

**CARRIÈRE 114**  
Comment  
construire  
votre réseau

**SE GÉRER  
SOI-MÊME 122**  
Travaillez-vous  
trop dur ?

**LE TRAVAIL  
D'UNE VIE 130**  
Philippe Starck:  
"Je ne délègue rien."

# Expérience

Gérez aussi votre progression professionnelle sur [hbr.org](http://hbr.org)



## COMPÉTENCES

*désormais*  
**INDISPENSABLES**  
**AUX MANAGERS**

Au cours de la dernière décennie, le monde du travail s'est énormément transformé. Les entreprises se sont mondialisées, les catégories de salariés se sont diversifiées, les structures organisationnelles sont devenues plus collaboratives et moins hiérarchiques. Quant aux bureaux connectés en réseau, ils recèlent des possibilités technologiques (en termes de travail et de distraction) inconcevables pour les managers du xx<sup>e</sup> siècle.

Nous avons demandé à des spécialistes de la communication interculturelle, des réseaux d'informations et des sciences de l'attention quelles étaient les compétences spécifiques que les cadres devaient développer afin de relever ces nouveaux défis. Voici leurs réponses.

## COMPÉTENCE 1

# Changer de logiciel culturel

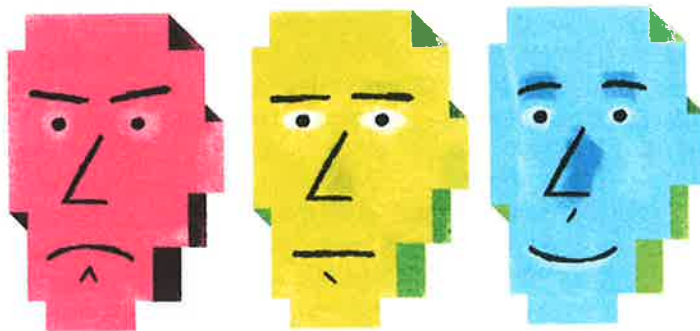
Pour bien travailler avec des collègues étrangers, vous devez prendre le risque de vous sentir inauthentique et incompetent.

par Andrew Molinsky

**MARCO, UN ITALIEN QUI DIRIGE LES OPÉRATIONS D'UNE ENTREPRISE** à Mumbai, n'arrive pas à motiver ses employés indiens; Anat, une consultante en gestion israélienne travaillant aux Etats-Unis, a du mal à réagir selon les standards américains; Seungwoo, le P-DG coréen d'une entreprise de logiciels nouvellement installée à Shanghai, se bat pour retenir son personnel chinois. Chacun de ces cadres aurait dû réussir dans son contexte de travail interculturel. Car ils affichent ce que Mansour Javidan, professeur à la Thunderbird School of Global Management, appelle un «état d'esprit ouvert à la mondialisation»: managers aguerris, ils apprécient la diversité, ont l'habitude de travailler à l'étranger et connaissent la culture locale. Marco sait que les salariés indiens sont habitués à des managers plus autoritaires que ne le sont les dirigeants italiens; Anat, que la plupart des Américains préfèrent une critique formulée avec délicatesse à des réactions brusques, voire brutales; Seungwoo, que les patrons chinois ont tendance à être plus paternalistes que leurs homologues coréens. Tous trois sont, de plus, désireux de mettre en œuvre ces connaissances, car leur réussite en dépend.

Alors, qu'est-ce qui les retient? J'ai passé dix ans à étudier comment des centaines de

cadres chevronnés ont été plongés au sein de cultures différentes ou ont été amenés à travailler avec des collègues étrangers. J'en conclus que ce qui fait défaut à Marco, Anat et Seungwoo, c'est une compétence très spécifique que j'appelle le «changement de logiciel culturel», autrement dit la capacité de modifier son comportement dans des situations particulières afin de s'adapter à d'autres normes culturelles. Ce changement de logiciel requiert bien plus qu'une bonne tournure d'esprit, que l'information adéquate et une forte motivation. Il nécessite la capacité de bien gérer les défis psychologiques qui se posent quand on s'efforce de traduire la connaissance d'une culture en actes. Car un cadre se sent souvent inauthentique lorsqu'il doit adopter des comportements contraires à ses valeurs et à ses croyances, et mal à l'aise si ses interlocuteurs supposent qu'il s'agit de sa véritable personnalité. Il peut aussi se sentir incompetent – et se révéler anxieux et embarrassé lorsqu'il doit agir contre sa nature. Pis: il



peut même éprouver de la frustration, voire de la colère, à l'idée de devoir changer sa manière d'être. Après tout, les managers n'ont généralement pas besoin d'adapter leur comportement aux exigences de leurs subordonnés: le plus souvent, c'est l'inverse. C'est l'ensemble de ce «ressenti» qui peut empêcher un cadre de modifier son logiciel culturel, ce qui peut mettre en péril sa carrière et les performances de son entreprise.

