réalité évidente, on rencontre un processus démocratique.

**Les priorités du CEO**, une enquête effectuée par PWC ([www.pwcconsulting.com](http://www.pwcconsulting.com)) entre octobre et décembre 2001 aux fins de savoir comment les entreprises allaient se positionner dans la nouvelle économie. Les résultats ont été comparés à ceux de l'année précédente : la croissance par l'innovation a fait place au capital humain. Les techniques à la mode s'effacent au profit des valeurs essentielles que viennent supporter les moyens qui avaient été poussés en avant au cours des exercices précédents.

« **Les maîtres du réseau** », un livre de Pierre Mounier : un regard et de la lucidité pour démystifier l'internet. Ce qu'il est et ce qu'il n'est point. Aux éditions La Découverte, Paris, 2002, 208 pages, 15 € ([www.editionsdecouverte.fr](http://www.editionsdecouverte.fr)).

### **Vers une sociologie des réseaux informatiques ?**

Dans son volume 293 / n° 5527 (pages 2031 à 2034), le Magazine SCIENCE de l'American Association for the Advancement of Science, sous la signature de Barry Wellman (Center for Urban and Community Studies, University of Toronto : [wellman@chass.utoronto.ca](mailto:wellman@chass.utoronto.ca)) il est constaté que les réseaux informatiques sont intrinsèquement des réseaux sociaux reliant les gens, les organisations et les connaissances. Ils ont intégré la vie des entreprises et la vie courante. Ils accroissent le capital social.

Barry Wellman s'intéresse alors à la question de savoir comment les participants au système utilisent les ordinateurs pour entrer en relation, comment ils font leurs échanges, comment les petits groupes interagissent et comment les systèmes sans frontières (Internet) fonctionnent quand on constate l'exponentialité des chiffres de la fréquentation et des échanges.

Bien sûr, la technologie seule ne changera pas la société mais lui donne certainement la possibilité d'évoluer. Surtout quand on constate la multiplication des opportunités de connexion sous des formes diverses et envahissantes.

Un article très documenté reprenant 67 notes et références dont un chercheur appréciera la base pour continuer ou entreprendre un travail dans le domaine.

**L'entreprise sans sagesse**. Auteur des « Décisions absurdes » (Gallimard 2002), Christian Morel, cadre dirigeant dans une grande entreprise vient de participer au dernier hors-série du Nouvel Observateur (mai 2002) consacré à « La Sagesse Aujourd'hui ».

A propos de la sagesse, il note que les entreprises en font bien peu la preuve quand on constate l'agitation qui y règne pour se mettre en mal de production dans des conditions manquant de rationalité. La maîtrise du raisonnement ne s'observe pas souvent, les problématiques multidimensionnelles ne s'intègrent pas, la cause la plus visible se voit attribuer l'origine des effets constatés -ce qui n'engagera pas à la bonne démarche subséquente et encore moins à l'élaboration de dispositifs de prévention- .

Que font donc les experts, se demande-t-il ?

Ils ne poussent pas la voix assez fort et, comme à l'habitude, ce sont ceux qui le font ou qui jouent de la rationalité des échanges déjà fondée qui l'emporteront.

Il faut donc accepter de tout remettre en question et se mettre à l'écoute des parties capables de décoder utilement le fonctionnement des organisations.

**Des « Spoutniks » dédiés à la recherche en Russie** qui ne subvient plus aux besoins des centres scientifiques. Alors, les chercheurs lancent des « start-up », les fameux Spoutniks

ainsi définis par Marie-Laure Couderc dans sa thèse « L'innovation technologique dans le post-socialisme : les instituts de recherche en Russie », le 19-4-2002 à l'Ecole des Mines de Paris.

Ces initiatives Spoutnik se font avec l'assistance de leur centre « oublié » par la Russie.

L'évolution constatée dans un contexte difficile est intéressante et il serait peut-être bon de l'envisager sous d'autres cieux ... : on estime à 32.000 le nombre des PME « high tech » en Russie mais qui ont aussi d'énormes difficultés culturelles et juridiques : l'optique capitaliste des « jeunes pousses » et la non-saisie de ces paramètres d'économie de marché par les instituts et puis il y a encore l'aspect de la propriété intellectuelle relative aux découvertes réalisées dans ce contexte.

Enfin, il faut encore des infrastructures modernes et des managers. Avis aux européens ...

(In Le Monde, cahier « Economie » du 4-06-02)

**Bon à rappeler** ... Pour réduire les trop nombreux cas d'insolvabilités dus aux retards de paiement, la Commission Européenne a fixé une directive contraignante : dès le 8 août prochain, toutes factures relatives aux transactions qui conduisent à la fourniture ou à la prestation de services contre rémunération devront être payées dans les 30 jours qui suivent la réception du document. A défaut, un intérêt légal de minimum 10% sera automatiquement applicable.

**Défaut d'entreprise !** De tous les peuples de la terre, les belges sont les moins entreprenants selon le Global Entrepreneurship Monitor ([www.gemconsortium.org](http://www.gemconsortium.org)). Il relève un tout petit 4,9% de belges (18 à 64 ans) qui se déclarent prêts à créer leur entreprise ou confirment l'avoir déjà fait au cours des 42 mois précédents. La France affiche un 7,6%, les USA 11,66% et le Mexique plafonne à 18,74%.

**Interview de Dan Holtshouse** par le magazine Knowledge Management (Ark Group, London, [www.ark-interactive.com](http://www.ark-interactive.com)). Directeur du Corporate Strategy at Xerox Knowledge Initiatives, Dan Holtshouse confirme que la saisie systématique de la connaissance organisationnelle et sa réutilisation au travers d'actions participatives spontanées est et restera le principal des challenges des entreprises qui se veulent performantes.

Pour arriver à cela, il faut créer et maintenir un environnement de travail motivant et une culture de la participation : la plupart du temps, le partage de la connaissance fait craindre une perte de pouvoir !

La technologie la plus performante doit être mise à disposition pour faciliter cette organisation.

**Un site business attractif ?** Comment faire ?

C'est la question que chacun des entrepreneurs que nous sommes se pose quant au fait de savoir ce qui fera du moniteur PC de nos clients, visitant notre site Internet, un lieu d'attraction, de rencontre et d'échange profitable. Maintenant, plus tard et le plus longtemps possible ...

Pas facile puisqu'il faut concilier les meilleures techniques (pas nécessairement celles que l'on propose, à l'intérieur ou à l'extérieur, au détriment des caractéristiques originales de l'entreprise) avec « ce qui pilote » le comportement des prospects et clients.

Il s'agit donc d'un challenge fait de techniques stimulantes (mais que stimuler ?) ou invoquantes (mais à quoi faire allusion ?) à combiner avec la constatation des comportements individuels ...

Ils sont tous différents mais répondent malgré tout à des règles de conduite. Entre l'instinct et les manifestations de volonté bien affichées, les désirs, les ambitions ... et le texte, l'image, l'association des deux à laquelle on peut encore ajouter les mouvements et les sons, qu'est ce qui va rencontrer les attentes, surprendre, décider et mobiliser la démarche souhaitée ?

**Tout commence par le contenu** ... la technique suit pour le support le plus approprié !!!

(extraits des « **FBC>s** Master Classes », [info@fbc-e.com](mailto:info@fbc-e.com)).

Extraits de presse proposés par le département communication de **FBC>s**, Bruxelles. Contact : [info@fbc-e.com](mailto:info@fbc-e.com).

**Notes de lecture :**