



Perso carrière

Management

10 DEVOIRS DE VACANCES POUR RÉUSSIR SA RENTRÉE

Après une année d'hyperactivité, c'est le moment de souffler et de prendre du recul. « L'Expansion » vous propose de tirer profit de vos congés d'été, avec cette sélection d'idées pratiques et de réflexions pour être bien dans son métier comme dans sa vie.

1 Positivez grâce à l'essai de Rifkin

Entre deux baignades ou dans un hamac à la campagne, voici un livre à lire pour être optimiste. Dans *La Troisième Révolution industrielle* (Les liens qui libèrent, 2012), l'économiste et essayiste Jeremy Rifkin constate que la deuxième révolution industrielle a vécu, et qu'il est urgent de se préparer à la troisième, issue d'Internet et de la montée des énergies renouvelables. Conseiller de chefs d'Etat et de gouvernement, l'Américain décrit une société « pauvre » en carbone qui devrait engendrer emplois et entreprises. Il s'agit de privilégier et de renforcer l'usage des énergies renouvelables; de concevoir des habitations, des bureaux, des usines, capables de produire leur propre énergie et de la « partager sur des réseaux intelligents d'électricité distribuée exactement comme ils créent au-

jourd'hui leur propre information et la partagent sur Internet ». Pour accompagner ces transformations, ajoute Jeremy Rifkin, les entreprises doivent « troquer » le pouvoir hiérarchique contre un mode de relations latérales.

2 Méditez pour déstresser

Pas envie de subir la pression et le stress dès la rentrée? Pas d'illusions: l'environnement du tra-

vail et les conditions économiques ne changeront pas. En revanche, chacun peut renforcer son calme et sa stabilité. La pratique de la méditation se révèle un outil puissant. Fondée sur des enseignements millénaires, la pleine conscience, ou *mindfulness*, est laïque. « Packagée » par l'Américain Jon Kabat-Zinn en huit séances de deux heures, cette méthode permet de cultiver la connaissance de soi et une forme de sérénité. Des études scientifiques ont

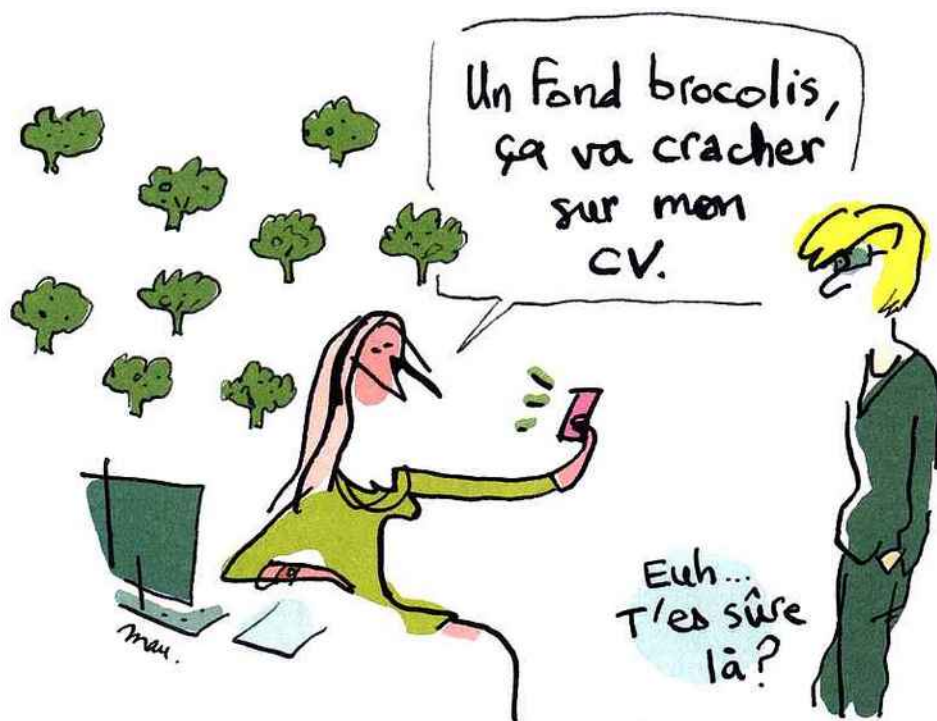
prouvé son efficacité. La pleine conscience enseigne l'art de se recentrer, même en pleine tempête. « Les émotions sont là, mais on apprend à les observer, elles ne nous emportent plus, ou beaucoup moins. Résultat: on est plus efficace, productif et créatif », constate Jeanne Siaud-Facchin, auteur de *Comment la méditation a changé ma vie... et pourrait bien changer la vôtre* (Odile Jacob, 2012). Assis sur le rebord d'une chaise ou sur un coussin, le dos droit, les yeux fermés ou non, quelques minutes de pratique quotidienne apprennent à centrer son attention sur la respiration. Peu à peu, « il devient possible d'observer l'agitation du mental et les émotions comme on regarderait passer des nuages », ajoute Jeanne Siaud-Facchin.