Il est cependant possible de surmonter ce problème. La première étape consiste à diagnostiquer les difficultés que vous rencontrez. Marco, qui croyait profondément en la possibilité de responsabiliser ses

subordonnés, n'arrivait pas à comprendre qu'ils aient besoin d'être dirigés avec autorité – voire dureté – pour être en mesure de respecter les délais. Lorsqu'il devait hurler ses directives pour obtenir des résultats, il se sentait coupable («je ne devrais pas traiter mes collaborateurs ainsi!») et inefficace («et en plus, j'ai l'air ridicule!»). Deuxième étape: pour vous sentir moins mal à l'aise, procédez à des ajustements mineurs d'attitude qui refléteront vos propres valeurs, tout en étant conformes à la nouvelle donne. Cela peut nécessiter d'adopter un comportement qui réunit des éléments des deux cultures. Marco a ainsi réussi à trouver un compromis entre le style de management participatif à l'européenne et l'approche autoritaire prévalant en Inde, ce qui lui a permis d'exiger plus de son équipe et d'être plus sûr de lui, sans avoir à crier. Et Anat a pu réagir d'une façon plus adaptée à la mentalité américaine, tout en conservant un peu l'approche

israélienne, exigeante et directe.

Troisième étape: appréciez pleinement la valeur de ce changement de logiciel. Une bonne manière d'y arriver consiste à réaliser que le résultat répond à vos objectifs et valeurs personnelles, même si votre comportement est en contradiction avec votre éthique.

Marco savait qu'en s'adaptant aux coutumes indiennes il deviendrait un manager internatio-

nal plus performant. Seungwoo a réussi à s'adoucir avec ses employés chinois, car il connaissait l'importance cruciale de la filiale de Shanghai pour la croissance de son entreprise. Autre possibilité: considérer le changement de logiciel du point de vue de l'autre culture. Lorsque Marco s'est aperçu que ses employés appréciaient son nouveau style de management plus autoritaire, les choses sont devenues plus faciles. De même, une fois qu'Anat a mieux compris le «style américain» – ses collègues étaient blessés et démotivés par ses critiques acerbes –, elle a modifié plus facilement sa manière d'être.



Epouser une autre culture, c'est donc avoir la capacité de se sentir à l'aise en intégrant un nouveau contexte et en maîtrisant ses us et coutumes. Pourtant, les cadres perçoivent souvent cette adaptation comme une menace pour leurs compétences et leur identité. Ils entrent en résistance au lieu d'adopter un comportement approprié. Se préparer à changer de logiciel culturel n'en reste pas moins une des clés pour devenir un dirigeant efficace à l'heure de la mondialisation. ♥

**Andrew L. Molinsky** est professeur en sociologie des comportements organisationnels au département commerce international de l'université de Brandeis, où il enseigne aussi la psychologie.

**COMPÉTENCE 2**

# Exercer son influence sur Internet

Les entreprises devenant moins hiérarchiques, il s'avère désormais crucial d'utiliser efficacement les réseaux en ligne. *par Thomas Davenport et Bala Iyer*

**DHARMESH SHAH, FONDATEUR ET DIRECTEUR TECHNIQUE DE HUBSPOT**, une entreprise de marketing électronique, dispose d'un impressionnant réseau social: il coordonne sur LinkedIn un groupe de 216 000 entrepreneurs, héberge un forum de discussion pour les start-up sur le site Stack Overflow, et ses commentaires sur Twitter sont suivis par 98 000 abonnés («followers»). Plus que par sa taille, le réseau de Shah est remarquable par la manière dont il l'utilise. Lors d'une série d'embauches dans sa société, il a ainsi posté un tweet pour faire connaître ses besoins en ingénieurs et a reçu les CV de centaines de candidats, dont plusieurs ont été embauchés. Alors qu'il se débattait avec un programme informatique

défectueux à l'occasion du lancement d'un nouveau produit, il a demandé de l'aide à ses contacts en ligne. Ils lui ont fait de nombreuses suggestions, dont une lui a permis de supprimer le bug affectant le programme. Aujourd'hui, la plupart des managers savent comment utiliser les outils en ligne pour construire et étendre leurs réseaux. Il leur est ainsi facile de joindre leurs contacts professionnels ou leurs collègues par le biais de LinkedIn et de Facebook, de «suivre» ou «d'être suivis» sur Twitter, et d'apporter leur contribution à des initiatives de réseaux sociaux d'entreprise. Mais de nombreux cadres éprouvent des difficultés à se servir des réseaux pour rassembler des informations et user de leur influence dans un milieu professionnel de plus en plus interconnecté et collaboratif, et de moins en moins hiérarchique. Pour eux comme pour tous les cadres - même s'ils ne travaillent pas dans l'industrie du high-tech -, Dharmesh Shah représente un exemple.

