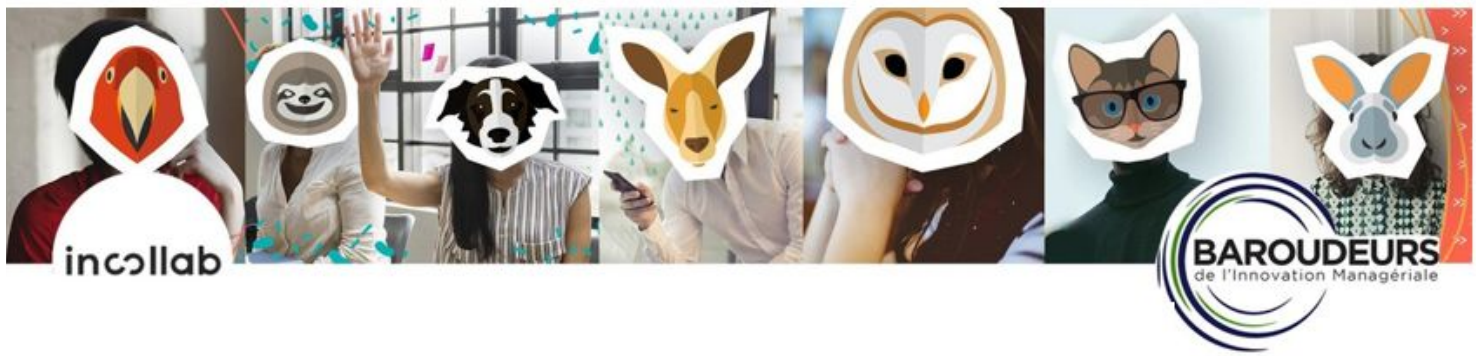


**incollab** accompagne Caroline et Claire dans leur tour du monde.  
Notre objectif : découvrir aux quatre coins du globe de nouvelles pratiques managériales pour faire bouger les lignes du management. Managers, collaborateurs, coachs, consultants, RH, embarquez avec nous !



### **Ad Astra Rocket : l'importance du fondateur et des valeurs familiales en entreprise :**

*Nous avons été reçues par José Antonio Castro Nieto, manager des équipes d'ingénieurs de Ad Astra Rocket dans leurs locaux situés en plein campus de l'université d'agronomie EARTH à Libéria dans la région du Guanacaste dans le nord-est du Costa Rica. Originaire du Costa Rica, José Antonio Castra Nieto est parti à Houston au Texas pour faire un PHD en Physique à la RICE University. Lors d'un stage au centre spatial de Johnson il rencontre Franklin Chang Diaz qui était astronaute pour la NASA avant que ce dernier ne fonde Ad Astra Rocket en 2005. Ad Astra Rocket est une entreprise qui s'occupe du développement des technologies de propulsion des fusées à énergie plasma. Elle a un centre à Houston aux États-Unis et un autre à Libéria dans la région du Guanacaste au Costa Rica. Le centre de Libéria qui compte 9 employés est de plus en plus orienté vers la production d'hydrogène vert pour décarboniser les activités et les transports des entreprises et des particuliers au Costa Rica.*