3 Managez en mode cocréation

« La cocréation est une lame de fond managériale dont toutes les entreprises n'ont pas encore pris la mesure », lance Olivia



ILLUSTRATIONS ANNE MAURANGE



Verger-Lisicki, d'IMS-Entreprendre pour la cité, qui vient de mener un cycle de conférences sur le thème « Innover pour tous et par tous » (www.imsentreprendre.com).

De fait, les processus d'innovation sont revisités, ils impliquent désormais un nombre croissant d'intervenants : les fournisseurs, les distributeurs, les différents services de l'entreprise, les entrepreneurs sociaux, les pouvoirs publics et même des ONG. En France, où l'on apprécie de travailler « entre soi », cela relève de la révolution. Pourtant, les managers n'ont plus le choix, en particulier s'ils travaillent dans des entreprises exposées à une forte concurrence, comme les constructeurs d'automobiles, les entreprises en nouvelles technologies ou les laboratoires pharmaceutiques.

Concrètement, « cela implique que le manager quitte la posture du sachant pour adopter le rôle de facilitateur, de gardien de l'esprit collectif, à l'instar des *community managers*, qui orchestrent l'échange d'informations et d'idées entre toutes les parties prenantes d'un même projet... », explique Stéphane Riot, consultant et co-

auteur avec Anne-Sophie Novel de *Vive la corévolution ! Pour une société collaborative* (Alternatives, 2012).

4 Parrainez des projets

Un nombre croissant de personnes veulent donner du sens à leur argent, montre un récent baromètre Finansol-La Croix. Une piste : il est possible de prêter de petites sommes (à partir de 20 euros) à des microprojets dans des pays étrangers via le site Babyloan, créé en 2008 par l'ex-gérant de patrimoine Arnaud Poissonnier. Sur Babyloan, 17100 internautes ont déjà prêté en cumul 3550000 euros à 9500 microentreprises dans 12 pays du Nord et du Sud. Remboursé à 100 %, le prêt moyen atteint 57 euros pour un projet moyen de 350 euros. Le crédit n'est pas rémunéré, contrairement à ce que font d'autres plates-formes de microcrédit, comme Oikocredit.

L'internaute peut aussi participer à des opérations lancées par son entreprise. « Babyloan signe de plus en plus de partenariats avec des groupes », se félicite Arnaud Poissonnier. Le site met à leur disposition une ap-

plication Internet privatisée sur laquelle les collaborateurs parraient des microentrepreneurs dont les projets peuvent être présélectionnés par l'entreprise. En avril, la Maif a organisé un défi solidaire qui a permis de récolter 85000 euros en dix jours grâce aux 1300 participants, et de parraîner 120 microentrepreneurs.

5 Partagez vos connaissances

Transmettre son savoir-faire professionnel à de jeunes entrepreneurs sociaux du monde entier, c'est possible en naviguant sur www.makesense.org. Sur ce site, de jeunes entrepreneurs sociaux, souvent sans financement ni réseau, expliquent leurs demandes et leurs besoins : « Je veux diversifier mes revenus », « J'ai besoin d'un logo mais je n'ai pas d'argent »... En face, des professionnels prodiguent leurs conseils en ligne. Le tout est animé par l'équipe de MakeSense, qui organise ce qu'elle appelle des « hold-up » : « Il s'agit d'ateliers de brainstorming, de deux heures, animés par nos membres appelés gangsters », explique Leila Hoballah, 25 ans, aux commandes de la structure avec son fondateur, Christian

Vanizette, 25 ans, et Larry Tchiou, 28 ans. Durant ces sessions, les participants créent leur « butin » (les idées), les classent, et construisent ensemble des solutions. Les résultats sont diffusés en *open source* sur la Toile, sous forme de vidéos. Depuis un an et demi, ils ont réalisé près de 300 « hold-up » dans 20 pays.

6 Faites-vous noter sur un site social

L'influence professionnelle s'exerce de façon croissante via les réseaux sociaux. Mesurer sa notoriété sur la Toile est désormais possible via Klout. S'inscrire sur ce service permet d'obtenir une note entre 0 et 100, véritable indice de son influence en ligne. Pour la calculer, Klout se fonde sur l'activité réalisée sur Facebook, Twitter, LinkedIn, Foursquare et Google+ (d'autres réseaux sociaux seront bientôt référencés). Qu'il s'agisse des commentaires, des « like » ou des *retweets*, tout est bon pour faire grimper ou baisser la cote.