Pour construire un réseau efficace, à l'instar de Dharmesh Shah, vous avez besoin de vous concentrer sur trois choses: la réputation, la spécialisation et votre position au sein des réseaux. Comme dans le monde réel, la réputation est une valeur fondamentale, car elle pousse des personnes que vous ne connaissez pas à vous contacter, à vous donner des informations et à travailler avec vous. Dans le monde virtuel, vous construisez votre réputation en diffusant des suggestions intéressantes et en demandant aux internautes de réagir à vos idées. Des outils sociaux tels que Klout, Empire Avenue, Identified et PeerIndex ont pour principe d'évaluer votre empreinte sociale sur les différents réseaux. Shah a ainsi obtenu sur Klout un score de 80 (sur une échelle de 1 à 100).

Comme tous les opérateurs en ligne efficaces, Shah a réussi à améliorer sa notoriété et à étendre ses réseaux en mettant l'accent

sur ses compétences. En l'occurrence, la technologie et l'esprit d'entreprise, deux sujets centraux de son activité sur le Web. Mais vos aptitudes personnelles peuvent être axées sur la vente, les ressources humaines ou la gestion d'organismes sans but lucratif. Barry MacQuarrie, un comptable, a ainsi créé une communauté sur LinkedIn pour comprendre comment les réseaux sociaux pouvaient être utiles dans sa profession. Cette communauté réunit 1800 membres, dont certains clients potentiels qui l'ont découvert, lui et son entreprise, grâce au groupe qu'il a fondé.

La spécialisation, ensuite. Elle suppose une connaissance approfondie de votre domaine de compétence, l'établissement de liens avec d'autres experts internes ou externes à l'entreprise, et une volonté de vous enrichir à leur contact et de partager vos informations et recommandations. Google+ et d'autres outils similaires permettent de créer des cercles de partenaires ou des communautés ayant des intérêts communs. De même, LinkedIn s'est fragmenté en groupes spécialisés.

Enfin, les meilleurs «réseauteurs» sont ceux qui arrivent à établir des passerelles entre des groupes qui, sans leur intervention, resteraient isolés. Cette position leur permet d'accroître leur influence, en leur donnant la possibilité d'identifier des collaborations ou des conflits potentiels et d'obtenir des informations confidentielles. Dharmesh Shah, qui a suivi le programme Sloan Fellows du MIT, a ainsi pu avoir accès

à des groupes d'étudiants et d'ex-élèves du MIT, ainsi qu'au réseau de start-up de l'institut. Il peut désormais servir d'intermédiaire entre les étudiants et les sociétés de capital-risque, ou entre les start-up et certains individus talentueux. Il a même réussi à trouver des occasions d'investir en tant que business angel. Les outils LinkedIn Maps et Touch-Graph permettent aux utilisateurs de visualiser l'ensemble de leurs réseaux,



d'examiner leur densité et les redondances éventuelles, ainsi que d'établir des connexions et de former des clusters.


Un très bon réseuteur peut ainsi utiliser ses contacts pour obtenir rapidement des réponses à ses questions, voire des solutions pour relever toutes sortes de défis. Le manager d'une société informatique a par exemple profité de la technologie des réseaux sociaux pour trouver des informations sur un sous-traitant qu'il souhaitait contacter. Il a alors découvert que ce dernier avait bâclé plusieurs projets et a renoncé à l'engager. Si votre réseau est important, vous serez donc en lien direct avec des collègues, des fournisseurs, des clients et d'autres cadres bien placés dans votre domaine: une foule d'experts qui pourront vous aider à tout moment.

La suppression du bug dans l'entreprise de Dharmesh Shah fournit un autre exemple de ce qu'un réseau peut vous apporter. Citons également Michelle Lavoie, la «community manager» de la société d'informatique EMC, qui a utilisé son blog interne pour s'attaquer au problème de la réduction des coûts pendant la crise financière de 2008. Dans son 430<sup>e</sup> post, intitulé «Des idées constructives pour économiser», elle proposait un moratoire sur les plaintes relatives à un changement dans la politique de congés, offrait cinq suggestions d'économies et encourageait ses collègues à envoyer des idées. Un an et demi plus tard, sa demande avait reçu 26 000 réponses, dont 364 comprenant des idées d'économies qui furent, pour la plupart, mises en application. Michelle Lavoie s'est ainsi imposée comme force de proposition au sein de sa société, et a fait en sorte que la traversée de la crise s'effectue chez EMC avec la participation de tous.

