

**ENTREPRENEURIAT**

Oui, l'industrie,  
ça peut être sexy!

**EMPLOI**

Les 10 métiers les  
plus recherchés

**STRATÉGIE**

Comment Alpine veut  
revenir dans la course

**LEADERSHIP**

6 modes managériales  
à ne surtout pas suivre!

**REPORTAGE**

Les coulisses  
du géant Huawei

# LES SECRETS DU VRAI CHARISME

NOS CONSEILS  
POUR DÉVELOPPER  
VOTRE IMPACT



+ **TEST 360°**

## QUEL LEADER ÊTES-VOUS VRAIMENT?

EMPATHIQUE, STIMULANT OU AUTORITAIRE? DEMANDEZ À VOS COLLABORATEURS DE VOUS ÉVALUER

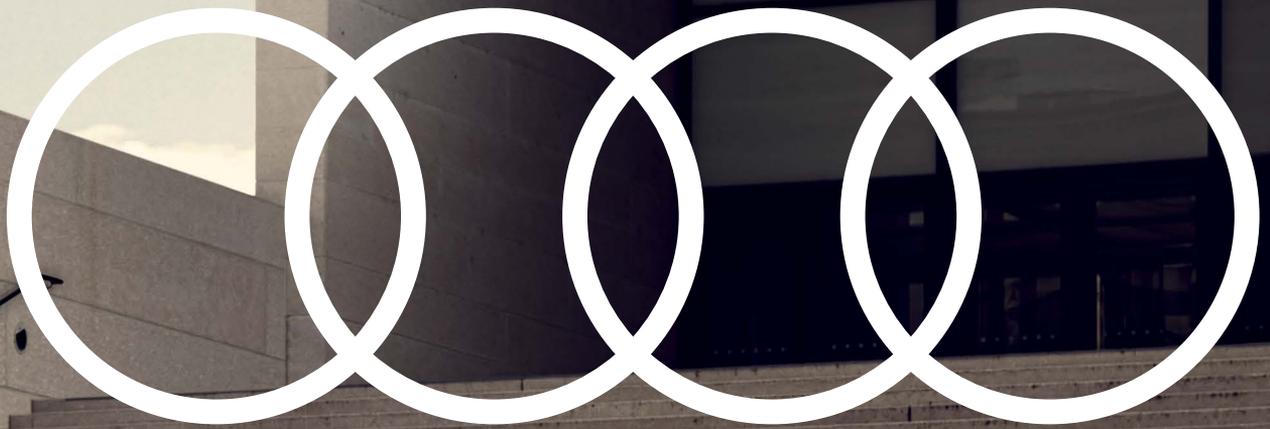
**Le magazine coach pour progresser dans son job**

# Quand le changement devient réalité.

Audi Q3 TFSI e  
hybride rechargeable



Cycle mixte Gamme Audi Q3 TFSI e : consommation électrique (kWh/100 km) WLTP : 16,0 - 17,5. Consommation combinée (l/100 km) WLTP : 1,6 - 2,0. Émissions combinées de CO<sub>2</sub> (g/km) : 0 (mode électrique en phase de roulage) - 44 (mode hybride WLTP). Valeurs au 30/07/2021, susceptibles d'évolution. Plus d'informations auprès de votre Partenaire. Depuis le 1<sup>er</sup> septembre 2018, les véhicules légers neufs sont réceptionnés en Europe sur la base de la



Le futur nous anime.

procédure d'essai harmonisée pour les véhicules légers (WLTP), procédure d'essai permettant de mesurer la consommation de carburant et les émissions de CO<sub>2</sub>, plus réaliste que la procédure NEDC précédemment utilisée. Volkswagen Group France, SA au capital de 198 502 510 €, 11 avenue de Boursonne Villers-Cotterêts, RCS Soissons 832 277 370. Modèle de jantes non disponible en France.

**iV**

# RECHARGE LIFE\*

# NOUVEAU ŠKODA ENYAQ iV

## LE SUV 100% ÉLECTRIQUE

**ŠKODA**

À PARTIR DE

**299€** / MOIS<sup>(1)</sup>LLD SUR 37 MOIS  
AVEC APPORT**Bonus écologique et remise ŠKODA déduits**

Offre valable du 20/07/2021 au 31/10/2021.

Modèle présenté : ENYAQ iV 60, avec options, 1<sup>er</sup> loyer de **9 500€** ramené à **3 500€** après déduction du bonus écologique de **6 000€** et 36 loyers de **411€**, remise ŠKODA de **2 300€** déduite.

(1) Ex pour ENYAQ iV Version 60 180 ch en Location Longue Durée sur 37 mois / 30 000 km max, 1<sup>er</sup> loyer de 9 500€ ramené à 3 500€ après déduction du bonus écologique de 6 000€ et 36 loyers de 299€, hors assurances facultatives, remise ŠKODA de 2 300€ déduite. Offre réservée aux particuliers, chez tous les Distributeurs présentant ce financement sous réserve d'acceptation du dossier par VOLKSWAGEN BANK GMBH - SARL de droit allemand - Capital social : 318 279 200 € - Siège social : Braunschweig (Allemagne) - RC/HRB Braunschweig : 1819 - Intermédiaire d'assurance européen : D-HNQM-UQ9MO-22 (www.orias.fr) - Succursale France : Bâtiment Ellipse, 15 avenue de la Demi-Lune - 95700 Roissy-en-France - RCS Pontoise : 451 618 904 - Administration et adresse postale : 11, avenue de Boursonne - B.P. 61 - 02601 Villers-Cotterêts Cedex. Sous réserve de bénéficier du bonus écologique (conditions sur [economie.gouv.fr](http://economie.gouv.fr)). **Modèle de borne différent pour le marché français.**

**Gamme ENYAQ iV : consommation en cycle mixte (kWh/km) min - max : WLTP : 14,6- 21,6 Rejets de CO<sub>2</sub> (g/km) : WLTP : 0 (en phase de roulage). Jusqu'à 534 kilomètres d'autonomie (norme WLTP), selon version et équipements.**

Depuis le 1<sup>er</sup> septembre 2018, les véhicules légers neufs sont réceptionnés en Europe sur la base de la procédure d'essai harmonisée pour les véhicules légers (WLTP), procédure d'essai permettant de mesurer la consommation de carburant et les émissions de CO<sub>2</sub>, plus réaliste que la procédure NEDC précédemment utilisée.

Volkswagen Group France - S.A. - Capital : 198 502 510€ - 11, av. de Boursonne - 02600 Villers-Cotterêts - R.C.S. Soissons 832 277 370.

\*Recharge Life = Rechargez votre vie

AUTONOMIE (WLTP) :  
534 KMÉMISSIONS DE CO<sub>2</sub> :  
0 G/KM



**Lomig Guillo**  
rédacteur en chef

🐦@lomigg

## Le charisme de fonction

**P**endant longtemps, l'un des signes de la réussite d'un cadre dirigeant, c'était d'obtenir... une voiture de fonction ! Et bien évidemment, plus elle était grosse, et si possible allemande, plus la réussite était flagrante. Mais il n'y avait pas que la voiture que l'on recevait avec une promotion : on parle parfois de «charisme de fonction». Cette forme de charisme, que l'on pourrait appeler institutionnel, passe par plusieurs choses : la taille du bureau, un titre à rallonge, une équipe à diriger, voire un uniforme – même s'il s'agit généralement en entreprise d'un costume gris. Dans de nombreux secteurs, l'uniforme, le vrai, est d'ailleurs encore un moyen de «forcer» le charisme, en impressionnant artificiellement ceux qui se trouvent en face. Régulièrement, il m'arrive ainsi de croiser une patrouille de chasseurs alpins, en tenue de camouflage, au coin d'un rayon du supermarché Franprix en bas de chez moi. Ils profitent d'une pause pendant leur patrouille vigipirate pour aller acheter un sandwich, mais je peux vous dire que tomber nez à nez avec un tel uniforme – et les armes qui vont avec – dans un endroit où on ne s'y attend pas vous fait vous sentir tout petit. On raconte d'ailleurs que, dans le même esprit, le général Patton, héros de la Seconde Guerre mondiale, s'arrangeait pour toujours laisser apparaître la crosse de nacre de son pistolet à la vue de ses interlocuteurs, histoire de les impressionner. A l'inverse, on dit que, parmi toutes les raisons qui ont poussé Louis XVI vers la guillotine, son refus de porter l'uniforme,

contrairement à ses prédécesseurs, aurait joué un rôle non négligeable. L'armée et la garde nationale, se sentant ainsi méprisées, n'auraient ensuite pas été ses soutiens les plus zélés...

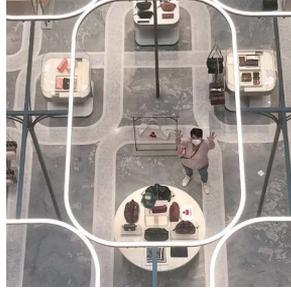
**A**ujourd'hui, les voitures de fonction et les bureaux individuels se font rares dans les entreprises, d'autant plus à l'ère du télétravail. Au mieux peut-on espérer un vélo de fonction, si l'employeur a la fibre verte. Quant à l'uniforme du chef, il a été mis à mal par la culture start-up : à part quelques figures historiques du CAC40, il n'est plus rare de voir des patrons en jeans et baskets. Du coup, le charisme de fonction a tendance, lui aussi, à disparaître. Pourtant, l'entreprise a toujours besoin de leaders inspirants, de chefs qui tracent la voie, de dirigeants qui dirigent. Mais ces derniers, privés de leur «charisme corporate», ne peuvent plus miser que sur leur propre aura. Et se retrouvent obligés soit de forcer sur l'autorité, pour assurer leur place, soit d'inventer de nouvelles façons de devenir des modèles, des facilitateurs qui donnent envie de travailler ensemble, des boussoles qui donnent du sens à ce que l'on fait. C'est pour eux que nous avons réalisé le dossier au cœur de ce numéro, sur le nouveau charisme : pour leur permettre d'endosser dès aujourd'hui les habits du chef version 2022. Sans sceptre ni couronne. Ni voiture de fonction... \*



## Et... que faisait la rédaction ce mois-ci ?



**Depuis le Brésil**, l'illustrateur Guilherme Henrique croque le portrait de David Abiker et de nos chroniqueurs.



**A la Samaritaine**, notre maquettiste Marie Dethire joue à «Où est Charlie» au milieu des accessoires de luxe.



**Sous le soleil de Gennevilliers**, André Mora, responsable du dossier de ce numéro, cultive son charisme et se fait dorer l'aura.

### RÉDACTION

13, rue Henri-Barbusse, 92624 Gennevilliers CEDEX.  
Tél. : 01 73 05 45 45. Fax : 01 47 92 66 85.

Pour joindre votre correspondant, composez le **01 73 05** puis les quatre chiffres figurant entre parenthèses après son nom. Pour lui envoyer un e-mail, tapez la (ou les) première(s) lettre(s) de son prénom, son nom et @prismamedia.com

**Rédacteur en chef** Lomig Guillo (48 98)

**Direction artistique** Nicolas Pottier (49 26)

**Rédaction** Francis Lecompte (48 46), André Mora (49 56), Sébastien Pierrot (46 90), chefs de service

**Secrétariat de rédaction** Fabien Morançais (chef de service), Fabienne Corona, Isabelle Renaud, Véronique Fuvel (secrétaires de rédaction)

**Maquette** Stéphanie Hamelin (49 55) et Thais Fouquet, cheffes de studio, avec Marie Dethire

**Photo** Claudia Zels (48 16), cheffe de rubrique

**Secrétariat** Béatrice Boston (48 01)

**Comptabilité** Franck Lemire (45 36)

**Fabrication** Eric Zuddas (49 51), Jean-Bernard Domin (49 50)

**Ont collaboré à ce numéro** Marie Peronnau (rédaction), Patricia Lepez, Christelle Denis (SR), Hélène Frédéric (révision)

### PUBLICITÉ

13, rue Henri-Barbusse, 92624 Gennevilliers CEDEX. Tél. : 01 73 05 45 45.

Pour joindre votre correspondant, composez le **01 73 05** puis les quatre chiffres figurant entre parenthèses après son nom.

**Directeur exécutif Prisma Media Solutions** Philipp Schmidt (51 88)

**Directrice exécutive adjointe PMS** Virginie Lubot (64 48)

**Directeur délégué PMS Premium** Thierry Dauré (64 49)

**Brand Solution Director** Axel Echknézi (65 64)

**Luxe et Automobile Brand Solutions Director**

Dominique Bellanger (45 28)

**Équipe commerciale** Florence Pirault (64 63),

Evelyne Allain-Tholy (64 24), Sylvie Culerrier Breton (64 22),

Pauline Garrigues (49 44), Charles Rateau (45 51)

**Trading Managers** Gwenola Le Creff (48 90), Virginie Viot (45 29)

**Planning Managers** Marie-Annick Bobet (64 76),

Typhaine Dumond (64 72)

**Assistante commerciale** Catherine Pintus (64 61)

**Directrice déléguée Creative Room** Viviane Rouvier (51 10)

**Directeur délégué Insight Room** Charles Jouvin (53 28)

### MARKETING ET DIFFUSION

**Directrice des études éditoriales** Isabelle Demailly Engelsen (53 38)

**Directeur marketing client** Laurent Grolée (60 25).

**Directrice de la fabrication et de la vente au numéro**

Sylvaine Cortada (54 65)

**Directeur des ventes** (56 76)

**DIRECTEUR DE LA PUBLICATION** Rolf Heinz

**DIRECTRICE EXÉCUTIVE DU PÔLE PREMIUM** Gwendoline Michaelis

**Directrice marketing et business development**

Dorothee Fluckiger (68 76)

**Cheffe de groupe** Hélène Coin (57 67)

**Cheffe de marque** Juliette Heuzebroc (48 65)

**Imprimé en Pologne** Quad/Graphics Europe Sp. z o.o.

**Provenance du papier** Allemagne

**Taux de fibres recyclées** 63%

**Eutrophisation** Ptot 0,003 kg/To de papier

© PrismaMedia 2021. Dépôt légal : septembre 2021. ISSN : 1627-4792.

Date de création : mars 1995. Commission paritaire : 1024 T 85861.



PRISMA MEDIA

13, rue Henri-Barbusse, 92624 Gennevilliers CEDEX.

Tél. : 01 73 05 45 45. Internet : prismamedia.com

SAS au capital de 3 000 000 d'euros d'une durée de 99 ans. Président :

Rolf Heinz. Associé unique : Société d'investissements

et de gestion 123-SIG 123 SAS. Directeur de publication : Rolf Heinz.

La rédaction n'est pas responsable de la perte ou de la détérioration

des textes ou des photos qui lui sont adressés pour appréciation.

La reproduction, même partielle, de tout matériel publié dans le magazine

est strictement interdite.

### POUR S'ABONNER ET COMMANDER DES NUMÉROS

**Par courrier.** Service abonnements.

Management. 62066 Arras Cedex 9

**Par téléphone.** France métropolitaine.

**0 808 809 063** Service gratuit + prix appel

**Abonnements et anciens numéros :** prismashop.management.fr / www.management.fr (magazine)  
Pour un abonnement d'un an/10 numéros FRANCE MÉTROPOLITAINE : 53,90 €. AUTRES PAYS et DOM-TOM : nous consulter par téléphone au 00 33 1 70 99 29 52



Notre publication adhère à l'ARPP autorité de régulation professionnelle de la publicité. Elle s'engage à suivre ses recommandations et à respecter une publicité loyale et respectueuse du public. 11 rue Saint-Florentin 75008 Paris

# NOUVELLE RENAULT MEGANE E-TECH

hybride rechargeable



version business

**319€** à partir de  
ttc/mois\*

LLD easy loc pro sur 48 mois/60 000 km  
avec un 1<sup>er</sup> loyer majoré de 3 887€ ttc,  
bonus écologique de 1000€ déduit  
**assistance, garantie et entretien inclus**

modèle présenté : Renault megane berline business e-tech hybride rechargeable avec peinture métallisée à **329€ ttc/mois avec un 1<sup>er</sup> loyer majoré de 4114€ ttc, bonus écologique de 1000€ déduit**. \*exemple de location longue durée (LLD) professionnel, hors assurances facultatives, sur 48 mois et 60 000 km, pour une Renault megane berline business e-tech hybride rechargeable hors options, avec un premier loyer majoré de 4 887€ ttc, ramené à 3 887€ ttc après déduction du bonus écologique de 1000€, puis 47 loyers de 319€ ttc, comprenant l'entretien et l'assistance au véhicule et aux personnes, selon barème et conditions contractuelles à disposition dans le réseau, en fin de contrat, restitution du véhicule chez votre concessionnaire avec paiement des frais de remise en état standard et des kilomètres supplémentaires. sous réserve d'acceptation par diac location sa, au capital de 29 240 988€ - siège social : 14 avenue du pavé neuf 93168 noisy-le-grand cedex - rcs bobigny 329 892 368 - n° orias : 07 004 967 - www.orias.fr, assistance souscrite par diac location auprès d'axa assistance france assurance, sa au capital de 24 099 560,20€ - siège social : 6 rue andré gide 92321 châtillon cedex. **offres valables du 01/09/2021 au 31/10/2021**, non cumulables, réservées aux artisans, commerçants, sociétés (hors loueurs, administrations, clients sous protocoles nationaux ou régionaux), dans la limite des stocks disponibles et dans les points de vente participants, intermédiaires non exclusifs. easy loc pro est une marque désignant une offre de location longue durée de diac location. **gamme Renault megane : consommations mixtes min/max (l/100 km) (procédure wltp) : 1,2/5,9. émissions co<sub>2</sub> min/max (g/km) (procédure wltp) : 28/134.**

Renault recommande 

[professionnels.renault.fr](http://professionnels.renault.fr)





## Business

- / 012 / **L'actu du management**  
6 modes managériales à oublier
- / 016 / **Le patron dans l'actu**  
Laurent Lévy, président d'Optical Center
- / 020 / **L'actu des entreprises**  
Les «jobs en or» chéris par les recruteurs
- / 022 / **Pitch**  
Les start-up du mois
- / 024 / **En chiffres**
- / 026 / **Etude de cas**  
Faire à nouveau vrombir Alpine
- / 028 / **Nos experts vous répondent**
- / 032 / **Parts de marché**  
La plante aux mille vertus tisse sa toile
- / 034 / **Tête pensante**  
Emilie Raffo, spécialiste des cryptomonnaies
- / 038 / **Coulisses**  
Comment Huawei innove à la française
- / 044 / **Cash Flo**  
L'abreuvoir

Au sein du magazine figurent un encart Chridami broché sur une sélection d'abonnés, un encart Chridami broché sur une sélection d'abonnés, un encart Post-it reab 2021 collé sur une sélection d'abonnés, un encart Abo - lettre hausse tarifs ADI 2021 jeté sur une sélection d'abonnés

## Work

- / 046 / **Le nouveau charisme**
- / 048 / Fin de règne pour le «moi je»
- / 050 / Test : quel leader êtes-vous vraiment ?
- / 056 / Quand Jupiter passe en mode collaboratif
- / 059 / **Guide pratique**  
*Le charisme, ça s'apprend*
- / 060 / *Le rayonnement en 10 leçons*
- / 068 / *4 techniques pour booster votre leadership*
- / 070 / *«On me dit charismatique parce que...»*
- / 076 / La grâce sous toutes les coutures
- / 080 / Changer la loi du genre
- / 082 / Opinion : Guila Clara Kessous, «Acceptez le regard de l'autre»
- / 084 / L'art oratoire, utile ou bullshit ?
- / 088 / Comment briller par écrit
- / 090 / L'éclat terni des managers soleil
- / 094 / Lionel Bellenger : «Le plus dangereux, c'est l'emprise»
- / 096 / Marque sincère recherche égérie engagée
- / 098 / Le défi : 30 jours pour devenir charismatique

## Entreprendre

- / 102 / **Profil**  
L'appel de l'industrie
- / 107 / **Les start-up du mois**  
Bob, le mini lave-vaisselle
- / 108 / **Tendance**  
Hardware blues
- / 110 / **Fiche du créateur**  
Mettez un chatbot sur votre site internet

## Afterwork

- / 114 / **Places to biz**  
Les meilleures adresses lilloises de Philippe Blanchot
- / 116 / **Déco**  
Un bureau qui se fait oublier
- / 118 / **Managers d'hier**  
Marie-Louise Cognacq-Jaÿ, le goût de l'effort
- / 120 / **Lu pour vous**
- / 122 / **Matos**  
Prenez des couleurs!
- / 124 / **La philo du bureau**  
Quand les recruteurs misent sur la neurodiversité
- / 125 / **Auto**  
Jaguar E-Pace Flexfuel, Un félin à l'appétit dompté
- / 126 / **Forme**  
La sauterelle, pour galvaniser les foules
- / 127 / **Vu de l'étranger**  
En Grèce, le café, c'est sacré!
- / 128 / **Style**
- / 130 / **Horlogerie**
- / 131 / **Managez votre vie**
- / 132 / **Pause culture**
- / 134 / **Chronique** : L'open space des émotions



ligne-roset.com

Book&Look, Pagnon & Pelhaître  
Fabriqué en France

R E N D E Z - V O U S   W I T H   Y O U

**ligne roset®**

depuis 1860



---

# Business

---

“ **En tant que manager,** mon rôle est de déceler le potentiel de mes collaborateurs et de les aider à en prendre conscience” Laurent Lévy, président d’Optical Center / **16**

---

**12** / L’actu du management : 6 modes managériales à oublier  
—

**16** / Le patron dans l’actu : Laurent Lévy, président fondateur d’Optical Center

**20** / L’actu des entreprises : Les «jobs en or» chéris par les recruteurs  
—

**22** / Pitch : les start-up du mois  
—

**24** / En chiffres

**26** / Etude de cas : Faire à nouveau vrombir Alpine  
—

**28** / Nos experts vous répondent  
—

**32** / Parts de marché : Le lin tisse sa toile

**34** / Tête pensante : Emilie Raffo, crypto-spécialiste  
—

**38** / Coulisses : Comment Huawei innove à la française  
—

**44** / Cash Flo : L’abreuvoir



## 6 modes managériales à oublier!

Le consultant Philippe Schleiter s'est penché sur six modes managériales qu'il estime convenues, ringardes ou dangereuses mais dont tout le monde parle... pour mieux les démonter.