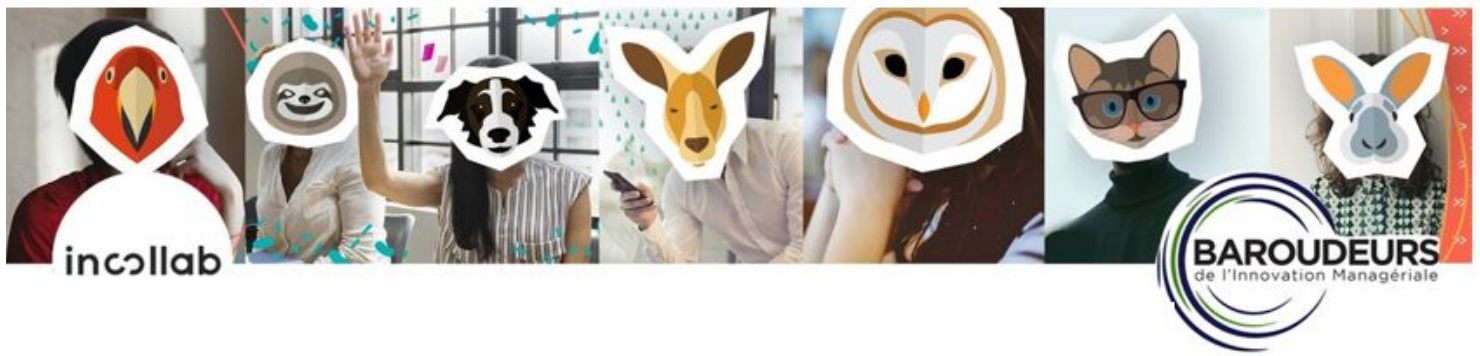
*Avec son parcours scientifique spécialisé en physique, José Antonio a fait le choix d'une carrière atypique. Traditionnellement, les scientifiques au Costa Rica donnent des cours dans les universités et font très peu de recherches car ils enseignent majoritairement dans les universités publiques du pays qui sont excellentes mais qui n'ont pas les moyens de faire beaucoup de recherches. De même pour les chimistes, ils travaillent majoritairement dans l'industrie et il est très facile pour eux de trouver du travail, mais pour les biologistes et les physiciens les opportunités sont plus rares. Ainsi lorsque José Antonio a reçu son diplôme, il a décidé qu'il ne voulait pas enseigner. Il est donc parti à Londres où il a pu travailler pour les services d'analyse de l'énergie des Jeux Olympiques. A la suite de cela, il avait alors le choix de partir au Brésil pour travailler pour les prochains Jeux Olympiques ou rentrer au Costa Rica. Il a décidé de rentrer au Costa Rica pour fonder une famille et il était toujours resté en contact avec Franklin Chang Diaz qui avait alors fondé Ad Astra Rocket. Il rejoint l'équipe en 2013, au début il avait un rôle très technique et le travail d'équipe était assez compliqué car il était l'un des seuls scientifiques. « Les ingénieurs et les scientifiques, nous avons vraiment des façons différentes d'aborder des problèmes. » nous explique José Antonio. Puis son rôle est devenu plus managériale et il suit actuellement un Exécutive MBA à l'université de San José.*

### **Le pari de s'installer au Guanacaste dans un État centralisé**

*« S'installer au Guanacaste était une décision un peu romantique. » nous confie José Antonio. **Au Costa Rica, tout est centralisé à San José.** Les entreprises du pays font le choix de s'implanter à San José ou tout prêt. Il y a beaucoup de migrations de travailleurs et de familles vers la capitale et les zones rurales ont été laissées un peu sous-développées. Les personnes ont donc aussi tendance à avoir un moins bon niveau de formation. « Beaucoup de gens ne veulent pas partir de San José, c'est compliqué pour les familles et le climat est bien plus chaud au Guanacaste, nos couts opérationnels sont aussi plus élevés, mais heureusement les choses sont en train de changer et les gens commencent à réaliser que tout ne doit pas se passer au Guanacaste. » nous explique José Antonio.*