Vous pourrez aussi utiliser votre réseau pour tester des propositions ou des stratégies, en interne ou à l'extérieur de votre entreprise. Lancez une idée et voyez combien elle remporte de votes «like». Ou soumettez un sondage en ligne à des groupes d'individus: leur feed-back vous aidera à convaincre un patron ou un client qui hésitent à se rallier à votre point de vue. Ce mode d'utilisation des

réseaux virtuels n'en est qu'à ses débuts. De nouvelles techniques voient en effet le jour, tels les jeux d'entreprise, qui permettent à vos contacts en ligne d'agir en votre nom ou au nom de votre société.

A notre avis, les entreprises seront bientôt à la recherche de collaborateurs pouvant démontrer qu'ils ont de solides contacts sur le Web et qu'ils ont appris à y exercer leur influence. Bref, les bons réseuteurs seront sous peu très courtisés. ♥

 **Thomas H. Davenport** est professeur de technologies de l'information et du management à Babson College et conseiller principal chez Deloitte Analytics. **Bala Iyer** est professeur associé de management des technologies de l'information à Babson College.

### COMPÉTENCE 3

## Disperser à dessein son attention

Au lieu de lutter contre votre distraction, n'hésitez pas à céder à ce penchant naturel de votre esprit.

par Cathy Davidson

**SEPT SALARIÉS D'IBM**, chacun sur un site différent, participent à une conférence téléphonique. Deux d'entre eux parlent au téléphone, deux autres échangent sur le sujet par SMS, un autre se penche sur une feuille de calculs et essaie de répondre à une question posée précédemment, un autre encore recherche sur Google un éventuel concurrent, et le dernier envoie un e-mail à un collègue qui ne fait pas partie de l'assemblée. Ces salariés sont-ils distraits par les technologies du XXI<sup>e</sup> siècle? Ou les technologies du XXI<sup>e</sup> siècle leur ont-elles permis d'accéder à une nouvelle forme de concentration, peut-être plus naturelle, plus créative et plus productive?

Nous savons tous comment nos passe-temps se sont transformés. Au cours de la

dernière décennie, le nombre d'e-mails envoyés quotidiennement est passé de 12 milliards à 247 milliards, celui des SMS, de 400 000 à 4,5 milliards, et le temps passé en moyenne chaque semaine sur le Net, de 2,7 heures à 18 heures. Même si nous disposons toujours d'un bureau pour nous isoler du monde extérieur, le cœur de notre vie professionnelle - l'ordinateur - nous connecte à ce monde: à nos collègues, nos clients, notre famille, aux groupes dont nous faisons partie, à nos loisirs et hobbies. Bref, à tout ce que nous devons faire et à tout ce que nous savons que nous ne devrions pas faire.

Gloria Mark, professeure à l'université de Californie, à Irvine, a montré qu'aujourd'hui les salariés changent de tâche en moyenne toutes les trois minutes. Quand ils cessent de s'intéresser à une tâche donnée, il leur faut environ vingt-cinq minutes pour y revenir. Pourtant, si certains affirment que les cadres devraient s'efforcer d'éliminer les distractions au travail, il me semble qu'ils sont capables de les gérer. Il se peut même qu'elles contribuent à leur épanouissement.

Les recherches de Gloria Mark montrent également que, dans 44 % des cas, l'interruption d'une tâche est causée par des sources de distraction «internes», et non «externes». Autrement dit, c'est notre esprit qui vagabonde, et nous ne pouvons rendre la technologie responsable de notre incapacité à nous concentrer, car nos cerveaux sont par essence «multitâches». Fermez les yeux cinq minutes et remarquez comme vos pensées s'égarer, se diversifient, font des détours et vous échappent. Dans les usines et les bureaux du XX<sup>e</sup> siècle, réussir impliquait nécessairement d'accorder une attention soutenue à des tâches répétitives, mais ce n'est pas la façon d'agir naturelle des êtres humains. La connectivité du XXI<sup>e</sup> siècle nous accorde peut-être la liberté de le découvrir.