**L**es pratiques managériales des entreprises sont soumises à de puissants effets de mode se diffusant grâce à tout un écosystème au sein duquel les consultants occupent, conjointement avec les chercheurs et les médias, une place de choix. Leur survie dépendant directement de leur efficacité, il est tout à fait normal que les entreprises recherchent et expérimentent continuellement de nouvelles façons de faire. En revanche, les spécialistes de cette question mettent en évidence un phénomène plus inquiétant : le raccourcissement du cycle de vie des modes managériales. L'exemple qui suit illustre très bien cette accélération. En 1985, des chercheurs observent que la quasi-totalité des 500 plus grandes firmes mondiales ont entrepris un projet de «management par la qualité totale». Or, trois années plus tard, 80% d'entre elles ont abandonné ce projet au profit d'un dispositif jugé plus performant. C'est bien que le succès d'un type de management ne relève pas seulement d'une démarche rationnelle mais de la diffusion de

croyanances et de phénomènes d'imitation. D'où l'intérêt de passer au crible de la critique les modes managériales, surtout les plus populaires et les plus convenues. En voici six.

### **MODE #1** L'entreprise à mission, ou la quête de rédemption

Directement inspirée des B Corp («benefit corporation») nord-américaines, l'entreprise à mission – créée par la loi Pacte de 2019 – «affirme publiquement sa raison d'être, ainsi qu'un ou plusieurs objectifs sociaux et environnementaux qu'elle se donne pour mission de poursuivre». Cette origine anglo-saxonne n'est pas neutre. En effet, la plupart d'entre elles ne sont pas nées sous ce statut. A l'instar de Danone, il s'agit plutôt de grandes sociétés qui l'adoptent dans une sorte de quête de rédemption. Les entreprises à mission ne sont pas sans rappeler les personnalités publiques américaines qui, sous l'influence des Eglises évangéliques, renouellent publiquement leur baptême en jurant, les larmes aux yeux, de mener désormais une existence vertueuse.

Cela ne remet pas nécessairement en cause leur sincérité mais révèle que le moteur de cette mutation est la mauvaise conscience. L'entreprise à mission est une entreprise qui doute de sa légitimité naturelle et cherche, en dehors d'elle-même, un motif capable de justifier son existence. Et c'est bien là que le bât blesse ! Car cette dynamique la conduit presque inévitablement à faire siennes des causes assez éloignées de son activité réelle. Le plus souvent elle promet, peu ou prou, de sauver la planète. D'où une interrogation : et si, en se consacrant à cette grande et noble cause, l'entreprise à mission venait à négliger ses devoirs plus immédiats à l'égard de ses salariés, ses clients, ses prestataires, ses partenaires, son territoire ?

### **MODE #2** L'entreprise libérée, livrée à la tyrannie des process et des processeurs

«D'abord, virez tous les managers !» Formulée en 2011 par Gary Hamel, professeur à la London Business School, dans les colonnes de la *Harvard Business*

humaine et incarnée venant les libérer de la froide tyrannie des process et des processeurs.

**MODE  
#3**

### **Le bonheur au travail, ou l'écueil du maternalisme**

Les entreprises ont-elles pour mission de veiller au bonheur de leurs salariés ? Tout semble aujourd'hui l'indiquer. Il y a d'abord le contexte légal enjoignant aux entreprises de lutter contre le stress, le burn-out et l'ensemble des risques psychosociaux. Il y a aussi l'essor des études démontrant que le bonheur des travailleurs conditionne leur engagement et donc la performance des entreprises... Enfin, de façon plus profonde et positive, il y a le constat massif que, pour l'immense majorité de nos contemporains, le travail ne représente pas seulement un moyen de gagner sa vie mais une façon de la réussir.

Veiller au bien-être de ses collaborateurs semble donc tout à la fois légitime et nécessaire. Mais encore faut-il ne pas se tromper sur la véritable nature du bonheur humain ! La tradition philosophique grecque propose deux voies pour y accéder : d'une part, celle de l'hédonisme, consistant à rechercher les plaisirs et à éviter les déplaisirs ; d'autre part, celle, plus exigeante mais aussi plus durable et profonde, de l'eudémonisme, reposant sur la poursuite d'objectifs qui ont du sens. Il semble, hélas, que, dans l'entreprise, la conception hédoniste l'emporte souvent. D'où l'essor d'un certain «maternalisme» encore plus infantilisant que le paternalisme d'antan puisqu'il incite les managers à se transformer, à peu de chose près, en assistantes sociales, gentils animateurs ou nourrices...

Or, si bien intentionnée soit-elle, cette démarche mène à une impasse. En effet, au travail, les hommes et les femmes n'aspirent pas à être choyés, dorlotés ou consolés. Ils veulent au contraire être considérés comme des êtres autonomes et responsables, capables de prendre des

initiatives, de relever des défis et de contribuer, par leurs compétences et leurs efforts, à des œuvres collectives qui les dépassent et dont ils pourront retirer de la fierté. Autant dire que, pour veiller au bonheur de leurs salariés, la meilleure méthode consiste, pour les managers, à préférer la passion à la compassion !

**MODE  
#4**

### **L'entreprise amnésique, coincée dans un éternel présent**

Plongées dans un environnement en mutation accélérée, les entreprises doivent évoluer en permanence. Elles ont dès lors la tentation de considérer leur identité comme un héritage encombrant dont elles devraient se délester pour gagner en agilité et réussir leur transformation. Cette étrange apologie de l'amnésie s'inscrit dans une mentalité contemporaine valorisant plus que de raison ce qui est nouveau, inédit, ou prétendument sans précédent. Associée à un passé honni dont il faudrait faire table rase, l'identité est ainsi accusée d'entraver la marche triomphale du progrès ! On souhaiterait donc pouvoir l'effacer comme on réinitialise le disque dur d'un ordinateur.

Pourtant, de nombreuses recherches menées en management, en psychologie sociale et en neurosciences démontrent que, loin d'être un obstacle au changement, l'identité représente au contraire un précieux atout dans les projets de transformation. Elle apporte la confiance nécessaire pour aller de l'avant. Rejeter son passé ne permet pas la projection dans l'avenir mais enferme dans un éternel présent.

*Review*, cette proposition aurait dû provoquer, par son outrance, un simple haussement d'épaules. Or elle suscita un engouement planétaire, d'innombrables publications se mettant soudainement à prédire l'avènement inéluctable d'une entreprise sans hiérarchie, enfin libérée des «petits chefs» qui entravent sa créativité et plombent ses finances...

Le succès de cette idée saugrenue s'explique par son positionnement au carrefour d'utopies anciennes et nouvelles. Virer tous les managers ? L'idée chatouille évidemment les pulsions égalitaires et libertaires. Elle réactive, sous une nouvelle forme, les vieux fantasmes autogestionnaires des générations d'après-guerre. Mais elle s'accorde aussi fort bien avec le messianisme high-tech né avec l'essor des technologies de l'information et de la communication, qui promet la libre coopération de tous sans le recours aux anciennes instances d'intermédiation. Dans le «monde plat» né de la mondialisation, pourquoi l'entreprise ne deviendrait-elle pas plate, elle aussi ! Sur le papier, tout semblait réuni pour que les managers intermédiaires et de proximité soient, sinon cloués au pilori, du moins jetés aux poubelles de l'histoire...

Dix ans plus tard, le rêve s'est pourtant transformé en cauchemar. En effet, sur le terrain, le déclin des managers a provoqué un essor sans précédent de normes et de reportings toujours plus rigides... Si bien que, dans les entreprises ayant plus ou moins adopté ce modèle, les salariés en viennent à nourrir l'espoir du retour d'une autorité

MODE #5

### L'entreprise dématérialisée, ou le vertige du néant

Il fut un temps, pas si lointain, où la pente naturelle des entreprises était de grandir, de se charpenter et d'internaliser de plus en plus de fonctions en avalant ses prestataires et partenaires au point de devenir une sorte de monde en soi. On se souvient ainsi de la fascination qu'exerçaient les grandes firmes de l'ère industrielle. Puis, à force de grossir, l'entreprise s'est bureaucratisée, rigidifiée, ankylosée. Dès lors, une dynamique contraire s'est enclenchée. «Small is beautiful» était le nouveau mot d'ordre ! Les grandes firmes se sont alors lancées dans un mouvement de démembrement afin de gagner en souplesse et en agilité.

Hélas, cette quête d'allègement a rapidement pris un tour effréné. Le salutaire régime amincissant que se sont imposés les organisations a bientôt viré à l'obsession anorexique. Le tournant date bien sûr des années 1990 avec l'essor du concept de «fables», autrement dit d'entreprise sans usines, celles-ci n'étant pas supprimées mais confiées à la Chine qui en tire désormais sa puissance... Aujourd'hui, il est de bon ton de se gausser de cette erreur stratégique. On parle en effet de réindustrialiser, de relocaliser la production, etc. Mais, curieusement, on se jette au même moment sur une nouvelle tocade : le télétravail massif présenté comme l'avenir du travail alors que sa conséquence naturelle sera de démanteler les centres de décision et de R&D... On moque l'entreprise sans usine tout en préparant l'entreprise sans bureaux, et peut-être bientôt sans salariés, car le télétravail rend possible une nouvelle vague de sous-traitance et de délocalisations frappant cette fois les cols blancs...

MODE #6

### L'entreprise militante, ou le piège de l'idéologie woke

«Sephora s'engage à consacrer au moins 15% de ses rayons à des produits venant de sociétés tenues par des Noirs. Les cadres de Lockheed Martin suivent un séminaire de diversity training pour apprendre à «déconstruire leur privilège blanc». Ben & Jerry's, les glaces, entend démanteler la white supremacy.» Ce sont des exemples avancés par le quotidien *L'Opinion* pour alerter sur la pénétration de l'idéologie «woke» – caractérisée par une sensibilité exacerbée aux injustices raciales et de genre – dans le monde des affaires nord-américain. Encore une lubie qui ne saurait s'imposer en France, patrie de l'universalisme républicain ? Rien n'est moins sûr ! Après l'université, de plus en plus poreuse aux études dites décoloniales ou de genre, certaines boîtes françaises semblent déjà céder. «Beaucoup d'entreprises sont tétanisées à l'idée de braquer un jeune public prescripteur. Très attentives à leur capital réputationnel et connaissant sa fragilité sur les réseaux sociaux, elles surjouent la sensibilité écolo ou LGBT», analyse Gilles Clavreul, ex-délégué interministériel à la lutte contre le racisme et l'antisémitisme. C'est ainsi

que le piège se referme. Dans un récent article de la *Harvard Business Review*, deux consultants américains en diversité mettaient en garde contre la tentation du «woke washing» : «Les entreprises qui reprennent à leur compte le discours des activistes sociétaux dans leurs campagnes publicitaires ne peuvent s'abstenir de modifier aussi leur culture interne.» Autrement dit, toute entreprise relayant les mots d'ordre de la culture woke sera contrainte de donner des gages de bonne foi. Du marketing, cette culture va ainsi se diffuser au management et aux ressources humaines, via l'instauration de politiques de quotas ethniques pour le recrutement, l'organisation de stages de sensibilisation-rééducation aux inégalités et aux discriminations, voire la création d'espaces réservés aux minorités... Les entreprises françaises seraient bien inspirées de résister à la mode du woke et de se forger une solide immunité naturelle contre ce poison idéologique destructeur de leur cohésion.\*

⇨ Par Philippe Schleiter, directeur du cabinet Delta Lead

## POUR DÉMYSTIFIER LES MODES MANAGERIALES

Philippe Schleiter, consultant au sein du cabinet Delta Lead, accompagne les entreprises dans leurs projets de transformation. Mais, pour lui, transformer ne veut pas nécessairement dire céder à la mode, à la nouveauté ni tourner le dos à son passé pour repartir d'une page blanche. Au contraire, il dénonce les modes managériaux éphémères qui ne sont que des écrans de fumée destinés à éviter de parler du fond. Deux fois par an, il publie une lettre (disponible gratuitement sur

le site [delta-lead.com](http://delta-lead.com)), autour des questions de management. Dans sa dernière livraison, dont sont extraits les textes ci-dessus, il donne la parole à de nombreux experts qui, à leur tour, démontent les modes managériaux actuelles (Mathieu Bock-Côté,

Lucie Czap, Mathieu Detchessahar...). Il est également l'auteur de plusieurs livres sur le management.

**MANAGEMENT, LE GRAND RETOUR DU RÉEL**, Philippe Schleiter, VA Press, 18 €.



« De nouveaux espaces à la hauteur  
du projet sportif et humain du Paris FC,  
pour l'ensemble de nos équipes »

**JEAN-MARC NOBILO,  
DIRECTEUR DU CENTRE DE FORMATION**

« Nous avons été accompagnés avec soin  
pour créer ce bâtiment à nos couleurs,  
dans notre environnement préservé de verdure »

**FABRICE HERRAULT,  
DIRECTEUR GÉNÉRAL DÉLÉGUÉ**



# GÉNÉRATION BÂTIMENT ÉCO-RESPONSABLE



Optimisez votre projet avec le leader français de la construction hors-site  
et rejoignez la génération bâtiment écoresponsable.

**CONTACTEZ-NOUS AU 02 49 88 05 83  
OU SUR [BATIMENT-ECORESPONSABLE.COM](http://BATIMENT-ECORESPONSABLE.COM)**

Flashez le QR code et découvrez tous les témoignages vidéo.



LAURENT LÉVY

**“Nous sommes tous  
capables d’accomplir  
de grandes choses”**

Laurent Lévy,  
président fondateur  
d'Optical Center  
dans un fauteuil de la  
salle de relaxation de sa  
clinique de chirurgie  
réfractive.



**LAURENT  
LÉVY****1989**

Diplômé du brevet professionnel d'opticien lunetier à Paris.

**1991**

Il crée Optical Center et ouvre le premier magasin à Boulogne (92) sur 26 mètres carrés.

**1997**

Première franchise à Rouen.

**2005**

Il s'installe avec sa famille à Jérusalem.

**2008**

Il lance un département audioprothèse dans les magasins Optical Center.

**2011**

Il publie *Les 7 clés pour réussir*.

**2016**

Il ouvre la première clinique Optical Center de chirurgie réfractive à Lyon.

**2019**

Il fonde le Jérusalem Football Club.

**D**ès l'ouverture de sa boutique d'optique, en 1991, à Boulogne-Billancourt (92),

Laurent Lévy, jeune titulaire du brevet professionnel d'opticien lunetier, avait planifié sa réussite. Et il n'en a jamais douté. Sur un marché à la fois très convoité et dépendant des réglementations sanitaires et de leurs variations, il a, de fait, développé un réseau de franchisés de premier plan. Voilà cinq ans, il avait fixé à 2020 la date à laquelle Optical Center deviendrait leader tout court – le Covid n'a reculé cette échéance que d'une année. Une success story singulière, dans la mesure où elle ne s'appuie pas que sur des recettes commerciales. Le président fondateur n'a jamais caché, bien au contraire, l'inspiration spirituelle qui guide son management, puisée principalement dans les textes sacrés du judaïsme. Depuis 2005, il est d'ailleurs installé à Jérusalem – et ce pilotage à distance profite, constate-t-il, à l'ensemble de ses collaborateurs et de ses partenaires.

**/Q/**

**Optical Center est désormais numéro 1 du marché français de l'optique...**

**LAURENT LÉVY** Oui, au début de cette année, nous sommes devenus la première enseigne française de l'optique et de l'audition, en creusant un réel

**Il a fait d'Optical Center l'enseigne leader du marché français. Un succès construit sur un modèle économique mais aussi sur des valeurs spirituelles affirmées.**

écart avec nos concurrents. Je dis toujours que j'ai eu une bonne bénédiction pour réussir à atteindre cet objectif, mais ce résultat traduit surtout la qualité de nos engagements, celle de nos 4000 collaborateurs, de toutes nos équipes, que cette réussite rend évidemment hyperenthousiastes.

**Votre modèle économique compte-t-il aussi pour beaucoup dans cette réussite ?**

**L. L.** Depuis la création de mon premier magasin, à Boulogne-Billancourt en 1991, ma stratégie n'a pas changé : proposer la qualité et le luxe au plus grand nombre, c'est-à-dire à des prix de 30 à 40% inférieurs à ceux des autres enseignes. Ce qui est rendu possible notamment par notre structure centrale très légère : nous ne sommes qu'une soixantaine de collaborateurs au siège, quand nos concurrents sont cinq à six fois plus nombreux. Notre positionnement, mais aussi les valeurs que j'ai toujours mises en avant, comme la lutte contre les abus de la profession vis-à-vis des mutuelles ou notre relation avec les clients, qui dépasse le seul cadre économique, font aussi d'Optical

Center un réseau très attirant pour les franchisés.

**En quoi la relation client vous distingue-t-elle de vos concurrents ?**

**L. L.** Dans notre activité d'opticiens, nous ne parlons pas de relation client, mais de relation humaine. Tous nos collaborateurs le savent, il s'agit avant tout de tisser des liens, pas seulement de vendre un produit ou un service. Cela commence dès le moment où l'on accueille une personne qui pousse la porte et cela se poursuit tout au long de sa visite. Nous avons établi 20 standards de comportement, que nous testons en permanence, pour les remettre en question et les améliorer encore et toujours. Parce que je suis profondément convaincu que nous pouvons toujours nous perfectionner – et c'est d'ailleurs l'autre clé de notre succès.

**Ces convictions fortes que vous défendez, comment faites-vous pour les transmettre à vos équipes ?**

**L. L.** Ces valeurs, avant tout comportementales, sont formalisées, écrites et bien expliquées. Elles sont ●●●

guider notre comportement dans le travail comme dans la vie de tous les jours.

**Comment de telles valeurs trouvent-elles leur application concrète dans l'entreprise ?**

●●● transmises à tous les nouveaux collaborateurs à l'occasion d'un séminaire d'intégration. Ensuite, il revient aux dirigeants et aux managers de les relayer au quotidien sur le terrain, toujours dans le but de garantir une vraie relation humaine et du bien-être à nos clients.