### **Une entreprise aux valeurs familiales**





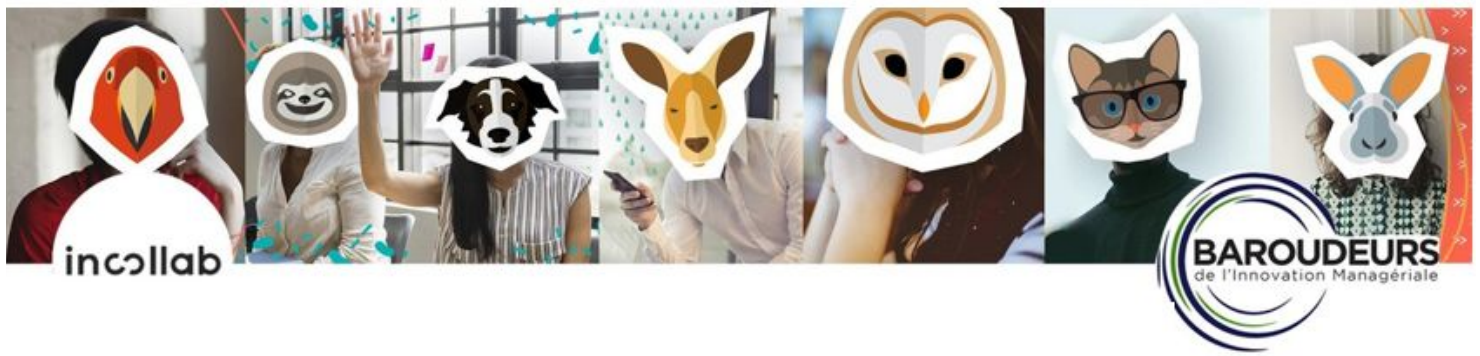
« Vous avez dû remarquer que lorsque l'on arrive dans l'entreprise, nous sommes en plein cœur d'un terrain qui appartient à l'Université EARTH et il n'y a rien autour. » commence José Antonio. **Cet isolement des locaux de Ad Astra Rocket a poussé le management de l'entreprise à devenir familial et convivial.** Pour Ad Astra Rocket, l'équipe doit fonctionner comme une famille. Ainsi ils ont par exemple un chef cuisinier qui prépare les petits déjeuners et les déjeuners chaque jour. Cela est très important pour l'entreprise pour faciliter le management au quotidien car les employés vont pouvoir nouer des relations différentes avec les managers et inversement. « **Nous mangeons toujours ensemble et je pense que lorsqu'une équipe mange ensemble cela change vraiment sa façon de vivre en communauté.** Il y a même des études qui montrent que cela augmente la vitesse de prise de décision et permet de prévenir ou de résoudre plus efficacement les conflits. Même si nous essayons toujours de ne pas parler du travail pendant les repas ! » continue José Antonio. **Ces valeurs familiales sont aussi en accord avec la culture du Costa Rica** car les personnes ont tendance à beaucoup rester avec leur famille, leurs amis et leur communauté. **Il y a un très grand respect et une proximité entre tous les travailleurs de l'équipe.** « Il est très important lorsque nous arrivons le matin de dire bonjour à tout le monde, au Costa Rica c'est une bise ! De même lorsque nous partons le soir. » nous explique José Antonio.

**Ad Astra Rocket tente d'avoir un management très horizontale afin de pouvoir prendre des décisions plus rapidement.** « Nous essayons d'être très horizontale dans notre management. Au Costa Rica, les gens ne sont pas forcément très directs dans leur communication. Pour avoir travaillé à Londres et aux États-Unis, les gens sont très directs. Ici au Costa Rica nous recherchons toujours le consensus. Pareil dans les autres pays d'Amérique Latine comme par exemple en Argentine, les gens sont très directs et tu ne peux pas facilement les offenser alors qu'au Costa Rica tu peux offenser les gens plus facilement. Comme nous recherchons le consensus, c'est une bonne chose de vouloir que tout le monde soit d'accord mais en même temps ça prend beaucoup de temps. » nous explique José Antonio.

**Ad Astra Rocket fête aussi tous les anniversaires des employés avec un gâteau personnalisé.** « Au début on essayait que ce soit une surprise, maintenant tout le monde est au courant qu'un anniversaire approche mais bon c'est super sympa. Mon gâteau cette année était sur le thème de l'Etoile de la Mort dans Star Wars ! » nous confie José Antonio.

