

votre
carrièreLA CHRONIQUE
de Muriel Jasor
@Mljr75112A quand
les travaux
pratiques ?

Angel de Munier

Intelligence collective, holocratie, sociodynamique de Jean-Christian Fauvet, travaux d'Edgar Morin, etc. L'aspiration à un autre mode de fonctionnement de l'entreprise est grande. Problème : les dirigeants et managers ne sont guère prêts. Beaucoup multiplient les colloques sur le sujet, puis renoncent aux travaux pratiques. Ont-ils peur de perdre du pouvoir ? Peinent-ils à dissocier positionnement hiérarchique, autorité et autoritarisme ?

Savoir convaincre, entraîner et inspirer les équipes est pourtant rentable en matière d'engagement individuel et collectif. La démarche n'est pas simple. Elle requiert du courage, du sang-froid et de l'intérêt pour autrui. Elle prend aussi plus de temps que celle qui se limite à décréter et à asséner « top down » des directives, mais elle en vaut la peine. Donner l'énergie et l'envie de vous suivre est essentiel à la démultiplication des projets et à l'ambition collective. ■

LA MASTERCLASS
DE VÉRONIQUE
MORALI //« Les maîtres mots
du Web : réactivité
et créativité »

Véronique Morali ouvre le 15 octobre les portes du Women's Forum, qu'elle préside depuis quatre ans. Elle saisit l'occasion pour détailler l'évolution de son style de leadership et de management. De Fimalac à Webedia, deux univers radicalement différents.

Propos recueillis par
Muriel Jasor

Véronique Morali, vous êtes présidente depuis quatre ans du Women's Forum, vous avez aussi fondé l'association Force Femmes. Comment avance la cause des femmes au travail ?

La lucidité veut que l'on ne se réjouisse ni que l'on se désole. Des avancées comme la loi Copé-Zimmermann sont intéressantes. Les réseaux de femmes se sont multipliés : on en dénombre 400 environ et toutes les entreprises du CAC 40 en ont, donc je privilégie une vision dynamique de la cause des femmes. Mais la question des inégalités de traitement et de salaire demeure. Il faut rester proactives et vigilantes.

Cheryl Sandberg, directrice générale de Facebook, Nathalie Loiseau, directrice de l'ENA : que vous inspire leur ouvrage respectif à destination des femmes ?

Il est important que des femmes puissent s'identifier à d'autres qui réussissent. A condition toutefois que ces modèles ne soient pas trop intimidants. L'exemplarité est à double tranchant. L'ouvrage de Cheryl Sandberg est plaisant et raconte une belle histoire,

mais il est toutefois difficile de se sentir proche de cette dirigeante américaine milliardaire. L'identification à Nathalie Loiseau paraît plus facile : cette ancienne fonctionnaire du Quai d'Orsay est un pur produit du mérite républicain typiquement français, et elle transmet à toutes les femmes un message de volonté et d'espoir.

Vous, vous êtes passée de la direction d'un holding financier à celle d'un media publisher digital. Avec quel effort d'adaptation ?

Rien n'est plus éloigné que ces deux univers. J'ai été vingt-cinq ans durant directrice générale de Fimalac, un holding financier dont le modèle de fonctionnement – excepté l'agence de notation Fitch – n'est pas du tout digital. La transformation a donc été assez radicale, et mon mode de pensée a dû évoluer. Il m'a fallu m'adapter : adopter une nouvelle façon de travailler avec les équipes, même si la conduite d'une entreprise exige les mêmes réflexes, quel que soit le secteur, et la même exemplarité.

Comment s'exerce votre pouvoir managérial ?

Ma présence chez Webedia est constante auprès des collaborateurs rompus à Internet et aux réseaux sociaux, dont la moyenne d'âge est de 29 ans. Mon style de management a de fait évolué. Il repose bien davantage sur la notion de preuve par la compétence et la plongée dans l'exécution quotidienne. Le nouveau Webedia, qui compte 700 personnes en France et dans le monde, doit se doter de structures solides (comptes consolidés, gestion rigoureuse de la trésorerie, appui RH). Bien que désormais filiale d'une société cotée, Webedia doit cependant conserver l'essence de ce qui a fait son succès, son agilité. En un an, le chiffre d'affaires est passé de 18 à 100 millions d'euros. Le business model du Web nécessite une constante remise en cause, car les modèles de l'Internet sont courts. Réactivité et créativité sont les maîtres mots.

L'engagement aussi ?

Garder la flamme est primordial. Cela passe en permanence par des adaptations et de nouveaux projets. Les défis de très haut niveau sont constants : technologiques, conquête commerciale, croissance de l'audience, croissance externe... Webedia est un pôle digital attractif, qui reçoit 200 CV par jour.

On peut donc entreprendre en France...

Bien sûr et heureusement ! Certes, ce pays n'est pas celui qui promeut le plus cet état d'esprit entrepreneurial, mais beaucoup d'efforts sont néanmoins faits. Il reste que l'expérience internationale est indispensable et qu'il serait dommage que les jeunes s'en privent.

Sciences po, ESCP, ENA, Inspection des finances, vous incarnez l'excellence. Une notion dépassée aujourd'hui ?