**Les valeurs spirituelles et religieuses entrent également pour beaucoup dans votre action...**

**L. L.** Ce sont les grands textes sacrés qui m'intéressent, pas les religions en tant que telles. Pour moi, les religions sont des inventions de l'homme, alors que Dieu, lui, est le même pour toute l'humanité. C'est Dieu qui m'inspire mes valeurs : je vois la manière dont il a créé le monde, en laissant à l'homme la liberté d'en faire usage. La Bible, c'est un texte commun pour les 7 milliards d'êtres humains, mais il respecte chacun dans sa différence. Ce qu'elle nous enseigne et ce que nous enseignent d'autres grands textes sacrés comme la Torah, c'est qu'on apprend de tout homme et cela doit, à mon sens,

**L. L.** Je constate que les gens ont trop tendance à se sous-estimer. Or, chacun est en réalité capable d'accomplir beaucoup plus de choses qu'il ne le croit. En tant que manager, mon rôle est de déceler ce potentiel chez mes collaborateurs et de les aider d'abord à en prendre conscience, puis à le développer. Je pense que j'ai la capacité à transmettre cet état d'esprit autour de moi, ce qui pousse l'ensemble du groupe vers le haut. Bien voir, c'est voir le bien qui est en chacun de nous. Ce sont ces valeurs-là que je privilégie lorsque je recrute mes proches collaborateurs : de «bonnes âmes» disposées à cette attention et à cette bienveillance vis-à-vis des autres. Là encore, le fait d'être une équipe très resserrée au siège favorise cet état d'esprit soudé, où tout le monde donne le meilleur de soi-même, où les équipes sont très proches. Moi-même, je travaille en direct avec sept directeurs de pôle qui, tous, sont avec moi depuis vingt ou trente ans... Parce que cette proximité est plus forte que les difficultés ou les désaccords éventuels.

**Tout cela fait-il de vous un manager très exigeant ?**

**L. L.** Le travail, pour moi, est une valeur fondamentale, c'est vrai. J'ai le goût de l'effort, le plaisir de l'effort, celui de réaliser des choses et de se dépasser. Mais ce n'est pas pour autant que j'impose à mes collaborateurs des contraintes de travail très lourdes. Au contraire ! Il est très important pour moi que chacun ne limite pas sa vie à sa vie professionnelle, la famille est bien davantage notre raison d'être que le travail. Je demande à mes équipes d'arrêter de lire leurs mails à partir d'une certaine heure, de ne pas dépasser les 39 heures de travail par semaine, parce que lorsqu'on est bien organisé et qu'on ne perd pas de temps, on n'a pas besoin de travailler davantage.

**Vous êtes installé à Jérusalem. Cela a-t-il modifié l'organisation de l'entreprise ?**

**L. L.** Vous savez, j'ai été présent en France pendant les premières quatorze années de l'entreprise, de 1991 à 2005. Quand j'ai rejoint Israël, cette année-là, Optical Center comptait une centaine de magasins. Aujourd'hui, nous en sommes à plus de 700 ! C'est bien la preuve que mon éloignement n'a pas freiné son développement, bien au contraire ! Parce que cela a entraîné mes équipes à être toujours plus responsables et, de mon côté, à ne plus me retrouver le nez dans le guidon. En me trouvant ici, je peux prendre plus facilement du recul, ce qui se traduit par une meilleure

**“ La Bible nous enseigne qu'on apprend de tout homme et cela doit, à mon sens, guider notre comportement dans le travail. ”**

capacité à innover. D'autant plus qu'au-delà des raisons spirituelles qui m'ont poussé à venir dans ce pays, je profite à plein de son dynamisme. Ici, tout va beaucoup plus vite qu'ailleurs – on en a encore eu la démonstration récente, puisque Israël est le pays le plus avancé en matière de vaccination contre le Covid. Depuis les prises de décision jusqu'à leur mise en application, tout est beaucoup plus rapide. En outre, tout ce qui se passe ici à Jérusalem préfigure ce qui va arriver demain dans le pays et, après-demain, dans le monde. C'est donc un environnement très favorable pour un dirigeant d'entreprise, qui profite à tout le groupe. Pour Optical Center, ça fonctionne : mes équipes sont elles-mêmes beaucoup plus réactives que celles de nos concurrents.

***Vous vous êtes lancé aussi dans l'immobilier et d'autres initiatives en plus d'Optical Center. Comment arrivez-vous à gérer de front ces multiples activités ?***

**L. L.** Pour mon emploi du temps, j'ai une organisation quasi militaire ! Je veux dire que la répartition du temps que j'accorde à chacune de mes activités est parfaitement calculée. Je vis 80% du temps en Israël, 10% en France, et les 10% restants dans les autres pays où le groupe s'est implanté. Ensuite, chacun

des quatre jours de la semaine où je travaille, je consacre 80% de mon temps à Optical Center et 20% à mes autres activités – le club de football que j'ai créé, l'immobilier, etc. Je me réserve également des plages horaires bien précises et à certains jours fixes pour la réflexion et l'étude de la Bible ou de la Torah via des séminaires, des conférences, des lectures. Il est indispensable de s'enrichir et de s'améliorer sur le plan spirituel. A plus long terme, je prévois de travailler jusqu'à l'âge de 70 ans, après quoi je me consacrerai pleinement à ma famille.



GUY LEROY

Le magasin Optical Center de Lomme, dans les Hauts-de-France, l'une des 700 enseignes du groupe présent dans six pays.

***La fondation Le Temple de la vision compte également beaucoup pour vous...***

**L. L.** Nous avons aussi voulu donner du sens à l'activité du groupe en France : sur chaque paire de lunettes vendue dans une boutique Optical Center, une part des bénéfices est réservée à la fondation. Il faut savoir qu'ici, en Israël, les lunettes ne sont pratiquement pas remboursées. Cela revient donc très cher aux familles les plus pauvres. Grâce à la fondation, nous pouvons distribuer quelque 20 000 paires de lunettes et 10 000 appareils auditifs chaque année aux nécessiteux. Désormais, tout le monde voit bien et entend bien à Jérusalem ! \*

❖ **Propos recueillis par Francis Lecompte**

# Les «jobs en or» chérissés par les entreprises



Vous êtes comptable, juriste, commercial ? Bonne nouvelle : vos talents sont prisés par tous les recruteurs. Décryptage.

**L**e cabinet de recrutement Robert Half a dressé la liste de ce qu'il a baptisé les «jobs en or» de 2021. Ils se classent en deux types : «d'une part, les fonctions vitales au fonctionnement des entreprises; d'autre part, les métiers devenus indispensables à sa croissance comme les experts du digital et les commerciaux. Pour ces profils très demandés, les entreprises sont prêtes à mettre le prix», analyse Albane Prieto, directrice des agences Robert Half de la Défense et Saint-Denis. Au premier rang trônent les comptables, en particulier le comptable général, chargé de l'ensemble des comptes de l'entreprise, des clôtures mensuelles au bilan. Ce profil, en pénurie, est indispensable à l'entreprise pour prendre les bonnes décisions stratégiques et piloter ses activités. Viennent ensuite le gestionnaire de paie, le responsable comptable et, enfin, le contrôleur de gestion opérationnelle, allié

incontournable des managers pour le pilotage et le suivi quotidien de l'activité et de la performance. Après ces fonctions de la finance arrive en sixième position l'assistant commercial bilingue anglais, chargé du suivi du chiffre d'affaires, du budget, des objectifs de l'équipe et des dossiers clients. Un poste clé, expliquent les experts de Robert Half, car il est à la fois en contact avec les clients et en soutien des équipes de terrain. Bien placé également : le gestionnaire administration des ventes, chargé du flux de ventes, de la commande à la facturation. Les entreprises sont aussi à la recherche de juristes en droit des sociétés, de responsables paie et administration du personnel, d'administrateurs et ingénieurs systèmes et réseaux. Le rôle de ces derniers est vital en période de télétravail, de travail hybride et de numérisation des entreprises. Enfin, en dixième position vient le commercial solutions SaaS («software as a service»). Le cabinet, qui a par ailleurs interrogé 300 dirigeants français, observe que, pour 32% d'entre eux, il sera plus difficile de trouver des salariés qualifiés en 2022 qu'avant la pandémie. Logiquement, les salariés qui font partie du top 10 n'auront donc pas de mal à trouver un emploi... en bénéficiant, au passage, d'une hausse de salaire.\*

➡ Par Edouard Devon

## Lu dans la presse étrangère

**Avatar.** Sur YouTube, les VTubers prolifèrent. Conçus à partir de visages de personnes réelles, ces youtubeurs virtuels seraient déjà 10 000. Kizuna AI figure parmi les stars du secteur. Rassemblant 5 millions d'abonnés sur ses trois chaînes, ce personnage

génère de confortables revenus pour ses concepteurs, la société japonaise Activ8. Parti d'Asie, le phénomène intéresse désormais les entreprises : Netflix a ainsi créé son propre VTuber pour faire la promotion de ses séries japonaises.

**Gréviste.** Sur TikTok, les danseurs afro-américains font grève. Le mouvement #BlackTikTokStrike rassemble les mécontents à l'origine de chorégraphies qui deviennent virales auprès des adolescents. Le problème pour les grévistes : ces danses sont reprises sur le Web ou lors de shows télévisés par des influenceurs «non

noirs», sans mentionner les concepteurs initiaux ni reverser des droits. Une nouvelle forme «d'appropriation culturelle», comme l'explique un danseur à l'origine du mouvement sur le site de la BBC.

**Numéro 1.** Amazon vient de supplanter Walmart : le groupe de Jeff Bezos est devenu le numéro 1 mondial de la

vente au détail, hors Chine, avec 610 milliards de dollars engrangés entre juillet 2020 et juin 2021, contre 566 milliards pour le second sur la même période. Pour le *New York Times*, c'est la «preuve que, en ligne, le futur est déjà là». Ni Amazon ni Walmart n'étant présents en Chine, Alibaba y reste le poids lourd incontesté du secteur. **M. P.**

## La guerre des consoles !

Avant de devenir le géant des jeux vidéo, Nintendo a fabriqué des jeux de cartes pour les tripots de Kyoto. Et s'est livrée à quantité de business: taxis, poussettes, et même un «love hotel» ! Mais, dans les années 1980, avec l'essor des jeux vidéo, le succès arrive. D'autres marques s'y lancent, comme Sony, avec la PlayStation, vite devenue une menace. C'est cette bataille pour dominer le marché du jeu vidéo que retrace la nouvelle



saison du podcast *Guerres de business*, à écouter gratuitement sur toutes les plateformes.

## Baromètre

**En hausse.** Dans un marché automobile morose, les ventes d'occasion sont, elles, très dynamiques. Elles ont même battu des records en France, avec plus de 3 millions d'immatriculations au premier semestre 2021. Du coup, les prix ont augmenté de 2,3% depuis juillet.

**Stable.** A la rentrée, le marché de la papeterie scolaire est resté stable en volume. Les cahiers et autres copies doubles résistent au digital. Le marché a même progressé de 5% en valeur.

**En baisse.** Selon la Facap (Fédération des associations de commerçants et artisans parisiens), les boutiques des quartiers touristiques de la capitale ont enregistré une chute de 21% de leur chiffre d'affaires en juin 2021 par rapport à juin 2019, alors que le reste de la France est plutôt stable (-1%).

# “D’UN POINT DE VUE COGNITIF”

**D**'un point de vue cognitif, l'immersion favorise une forme d'attention plus intense», martèle un spécialiste de la réalité virtuelle pour asseoir son argumentaire commercial. Aujourd'hui, nous sommes nombreux à distiller du «cognitif» en entreprise. Le terme impressionne, même si on ne le comprend pas bien. Il est pourtant clair. Etymologiquement, il renvoie à la connaissance. Il est scientifique et coïncide avec une modélisation des opérations de l'esprit menée dès les années 1950.

Les neurosciences cognitives étudient le cerveau lorsqu'il apprend, analyse, décide. Les progrès sont inouïs, mais les résultats encore virtuels... Qu'importe ! Les spécialistes RH, coachs, formateurs et experts en changement s'emparent de nos cerveaux «optimisables» pour booster nos performances en nous resservant leurs vieilles trouvailles farcies du hashtag «cognitif». Le management, incertain car humain, devient une science et nos entreprises, des labos de neurosciences. Cognitif nous renvoie l'image de collaborateurs au crâne bardé d'électrodes avec des zones à activer, d'autres à désactiver. Tout a commencé avec les biais cognitifs. Selon Olivier Sibony, auteur de *Vous allez commettre une terrible erreur !* (Flammarion), les biais cognitifs sont des distorsions psychologiques de la pensée rationnelle, des erreurs prévisibles qui affecteraient nos décisions. Ainsi, le biais de maximisation du négatif nous ferait retenir uniquement les événements négatifs. Celui d'im-



PAR ALEXANDRE  
DES ISNARDS  
STORY-TELLER  
CHEZ WINNER INC.

médiateté nous inciterait à privilégier la récompense rapide, etc. Classés dans la catégorie cognitive, ces insights psychologiques revêtent un label scientifique. Chacun livre sa tambouille psy avec l'assurance d'un expert. Par exemple, la coach Mathilde Kalkas déclare accompagner les personnes au «fonctionnement cognitif différent» en «déprogrammant leurs comportements et pensées». Riadh Lebib, lui, donne une conférence sur le «leader cognitif» intitulée : «Comment mieux intégrer ce cerveau qui nous gouverne ?» On nage en plein délire scientifique. \*

**Les spécialistes** s'emparent de nos cerveaux devenus «optimisables» pour booster nos performances.

# Les start-up du mois

De la déco en mode récup, des surfs écolos et des aspirateurs en libre-service : voici trois jeunes pousses qui changent la vie.

⇨ Par Lomig Guillo

## LES BIENS EN COMMUN

### Objets du quotidien à louer

Nous avons tous dans nos placards des objets dont nous nous servons peu. Prenons l'aspirateur : la moitié des foyers ne s'en sert qu'une fois par semaine. Quant aux perceuses, elles ne se seraient utilisées que douze minutes... en tout ! Pour lutter contre ce « gaspillage dormant », Yann Lemoine, 34 ans, ingénieur AgroParisTech et diplômé des MinesParisTech, a créé « Les Biens en Commun » : l'équivalent du vélo en libre-service, mais pour le petit électroménager. Sa solution : des casiers connectés installés dans les halls de résidences, qui permettent de louer aspirateurs, fers à repasser, sèche-cheveux, friteuses, mixers, perceuses, robots ménagers... Un casier est en test dans une résidence étudiante lyonnaise avec le soutien de la BPI, de Seb, de Leroy Merlin et de Boulanger. [lesbienscommun.com](http://lesbienscommun.com)



Yann Lemoine

## LIGERIO

### Sous les pavés... les champs

Fils d'un décorateur de cinéma, Jean de Varine Bohan a toujours été attiré par l'architecture et les vieilles pierres. Après un master en Entrepreneuriat et Projets innovants à Paris-Dauphine et un début de vie pro dans le commerce en ligne et l'agriculture, il rachète en 2018 une entreprise spécialisée dans la vente de cheminées anciennes... ce qui lui donne l'idée de lancer Ligerio, plateforme de e-commerce qui propose des matériaux et objets de déco pour la rénovation et l'aménagement. Pour stocker les pavés, parquets anciens et autres carrelages, il installe sa start-up en pleine campagne, dans l'Indre-et-Loire. Elle réalise déjà 2 millions d'euros de chiffre d'affaires et emploie 10 salariés. Désormais associé à Guillaume Stehelin de Taisne, le fondateur de Ligerio prévoit même d'ouvrir un bureau à La Rochelle, pour répondre à la demande d'entrepreneurs locaux. [ligerio.fr](http://ligerio.fr)



Basile Gentil, Thomas Cervetti et Nicolas Thyébaut, heureux fondateurs de Nomads Surfing.

## NOMADS SURFING

### Des surfs verts

Sport par excellence lié à la nature, le surf n'en est pas moins parfois polluant : entre le matériel principalement fabriqué en Asie à base de matériaux issus de la pétrochimie (planches en polyuréthane et combinaisons en néoprène par exemple) et les voyages en avion pour se rendre sur les meilleurs spots, le bilan carbone d'un surfeur peut vite virer au rouge. Pour essayer de limiter cette empreinte, Nomads surfing, jeune marque de surf bordelaise, propose des planches à base de polystyrène biosourcé, une mousse formée à partir de matière végétale – notamment de déchets verts – permettant de réduire jusqu'à 55% l'empreinte carbone de leurs surfs, fabriqués en France et 100% recyclables. « En tant que petit poucet d'une industrie qui pèse des milliards de dollars, nous sommes fiers de proposer aux surfeurs des alternatives pour réduire leur impact sur l'environnement », explique Basile Gentil, l'un des cofondateurs de la marque, avec deux amis, Nicolas Thyébaut et Thomas Cervetti. [nomads-surfing.com](http://nomads-surfing.com)

# CETTE NOUVELLE GÉNÉRATION QUI FAIT BOUGER LES LIGNES

---

## LA NOUVELLE GÉNÉRATION D'ÉPARGNE COMPÉTITIVE, RESPONSABLE ET ACCESSIBLE DÈS 50€/MOIS

- Une offre diversifiée qui concilie recherche de performance financière et placements responsables.
- Des fonds labellisés Investissement Socialement Responsable ou respectant des critères environnementaux pour vos assurances vie, Plans d'Épargne en Actions et Comptes Titres Ordinaires.
- Une offre accessible dès 50€/mois, à personnaliser avec votre conseiller selon votre situation, vos objectifs et horizons de placement.

**C'EST VOUS  
L'AVENIR**  **SOCIÉTÉ  
GÉNÉRALE**

Les investissements sur les marchés financiers présentent un risque de perte en capital.

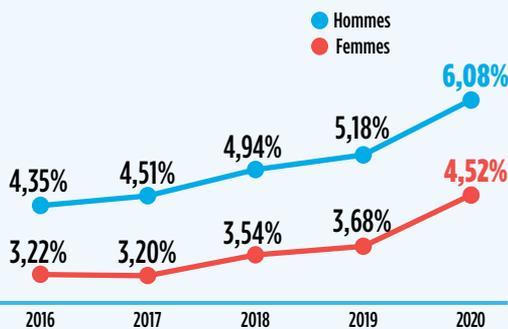
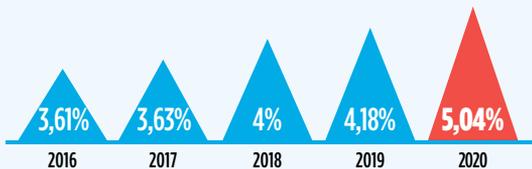
Document à caractère publicitaire – Préalablement à toute souscription, il convient de s'assurer auprès de votre conseiller que la solution d'investissement envisagée est adaptée à votre situation patrimoniale et budgétaire, à vos objectifs et horizon de placement, à votre profil investisseur ainsi qu'à vos connaissances et expérience financières. Société Générale, S.A. au capital de 1 066 714 367,50 € – 552 120 222 RCS PARIS – Siège social : 29, bd Haussmann, 75009 PARIS. Intermédiaire en assurances, immatriculation ORIAS n° 07 022 493 ([www.orias.fr](http://www.orias.fr)).

### +20% D'ABSENTÉISME EN 2020 POUR LES SALARIÉS FRANÇAIS

Selon l'étude annuelle de Gras Savoye Willis Towers Watson, l'absentéisme est en augmentation constante depuis cinq ans, et a connu un pic de **20%** entre 2019 et 2020 en raison du contexte sanitaire et du premier confinement. Toutefois, corrigé de cet effet confinement, ce taux a tout de même grimpé de **24%** entre 2016 et 2020.

En 2020, **34%** des salariés ont posé au moins un arrêt de travail dans l'année, d'une durée moyenne de cinquante-quatre jours. Les non-cadres ont été deux fois plus touchés que les cadres par la crise sanitaire.

#### ÉVOLUTION DU TAUX D'ABSENTÉISME EN FRANCE



### 1 SALARIÉ SUR 2

de moins de 35 ans utilise les plateformes collaboratives au moins 1 fois par semaine (étude OpinionWay pour Slack).

### 56%

des travailleurs de grandes entreprises et **65%** des dirigeants de PME déclarent travailler plus longtemps qu'ils ne le faisaient avant la pandémie, selon l'étude Future of Time menée par Adobe Document.

### 38%

des salariés français seraient prêts à changer d'employeur si celui-ci venait à imposer le retour du 100% présentiel, selon une étude OpinionWay pour Slack. Ce chiffre monte même à **57%** chez les moins de 35 ans!

### 99%

des décideurs reconnaissent l'avantage des réunions virtuelles sur les réunions en présentiel en termes de gain de temps et d'argent, selon une étude d'Epos, fournisseur de solutions audio et vidéo.

### 40%

des dirigeants de PME françaises ont dû faire face à un épuisement mental ou à un burn-out d'au moins un de leurs salariés au cours des douze derniers mois.