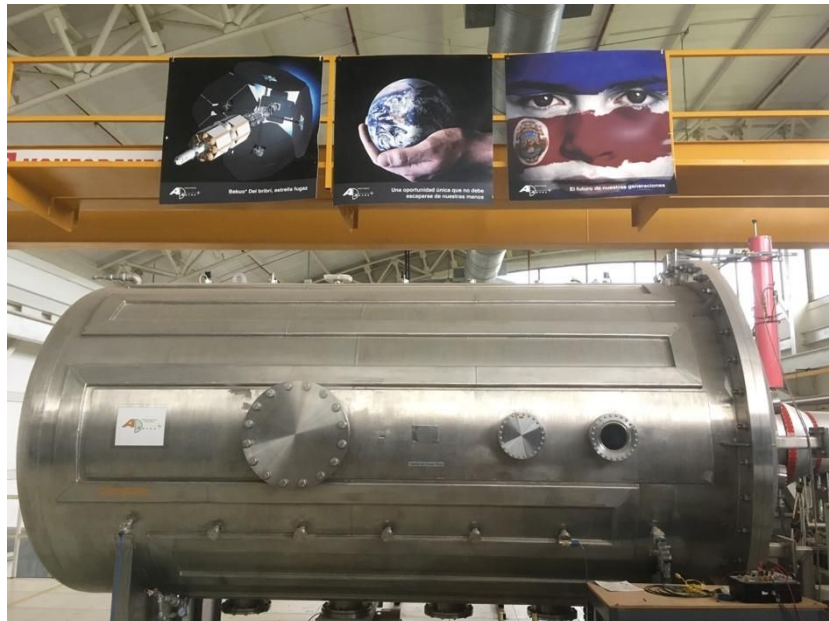
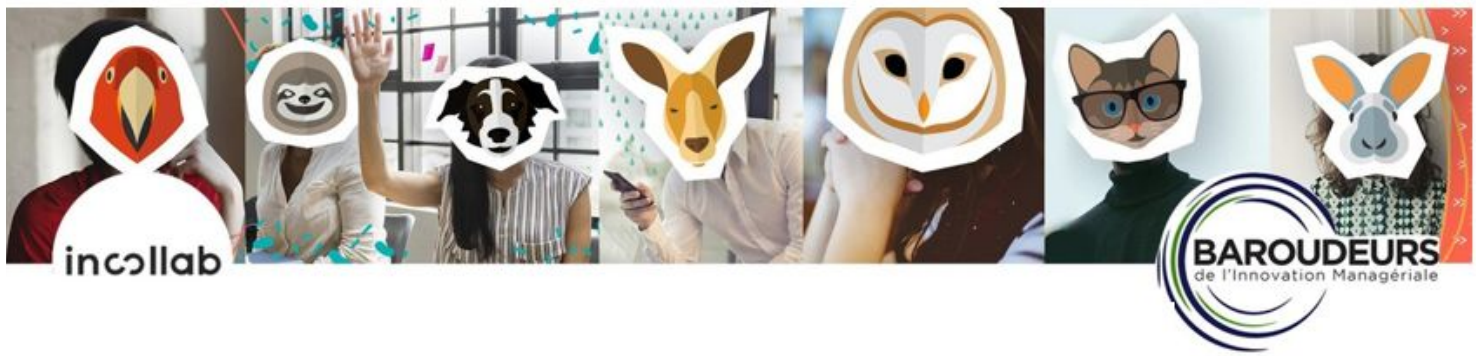






**Le teambuilding de Ad Astra Rocket se fait aussi pendant des jours de travail et non pas pendant les vacances ou les fins de semaine pour ne pas empiéter sur la vie de famille des employés.** « *Nous faisons toujours plein d'activités, du bateau, des barbecues, des promenades à cheval...* » nous explique José Antonio. La famille des employés est une thématique très importante du management de Ad Astra Rocket. Ainsi l'entreprise subventionne des congés de maternité mais aussi de paternité en plus de ceux donnés par l'État. « *Au Costa Rica les femmes ont 4 mois de congé maternité et pour les pères c'est 3 jours, cela contribue malheureusement à montrer le fait que la société demeure encore patriarcale. Chez Ad Astra Rocket nous donnons 2 semaines supplémentaires pour les femmes comme pour les hommes, ce n'est pas assez certes mais nous essayons d'améliorer les choses.* » nous explique José Antonio. De même l'entreprise a choisi d'embaucher un couple afin de leur permettre d'avoir une vie de famille stable et d'éviter à un membre du couple de devoir faire les aller-retours entre Libéria et San José. « *Nous essayons aussi de promouvoir une bonne ambiance de travail et nous sommes très flexibles sur les horaires de travail. Nous comprenons que les gens aient besoin de partir plus tôt pour s'occuper de leurs enfants ou même pour d'autres raisons. Personne ne vient compter les heures, nous nous faisons confiance, si quelqu'un souhaite prendre un jour de congé pour n'importe quelle raison, il n'y a pas de problème.* » continue José Antonio.