J'assume et revendique les parcours d'excellence. Ces derniers ne se cantonnent plus aujourd'hui aux seules grandes écoles. Codeurs, développeurs, etc. De nouveaux métiers se développent et chacun développera sa propre filière d'excellence. ■



LU POUR VOUS

Les 6 idées à retenir
de... « Et la confiance,
bordel ? »de Financi'Elles, Institut Montaigne
(Eyrolles)

N'est-il pas urgent de restaurer la confiance en nos voisins de bureau, notre entreprise, nos institutions ? Elle ne se décrète pas, mais se construit pas à pas.

1 La défiance, ce mal français

Dans les relations de coopération, nous éprouvons parfois la peur d'être trahis. Or avancer ne peut pas être un acte solitaire. La croissance passe par le rapport à autrui.

2 Déjouons les pièges
du développement personnel

Le « connais-toi toi-même » est avant tout l'acceptation de ses propres limites. La présence de l'autre permet de s'y confronter.

3 Imprévisible ? Pas trop !

Pour travailler ensemble, il ne faut pas se montrer trop imprévisible. La confiance est à ce prix.

4 Nos certitudes, ce refuge...

Des ponts sont nécessaires alors que nous nous réfugions souvent derrière nos certitudes et nos croyances. Les contourner pour voir plus large, plus loin et plus haut restaure la confiance.

5 Bousculer l'ordre établi

Savoir innover, c'est accepter l'inconnu. L'innovation est une question de courage, de lucidité et... de confiance. Cette dynamique va emporter l'adhésion du reste de l'entreprise. « Donne-moi ta confiance et je te prouverai ma valeur. »

6 Qu'est-ce qu'un bon manager ?

C'est quelqu'un qui possède la capacité de s'émerveiller et inspire ses collaborateurs. Pédagogue, il a vocation à transmettre. Il réfléchit plus vite que nous et nous fait participer à la réalisation de ses actions. Et il sait déléguer.

— Régine Turmeau

LES ÉCHOS
ÉTUDES

+ 22% de croissance en volume des ventes de biosimilaires à l'officine en 2013- En savoir plus : www.lesechos-etudes.fr/generique.htm



Les rubriques « Ils ont bougé » présentes dans ce numéro, qui rend compte des principaux mouvements à l'intérieur de chaque grande fonction de l'entreprise, nous ont été fournies par notre partenaire Nominat.fr, le service de veille et d'information sur les décideurs.

« Un client clef est arrogant et grossier... »

Les conseils d'Eléna Fourès, expert en leadership et multiculturalité, du cabinet Idem per Idem elena.foures@idem-per-idem.com



Alain Elorza / Management

Derrière l'agressivité se cache toujours la peur, derrière l'arrogance, le manque de confiance en soi. Souvenez-vous de la maxime « On n'agresse que les faibles », et empresses-vous de ne jamais donner l'impression de l'être.

Vous voudriez le remettre à sa place ? Il ne faut surtout pas répondre à l'agression par l'agression, ce serait une erreur tactique face à la provocation. Réagir au premier degré serait l'équivalent de lui donner raison (il aurait réussi à vous faire sortir de vos gonds). En tant que « gros » client, il se croit tout permis ? Non : salarié comme vous, responsable des achats, s'il « se la joue » sur le dos des fournisseurs, c'est qu'il « compense » ainsi face à son propre chef...

Interagissez strictement en mode « fonction », en tant que fournisseur, pas en tant que personne : vous lui enlèverez ainsi tout pouvoir de vous blesser. Vous n'êtes pas là ni pour faire son éducation ni pour vous abaisser en réagissant au même niveau que lui. S'il est grossier, prenez du recul et distanciez-vous. Soyez un(e) pro imperturbable de la relation fournisseur-client, exagérez le côté procédure, bref, déshumanisez au maximum vos échanges. Sans réaction de votre part, son agression s'éteindra comme feu de paille sous la pluie. ■

À FAIRE

01// Montrer sa force
par son calme

En gardant votre sang-froid, vous allez lui signifier que « César ne descend pas dans l'arène ».

02// Utiliser cette situation
pour progresser

Dites-vous que, grâce à lui, vous allez progresser dans votre maîtrise émotionnelle : quel autre client vous donnera une telle occasion de pratiquer le recul et de prendre de la hauteur ? Il vous sera alors précieux comme coach... malgré lui.

03// Considérer cet
échange comme une
séance d'art martial

Le principe : éviter la confrontation. L'agresseur s'élançait vers vous, vous vous effacez comme un judoka. L'agresseur rentre dans le mur, vous l'observez, neutre, se faire mal.

À NE PAS FAIRE

01// Avoir peur

Avoir peur de la perdre ou de perdre votre job. La peur se voit et excite l'agresseur, donc appelez plus d'agression.

02// Faire son éducation

Vous n'y réussirez pas et cela risque de vous coûter très cher dans votre propre carrière.

03// Vous plaindre

N'essayez pas de vous plaindre à vos collègues ou à vos chefs, la seule chose qu'ils risquent de retenir, c'est que vous n'êtes pas parvenu(e) à le « mater ».