### 88%

 des actifs se disent gênés par le bruit pendant le télétravail, ce qui entraîne fatigue, nervosité, lassitude et agressivité.

### 3

défis principaux ont été ressentis par les salariés français durant la crise sanitaire : rester en bonne santé (**19%**), faire face à une charge de travail (**16%**) et gérer un stress (**15%**) importants. Mais **58%** des salariés affirment que leur entreprise a pris des mesures positives pour garantir leur santé et leur sécurité.

### LES CADRES FUIENT-ILS PARIS ?

**80%** des cadres franciliens assurent qu'ils ont envie de quitter la capitale, selon une étude de Cadremploi. Un exode dû au coût de la vie (**79%**) et au temps de transports (**51%**). Ainsi, **75%** déclarent vouloir partir pour subir moins de stress au quotidien, **65%** veulent préserver leur vie personnelle et **62%**

cherchent à diminuer leurs charges (loyer, alimentation). A noter que **55%** disent être prêts à changer de métier pour partir en région et **53%** à accepter une baisse de salaire. Ils sont **22%** à envisager une ville de taille moyenne, **20%** une grande ville, **15%** une petite ville et **13%** la campagne.

#### LES VILLES PRÉFÉRÉES DES CADRES...

- 1 Bordeaux
- 2 Nantes
- 3 Lyon
- 4 Aix-Marseille
- 5 Montpellier
- 6 Toulouse
- 7 Rennes
- 8 Nice
- 9 Tours
- 10 Lille



Realisation - Agence P&P - Crédit photo - © Getty Images / Photographe - Ascent/PKS Media Inc.

# Une belle retraite, c'est aussi le chant des cigales

En ouvrant dès aujourd'hui votre Plan d'Épargne Retraite avec Allianz, vous prenez soin de votre avenir et vous choisissez un assureur qui s'engage en faveur de l'environnement.

Allianz vous accompagne dans la préparation de votre retraite pour vous permettre de la vivre pleinement.

Prenez rendez-vous dès maintenant avec votre conseiller Allianz pour réaliser un bilan retraite.

[allianz.fr/retraite/](https://allianz.fr/retraite/)

Allianz Vie - Entreprise régie par le Code des assurances - Société anonyme au capital de 643 054 425 € - Siège social: 1, cours Michelet - CS 30051 - 92076 Paris La Défense Cedex - 340 234 962 R.C.S. Nanterre.

Allianz Retraite - Fonds de Retraite Professionnelle Supplémentaire régi par le Code des assurances - Société anonyme au capital de 101 252 544,51 € - Siège social: 1, cours Michelet - CS 30051 - 92076 Paris La Défense Cedex - 824 599 211 R.C.S. Nanterre.

**Document à caractère publicitaire.**

**RENAULT**

# Faire à nouveau vrombir Alpine

Nouvelle équipe, nouveaux modèles, nouvelles concessions dans le monde... Renault donne à sa marque iconique l'occasion de son grand retour.

**C**e 22 août, aux 24 Heures du Mans, l'équipe Toyota est montée comme d'habitude sur le podium de la victoire, mais cette fois aux côtés des pilotes d'Alpine. Une vraie satisfaction pour Philippe Sinaut, responsable de l'endurance pour la marque mythique de Renault. «Les 24 Heures, c'est la plus grande caisse de résonance pour un constructeur automobile,



La mythique Renault Alpine A110 «Berlinette», championne des rallyes en 1971 et 1973.

**LE PROBLÈME**

Beaucoup d'aficionados, mais peu de ventes. C'est tout le paradoxe auquel est confronté Renault avec Alpine, joyau historique et emblème sportif du groupe. Le contexte n'est pas non plus porteur pour les voitures : en France, les ventes sont globalement en baisse alors que les marchés de la location et du partage se portent bien. Mais, pour les amoureux de beaux engins, Alpine reste un symbole au fort potentiel.

souligne-t-il. C'est incontournable. En accédant au podium, Alpine revient dans la course.» Ainsi, rebaptisée Alpine F1 Team depuis le 1<sup>er</sup> janvier, l'écurie française renoue avec les exploits, même si elle n'a pas encore retrouvé son niveau de 1978, l'année de son sacre avec la victoire au Mans.

Créée en 1955 par un passionné de compétition automobile, Jean Rédélé, Alpine a connu ses heures de gloire dans les années 1960-1970. Rachetées par Renault en 1973, ces voitures de sport à la robe bleue emblématique ont toujours conservé leur fan-club... mais attiré peu de clients. Jusqu'au tournant des années 2010, lorsque, sous l'impulsion de Carlos Ghosn, les dirigeants de Renault affichent leur volonté de relancer la marque. Il faut attendre 2018 pour en voir un effet saillant, avec le lancement du modèle phare, l'A110, vendu autour de 70 000 euros. Alpine s'assure ainsi un bon niveau de marges et peut se permettre d'être encore fabriquée en France, dans l'usine de Dieppe. Mais les ventes ne suivent pas vraiment. En 2020, année certes très difficile pour le marché automobile qui a vu ses ventes s'effondrer de 25% et revenir à leur niveau de 1975, Alpine écoule en tout et pour tout... 1 527 unités. Au mieux, un succès d'estime.

**Une équipe de choc au chevet du bolide**

Lorsqu'il arrive aux commandes du groupe, en juillet dernier, Luca de Meo, le nouveau directeur général de la firme au losange, décide de passer à l'attaque, même si le défi se révèle plus grand au moment où le marché automobile souffre d'une pénurie mondiale de semi-conducteurs et que les villes se ferment aux quatre roues. Mais sa feuille de route pour l'avenir d'Alpine est toute tracée. Aux côtés de Renault, Dacia et Mobilize, entité qui recouvre toutes les activités hors automobile, Alpine devient une business unit à part entière, avec une équipe dédiée, des produits bien identifiés et des objectifs clairs. Dans son plan à quatre ans baptisé «Renaultution», Luca de Meo affiche la couleur. «Nous privilégions désormais la



Des prix revus à la hausse cette année pour l'Alpine A110, toujours fabriquée à Dieppe, en Normandie.

profitabilité aux volumes, avec une marge unitaire par véhicule plus élevée, et cela sur chacun de nos marchés.»

Pour relancer la machine Alpine, Luca de Meo a appelé au chevet du bolide une équipe de choc. Quatre nouvelles têtes, dont deux en provenance de Volkswagen. Cédric Journal, qui rejoint la division au poste de vice-président des ventes et du marketing, a passé vingt ans chez le constructeur allemand et s'est notamment occupé des marchés asiatiques – la Chine, puis la Corée – pour Audi. David Gendry connaît également bien la Chine où il a travaillé pour Volkswagen en 2018. Il rejoint Alpine comme directeur marketing. Enfin, François Pierrard, un ancien de McKinsey qui a intégré l'équipe dédiée au plan Renaultion, est nommé directeur de la stratégie. Tous les trois sont rattachés à Laurent Rossi, directeur général d'Alpine arrivé en janvier 2021. Cet ingénieur automobile, passé notamment par Google où il était responsable des grands comptes des constructeurs de voitures, est arrivé chez Renault en 2018. «Il y a une place pour Alpine, s'enthousiasme ce dernier. Il suffit de voir l'engouement pour la marque et le nombre de requêtes sur les réseaux sociaux qui ont explosé. Depuis le début de l'année, elles ont augmenté de 60 à 70%.»

### L'Asie en ligne de mire

Surtout, l'A110 ne va pas rester l'unique modèle de la marque. D'ici à 2024, trois autres voitures vont venir compléter la gamme. Toutes les trois électriques. Une décision cohérente, sachant que, d'ores et déjà, une voiture sur trois vendue sur le marché français est un modèle hybride ou électrique. La future gamme Alpine comportera l'incontournable SUV, mais aussi une petite berline sportive inspirée de la future R5, ainsi qu'un coupé développé avec le constructeur anglais Lotus. Car si les équipes d'Alpine travaillent étroitement avec celles de Renault, elles sont aussi très proches d'autres

### LA SOLUTION

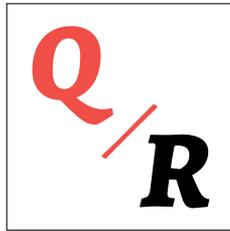


Porté par le nouveau directeur général de Renault, Luca de Meo, et mis en musique par Laurent Rossi, le plan de relance d'Alpine, dévoilé en 2021, consiste à construire une vraie gamme, à privilégier l'électrique et à orienter bien plus largement la marque vers l'international, en particulier l'Asie, sur des marchés porteurs comme la Chine. Le tout orchestré dans une étroite proximité avec l'écurie de Formule 1, rebaptisée Alpine pour la circonstance.

marques. «Le transfert de technologies se fait beaucoup plus vite aujourd'hui qu'à une certaine époque, précise-t-on chez Alpine. Il y a par exemple des synergies entre nos équipes et celles de la F1 sur la gestion du poids et de l'aérodynamique.»

La F1 est appelée à être d'un grand support pour la marque. D'un point de vue technologique, mais aussi pour sa notoriété. «La F1, ce sont 23 grands prix et 500 millions de téléspectateurs dans le monde», se félicitait Luca de Meo début août lors du Grand Prix de Hongrie, remporté par Esteban Ocon avec... Alpine. Quelques jours plus tard, la marque inaugurait un showroom à Budapest, comme il en existe déjà une vingtaine en France et plus de 70 dans le monde. Le développement de concessions Alpine est un élément important du plan de Rossi. Le nouveau patron de la marque a pour ambition d'en ouvrir 400 à 500 dans les quatre ans à venir. Avec 70% de son chiffre d'affaires réalisé en France, l'emblème sportif de Renault reste, en effet, trop franco-français. Or les leviers de croissance se situent sur les marchés asiatiques, dont la Chine au premier rang, friande de voitures de luxe. A la fin juin Alpine avait déjà écoulé très exactement 1001 véhicules, soit 43% de plus qu'un an auparavant à la même date. Un bon début de course. \*

➡ Par Lucien Portal



# Nos experts répondent à toutes vos questions

Leurs conseils pour évoluer en restant dans sa boîte, décider (ou non) de se faire vacciner, signer une clause de non-concurrence, devenir adepte de l'humilité...

## **/Q/** Comment évoluer en interne ?



**SABRINA QUÉRÉ**

Talent acquisition manager  
chez Leocare assurance.



**S. Q.** La principale erreur que font les salariés quand on leur parle d'évolution interne, c'est de penser que, parce qu'ils sont compétents dans leur domaine, on va naturellement venir les chercher. Et de se sentir frustrés si jamais ils n'évoluent pas après quelques années au sein d'une même boîte. En entreprise, on peut avoir un savoir-faire mais manquer de «faire savoir»: on ne doit pas hésiter à mettre en avant ses réalisations, ses succès. A travailler sa marque «candidat» et à soigner son image en interne, mais aussi à l'extérieur. Bien sûr, sans en faire trop, mais il faut

montrer que l'on travaille, que l'on produit des choses. J'ai passé trois ans chez TF1 à m'occuper de mobilité interne et j'entendais souvent dire : «On ne m'a rien proposé». Mais c'est normal, une évolution en interne, ça se travaille ! Il faut être acteur de sa carrière, ne pas se contenter d'attendre que l'on vous propose un nouveau job. Se demander sans cesse ce que l'on veut faire à moyen terme, vers où l'on veut aller... et se donner les moyens d'y arriver. En commençant par s'informer sur les projets internes, discuter avec des gens d'autres services et

d'autres métiers que le sien, essayer de casser les silos en proposant par exemple à des collègues qu'on ne connaît pas encore de prendre un café ou d'aller déjeuner. Et, surtout, ne pas hésiter à s'informer sur les postes disponibles et à oser candidater à ceux qui peuvent nous intéresser. En acceptant l'idée que ça ne fonctionne pas, ou pas tout de suite. Car un candidat en interne reste... un candidat.



## **/Q/ Mon employeur peut-il m'obliger à me faire vacciner ?**



**LUCIEN FLAMENT**  
Avocat  
au cabinet Valmy,  
spécialiste du droit  
du travail.



**L. F.** A priori, non. Car, par principe, la vaccination, comme tout traitement médical, n'est possible qu'avec l'accord de la personne concernée (art. L1111-4 du Code de la santé publique). Cependant, la nouvelle loi sur l'obligation vaccinale prévoit que certains professionnels doivent être immunisés contre le Covid-19. Notamment les personnels de santé, les salariés des maisons de retraite ou des résidences seniors, les employés de maison des personnes handicapées, âgées ou peu mobiles, etc. A défaut, ils ne peuvent plus exercer leur activité, leur contrat de travail étant suspendu de plein droit. Tant qu'ils ne se font pas vacciner, ils ne perçoivent ni salaire ni indemnités de chômage. En pratique, ils peuvent aussi craindre un licenciement. Avant cette loi, déjà, des salariés avaient l'obligation d'être vaccinés en raison de leur profession : les thanatopracteurs, certains salariés des Ehpad ou des laboratoires de biologie médicale, etc. (art. L3111-3 du Code de la santé publique). Cette obligation avait déjà été contestée. Ainsi, il y a quatorze ans, le salarié d'une société de pompes funèbres, licencié pour avoir refusé de se faire vacciner, a saisi les juridictions en objectant que la vaccination l'exposait au risque de développer une maladie grave (la sclérose en plaques). Il considérait pouvoir s'y opposer en raison du danger encouru. Débouté par la cour d'appel de Nîmes, il le fut aussi par la Cour de cassation, qui releva l'existence d'une obligation vaccinale, la prescription de la vaccination par le médecin du travail et l'absence de contre-indication médicale (chambre sociale, arrêt n° 10-27.888 du 11 juillet 2012). En cas de contentieux, les licenciements pour absence de vaccination devraient donc être validés par les juridictions.



## **/Q/ Financièrement, est-ce risqué de rompre une clause de non-concurrence ?**

**L. F.** Le salarié tenu par une clause de non-concurrence a tout intérêt à la respecter : s'il ne le fait pas, il perd le bénéfice de la contrepartie financière dont elle est assortie et qui lui est versée tous les mois après la rupture de son contrat. Mais peut-il recommencer à la percevoir s'il se met à respecter à nouveau la clause ? Non. Selon un arrêt récent, tout manquement, même ponctuel, à la clause de non-concurrence fait perdre le bénéfice de la contrepartie financière pour l'intégralité de la

durée de la clause (souvent un an ou deux). Dans cette affaire, un salarié de Monster qui occupait les fonctions de senior manager ventes avait démissionné pour prendre aussitôt un emploi équivalent chez Indeed.com, un concurrent. Quelques mois plus tard, ce nouvel employeur rompt la période d'essai. Le salarié réclame alors le paiement de la contrepartie financière, considérant qu'il respecte désormais la clause. Il est débouté par la Cour de cassation (chambre sociale, arrêt

n° 20-10.092 du 5 mai 2021). La violation de la clause de non-concurrence par le salarié le prive de tout droit à percevoir la contrepartie financière, y compris pour l'avenir. En outre, il risque d'être condamné à verser des dommages et intérêts à son ex-employeur au titre du préjudice subi. Financièrement, il est donc très risqué de violer sa clause de non-concurrence.



## /Q/ Pour un manager, l'humilité est-elle une qualité ?

**E. K.** Dans un monde où l'on essaie de faire passer l'excès de confiance pour de la compétence et où admettre ses lacunes est pris pour une forme d'impuissance, on entend de moins en moins dire «je ne sais pas», «pourquoi?», «j'avais tort». Pourtant, chercher à avoir raison plutôt qu'à comprendre conduit à nous enfermer, de manière aveugle, dans un cadre de pensée fait de biais et d'arrogance. Alors que le changement devient la seule certitude, tant au niveau social, médical, politique que technologique, la capacité de chacun à réfléchir à sa propre réflexion (ou métacognition) et à faire preuve d'humilité intellectuelle devient vitale. Personne n'aime être mauvais ou moyen : les êtres humains ont ainsi une forte propension à surestimer leurs propres capacités et connaissances ainsi qu'à sous-estimer leurs limites. Naturellement, chacun peut avoir l'illusion de sa supériorité, un mirage qui nous permet de satisfaire notre ego en nous pensant, a minima, au-dessus de la majorité de la population dans une multitude de domaines. L'exemple le plus proche : l'illusion de connaissances médicales sur le Covid, une maladie pour laquelle, selon une étude récente, près de 80% des individus ont supposé que leur niveau de savoirs était supérieur à la moyenne des gens, pouvant alors renforcer les attitudes anti-vaccin (et entraîner l'apparition de beaucoup de pseudo-experts sur les réseaux sociaux). En somme, la plupart d'entre nous sont incapables de reconnaître l'étendue de leur ignorance et

développent un excès de confiance en leurs propres compétences dans un domaine. Si cette tendance peut prêter à sourire quand elle concerne des activités sans forts enjeux – qui ne s'est jamais amusé d'un supporter qui refait le match en pensant pouvoir faire mieux que le coach ? –, elle peut toutefois devenir une menace quand elle nous empêche de challenger nos connaissances et de progresser. Pour apprendre de nouvelles choses et réduire le gap entre notre capacité réelle et notre capacité perçue, il est en effet essentiel d'admettre que l'on peut se tromper.

C'est pourquoi, dans un monde qui nous oblige à nous adapter sous peine d'être largué, l'humilité intellectuelle, c'est-à-dire la capacité à reconnaître que nos convictions et opinions peuvent être fausses, devient une nécessité critique. Les individus intellectuellement humbles sont, par exemple, plus susceptibles de faire des efforts pour apprendre davantage dans un domaine où ils ont échoué, à tolérer l'ambiguïté, ou encore à reconnaître la nouveauté. Face aux évolutions du monde et à la polarisation de certaines idées, il est donc important de réussir à nous délester de nos réflexions autocentrées et intuitives en ouvrant notre pensée à d'autres normes. A moins que les machines fassent preuve d'humilité intellectuelle avant nous : IBM y travaille, avec une IA capable de dire quand elle pense se tromper.



**EMERIC KUBIAK**

Chercheur en psychologie, spécialiste d'AssessFirst, solution de recrutement prédictif.



**Q/ R**

Posez-nous vos questions sur la page Facebook de Management@MagazineManagement





## Un conseiller face à vous, c'est toute une banque à vos côtés.

Conseillers, experts patrimoniaux, financiers  
ou immobiliers, gestionnaires de portefeuilles :  
quels que soient vos projets, nous mobilisons  
tous nos experts pour vous aider à les réaliser.

C'est sans doute cet engagement et cette implication  
qui nous ont permis d'être récompensés en 2020  
pour la qualité de notre accompagnement  
dans la réalisation de vos projets\*.

Rendez-vous sur [hsbc.fr/expert](https://www.hsbc.fr/expert)

LES TROPHÉES DE LA BANQUE  
2020



SATISFACTION  
CONSEILLER PROJET

par [meilleurebanque.com](https://www.meilleurebanque.com)



\*Les Trophées de la qualité bancaire sont décernés par [meilleurebanque.com](https://www.meilleurebanque.com) (société du Groupe meilleurtaux.com). L'édition 2020 de cette étude a été réalisée online en association avec l'Institut Opinion Way, entre le 27 septembre et le 23 octobre 2019, sur un échantillon de 5 035 Français bancarisés et représentatifs de la population française âgée de 18 ans et plus. HSBC Continental Europe - Société anonyme au capital de 491 155 980 euros - SIREN 775 670 284 RCS Paris. Siège social : 38 avenue Kléber 75116 Paris. Banque et intermédiaire en assurance immatriculé auprès de l'ORIAS (Organisme pour le Registre des Intermédiaires en Assurance - orias.fr) sous le n°07005894. Crédit photo : Getty Images.



**LE LIN**

# La plante aux mille vertus tisse sa toile

Cultivé en France, filé en Asie, le lin offre des qualités qui se prêtent à une multitude d'usages. Son développement à grande échelle ne se heurte qu'à une barrière, son prix.