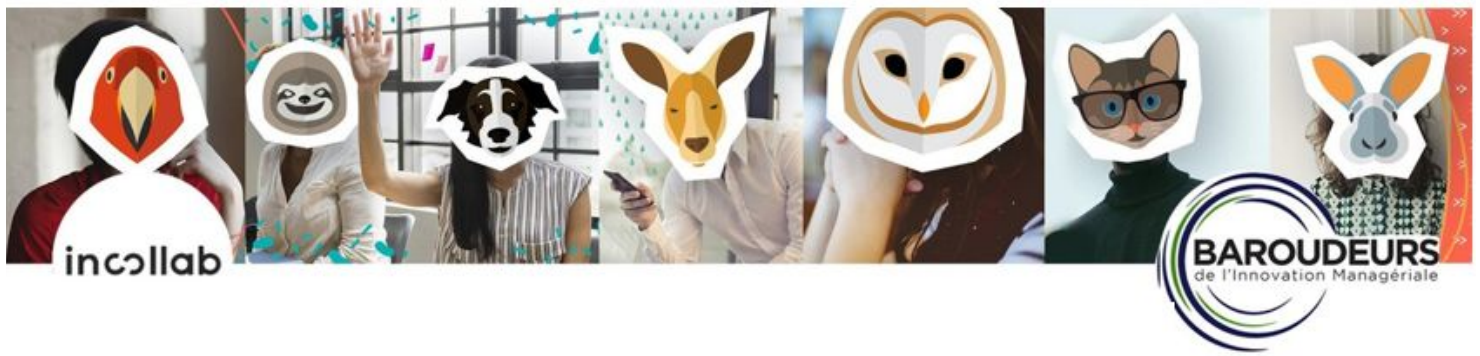
*La machine qui teste la propulsion plasma*

**Cet esprit de famille permet aussi de pouvoir créer une équipe solidaire qui se soutient en cas de période difficile ou de drame.** *« L'année dernière, un de nos employés est mort et tout le monde était très triste et en état de choc, nous avons donc fait appel à un conseiller pendant 5 sessions d'une demi-journée pour faire une thérapie de groupe, nous nous sommes beaucoup entraînés. »* nous explique José Antonio.

Les locaux de l'entreprise sont partagés entre les bureaux individuels pour les 3 managers et Franklin Chang Diaz et les open spaces pour les ingénieurs qui doivent toujours travailler ensemble. Les open spaces permettent d'améliorer la collaboration et d'augmenter la créativité des ingénieurs. *« Nous sommes intellectuellement tous très curieux alors nous voulons tous collaborer sur tout, nous adorons résoudre des problèmes, parfois c'est bien parfois c'est moins bien car on a tendance à abandonner ce que l'on faisait juste pour résoudre le problème de quelqu'un d'autre. »* nous explique José Antonio. Cette curiosité intellectuelle se traduit également par le fait que 70 % des employés continuent leurs études, non pas parce que l'entreprise le souhaite mais parce qu'ils aiment ça !