Pourquoi donc devrions-nous idéaliser la concentration soutenue et nous y accrocher dans un contexte qui ne s'y prête pas? Pourquoi ne pas «désapprendre» cette compétence, selon le mot du futuriste Alvin Toffler, afin de laisser notre cerveau fonctionner naturellement? Au cours de mes recherches sur la capacité d'attention, j'ai





découvert de nombreux outils qui aident les managers à lutter contre la dispersion. Ainsi, l'application Freedom bloque votre accès à Internet pendant un temps donné, et le service Concentrate vous permet d'accéder uniquement aux programmes dont vous avez besoin pour accomplir une tâche spécifique. Linda Stone, une ex-manager d'Apple qui a inventé le terme «attention partielle continue» pour décrire notre propension à nous éparpiller sans jamais nous concentrer complètement sur une tâche donnée, suggère cependant d'abandonner le recours à ces technologies.

Si le contrôle des flux d'information aide en effet certaines personnes à se croire plus attentives et plus productives, il n'est pas évident que leurs sensations reflètent la réalité. Une étude menée sur 300 salariés à l'université de Melbourne montre que la productivité des employés qui utilisent Internet au bureau pour des raisons personnelles augmente de 9%, alors qu'eux-mêmes pensaient que cela la faisait baisser. Notons que ce n'est cependant pas le cas pour les accros du Net et des réseaux sociaux. Mais ceux dont l'esprit vagabonde entre travail et distraction voient leurs performances s'améliorer lorsqu'ils se remettent au travail après une pause passée à surfer sur le Web. Ce phénomène est connu sous l'acronyme WILB (Workplace Internet

Leisure Browsing). Peut-être les managers vont-ils donc apprendre à concevoir une pause comme une «distraction positive» atténuant le stress et stimulant la créativité.


Une autre stratégie pour accroître la productivité consiste à se déconcentrer délibérément et à en tirer avantage, à l'instar des employés d'IBM lors de leur conférence téléphonique. Charles Hamilton, responsable du e-learning chez IBM, explique ainsi que ses managers sont plus impliqués lors des réunions virtuelles s'ils communiquent en même temps par SMS, ce «back chatting» étant même devenu pratique courante. En fait, lorsqu'ils n'y ont pas recours, ils craignent que certains participants ne soient pas écoutés. En encourageant ces conversations multiples, l'entreprise favorise la mobilisation des esprits vagabonds et une participation équitable dans les groupes de travail – car chacun peut intervenir sans être interrompu. Les conversations se déroulent ainsi de manière interactive et l'attention est répartie de façon plus homogène et plus fluide, au lieu d'être monopolisée par un ou deux participants très loquaces, les autres se désintéressant de la question.

Si on se place au niveau individuel, la méthode de travail du développeur de logiciels Aza Raskin, un ex-collaborateur de Mozilla devenu directeur général de la start-up Massive Health, fournit aussi un bon exemple. Raskin sait qu'il ne peut pas

se concentrer toute la journée sur ses tâches les plus importantes. Pour limiter ses baisses de concentration, il utilise deux ordinateurs dans son bureau et un autre dans un couloir. Le travail qu'il doit effectuer est stocké sur un ordinateur non connecté à Internet. À côté, un autre poste lui donne accès à sa messagerie et à Internet. Le troisième, qui lui permet d'accéder à Twitter et à son blog, est équipé d'un voyant clignotant lui rappelant les tâches restées en suspens sur le premier ordinateur. Cette configuration rend difficile, mais pas impossible, la procrastination. Raskin estime en effet que l'objectif n'est pas la concentration maximale : il la juge impropre au bon déroulement de son travail. Ses trois ordinateurs l'aident donc à programmer ses moments de détente au cours de la journée.

Bien sûr, tout le monde ne travaille pas de la même façon et n'a pas les mêmes exigences en termes de concentration. Les dirigeants du XXI<sup>e</sup> siècle doivent donc trouver le meilleur moyen de rendre l'utilisation du multimédia satisfaisante pour tous. Laisser son regard vagabonder par la fenêtre est aussi important pour la créativité que de se connecter à Facebook pour regarder la dernière photo d'un petit-neveu : dans les deux cas, on reprend son travail en se sentant plus performant, moins stressé et plus productif. Des recherches ont même montré que ces pauses augmentent notre volonté d'apprendre et de résoudre des problèmes (individuellement et collectivement), d'où l'intérêt de se ménager des moments de détente volontairement.

Dans un avenir proche, la «concentration partielle continue» sera peut-être considérée non comme un problème, mais comme une nouvelle compétence essentielle. Et il se pourrait même que le terme «multitâche» laisse place à l'expression «multi-inspiration». ▣

 **Cathy Davidson** enseigne au département études interdisciplinaires du John Hope Franklin Institute, à l'université de Duke. Son dernier ouvrage : "Now You See It: How the Brain Science of Attention Will Transform the Way We Live, Work and Learn" (Viking, 2011).