**E**n 2006, cinq passionnés de surf imaginent des planches en fibres de lin et en liège. A Anglet, au Pays basque, ils fondent leur propre société, Notox, et se financent à l'aide d'une campagne sur une plateforme de participation. Quinze ans plus tard, ces planches, qui marient si bien engagement écoresponsable et passion de l'océan, sont connues des surfeurs de la première heure mais ne sont toujours pas vendues chez Decathlon. Pourtant, elles présentent autant de qualités qu'une planche en fibre de verre et sont nettement moins polluantes. La fibre de lin, légère, résistante, absorbe les vibrations et sa production ne nécessite ni engrais ni arrosage. On le sait peu, mais la culture du lin, qui a besoin d'un climat tempéré, prospère en France, en Belgique et aux Pays-Bas, sur une bande de terre allant de Caen à Amsterdam. Elle a progressé de 120% entre

2009 et 2020. Avec 122 000 hectares de lin cultivés selon le CIPALIN (Comité interprofessionnel de la production agricole du lin), la France s'impose comme le premier producteur européen et assure plus de 80% de la production mondiale. Seul bémol : une fois les plantes arrachées en juillet, le rouissage et le teillage faits, cette plante si précieuse part en Chine pour y être filée et transformée. Ce que déplore Françoise Latour, membre de l'association Fimalin. «Nous avons fait le choix de la désindustrialisation dans les années 1950. Aujourd'hui, il y a un mouvement de relocalisation des filatures, mais c'est encore négligeable comparé aux volumes de la Chine.» Or, dans le lin, tout est bon : les graines, riches en oméga 3, pour l'alimentation ou les cosmétiques, les fibres, pour le textile, et même les «anas», ces particules de bois qui composent la moitié de la fibre, utilisées pour la litière des animaux ou qui peuvent servir d'énergie pour les réseaux de chaleur. Béton de lin pour les logements, composant technique pour l'automobile ou l'aéronautique, panneaux d'isolation : le lin peut être exploité de mille façons. Et présente une qualité rare, si recherchée aujourd'hui : c'est un matériau compostable et recyclable. Seule barrière au développement de cette fibre zéro déchet, son prix encore élevé et le besoin d'une main-d'œuvre importante pour le traiter. \*

↔ Par Lucien Portal

## LINPORTANT

### Le tee-shirt en lin produit en France

Paul Boyer n'a pas choisi le tee-shirt par hasard, pas plus que le lin et le bio. Après avoir travaillé quinze ans dans la mode éthique avec Ethic Wear-Marie Cabanac, cet ingénieur civil se lance aujourd'hui comme défi de fabriquer en France des tee-shirts en lin. Ce vêtement tout simple est, en effet, la pièce de notre garde-robe la plus achetée et dont la chaîne de valeur est le plus fortement industrialisée. Pas facile, donc, de remettre en cause ce modèle. D'autant que le fondateur de LINportant, constituée en coopérative, s'est fixé pour objectif de produire 100 000 pièces par an d'ici à 2024. Les premières machines à tricoter sont arrivées cet été dans l'usine située près de Caen, à Evrecy. Il s'agit d'être au plus près de la source première, à savoir les champs de lin bio. Il va falloir construire aussi toute une filière de transformation locale. Depuis longtemps, les fibres de lin, une fois teillées, partent dans des filatures en Asie, où la main-d'œuvre est bien moins chère.

**122 000**  
**hectares**

de lin cultivés en France contre 60 000 en 2011

Source : Ciplin

## KAÏROS

### Le lin prend la mer

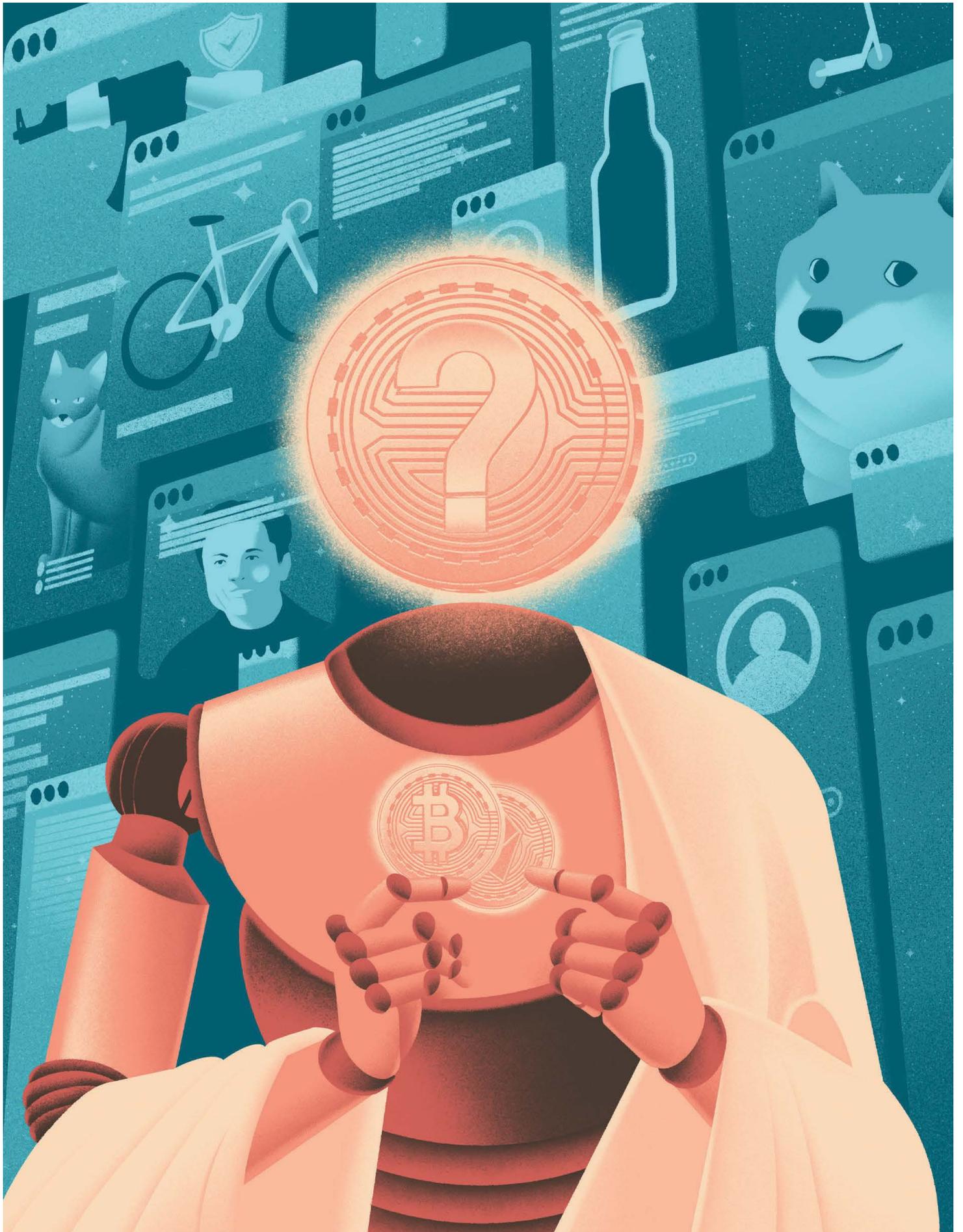
Son nom : Gwalaz. Cela sonne breton, comme l'entreprise à l'origine de ce trimaran : Kaïros a été en effet créée à Concarneau par le navigateur Roland Jourdain. Le trimaran Gwalaz ne ressemble à aucun autre : c'est le premier bateau fabriqué en fibre de lin, liège et résine avec 30% de molécules végétales. Ce petit voilier a fait le tour de la Bretagne, puis du monde. Quelques années plus tard – la conception de Gwalaz remonte à 2013 –, les équipes de Roland Jourdain inventent un nouveau matériau, le «kairlin». Issu de la fibre de lin, compostable, recyclable, le «kairlin» demande quatre ans de recherche et développement. Un brevet est déposé pour ce qui représente une véritable alternative au plastique. «Il est difficile d'utiliser le «kairlin» pour un bateau car on ne peut pas mettre un matériau 100% bio-sourcé en mer. En revanche, c'est une révolution pour tous les supports de publicité sur le lieu de vente ou PLV et pour beaucoup d'autres usages», explique Xavier Baris, responsable commercial de Kaïros. Un deuxième bateau est également en préparation, un catamaran qui sera fabriqué avec de la fibre de lin.

## LINAÉ

### De l'huile de lin pour des cosmétos

Dans la famille de Stéphanie Gastaldin, le lin est une passion. Fille et petite-fille de liniculteurs qui exploitent la fleur dans le sud de Caen, la jeune femme de 37 ans a voulu lancer une marque de soins «respectueuse de l'environnement, produite en France». Après dix ans passés à imaginer des produits pour Algotharm ou Institut Esthederm, elle se lance en 2017. Chaque année, Stéphanie Gastaldin choisit soigneusement les graines de lin dans une exploitation d'Eure-et-Loir, puis les envoie dans une huilerie de l'Oise. Ces graines et la partie aqueuse de la plante sont ensuite transformées en soins ou en huile pour la peau. «Nous sommes les seuls à utiliser ces deux parties pour nos produits, composés de 98 à 100% d'ingrédients naturels, explique-t-elle. Il a fallu deux ans pour concevoir les six produits signés Linaé et mis sur le marché en 2019. Le lin est une filière d'avenir», conclut Stéphanie Gastaldin. En quelques mois, le chiffre d'affaires de Linaé a doublé, et l'arrivée de la marque chez Nocibé ou le Printemps devrait accélérer les choses.





EMILIE RAFFO

# “Chaque monnaie a un rôle à remplir”

Emilie Raffo est spécialiste des cryptomonnaies, dont le bitcoin a été précurseur. Dans son livre *Le Futur des espèces*, elle explique et analyse l'explosion de ces nouvelles devises digitales.

**E**n matière monétaire, les innovations ont été peu nombreuses à travers les siècles.

Il en est une, pourtant, qui a bouleversé le système actuel : le réseau Bitcoin, mis au point par un mystérieux créateur dont personne ne connaît l'identité. En dix ans, Bitcoin est passé d'un statut de système de paiement ultraconfidentiel à celui d'une monnaie qui suscite l'engouement du grand public. Auteur du livre *Le Futur des espèces* (Dunod), Emilie Raffo fait le point sur ces nouveaux types de devises.

/Q/

**Le réseau Bitcoin a une dizaine d'années. Le stade de la maturité ?**

**EMILIE RAFFO** Le premier achat documenté a eu lieu en mai 2010 : un internaute a mis deux semaines à trouver une personne acceptant de lui livrer deux pizzas, pour 10 000 bitcoins !

A l'époque, il était relativement aisé de miner cette monnaie : confidentielle, elle était surtout considérée comme un gadget pour geek. Très rapidement, la valeur a augmenté : quelques mois plus tard, les mêmes bitcoins valaient 600 dollars. Mais, d'après moi, le système est vraiment devenu mature avec l'arrivée d'investisseurs institutionnels. Avant, cela concernait quelques spéculateurs férus d'informatique ; aujourd'hui, des caisses de pension réputées allouent une part de leur portefeuille en BTC. Avec ce type d'investisseurs, il y a moins de risques de voir la valeur chuter. En revanche, je ne comparerai pas le bitcoin à l'or, comme beaucoup d'observateurs le font. L'or existe depuis des millénaires, alors que le BTC date de 2009. C'est trop récent ! Le Covid représente d'ailleurs la première crise qui a permis d'observer comment cette monnaie se comportait. Et de constater que sa valeur était corrélée avec celle des indices boursiers.

**Son créateur, Satoshi Nakamoto, n'a toujours pas dévoilé son identité. Pour quelles raisons ?**

**E. R.** Le mysticisme qui existe autour de Satoshi Nakamoto a indéniablement contribué au succès de la monnaie. Certains le considèrent même comme une sorte de prophète ! La symbolique religieuse est forte dans cet univers : on dit « croire en Bitcoin », « avoir la foi » dans le système... Le mystère autour de son identité a incité des gens à mener l'enquête : Satoshi pourrait être un collectif de personnes, une femme... Certains cherchent à se faire passer pour lui. Craig Wright, notamment, n'a pas convaincu : on le surnomme dans le milieu « Faketoshi » ! Je pense que le véritable Satoshi ne révélera jamais son identité car cela va à l'encontre de sa philosophie : une organisation décentralisée, l'absence d'un régulateur unique.

**Quel est le profil de son principal concurrent, Vitalik Buterin ?**

**E. R.** Ce jeune Russe a publié le concept d'Ethereum à 19 ans. Il en a 27 aujourd'hui. On sait qui il est, il ne cherche pas à se cacher. Et quand il se prononce par tweet pour tel ou tel changement dans l'écosystème Ethereum, les gens le suivent. Sans avoir de pouvoir officiel, Vitalik Buterin est quelqu'un de très influent. ●●●

---

## LES CRYPTO EN 3 MOTS

**BITCOIN** avec une majuscule, désigne le réseau imaginé par Satoshi Nakamoto. Avec une minuscule (ou sous l'abréviation BTC) désigne une unité de cryptomonnaie.

**MINAGE** procédé qui consiste à enregistrer de manière sécurisée des transactions réalisées dans la blockchain. Le « mineur » reçoit en échange une récompense de minage.

**BLOCKCHAIN** base de données partagée qui conserve l'historique des transactions informatiques sur plusieurs serveurs.

---

●●● Certains le voient comme une sorte d'influenceur éclairé, un esprit brillant qu'il faut écouter : il incarne pour eux la figure du BDFL (« benevolent dictator for life »), qu'on peut traduire par « despote éclairé à vie » ! Comme Satoshi, il bénéficie lui aussi d'une aura très importante.

### **A quoi tient la réussite du bitcoin ?**

**E. R.** Sa politique monétaire – le fait notamment que le stock soit limité, comme pour l'or – est intéressante : cela parle bien, et vite, aux gens. Et paradoxalement il a été popularisé et médiatisé grâce à son utilisation dans le darknet pour des activités illicites, comme le trafic de drogue. Autre raison de son succès : l'expérience utilisateur qui s'est beaucoup améliorée.

### **Quelle place occupent les autres monnaies digitales ?**

**E. R.** Il y a énormément de cryptomonnaies qui circulent sur le net : plus de 11 000

aujourd'hui. Le bitcoin représente 47% du marché (715 milliards de dollars), quand Ethereum tient la seconde place avec 18% (273 milliards de dollars). Au début, le bitcoin était en situation de quasi-monopole. Sa domination est moins forte aujourd'hui. Cela constitue un gros changement. Un acteur qui préempte un marché se fait souvent dépasser par des concurrents qui proposent une meilleure expérience utilisateur. On peut déjà le constater avec Ethereum. Cette blockchain a lancé beaucoup d'innovations très intéressantes, comme les smart contracts, des logiciels qui permettent l'exécution automatique de clauses contractuelles.

### **Conseillez-vous d'investir dans la cryptomonnaie ?**

**E. R.** Si vous aimez le risque, allez-y ! La forte volatilité permet de gagner de l'argent. Dans l'environnement des cryptomonnaies, on peut parier à la baisse, à la hausse, utiliser les leviers. Mais attention : c'est un trading complexe qui demande d'y passer du temps. Pour commencer, je pense qu'il vaut mieux partir avec un fonds

et travailler avec un professionnel qui méritera sa commission ! Autre option, celle du « bon père de famille » : investir dans des cryptomonnaies reconnues, solides, référencées par des acteurs comme 21Shares. Les gains sont moins gros, mais c'est plus sûr.

### **Quid de l'impact environnemental ?**

**E. R.** Effectivement, la création de ces monnaies consomme beaucoup d'électricité. Mais faisons un pas de côté. Personne ne se plaint de la facture écologique de Netflix : on reconnaît que la plateforme offre des services et de la valeur. Donc la question à se poser est la suivante : la valeur dégagée par les cryptomonnaies est-elle suffisante pour justifier sa consommation électrique ? Cela vaut-il la peine ? Et puis, des innovations voient le jour dans ce domaine. Ethereum, notamment, pourrait bien révolutionner le secteur car il planifie de consommer moins d'énergie grâce à un consensus de sécurité différent.

### **Les cryptomonnaies riment-elles forcément avec argente sale ?**

**E. R.** Comme je le disais, le bitcoin était assimilé à ses débuts au trafic de drogue sur Internet. Aujourd'hui, on l'associe au ransomware, un piratage qui

---

“La Chine compte lancer le e-yuan pour les J.O. d'hiver de 2022. Pas sûr que le dollar reste alors la monnaie de référence.”

---



**EMILIE  
RAFFO**  
Crypto-  
spécialiste

Emilie Raffo a géré pendant quatre ans une activité de conseil, spécialisée dans les cryptomonnaies. Aujourd'hui, elle est cofondatrice et directrice commerciale de ChainSecurity, une entreprise de cybersécurité dans le secteur de la blockchain. Conférencière, elle est l'auteur du livre *Le Futur des Espèces* (Dunod).



permet de faire chanter sous BTC. Les voitures permettent aux voleurs de s'enfuir plus vite, nous n'interdisons pas les voitures pour autant ! La cryptomonnaie est un outil, elle permet l'usage qu'on lui attribue. Pour identifier délinquants et criminels, il existe des méthodes de traçage très efficaces. La police va devoir se former.

**La Chine vient de lancer sa monnaie digitale. De quoi est-ce le signe ?**

**E. R.** La Chine est très en avance sur le sujet. Depuis 2017, les Chinois déposent des brevets pour instaurer un système de cash digital traçable. Objectif : lancer le e-yuan pour les JO d'hiver 2022. Certaines personnes craignent cette

avancée chinoise. Avec ce type de monnaie digitale, le principe phare des cryptomonnaies – la décentralisation – disparaît. Pire, les autorités chinoises pourraient avoir un droit de regard sur les transactions internationales. A l'avenir, on peut aussi se demander si, face au e-yuan, le dollar restera la monnaie de référence... L'Europe, elle, avance avec précaution. La Banque centrale européenne étudie l'impact potentiel d'un e-euro sur le système bancaire financier, ainsi que sa nécessité.

**Nos monnaies officielles vont-elles disparaître ?**

**E. R.** Non ! On va d'après moi vers une coexistence des systèmes monétaires. Chaque monnaie peut avoir un rôle à

remplir, à chaque niveau d'une communauté. C'est bien qu'il y ait une devise efficiente, stable, liée à un Etat ou à un groupe d'Etats... C'est bien aussi qu'il existe des monnaies locales, plus faciles à gérer à échelle humaine, qui soutiennent des dynamiques économiques plus proches des gens. Il faut comprendre une chose : la monnaie est bien plus qu'un symbole. Elle a une influence sur le comportement des individus qui composent un groupe ou une nation. Comment la créer, comment l'utiliser ? Ce questionnement est intéressant pour la faire évoluer vers quelque chose de plus désirable pour la société. \*

⇨ **Propos recueillis par Marie Peronnau** et **Piotr Piwowarski pour Management** et **Kévin de Neufchatel pour Management**

Huawei fait partie du trio de tête des fabricants mondiaux de smartphones. Une partie des modèles sont conçus dans son centre de design parisien.

**HUAWEI**

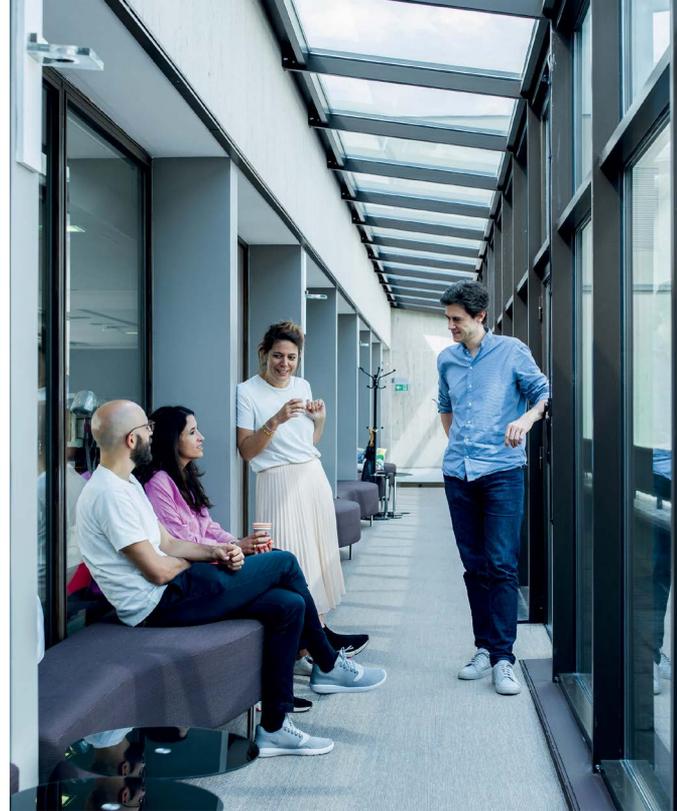
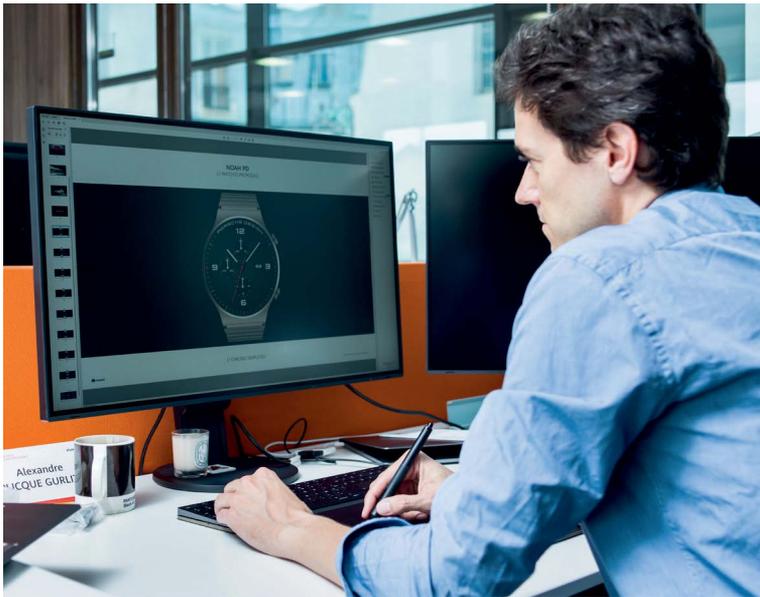
# Comment Huawei innove à la française

Implantée en France depuis 2009, la multinationale chinoise y emploie déjà 1 000 salariés dans ses six centres de R&D. Et se revendique comme un acteur de l'écosystème technologique hexagonal, malgré les tensions.





