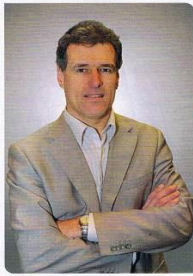




Décryptage TRIBUNES

## Manager, c'est faire circuler l'énergie dans une équipe



**"Pour bien diriger, il faut d'abord travailler sur soi, connaître ses forces et ses faiblesses"**

**Pierre Burello**  
CEO du groupe  
Lafayette et  
président de Germe,  
réseau de progrès  
des managers

**U**n manager, c'est quoi ? Un salarié chargé de faire appliquer bon gré mal gré les décisions de la direction ? Ou le cantonne malheureusement trop souvent à ce rôle ingrat de courroie de transmission. Or le management consiste d'abord à faire circuler l'énergie de chacun au sein d'une équipe. Un chef doit commencer par libérer celle de ses collaborateurs en s'intéressant à eux, en montrant qu'il a plaisir à travailler avec chacun et en leur accordant sa confiance. En exigeant, le manager porte une vision, définit une ambition et fixe des objectifs vers lesquels doit ensuite tendre son entourage. Tout ceci n'est possible que si l'équipe reconnaît son autorité et son charisme : un manager doit donc aussi transmettre sa propre énergie.

**Plan d'action individuel.** Dans cette même optique, nous avons lancé fin 2009 au sein du groupe Lafayette un projet destiné à renforcer le rôle du management. En douze ans, nous sommes passés de 700 à 4 000 collaborateurs. La plupart des top managers ont vu leurs responsabilités croître. Il était temps de faire une pause afin de digérer cette croissance. Une évaluation a été proposée aux trois premiers niveaux hiérarchiques de la maison mère (80 personnes). Son but ? Aider chaque individu à mieux se connaître, à identifier ses préférences managériales et ses limites. Trois grands champs ont été passés en revue (mode relationnel, préférences intellectuelles et motivation). Après ce diagnostic, chaque manager a rédigé un plan d'action individuel, assorti ou non d'une formation.

## Etre administrateur ne s'improvise pas

**O**n critique souvent le poids et la présence des grands corps de l'Etat dans les conseils d'administration du CAC 40. Les emarges et les ingérences des Mitins y sont effectivement bien représentés. Mais leur nombre tend à baisser et les conseils de ces entreprises commencent à s'ouvrir à de nouveaux profils, moins élitistes. Reste que, malgré cette tendance, la fonction d'administrateur continue de susciter dans l'imaginaire de nombreux managers bien des fantasmes. Notamment parce qu'elle est associée à une symbolique du pouvoir : elle complète la panoplie du dirigeant « haut de gamme », membre d'un club et décoré de la Légion d'honneur. Il n'est d'ailleurs pas rare que certains formulent la demande suivante à des chasseurs de têtes : « Trouvez-moi un mandat ».

**Ouverture d'esprit.** Mais tous n'ont pas la vocation. Pour bien remplir ce rôle, le candidat doit justifier des compétences appropriées et, en premier lieu, de la capacité à analyser rapidement une documentation importante sur l'entreprise afin d'en comprendre les problématiques. Les membres d'un board doivent prendre des décisions stratégiques dans un temps souvent très court, dans un environnement parfois peu familier. Agilité et ouverture d'esprit font donc aussi partie des qualités nécessaires. Et ce, pour une rémunération que certains jugent élevée mais qui, par rapport au temps passé, à l'engagement et à la responsabilité qu'elle entraîne, ne l'est pas tant que cela.



**"Cette fonction suscite bien des fantasmes"**  
**Didier Yachet** Président  
Europe du cabinet de chasse  
de têtes Norm Ferry International

## Les PME ont intérêt à miser sur le télétravail

**A**ujourd'hui, qui – à part les avocats d'affaires et les gestionnaires de patrimoine – attache encore de l'importance à une belle adresse ? Au prix actuel du mètre carré dans l'immobilier, les bureaux représentent une dépense considérable pour les entreprises de taille modeste. Et pour les cadres, se rendre sur leur lieu de travail depuis leur domicile représente une perte de temps importante : de une à trois heures par jour.