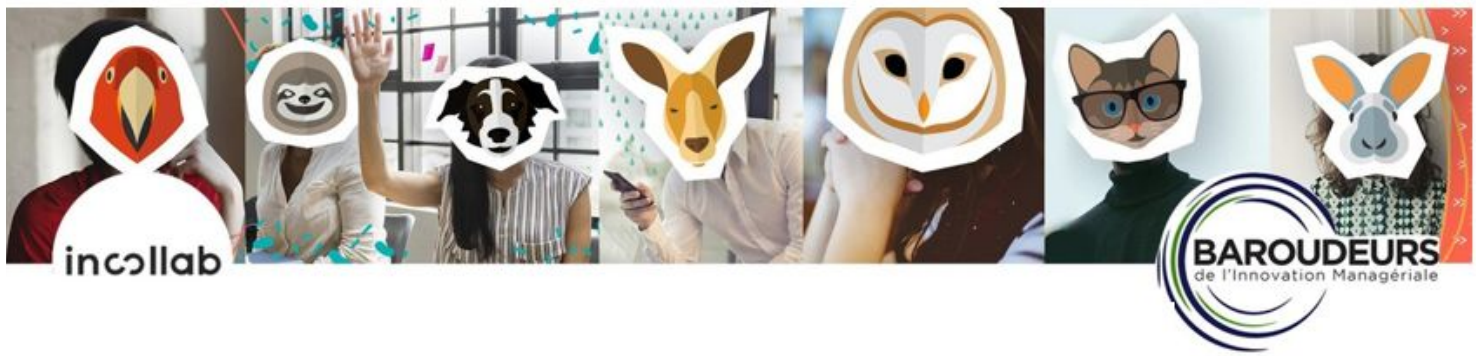




*Les open spaces d'Ad Astra Rocket*

### **L'innovation managériale impulsée par la figure d'un directeur charismatique**

**L'entreprise Ad Astra Rocket a été fondée par Franklin Chiang Diaz, le seul astronaute originaire du Costa Rica.** « *Franklin est une super star ici au Costa Rica, tout le monde sait qui il est et cela nous permet d'avoir beaucoup de crédibilité en tant qu'entreprise !* » nous confie José Antonio. Pour beaucoup d'habitants du pays, son histoire est très inspirante. A 18 ans Franklin Chang Diaz a décidé de partir aux États-Unis pour devenir astronaute car en cette période de Guerre Froide tout se passait en URSS ou aux États-Unis. Il a été astronaute pour la NASA pendant 25 ans et détient le record du monde du nombre de voyages dans l'espace (7). Franklin Chang Diaz fait également parti des tout premiers astronautes civils de la Nasa. Au cours de sa carrière il a alors pu commencer à développer le concept des engins à propulsion plasma qui sont maintenant fabriqués par Ad Astra Rocket. En effet autour de 2004-2005 avec la privatisation de l'espace, le monde de l'aérospatial était en train de changer, il a alors eu l'accord de la NASA pour pouvoir développer les engins plasma avec sa propre entreprise. Franklin Chang Diaz a fait le choix d'avoir deux centres : un à Houston près des locaux de la NASA et un autre au Costa Rica en créant ainsi un programme pour les étudiants du pays. « *Je le voyais à la télévision pendant mes cours et maintenant je travaille avec lui ! Au*



*quotidien, on ne se rend plus trop compte que c'est une super star car c'est vraiment quelqu'un de très proche avec tous ses employés, il est très intelligent et il est très facile de lui parler. »* continue José Antonio.

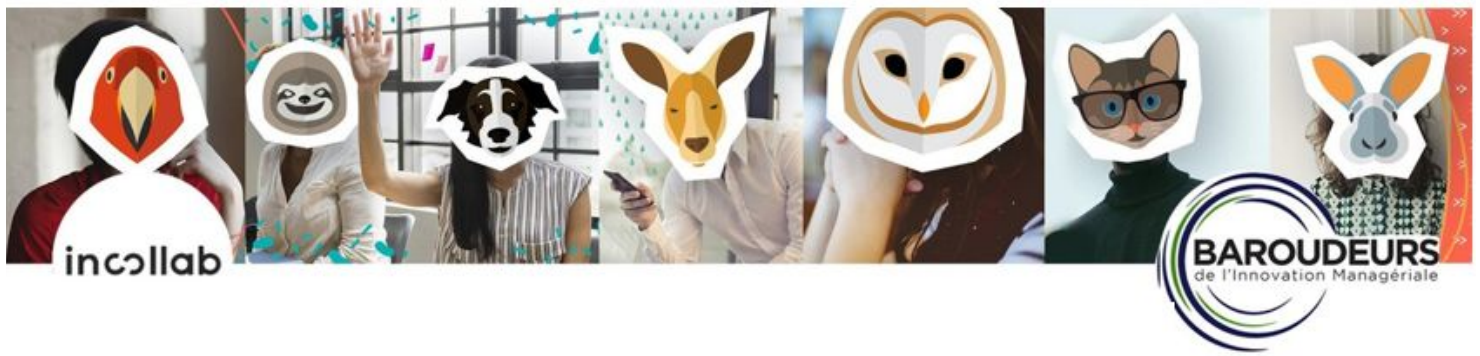


*Franklin Chang Diaz, directeur et fondateur de Ad Astra Rocket*

**Avoir un fondateur célèbre permet ainsi à Ad Astra Rocket de faciliter ses méthodes de recrutement.** En effet la personnalité de Franklin leur permet d'avoir un grand nombre de candidatures et en même temps de n'avoir que des candidatures de personnes passionnées qui ne se laissent pas impressionner ou décourager par le parcours de Franklin Chang Diaz. *« Beaucoup de personnes ne prennent pas le risque de postuler car ils pensent qu'il faut être un génie pour travailler aux côtés de Franklin, mais cela nous permet d'avoir des candidats qui croient véritablement en eux, passionnés et que rien ne peut arrêter. C'est ce profil qui nous intéresse et le tri se fait presque naturellement. »* nous explique José Antonio.