Imaginer l'interface des montres connectées de Huawei, c'est la mission de ce designer visuel, très inspiré par l'univers du luxe.

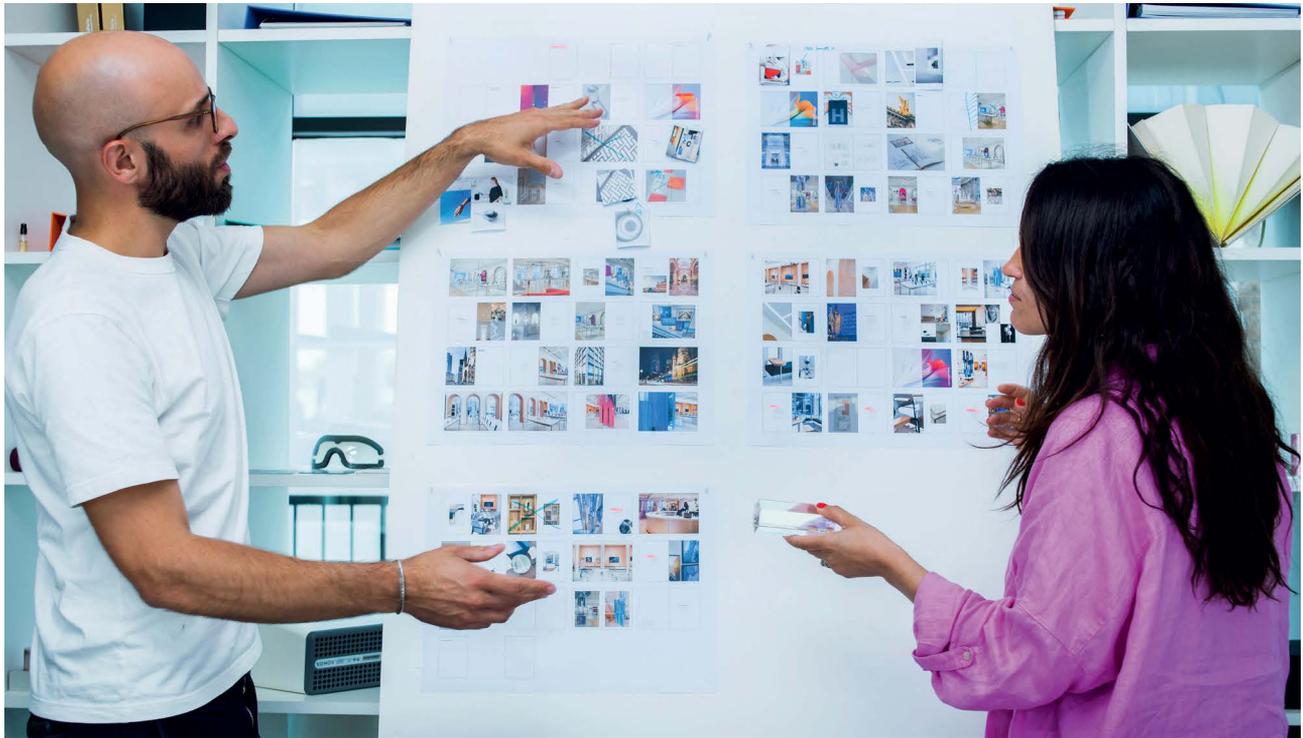


Le centre de design est installé dans un confortable loft sous les toits du très chic VII<sup>e</sup> arrondissement de Paris.

On pensait débarquer dans l'univers froid et sophistiqué de la technologie. Au lieu de quoi, c'est une montagne de cartons et un concert de marteaux et perceuses qui nous accueillent à l'OpenLab de Huawei, dans l'Ouest parisien. Serait-on mal tombé ? Linda Han, numéro 2 de la filiale France du géant chinois des télécommunications, nous rassure dans un sourire : «Chaque fois que je viens, c'est comme ça, un vrai chantier ! Les espaces sont toujours en train d'évoluer, à mesure que nous accueillons les projets de nouveaux partenaires.» C'est tout l'objet de cet espace collaboratif de 1 000 mètres carrés, ouvert en 2018, le deuxième du genre en Europe avec l'OpenLab de Munich, en Allemagne : déployer et tester les solutions pour le commerce, la voiture connectée, la santé, la logistique ou encore la ville intelligente de demain des clients et partenaires européens du groupe. Ces solutions nécessitent en effet de s'interfacer avec les routeurs, antennes et autres infrastructures de réseau mobile déployées partout dans le monde par le groupe chinois. La multinationale, née à Shenzhen en 1987, présente dans 170 pays et régions dans le monde, a été parmi les premières de son secteur à ouvrir son écosystème. Une démarche qui a agréablement surpris François Kruta, fondateur d'Ubu, start-up spécialisée dans la géolocalisation d'objets mobiles – brancards ou pousse-seringues dans les hôpitaux, pièces détachées dans les usines automobiles. «Le groupe américain que j'avais contacté il y a deux ans m'a opposé un refus poli, préférant développer en interne ses propres

fonctionnalités. Alors qu'ici, les équipes m'ont montré comment intégrer ma solution aux antennes Wi-Fi 6 de Huawei (le Wi-Fi 6 est la dernière norme des réseaux sans fil, NDLR), et j'ai pu la présenter à leurs autres clients et partenaires lors des événements qu'ils organisent. J'ai aussi été invité à l'OpenLab de Singapour, ce qui m'a permis de décrocher des contrats en Asie.»

Un positionnement de bon sens pour Nicolas Lefebvre, d'AdEchoTech, la start-up française ayant mis au point le premier robot d'échographie à distance. «A quoi sert de déployer des réseaux s'il n'y a pas d'usages derrière?», interroge le responsable, qui n'en revient toujours pas d'avoir vu débarquer dans sa start-up du Loir-et-Cher un ingénieur Huawei directement dépêché de Chine. «L'innovation est dans l'ADN de notre entreprise, vante Linda Han. Notre fondateur est ingénieur, nous sommes une entreprise d'ingénieurs et, l'an dernier, 15% de notre chiffre d'affaires a été consacré à la R&D, soit 17 milliards d'euros.» A la différence d'autres entreprises chinoises, qui n'ont à l'étranger que des bureaux commerciaux, Huawei a fait le choix de décentraliser de larges pans de son activité. «Nous voulons construire des chaînes de valeur dans les pays où nous nous déployons, en mettant à profit les forces de chaque territoire», explique la trentenaire, qui a auparavant dirigé des filiales du groupe en Afrique. Et si la France a été investie sur le tard – le premier centre de R&D est né en 2014 à Sophia Antipolis –, elle est devenue un maillon clef de la stratégie ●●●



Rien n'échappe aux designers du Paris Aesthetics Research Center. L'architecture intérieure et les matériaux du «flagship store» de Huawei, ouvert dans le quartier de l'Opéra à Paris l'an dernier, ont été imaginés ici. Même le lustre y a été dessiné.



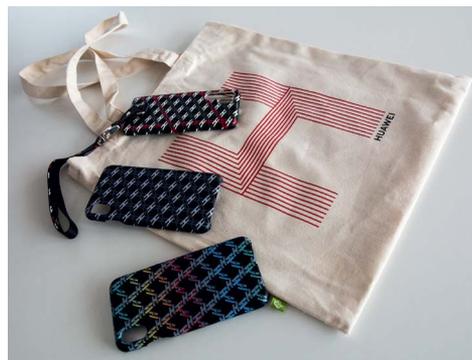
Un bouton rouge sur le côté d'un smartphone, c'est aussi là que se niche l'innovation !



Stéphane Curtelin, directeur marketing (à droite) : «Les produits grand public représentent près de la moitié du chiffre d'affaires.»



Le dernier smartphone né de la collaboration avec Porsche design s'inspire de la Tay Car, une voiture électrique très racée.



Faire du H de Huawei un monogramme qui orne des textiles et des coques de smartphone : une autre innovation des designers parisiens.

L'OpenLab de Paris accueille des partenaires comme, ici, AdEchoTech, créateur du premier robot d'échographie à distance.



Les ingénieurs présents aident les start-up à intégrer leurs solutions aux infrastructures réseau du groupe.



Des puces de géolocalisation s'interfacent avec les antennes Wi-Fi 6 de Huawei.



Un data center est installé au milieu de l'OpenLab.



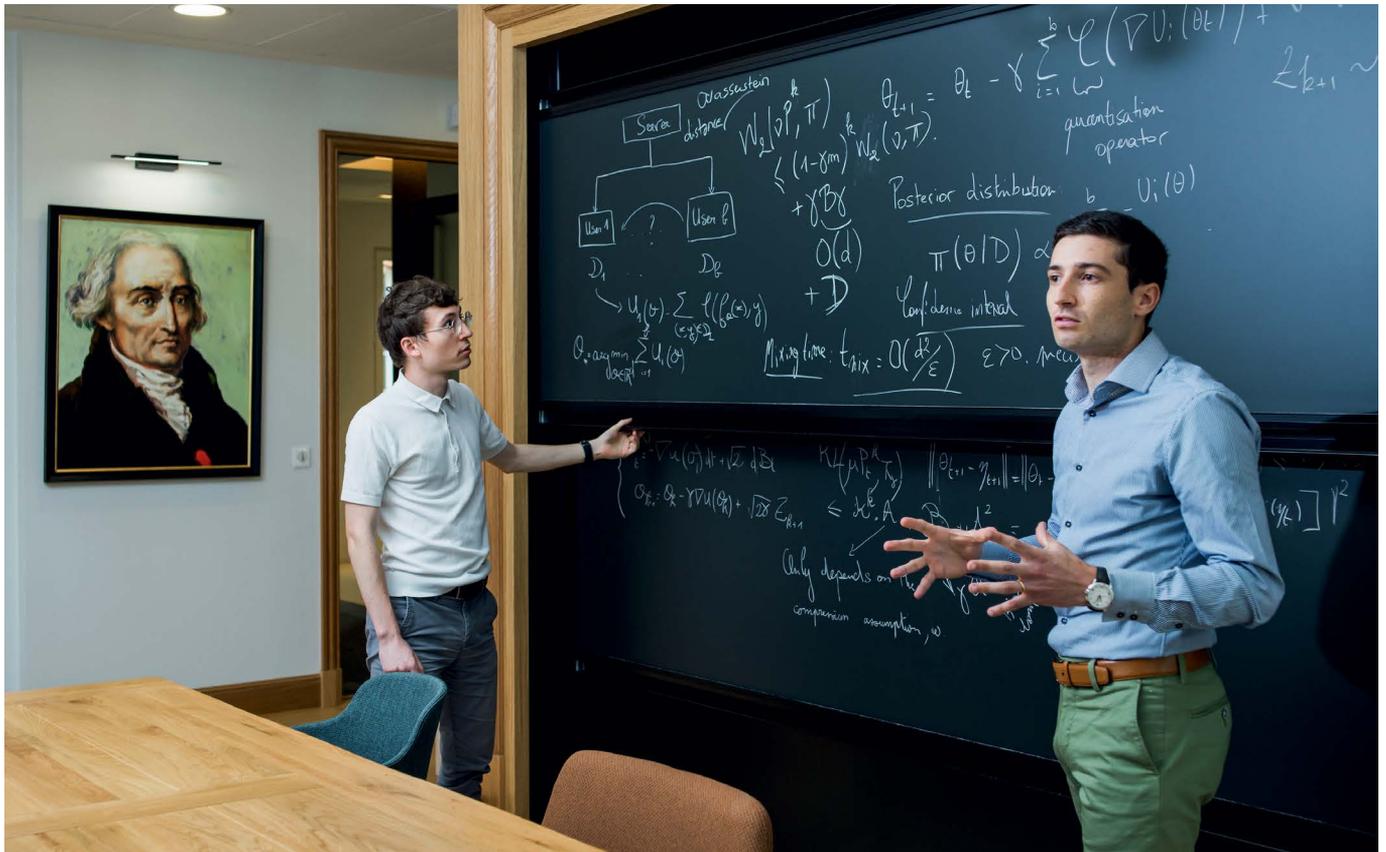
Linda Han, numéro 2 de Huawei en France, devant la voiture connectée de PSA.

●●● d'innovation du groupe : six centres y ont ouvert, à Nice, donc, Paris, Grenoble, Boulogne-Billancourt, portant à 1 000 le nombre des salariés Huawei dans l'Hexagone, parmi lesquels 80% de Français. «Des innovations majeures ont été mises au point en France, comme l'outil de traitement d'image intégré aux caméras Leica de tous nos smartphones, raconte Linda Han. Une partie du code pour la 5G a aussi été écrite ici.» Une information qui ne manque pas de piquant, au moment où les antennes 5G du groupe chinois, accusé par les Etats-Unis d'espionnage au profit de Pékin et interdit de commerce avec les entreprises américaines depuis 2019, font l'objet de sanctions dans plusieurs pays d'Europe, dont la France, qui a demandé à ses opérateurs de cesser leur déploiement sur le territoire.

Le Paris Aesthetics Research Center, le centre de design de Paris, illustre lui aussi la stratégie de décentralisation de Huawei. «Le groupe, dont près de la moitié de

l'activité est axée sur les smartphones et les produits grand public (tablettes, montres connectées, enceintes...), nous a confié la direction artistique de l'ensemble», racontent Samira Nhari et Pierre-François Dubois, senior brand & marketing manager, tous deux issus de l'univers du luxe et de la mode. «Nous dépendons d'ailleurs du siège de Shenzhen.»

C'est dans ce loft vitré avec vue sur les toits de Paris et la tour Eiffel que sont nés le dernier logo et la charte graphique du groupe, et que le «H» de Huawei est devenu monogramme (on le retrouve pour l'heure sur les uniformes des vendeurs en magasin et sur certaines coques de téléphone). «Nous avons aussi pensé l'architecture intérieure des boutiques de Paris, Berlin et Vienne, et participons à la création de tous les produits phares de la marque, comme les smartphones haut de gamme, les montres connectées, les enceintes...», détaille Pierre-François Dubois, en insistant sur la «noblesse» des matériaux choisis :



Au centre de recherche Lagrange, de brillants mathématiciens plangent sur les défis de demain dans les télécoms.

céramique ou cuir pour le dos des téléphones, par exemple. Récompensé par plusieurs prix de design, le dernier smartphone né de la collaboration avec Porsche design, le Mate 40 RS, fait partie des fiertés de la petite équipe. «On a voulu faire un traitement automobile de la surface, avec des lignes qui évoquent la vitesse, et un aspect mi-mat, mi-brillant», explique Sylvain Gerber, designer industriel, tandis qu'à quelques bureaux de là, son collègue Alexandre Plicque-Gurlitt travaille sur l'interface des montres connectées, avec aiguilles et chronographe à l'ancienne, dans l'esprit des montres de luxe.

**L**e décor est plus classique et l'ambiance plus feutrée au centre Lagrange, dernier-né des centres de recherche hexagonaux, ouvert à Paris en octobre 2020. A deux pas de Matignon, une dizaine de jeunes et talentueux mathématiciens plangent sur les défis de demain dans le domaine des télécoms. «Le centre Lagrange est unique dans la galaxie Huawei, explique le directeur Merouane Debbah, également directeur de la R&D pour la France. On n'est pas sur les produits, ici. L'idée, c'est vraiment de se consacrer aux mathématiques fondamentales.»

Car si le Français moyen est, dit-on, nul en maths, la France recèle un vivier de mathématiciens d'élite, comme Maxime Vono et Vincent Plassier, deux thé-

sards spécialistes des algorithmes que le géant chinois a réussi à attirer. «Avant, les as des algorithmes parlaient dans la finance ; maintenant, ce sont les start-up technologiques qui se les disputent», raconte Merouane Debbah. Et pour cause. Qu'elle soit dans le cloud, à bord de nos voitures ou dans nos smartphones, l'intelligence artificielle est le grand défi du moment. L'un des nombreux sujets qui occupent nos jeunes mathématiciens est d'ailleurs le «calcul distribué entre plusieurs machines». «Le but, c'est d'entraîner les intelligences artificielles de nos appareils mobiles, explique Maxime Vono. Pour cela, il faut réussir à fédérer leurs informations via la station de base à laquelle ils se connectent, tout en protégeant les données des utilisateurs.»

«On se donne dix ans pour trouver une invention qui impactera toute l'industrie», déclare Merouane Debbah. Pourquoi pas en révolutionnant les fameuses lois de Moore (sur la miniaturisation des processeurs) et de Shannon (son équivalent pour les transmissions) ? «Si l'on n'y arrive pas et que notre développement se retrouve entravé par ces limites physiques, alors au moins nous pourrions anticiper et nous réinventer face à ces nouvelles contraintes.» Pragmatisme et adaptabilité : les deux constantes de la stratégie du groupe chinois se vérifient jusque dans la recherche fondamentale. \*

✦ Par Marie Le Tuteur Damien Grenon pour Management

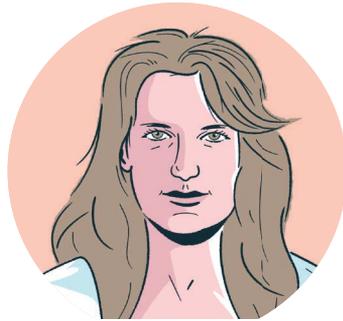


La tour de Chappe du bâtiment accueillant le centre Lagrange, qui a vu naître autrefois le télégraphe.

# L'ABREUVOIR

**A**près le travail, vous rentrez ou vous prenez un verre avec l'équipe?» A chaque entretien, on pose la question à cette jeune femme, dûment diplômée et dotée des compétences nécessaires... sauf une. LE skill manquant. Elle ne boit pas. D'origine musulmane, elle n'a pas été éduquée à déguster les bons produits de nos terroirs, et en particulier, leurs alcools. Elle honore comme elle peut le happy hour, tentant vaguement de trinquer avec son jus d'orange, et quitte les lieux trois heures avant ses collègues, qui n'en sont qu'à la seconde de leurs quatre pintes de bière journalières. Son quotidien dans l'entreprise s'en ressent – peu de connivence, une distance gênée, comme si sa non-conformité au rite du verre après le travail la plaçait en dehors. Un sentiment d'exclusion qui va à l'encontre de la politique d'inclusion dont bénéficie par ailleurs cette jeune femme issue des minorités. Non buveuse, mal intégrée, elle finira par démissionner après la soirée de trop avec des startupeurs.