**Totale transparence.** Je dirige une société d'une dizaine de personnes, composée essentiellement de développeurs informatiques et de commerciaux. Dès la création de Fitnet Application, j'ai décidé d'opter pour le télétravail. Nous ne perdons pas notre temps en réunions. Nous échangeons en nous connectant sur Skype, le logiciel gratuit de communication téléphonique sur Internet. Sur notre réseau Intranet, chaque collaborateur se voit attribuer une ou plusieurs tâches, qui sont mises en ligne : leur planification et leur état d'avancement sont ainsi visibles par tous. Par ailleurs, nous avons cessé de nous envoyer des e-mails ! Sur le principe du mur de Facebook, nous postons, sur ce même Intranet, nos questions, nos réponses ou nos remarques. Les collaborateurs vont les chercher en fonction de leurs besoins et de leurs attentes, et réagissent en utilisant eux aussi ce système de communication.

Pour mettre en place ce type d'organisation, il faut néanmoins lever deux freins : le manager doit accepter de partager l'information en toute transparence, sans craindre de perdre son pouvoir. Quant au salarié qui n'a pas l'habitude de travailler chez lui, il doit apprendre à se discipliner et à se montrer autonome. Mais il est plus que temps de lâcher un peu la bride à nos cadres et de les envoyer à l'école du management 2.0. ■



**"Le manager doit partager l'information sans craindre de perdre son pouvoir"**  
**Laurent Salsé**  
Fondateur et  
dirigeant de Fitnet  
Application

## Les PME ont intérêt à miser sur le télétravail

**A**ujourd'hui, qui – à part les avocats d'affaires et les gestionnaires de patrimoine – attache encore de l'importance à une belle adresse ? Au prix actuel du mètre carré dans l'immobilier, les bureaux représentent une dépense considérable pour les entreprises de taille modeste. Et pour les cadres, se rendre sur leur lieu de travail depuis leur domicile représente une perte de temps importante : de une à trois heures par jour.

En misant sur le télétravail, une entreprise fait de sérieuses économies : surface de bureaux réduite au minimum, frais de déplacement quasi inexistant et gains de productivité. Mais passer du « tous au bureau » au « chacun chez soi » nécessite de repenser son organisation et ses façons de collaborer. L'essor d'Internet et de certains outils en

réseau a déjà changé la façon de communiquer. A tel point que, même au bureau, on se déplace de moins en moins pour parler à un collègue : on préfère souvent envoyer un courrier électronique ou passer un coup de téléphone.

**Totale transparence.** Je dirige une société d'une dizaine de personnes, composée essentiellement de développeurs informatiques et de commerciaux. Dès la création de Fitnet Application, j'ai décidé d'opter pour le télétravail. Nous ne perdons pas notre temps en réunions. Nous échangeons en nous connectant sur Skype, le logiciel gratuit de communication téléphonique sur Internet. Sur notre réseau Intranet, chaque collaborateur se voit attribuer une ou plusieurs tâches, qui sont mises en ligne : leur planification et leur état d'avancement sont ainsi visibles par tous. Par ailleurs, nous avons cessé de nous envoyer des e-mails ! Sur le principe du mur de Facebook, nous postons, sur ce même Intranet, nos questions, nos réponses ou nos remarques. Les collaborateurs vont les chercher en fonction de leurs besoins et de leurs attentes, et réagissent en utilisant eux aussi ce système de communication.

Pour mettre en place ce type d'organisation, il faut néanmoins lever deux freins : le manager doit accepter de partager l'information en toute transparence, sans craindre de perdre son pouvoir. Quant au salarié qui n'a pas l'habitude de travailler chez lui, il doit apprendre à se discipliner et à se montrer autonome. Mais il est plus que temps de lâcher un peu la bride à nos cadres et de les envoyer à l'école du management 2.0. ■



**"Le manager doit partager l'information sans craindre de perdre son pouvoir"**  
**Laurent Salsé**  
Fondateur et  
dirigeant de Fitnet  
Application