Né aux Etats-Unis en 2009, Klout peut être considéré comme un simple jeu entre collègues de bureau. Pour Michaël Tartar, *senior manager* à BearingPoint, chargé des offres de conseil sur le numérique – et en particulier sur les médias sociaux –, cela peut aller au-delà : « Je m'en sers comme d'un outil pour créer du lien, de la connivence, dans mon management au quotidien. Je signale à un collaborateur que j'ai remarqué ce qu'il avait noté, ou encore, avant de recevoir un candidat pour un poste, je regarde son CV et je vérifie sa note, c'est un indice complémentaire au CV. Ainsi, s'il m'assure être actif sur le Web mais n'a qu'une note basse, cela soulève un doute, à moins qu'il ait demandé que son activité sur les médias sociaux ne soit pas mesurée par Klout. »



7 Apprenez à mieux négocier

Forcené, prise d'otages, occupation de locaux : ces situations, Laurent Combalbert les a affrontées et résolues lorsqu'il était négociateur de crise au Raid, le groupe d'intervention de la police nationale. Aujourd'hui fondateur du Groupe Ulysseo et auteur de *Négocier en situations complexes* (ESF, 2012), il met ce savoir-faire au service des managers : « Les cadres sont préparés aux négociations centrées sur un objectif plus que sur le dialogue avec les personnes », relève-t-il. Or la montée des négociations commerciales « guerrières », la pression de clients agressifs ou la gestion de personnalités difficiles obligent à maîtriser les ficelles de ce type de négociation. « J'ai vu nombre de dirigeants participer aux négociations, alors qu'ils doivent rester en dehors, sinon il leur devient impossible de se faire remplacer par un subalterne, avertit l'expert. De même, combien de cadres dirigeants ai-je vu

commencer des négociations sans préparation, alors que cela doit constituer au moins 80 % du travail ? » Au contraire, il est essentiel de se demander en amont : Quel est mon pouvoir réel ? Quel est le contexte de la négociation ? Quelle est la cartographie des parties prenantes ? Une bonne leçon.

8 Inscrivez-vous à des conférences

Vous êtes fatigué de voir votre autorité managériale battue en brèche ? Lassé de vous entendre dire par la hiérarchie que, si l'équipe n'est pas motivée, c'est la faute du seul manager ? « Retrouver le souffle de l'autorité – et pas l'autoritarisme – est essentiel pour qui veut perdurer dans l'entreprise et garder sa santé mentale et physique », rappelle Sylvie Defay Davrout, directrice de la chaire leadership et compétences managériales à l'Edhec. L'auteure des *Clés de l'autorité* (Eyrolles, 2010) propose aux managers et aux étudiants des conférences avec des

figures d'autorité exerçant dans des univers éclectiques : généraux, coureurs d'océans, arbitres de renom... Au menu des conférences de la rentrée, Yann Arthus-Bertrand interviendra sur la responsabilité sociale du dirigeant et sur la question de l'eau ; l'expert Olivier Bérut, sur la stratégie et sur les cinq éléments de la pensée chinoise. On écouterait aussi des chefs d'orchestre ou des médecins urgentistes. Autant de sources d'inspiration pour construire son leadership en fonction de sa personnalité.

9 Intéressez-vous aux filières bio

« Mets du vert dans ta carrière ! » C'est le conseil à suivre. Tous les métiers sont ou vont être concernés par l'indispensable adaptation des entreprises aux exigences du développement durable. Dans son dernier baromètre des emplois de la croissance verte et du développement durable, le cabinet de recrutement Orientation durable montre que certains métiers ont le vent en poupe : commercial ou

chargé d'affaires efficacité énergétique, mise aux normes RSE, chef de projet efficacité énergétique, mobilité durable. Mais « les recruteurs ne recherchent pas tant des pros du développement durable que des profils capables d'appliquer ces nouvelles normes à un secteur ou à un métier », constate Jean-Philippe Teboul, dirigeant d'Orientation durable. Exemple : l'acheteur qui connaît les filières bio.

10 Postulez où il fait bon vivre

Enfin, pour qui rêve de travailler dans un environnement où il fait bon vivre, PepsiCo-France peut faire partie de la liste des entreprises à cibler. En 2012, avec ses particularités significatives (télétravail, sport, expression artistique, paniers bio...), le géant de l'agroalimentaire (Tropicana, Quaker, Gatorade...) remporte la première place au palmarès Great Place to Work dans la catégorie des entreprises de plus de 500 salariés. En 2010, l'entreprise avait décroché la première place dans la catégorie des moins de 500 salariés. Depuis dix ans, PepsiCo-France enregistre une croissance annuelle de son chiffre d'affaires de 10,7 %, pour une moyenne dans le secteur de 3,1 %. « Via notre programme mondial Performance with Purpose, lancé en 2008, nous accordons une priorité à la mise en œuvre de politiques de développement durable et à une politique de RH attachée au développement du capital humain et sociétal », se félicite Delphine Dupuis, la DRH pour la France. Au quotidien, ces pratiques accroissent l'engagement des salariés. Les rémunérations pour les collaborateurs sont calculées à parts égales sur des objectifs de business et sur le savoir-être, la qualité managériale et la capacité à susciter l'engagement.

© ISABELLE HENNELLE