Ce paradoxe de l'alcool, officiellement banni dans les murs de la plupart des entreprises mais largement encouragé comme facteur d'intégration, n'est pas nouveau. L'entraînement des jeunes recrues via les bizutages d'écoles d'ingénieurs ou de commerce (interdits depuis 1998 mais grimés en «week-



**PAR FLORENCE LAUTRÉDOU**  
COACH,  
PSYCHANALYSTE, ÉCRIVAIN

ends d'intégration»), le management façon «potes» – enfin, au début – des start-up, la capillarité via les réseaux sociaux, le modèle anglo-saxon du happy hour et la volonté compréhensible des cafetiers de recouvrer le manque à gagner provoqué par les confinements lui prêtent aujourd'hui une vigueur nouvelle. Au point de faire de la consommation d'alcool une compétence, insuffisante, mais nécessaire à l'intégration dans l'entreprise. Une nouvelle manière de se conformer.

Une génération plus tôt, l'alcool en entreprise avait fonction de célébration ponctuelle. On «faisait péter la roteuse», soit sauter le bouchon de la bouteille de champagne, ou l'on organisait un «pot d'équipe» pour fêter un succès. En interne, avec les collaborateurs concernés. Aujourd'hui, le happy hour a fonction de résilience quo-

tidienne. On boit pour lâcher la tension, pour tenir jour après jour, pour rigoler avec les collègues façon team drinking, avec, il faut le reconnaître, un effet indéniable de team building, du moins au début. Les buveurs d'un soir deviennent les complices de tous les soirs et de facto, les alliés de la journée au bureau. Que ces coalitions d'intérêts se fondent sur une surconsommation du produit psychotrope le plus facilement accessible – car subtilement marketé et culturellement ancré – ne gêne personne, surtout pas les quelques chief happiness officer ayant survécu à la crise sanitaire, qui lèvent le coude avec enthousiasme, effet d'entraînement oblige.

Quand j'étais petite fille, à la lecture de *L'Assommoir*, de Zola, j'avais été terrifiée par les ravages de l'alcool, et par la déchéance morale et physique de Gervaise, l'héroïne, et de Coupeau, son mari, planqués derrière le monstrueux alambic trônant au milieu du café du père Colombe. Aujourd'hui, L'Abreuvoir a remplacé L'Assommoir, soit la rue gorgée de terrasses de n'importe quel centre-ville ou centre d'affaires en fin de journée, déversant généreusement ses hectolitres de bière aux salariés assoiffés.

Le sont-ils d'alcool, vraiment? Question à creuser, aussi bien par le management que par les intéressés, tant la transhumance vers l'abreuvoir risque à terme d'anesthésier les capacités cognitives, le libre arbitre de chacun et la diversité tant célébrée. Le choix de boire ou de ne pas boire ne devrait pas être une décision corporate. On peut la jouer collectif sans se mesurer au nombre de verres. Tout comme s'intégrer sans devenir grégaire.\*

**On boit pour lâcher la tension, pour rigoler avec les collègues façon team drinking : les complices de bistro deviennent des alliés de bureau.**



# Pour vous un PER (très) généreux

Bénéficiez de tous les avantages du Plan d'Epargne Retraite : **moins d'impôts et plus de retraite !**  
Et bien plus encore avec le PER Placement-direct.fr : **moins de frais** avec 0 frais de versement, 0 frais d'arbitrage  
et des frais sur encours réduits\* ; **plus d'autonomie** avec la souscription en ligne.

# PlusDePERPourVous  
en scannant ce QR code



PARLONS BIEN, ÉPARGNONS MIEUX.

\*Frais annuels de gestion sur encours : 0,60 %. Le contrat peut comporter d'autres frais, se référer à la notice du contrat. PER Placement-direct est un contrat d'Assurance Vie de groupe, souscrit par l'association CERENA, à adhésion individuelle et facultative, libellé en Unités de Compte et en euros dont l'assureur est SwissLife Assurance et Patrimoine. Placement-direct.fr est le nom commercial de SAS Placement Direct, société de courtage en assurances dont le siège social est situé 105 rue Jules Guesde - 92300 LEVALLOIS-PERRET, au capital de 250 000 euros, immatriculée au RCS de Nanterre sous le n°422 833 434 et inscrite à l'ORIAS en tant que courtier sous le n°07 004 910 www.orias.fr. Crédit photo : Shutterstock - 10/2021 > FSTL

Document à caractère publicitaire.



---

# Work

---

## LE NOUVEAU CHARISME

---

Coordination André Mora et Christine Régnier.

---

**48** / Fin de règne pour le «moi je»  
—

**50** / Test : quel leader êtes-vous vraiment ?  
—

**56** / Quand jupiter passe en mode collaboratif  
—

### GUIDE PRATIQUE

**59** / *Le charisme, ça s'apprend*  
—

**60** / *Le rayonnement en 10 leçons*  
—

**68** / *4 techniques pour booster votre leadership*  
—

**70** / *Portraits : «On me dit charismatique parce que...»*  
—

**76** / La grâce sous toutes les coutures  
—

**80** / Changer la loi du genre  
—

**82** / Guila Clara Kessous : «Acceptez le regard de l'autre»  
—

**84** / L'art oratoire, utile ou bullshit ?  
—

**88** / Comment briller par écrit  
—

**90** / L'éclat terni des managers soleil  
—

**94** / Lionel Bellenger : «Le plus dangereux, c'est l'emprise»  
—

**96** / Marque sincère recherche égérie engagée  
—

**98** / Le défi : 30 jours pour devenir charismatique  
—

# Fin de règne pour le «moi je»

---

Fini le chef charismatique et tout-puissant qu'on suit aveuglément. Avec la crise et l'avènement du travail collaboratif, les leaders doivent désormais se mettre au service de leurs équipes.

---



## CHARISME

Selon le sociologue Max Weber, le charisme désigne l'autorité d'un chef ressentie comme fondée sur certains dons extraordinaires, et reposant sur l'éloquence, la mise en scène, la fascination et la persuasion.

Synonymes : aura,

autorité naturelle, leadership.

Exemples de leaders charismatiques :

Napoléon Bonaparte, Charles de Gaulle, Martin Luther King, Gandhi, Barack Obama...



**B**enoît D., directeur général d'une société de conseil en recrutement, ne manque ni de louanges ni de superlatifs quand il parle de son ancien patron. «C'est le meilleur professionnel que j'aie rencontré dans ma carrière ! Quand le type était sur scène, vous l'écoutez parler, l'auditoire était comme à l'arrêt, il aurait été capable de vous emmener jusqu'aux portes de l'Enfer», se souvient le dirigeant, encore ému à l'évocation de son N + 1, aujourd'hui à la retraite. Un portrait qui fait réagir Audrey Boleat, coach spécialisée en changement de vie et en reconversion: «C'est tout à fait la description d'un personnage charismatique, tel qu'on l'entend au sens large, avec une capacité à plaire sans le vouloir, à convaincre sans efforts et à fasciner naturellement. Il dégage une sorte d'aura magique.»

De nombreux dirigeants ont cette aptitude à rayonner dans toutes les situations. Chacun à leur façon, Bill Gates, Elon Musk ou, plus près de nous, Xavier Niel et Martin Bouygues sont des leaders charismatiques capables de soulever les foules. «Dès lors qu'ils ont une vision claire, rien n'arrête les charismatiques. Ils foncent, avec une certaine autorité et un sentiment de puissance, refusant et ignorant la plupart du temps les alternatives et les remises en question», poursuit Audrey Boleat, qui rejoint sur ce point les théories de Manfred Kets de Vries, psychanalyste et professeur émérite de leadership à l'Insead. Ce spécialiste, auteur de multiples ouvrages, dont *Leaders, fous et imposteurs* (Eska, 1995), écrit ainsi: «Plus vous devenez puissant, plus vous êtes entouré par des murs, des miroirs et des menteurs.» Et c'est là que tout menace de dérailler, car le leader charismatique risque, parvenu au sommet, de se transformer en son double négatif: auto-centré, égotiste, avec une fâcheuse tendance à utiliser les autres comme des outils au service de ses aspirations personnelles. Un aveuglement rapidement

toxique et improductif. «Avec la crise, et les changements d'habitudes dans l'organisation du travail – davantage de collaboratif, de mode projet, de prise en compte du bien-être –, ce genre de posture présente bien plus de limites que de forces. C'est un levier de management devenu obsolète ou qui ne suffit plus, à lui seul, à rassembler et à motiver», prévient Audrey Boleat.

**D**ans un monde devenu VICA (volatile, incertain, complexe et ambigu), le leader charismatique, qui mobilise les foules au service de la mission qu'il s'est lui-même choisie, perd ainsi de sa superbe. Egocentrique, insuffisamment ouvert aux autres, il semble moins adapté aux organisations actuelles, à la recherche de souplesse managériale, d'agilité et d'inclusion des collaborateurs. «La priorité n'est plus la mission, mais les femmes et les hommes qui forment les équipes. Les leaders doivent désormais se mettre au service des autres et les faire passer en premier. C'est une nouvelle forme du business dans laquelle les servant leaders démontrent la meilleure efficacité», estime Vincent Giolito, professeur de stratégie à l'EM Lyon. Le modèle du «servant leader», conceptualisé par le chercheur américain Robert K. Greenleaf, suggère qu'il faut abandonner la posture traditionnelle du manager, hiérarchique et bureaucratique, pour la remplacer par une attitude fondée sur le dévouement, l'attention et la bienveillance. Cela passe, entre autres, par davantage d'empathie, de délégation, d'autonomie et d'attention. Se souvenir des prénoms des enfants de ses collaborateurs. Ne pas donner seulement des ordres mais montrer aux gens ce dont ils sont capables, leur indiquer la voie, les encourager et les laisser travailler. Le but: ajuster aussi vite que possible les comportements pour que l'entreprise survive.

Un peu bisounours et déjà vu, diront certains. Peut-être, mais en cette période inédite, les salariés ont besoin de réassurance, d'encouragement et surtout de sens. La vision à sens unique du leader d'autrefois a peu de chances de les entraîner. «Le servant leadership, moins spectaculaire et héroïque que le modèle charismatique, pourrait être une des clés pour sortir de la crise et construire la résilience des organisations», poursuit Vincent Giolito. Avec plusieurs de ses collègues de l'EM Lyon, il a démontré, chiffres à l'appui, que le servant leadership engendre

non seulement un niveau plus élevé de bien-être au travail mais surtout de meilleurs résultats pour l'entreprise. Audrey Boleat partage elle aussi cette analyse positive. «La notion de charisme a évolué. Ecraser les autres n'est plus une solution durable. Cela peut marcher à court terme, mais il est établi que pour augmenter de façon exponentielle la motivation et la productivité des salariés, il faut les inclure et s'appuyer sur leur connaissance du terrain.»

**F**aut-il pour autant renoncer au charisme à la papa, un brin autoritaire, qui a permis à des dizaines de grands dirigeants de construire des empires? «Non, il ne faut pas tout jeter en bloc, car le leader charismatique, même avec ses travers, offre un cadre. Il guide, dynamise, crée le mouvement et cela rassure aussi les équipes. Il y a un juste milieu à trouver en fonction des situations, des contextes et des auditoires», nuance la coach. Steve Jobs l'avait parfaitement compris, et ce, bien avant la crise que nous traversons. Le cofondateur d'Apple savait intelligemment jongler entre les outils «classiques» du charisme – pathos (les émotions), ethos (la crédibilité), logos (la logique) – selon qu'il parlait à un journaliste lors d'une interview télévisée, devant des juges dans une salle d'audience ou sur scène lors d'une conférence sur les technologies du numérique. Elon Musk, fondateur de Tesla et de SpaceX, aujourd'hui considéré comme l'un des patrons les plus charismatiques de la planète, navigue lui aussi entre la toute-puissance et l'empathie. «Il a une vision, il va au bout de ses rêves, aussi incroyables soient-ils. Mais il possède aussi un charisme de présence et de bienveillance. En intégrant ses équipes à ses projets, il se met à leur niveau – et il s'habille comme tout le monde, n'en rajoute pas. Il symbolise à lui seul les nouvelles formes de charisme que l'on attend aujourd'hui d'un manager», conclut Audrey Boleat. Iron Man (c'est l'un des surnoms d'Elon Musk) considère en effet ses collaborateurs comme des compagnons, voire des frères d'armes. Ils le lui rendent bien... en travaillant entre 70 et 80 heures par semaine! \*

➡ Par Valérie Froger

## TEST

# Quel leader êtes-vous vraiment ?

### ... D'après vous

**C'est la tuile, votre boîte vient de perdre son plus gros client...**

■ Vous obligez le chargé de créa à prendre des vacances parce qu'il est au bord du burn-out.

★ Vous couvrez vos collaborateurs auprès de votre hiérarchie.

● Vous rassemblez votre équipe et leur faites écouter le discours de Churchill sur le sang, la sueur et les larmes.

⚡ Vous vous fendez d'un e-mail collectif qui énumère les raisons pour lesquelles il est allé à la concurrence et les solutions à mettre en place pour y remédier.

### En entretien d'embauche...

★ Vous expliquez votre manière de fonctionner au candidat. C'est essentiel qu'il sache à qui il a affaire.

● Vous arrivez presque à le faire pleurer en lui racontant comment le petit-fils du créateur de la boîte a sauvé l'entreprise pendant la Grande Guerre.

⚡ Vous le déstabilisez en lui proposant que ce soit lui qui prenne place derrière votre bureau. En général, ça fonctionne très bien pour voir s'il a des tripes.

■ Après avoir fait le tour de son CV, vous lui parlez voile et Bretagne vu qu'il vient de Dinard.

Évaluez votre impact sur les autres... et vérifiez le résultat auprès de vos collègues et collaborateurs. Vos scores ne concordent pas ? A l'issue de ce double test, vous connaîtrez aussi les points à améliorer pour renforcer votre leadership.

⇨ Par Samuel Loutaty, avec Adrien Chignard, psychologue du travail et des organisations, fondateur du cabinet Sens et Cohérence

### Pendant le confinement...

● Vous avez instauré un apéro virtuel que beaucoup regrettent encore maintenant que les terrasses sont rouvertes!

⚡ Le télétravail, ça a été facile de le généraliser parce que ça fait cinq ans que vous l'avez mis en place pour vos équipes.

★ Vous avez toujours pris soin d'allumer votre caméra pour le Zoom quotidien en étant propre, net, lavé et rasé.

■ Vous avez fait particulièrement attention à Jean-Paul de la compta. Le pauvre, avec des triplés, le télétravail était tout sauf évident pour lui.

### Le mot que vous préférez :

★ Charisme

● Motivation

⚡ Audace

■ Empathie

### La citation dans laquelle vous vous reconnaissez le mieux :

★ «L'ascendant sur les hommes vaut mieux que la richesse.» (Luc de Clapiers, marquis de Vauvenargues)

● «La grandeur des actions humaines se mesure à l'inspiration qui les fait naître.» (Louis Pasteur)

■ «Un esprit est comme un parachute. Il ne fonctionne pas s'il n'est pas ouvert.» (Frank Zappa)

⚡ «De toutes les écoles de patience et de lucidité, la création est la plus efficace.» (Albert Camus)

### Pour faire éclore les talents de vos collaborateurs, vous croyez à...

● La façon dont vous savez les saisir par les tripes.

★ L'exemple que vous donnez.

⚡ Votre capacité à questionner leurs certitudes.

■ Votre écoute.

**Ce dont vous avez le plus souffert dans votre vie professionnelle de la part de vos supérieurs et que vous ne reproduiriez pour rien au monde:**

- ⚡ Le manque d'audace.
- ★ La rétention d'infos, pour diviser ou par simple paresse.
- L'absence de projet clair et inspirant pour l'avenir.
- L'impression d'être un numéro parmi d'autres dans l'entreprise.

**Un échec,**

- Ça se partage.
- ★ Ça s'assume.
- ⚡ C'est stimulant.
- Ça n'est qu'une étape.

**Encore un stagiaire qui débarque!**

- Plutôt que de lui refiler tout de go les rapports comptables des dix dernières années à éplucher, vous l'invitez à aller interroger les plus anciens de vos collègues afin qu'il prenne la température de l'entreprise.
- ⚡ Vous l'encouragez à jouer les mouches du coche dans son rapport de stage. Mieux, vous l'invitez à vous faire des propositions pour améliorer les dysfonctionnements qu'il a pu constater.
- Vous l'emmenez à la cantine avec vous et l'invitez à vous rejoindre en réunion pendant toute la durée de son stage.
- ★ Vous faites l'effort de retenir son nom et de lui demander de ses nouvelles dans l'ascenseur de façon à ce que vos collaborateurs fassent la même chose.

**SCORES**

Comptabilisez vos réponses à chaque type de question (une seule réponse par question).

- .....
- ★ .....
- .....
- ⚡ .....

**Avant une réunion avec le big boss...**

- ★ Vous révisez vos notes et arrivez au moins cinq minutes en avance.
- ⚡ Vous vous préparez comme pour un combat de boxe: vous adorez le contredire, quitte à jouer les avocats du diable. C'est pour ça qu'il vous paie.
- Vous en expliquez les enjeux à tous vos collaborateurs. Vous avez remarqué que, de cette façon, leurs mémos étaient plus efficaces.
- Vous pensez à un petit icebreaker, histoire qu'il se souvienne de vous, étant donné qu'il a 17 autres réunions dans la journée.



## Faites vos comptes !

### VOUS AVEZ UNE MAJORITÉ DE ■

Vous pensez faire montre de considération individualisée. La façon dont vous traitez vos collaborateurs vous permet d'obtenir d'eux bien plus que la plupart de vos collègues. Et pour cause, vous prenez le temps d'une vraie communication en tenant compte des besoins de chacun. Quand vous posez une question, vous écoutez attentivement la réponse et vous en faites quelque chose. C'est une force, signe d'une vraie ouverture d'esprit et d'une capacité à créer le contact en évitant les généralisations hâtives.

### VOUS AVEZ UNE MAJORITÉ DE ●

Vous pensez être motivant. Votre atout en termes de leadership : votre faculté à proposer une vision forte pour l'entreprise et à la partager avec vos collaborateurs de manière à ce qu'ils se dépassent... A votre contact, ils développent leur optimisme et leur confiance dans leurs capacités à réussir. Fort de l'idée que l'on se souvient tous du 11 septembre 2001 (et pas du 12 octobre 2002), vous avez développé un art du storytelling, qui ne passe pas par les chiffres mais par l'émotion que vous arrivez à faire naître chez eux.

### VOUS AVEZ UNE MAJORITÉ DE ☆

Vous pensez être charismatique. Vous êtes de ces leaders que l'on a envie de copier parce qu'ils inspirent admiration, respect et confiance. Rien que ça ! Les autres s'identifient d'autant plus facilement à vous que vous donnez l'exemple et vous vous comportez de façon juste. Avec vous, les gens savent à quoi s'attendre car vous dites ce que vous faites et faites ce que vous dites. Cela ne vous empêche pas de savoir prendre des décisions difficiles parfois mais, alors, vous associez les intéressés à vos choix.

### VOUS AVEZ UNE MAJORITÉ DE ⚡

Vous pensez être stimulant. Vous êtes une incitation à innover à vous tout seul ! Vous avez le don de prendre conscience des problèmes et de favoriser les approches nouvelles pour les résoudre avec vos équipes. Votre leadership favorise le droit à l'erreur, laquelle n'est, chez vos collaborateurs, pas une faute mais une occasion de montrer de la responsabilité. En bonne mouche du coche, vous résistez toujours au consensus mou et ruez dans les brancards quand vous l'estimez nécessaire.

## D'après vos collègues ou collaborateurs

A présent remplacez X par votre prénom et demandez à votre entourage de répondre aux questions suivantes.

### La compta vient de changer tout le système de facturation, c'est un joyeux bazar.

☆ Alors que beaucoup de managers refilent la patate chaude à leurs subordonnés, X monte au créneau pour régler les problèmes.

⚡ X demande aux deux personnes qui râlent le plus fort des propositions en vue d'améliorer le système.

● X profite d'une grosse réunion pour expliquer à tous les tenants et les aboutissants de cette restructuration.

■ X passe deux jours à organiser des entretiens individuels pour interroger chacun de ses collaborateurs.



### La phrase que vous vous répétez souvent à propos de X :

- «C'est marrant comme il trouve toujours les mots justes.»
- «Il n'en a jamais marre d'écouter les gens ?»
- ☆ «Si seulement je pouvais lui ressembler !»
- ⚡ «Mais où il va chercher tout ça ?»

### Le leader à qui X pourrait ressembler...

- ☆ Mark Zuckerberg
- Steve Jobs
- ⚡ Marc Simoncini
- Emmanuel Faber

### Quand X s'énerve, c'est parce que :

- ☆ Il a été témoin d'une injustice.
- ⚡ Tout le monde acquiesce.
- Il a l'impression d'être traité comme un mouton.
- Il ne comprend pas le but de ce qu'on lui demande.