**La figure de Franklin Chang Diaz permet aussi aux employés d'avoir un travail hors du commun** et de pouvoir faire des choses qu'ils ne pourraient pas faire si le directeur n'était pas aussi connu. *« En tant que compagnie nous sommes à la pointe de la technologie et le fait que Franklin soit une super star facilite aussi les choses, cela nous donne plus de possibilités pour prendre des risques car nous avons une forte crédibilité en*





*tant qu'entreprise. » nous explique José Antonio. Les employés de Ad Astra Rocket sont aussi souvent en contact avec les membres du gouvernement du pays, mais aussi des astronautes. « J'ai pu rencontrer trois présidents du Costa Rica, des Sénateurs américains., des astronautes de la NASA et cela n'arrive pas tous les jours à tout le monde. Il y a beaucoup d'étudiants qui viennent aussi visiter l'entreprise et à chaque fois c'est un employé différent qui fait la présentation. » continue José Antonio.*

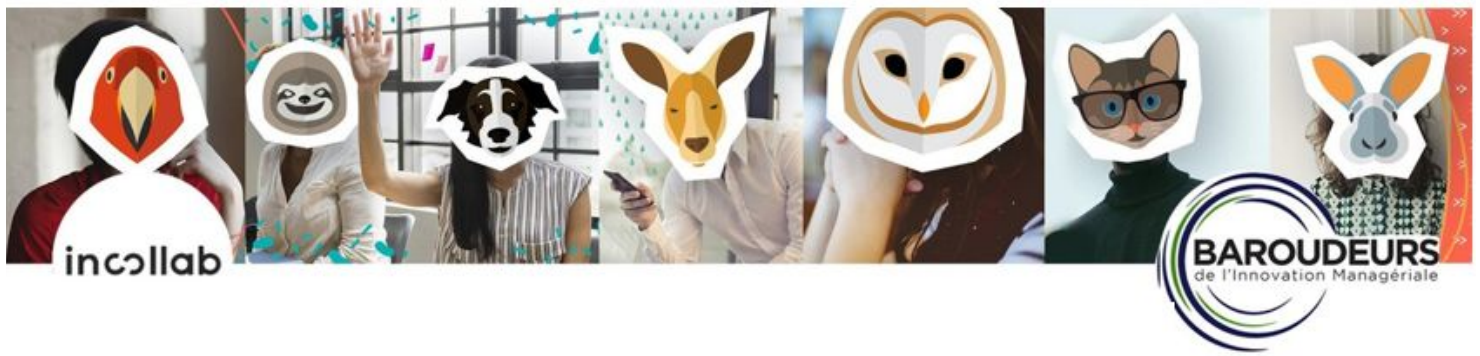
**La façon de penser de Franklin Chang Diaz se retrouve dans le management et dans la vision de l'innovation de l'entreprise.** Pour ce dernier, il est important d'identifier les barrières pour savoir les dépasser. *« Pour Franklin Chang Diaz, l'important est de tourner un non en oui, c'est un peu ce qui illustre toute sa carrière. Mais pour cela nous avons choisi de toujours innover petit à petit car cela nous permet de pouvoir faire des erreurs tout le temps sans que cela ne porte préjudice à l'entreprise et c'est important pour toute l'équipe d'innover et de se tromper car c'est comme cela que l'on apprend. » nous confie José Antonio.*



*José Antonio Castro Nieto*







## Notre ressenti :

- **Un pays à l'énergie verte**

Si le Costa Rica est un minuscule pays comparé au reste de l'Amérique Latine, niché entre le Nicaragua au nord et le Panama au sud-est, entouré par l'océan Pacifique à l'ouest et la mer des Caraïbes à l'est, ses paysages et ressources font de lui une destination phare du tourisme vert. C'est aussi la destination numéro une au monde pour le tourisme durable. Le pays concentre environ 5% de la biodiversité mondiale. Pour préserver cette richesse naturelle, plus de 25% du territoire national est protégé par des parcs nationaux et des réserves écologiques. 99% de l'énergie du Costa Rica est renouvelable (comme en Islande), grâce à l'éolien et l'énergie solaire notamment.

- **Une société encore patriarcale**

La place de l'homme est bien supérieure à celle de la femme au sein de la société, même si c'est en train de changer. Culturellement la femme au Costa Rica doit rester à la maison et s'occuper de l'intendance, tandis que l'homme va travailler pour nourrir sa famille. En cela, Ad Astra Rocket tente de faire bouger les choses en offrant des services pour les femmes au sein de l'entreprise mais aussi afin d'attirer les talents féminins.