### A la veille d'une grosse présentation...

● X s'entraîne à pitcher ce qu'il veut dire devant toute son équipe.

☆ X révise dans son bureau.

■ X décide de laisser parler Y, qui est meilleur à l'oral parce qu'il fait du théâtre depuis belle lurette.

⚡ X se demande s'il ne faut pas tout reprendre à zéro histoire d'être encore plus disruptif...

### Avec X, vous savez...

■ Que sa porte vous est toujours ouverte.

☆ Que vous ne découvrirez jamais une info essentielle trop tard.

● Que vous aurez toujours envie de vous dépasser.

⚡ Que vous aurez toujours les ressources pour vous renouveler.

### Le marché de la Comarep, décroché avec les honneurs...

★ A valu à son équipe les remerciements du comex, sensibilisé par X au travail de tous.

● X l'a porté de bout en bout en remotivant l'équipe à chaque étape.

⚡ C'est X qui en a eu l'idée alors que personne n'était chaud au départ, tant ce n'était pas dans l'ADN de la boîte.

■ A été mené à bien parce que X vous a laissé partir trois jours au vert pour avancer la créa (il sait que vous bossez mieux à la campagne).

### Face à un échec, X...

★ Prend sa part sans rejeter la faute sur les autres.

⚡ Change de braquet illico pour proposer autre chose sans perdre de temps.

■ Prend garde de ne pas laisser son équipe s'enfoncer dans le déni ou le découragement.

● Positive toujours, y voyant une péripétie et rien d'autre.

### Pendant le confinement et la longue période de télétravail qui s'est ensuivie,

★ X n'était pas du genre à ne pas répondre à vos mails ou à sécher une visio.

● X a réussi à contrecarrer les effets délétères de la situation en augmentant la productivité de ses équipes.

■ X n'a cessé de communiquer avec vous. Parfois pour le boulot mais aussi juste pour prendre des nouvelles.

⚡ X a imaginé des réunions à thème rigolotes, pour éviter que vous ne broyiez du noir tout en restant créatif.

### SCORES

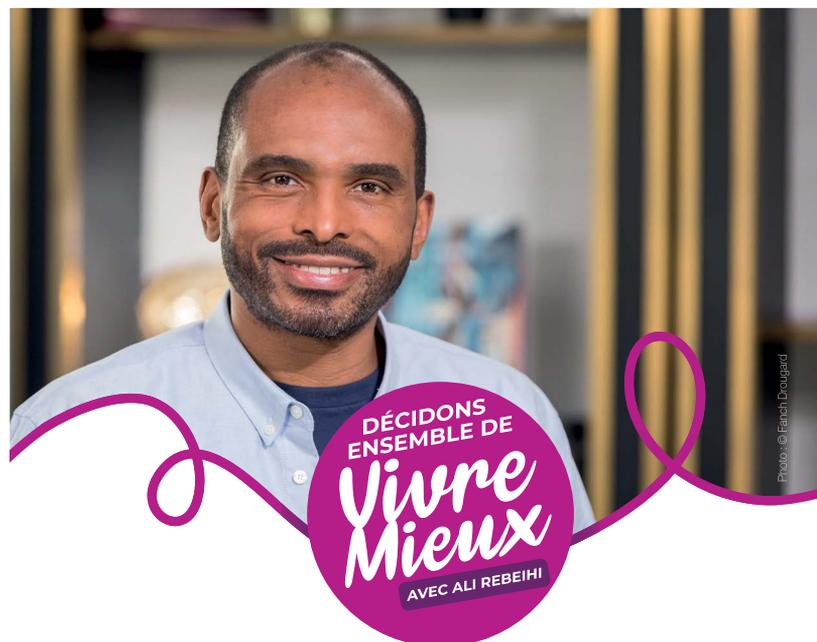
Comptabilisez vos réponses à chaque type de question (une seule réponse par question).

■ .....

★ .....

● .....

⚡ .....



## SANTÉ EN ENTREPRISE

Un travailleur en forme qui ressent du bien-être, c'est à la fois bénéfique pour lui et pour son entreprise. Et c'est pour cela que de nombreuses entreprises ont placé la prévention des risques professionnels et psychosociaux au cœur de leurs préoccupations. Il s'agit d'ailleurs d'une obligation légale. Conformément à l'article L-4121-1 du code du travail, les entreprises doivent prendre les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs. La collaboration des salariés est fondamentale pour évaluer les risques professionnels et mettre en œuvre des actions ciblées pour les limiter. En identifiant les dangers, analysant les risques d'exposition des salariés et en les hiérarchisant. Et en définissant les actions en prévention adéquates.

**P** principal accusé : le stress chronique. Il s'agit d'une situation de tension nerveuse excessive, une sensation physique désagréable. Palpitations, bouche sèche, accélération du rythme cardiaque, hypersudation, boule au ventre, plaques rouges...

Selon l'INRS (Institut national de recherche et de sécurité pour la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles), il s'agit d'un phénomène d'adaptation du corps qui nous permet de réagir à notre environnement. Notre organisme répond à un contexte stressant par une action en trois phases : alarme, résistance, épuisement. Ce syndrome d'adaptation a été découvert en 1935 par le médecin canadien Hans Selye. Quand le stress s'installe, notre capacité à réagir s'altère, notre organisme s'épuise et laisse apparaître diverses conséquences pathologiques.

C'est pour cela qu'il est essentiel que le salarié puisse évacuer son stress chronique. Plusieurs solutions s'offrent à lui, par exemple, la pratique d'un exercice physique adapté, une alimentation de type méditerranéenne, certaines pratiques méditatives ou encore de respiration comme la cohérence cardiaque... Et surtout, il doit en parler à son médecin traitant ou à la médecine du travail.

**Ali Rebeih**

EN PARTENARIAT AVEC

AÉSIO mutuelle, mutuelle soumise aux dispositions du livre II du code de la mutualité, immatriculée sous le n° 775 627 391 dont le siège social est 4, rue du Général Foy - 75008 PARIS

**AÉSIO**  
MUTUELLE  
DÉCIDONS ENSEMBLE DE VIVRE MIEUX

## Faites vos comptes !

**VOUS AVEZ UNE MAJORITÉ**  
**DE ☆** : vos collègues voient en vous un leader charismatique.

**VOUS AVEZ UNE MAJORITÉ**  
**DE ●** : vos collègues voient en vous un leader motivant.

**VOUS AVEZ UNE MAJORITÉ**  
**DE ⚡** : vos collègues voient en vous un leader stimulant.

**VOUS AVEZ UNE MAJORITÉ**  
**DE ■** : vos collègues voient en vous un leader à l'écoute.

### Mince, ça ne matche pas !

La manière dont vous vous voyez et celle dont vos collègues vous envisagent ne coïncident pas ? Qu'à cela ne tienne. Faites vos comptes à nouveau en additionnant les résultats des deux tests. Votre score le plus faible (en ☆, ●, ⚡ ou ■) indique la qualité que vous devriez développer.

**VOUS AVEZ UNE MINORITÉ**  
**DE ☆** : vous devez travailler votre charisme.

Plusieurs raisons peuvent expliquer votre faiblesse en termes de charisme. Peut-être ne donnez-vous pas suffisamment l'exemple à vos collaborateurs. Demandez-vous si vous prenez soin d'eux et de vous-même, si vous assumez toujours vos erreurs et si vous êtes juste et cohérent dans la relation avec votre équipe. Le leader qui part en vacances au ski alors qu'il a demandé à sa garde rapprochée de bosser d'arrache-pied perd immédiatement 10 points en termes de charisme. Même chose pour celui dont le management

s'appuie sur le favoritisme ou la connivence plutôt que la compétence. Bref, balayez devant votre porte pour (re)devenir irréprochable et qu'on ait envie de vous ressembler. Pour influencer, il vous faut instiller la fierté et gagner la confiance de vos collaborateurs.

**VOUS AVEZ UNE MINORITÉ**  
**DE ●** : vous devez travailler votre faculté à inspirer les autres.

Vous avez une vision très claire de ce que vous voulez faire pour votre entreprise avec vos collaborateurs. C'est déjà bien. Mais c'est insuffisant pour réussir si vous ne parvenez pas à la partager... Votre équipe doit pouvoir comprendre votre vision et l'adopter, quelle que soit la tâche qui leur est dévolue. Pour cela, il va falloir apprendre à pitcher vos idées et à déclencher par le pouvoir des émotions une motivation inspirante. Cela passe par la convocation d'images riches de ce que sera l'avenir lorsque votre vision sera réalisée. Commencez par desserrer votre cravate et par lâcher vos notes : c'est avec vos tripes que vous devez parler ! Devenez pédagogue...

**VOUS AVEZ UNE MINORITÉ**  
**DE ⚡** : vous devez travailler votre capacité à stimuler votre équipe.

Pour motiver votre équipe, tentez donc de promouvoir une approche positive de la résolution des problèmes en vous fondant sur ce qui fonctionne correctement au sein de l'organisation. Encouragez vos collaborateurs à toujours voir les choses sous tous les angles plutôt que de plébisciter le consensus mou, certes confortable, mais dangereux à long terme. Ils doivent pouvoir dire et vous dire : «C'est une mauvaise idée parce que...» Mieux vaut une vraie déconvenue qu'une fausse joie et mieux vaut découvrir que votre super idée d'hélicoptère électrique est vouée à l'échec avant de lancer une chaîne de production !

**VOUS AVEZ UNE MINORITÉ**  
**DE ■** : vous devez travailler votre écoute.

Pour améliorer votre efficacité et votre leadership et maintenir un fort engagement de votre équipe, surtout dans la période trouble dans laquelle nous vivons, vous avez besoin d'être plus près des gens avec qui vous travaillez. Cela suppose de l'ouverture. Au sens propre comme au figuré ! Ouvrez donc la porte de votre bureau à vos collaborateurs et aérez votre esprit en évitant les biais de généralisation et les stéréotypes du type «les marketeux, je les connais» ou «les comptables font toujours ça...» En plus d'être fautive la plupart du temps, cette vision «simplifiée» du monde vous empêche d'être à l'écoute de vos collaborateurs et de déceler chez eux un potentiel de leadership qui vous permettrait d'être mieux entouré et donc de réussir plus durablement.



# LE CHOIX D'UNE AUTRE VOIE, CELLE DU PARTAGE.

**CAP  
SANTÉ  
ENTREPRISE**



AESIO

## PRÉVENTION DES SALARIÉS

Pour AÉSIO, être une mutuelle, c'est penser aux autres plutôt qu'à soi. C'est pourquoi, nous en faisons plus pour la santé de vos salariés :

- **Un programme de prévention « clé en main »**, dédié aux entreprises et à leurs salariés : CAP Santé Entreprise.
- **Des actions de prévention sur-mesure élaborées avec un professionnel** et adaptées aux métiers de vos salariés.
- **Des thématiques variées** : stress, sommeil, troubles musculo-squelettiques, addictions, audition, vision, risques routiers...
- **3 approches possibles pour l'entreprise** : informer, sensibiliser, accompagner.

C'est aussi ça, créer du lien.

DÉCIDONS  
ENSEMBLE DE  
**Vivre  
Mieux**  
AVEC ALI REBEIHI

 **AÉSIO  
MUTUELLE**

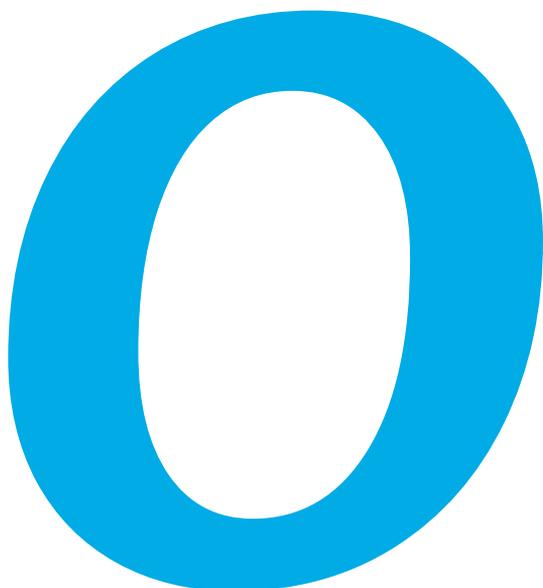
DÉCIDONS ENSEMBLE DE VIVRE MIEUX

Plus de renseignements sur [aesio.fr](https://aesio.fr)



AÉSIO mutuelle, mutuelle soumise aux dispositions du livre II du code de la mutualité, immatriculée sous le n° 775 627 391 dont le siège social est 4 rue du Général Foy 75008 PARIS. ©Gettyimages. Document non contractuel à caractère publicitaire. 21-050-020

# Quand Jupiter passe en mode collaboratif



Omniscient, omnipotent, parfois envahissant : on croise encore ce type de manager «roi du pétrole» dans les bureaux. Mais, pendant la crise sanitaire, ces personnalités charismatiques ont souvent dû faire profil bas, s'apercevant que même leur pouvoir de séduction ne pouvait pas tout régler... «Au cours de cette période, des dirigeants qui estimaient avoir réponse à tout ont été troublés au point d'avoir besoin d'être accompagnés, explique Hugo Manoukian, président de MoovOne (solutions de coaching digital). J'ai le souvenir d'un patron très expansif d'un groupe public qui a fini par avouer à ses équipes qu'il n'avait pas de réponse miracle et qu'il fallait traiter le problème collectivement.»

Pour Raphaël H. Cohen, professeur et directeur de la spécialisation Entrepreneurial Leadership de l'Executive MBA à l'Université de Genève, la crise a mis en lumière quelque chose que l'on savait déjà : le charisme n'est pas, à lui seul, un modèle de management durable. S'il peut faire illusion quand tout va bien, il ne suffit pas à engager les salariés lorsque la situation se dégrade. Selon l'auteur des *Leviers de l'engagement* (Eyrolles), pour faire un bon leader, la bienveillance et l'équité valent plus que le charisme.

---

La crise a réécrit les codes du charisme. Pour lui conserver son éclat, il va falloir ajouter à votre aura personnelle une pincée de management collaboratif, de considération individuelle et, surtout, d'exemplarité.

---

«Je connais des dirigeants peu charismatiques, sans grand talent de communicant mais qui, sur la durée, obtiennent de l'engagement en prenant en considération l'intérêt de leurs collaborateurs de façon équitable.»

## **Aura digitale versus présentiel**

La montée galopante du télétravail a également déstabilisé tous ceux qui misaient sur leur aura pour entraîner les autres. Lorsqu'on n'a plus «ses» collaborateurs «sous la main», difficile d'exercer un pouvoir de séduction au quotidien. Les moments d'interaction informels, la fameuse pause café ou les interventions en public, qui font briller un dirigeant charismatique, se raréfient. Certains ont été tentés de compenser leur absence physique par une présence soutenue en visioconférences. Grégoire Gambatto, président de Germinal, en est vite revenu. En pleine crise, son activité dédiée à la croissance commerciale des entreprises avait perdu 80% de ses clients. Pour redresser la barre, il a changé de business model en devenant une plateforme de formations en ligne. Dans ce contexte anxiogène, le jeune entrepreneur avait envie d'embarquer tout le monde. «L'ennui, c'est que sur les écrans, vous n'êtes plus le maître de l'attention. Les gens s'échappent facilement, affirme Grégoire Gambatto, qui avait beaucoup travaillé son expression en public. Maintenant, j'utilise ce moyen de communication avec beaucoup plus de parcimonie.» Ses discours majeurs, à chaque début de trimestre, n'en

ont que plus d'impact : trente à quarante minutes devant une audience en partie physique, en partie virtuelle. Même si les bureaux se sont vidés de leurs salariés, le talent de communication du manager, élément clé de son charisme, n'a pas perdu son utilité. «Les moments d'interaction directe étant limités, la parole du manager est d'autant plus attendue lorsqu'il s'exprime, à distance ou en présentiel», rappelle Hugo Manoukian, de MoovOne. Lui-même prépare d'ailleurs soigneusement sa prise de parole du lundi matin, la seule de la semaine désormais. Une heure et demie «pour donner le ton», rythmer l'activité et galvaniser.

### **Croire en l'IC (intelligence collective)**

Doit-on pour autant se méfier du dirigeant grande gueule et autocentré ? A certains égards, oui. Ce type de leader prend tellement de place qu'il a tendance à faire le vide autour de lui. Or, en temps de crise, l'entreprise a besoin de compter sur tous ses talents, afin de conserver sa capacité d'adaptation dans un environnement incertain. Si l'on parie ainsi sur l'intelligence collective de l'organisation, le charisme individuel a-t-il encore la moindre utilité ? «A tout le moins, c'est une arme à utiliser avec précaution»,

affirme Ludovic Cinquin, directeur général d'Octo Technology, cabinet de conseil spécialisé dans la transformation digitale. Grand défenseur du «manager as a coach», ce consultant définit le rôle du leader comme celui de porte-drapeau chargé de promouvoir à l'extérieur les projets de l'entreprise, tout en faisant en sorte que les salariés y adhèrent et les appliquent en interne. «Mais, ajoute-t-il aussitôt, ces projets auront été au préalable définis collectivement.» Un avis que partage entièrement Ludovic Cinquin : «Mon rôle est avant tout de me mettre au service de l'intelligence collective», explique-t-il. Et de rappeler que si sa boîte a été précurseur sur les méthodes agiles, ce n'est pas uniquement dû à sa propre volonté : «Nous avons embauché des personnes qui ont exploré ces pistes, les ont trouvées pertinentes et, au bout d'un moment, c'est devenu un vrai sujet. Ensuite, j'ai fait en sorte de les accompagner pour que l'entreprise toute entière s'en saisisse», résume le dirigeant. De la même façon, les derniers engagements de la ●●●





●●● société pour réduire son impact carbone ont émergé grâce à des groupes de discussion internes. Voyant que la problématique prenait de l'ampleur, Ludovic Cinquin lui a donné de l'écho afin qu'elle imprègne la stratégie de l'entreprise. Son talent de meneur d'hommes sert, en l'occurrence, de catalyseur : «Si je n'étais pas entré dans la danse, il est probable que les 10% de détracteurs du projet auraient empêché l'initiative de se concrétiser.»

### Des candidats qui veulent du sens

Le charisme du manager est-il toujours nécessaire pour attirer et fidéliser les meilleurs en ces temps difficiles ? Plus vraiment, selon Adrien Moreira, président de Bruce, agence d'intérim en ligne comptant une centaine de salariés : «La mission et les valeurs de l'entreprise prennent le pas sur la personnalité du dirigeant», soutient-il, en rappelant que 78% des personnes qui envisagent de changer d'emploi cette année souhaitent avant tout occuper un travail ayant du sens, selon l'étude réalisée par son entreprise avec Opinion Way. Une quête de sens que la crise a renforcée. Le manager aura beau être «sympa et entraînant», difficile de recruter et de motiver des gens qui ne croient plus à ce qu'ils font. «J'emploie des développeurs aux profils très recherchés. Ils restent avant tout parce qu'ils adhèrent à la vision à long terme de l'entreprise», explique l'entrepreneur. Hymane Ben Aoun, codirigeante de Teaminside (lire son portrait page 78), cabinet de conseil en recrutement dans les métiers du digital, n'est pas si catégorique : «Les candidats ont conscience que la qualité du manager avec lequel ils travailleront au quotidien fera la différence. M'aidera-t-il à développer mes compétences, mon employabilité et ma carrière ? Lors de l'embauche, ils restent sensibles à la vision et au charisme du manager.» Encore faut-il que le top management ne s'éloigne pas ensuite des valeurs proclamées au



“ Si la crise a ringardisé le leader charismatique à l'ancienne, elle a valorisé le manager inclusif, moins flamboyant.”

moment du recrutement... Sans quoi il lui sera difficile de maintenir la confiance des collaborateurs. C'est beau, les discours vibrants sur les valeurs de bienveillance et d'éthique mais il faut que cela se traduise par des faits. «On ne peut plus se permettre d'avoir un discours décorrélé de la réalité, affirme Grégoire Gambatto, de Germinal. Par exemple, si j'explique qu'on est pour l'égalité des sexes, les salariés vont regarder la grille de rémunérations pour vérifier si l'équité est bien au rendez-vous.»

### Faire ou faire faire ?

Si la crise a ringardisé le leader charismatique à l'ancienne, elle aurait à l'inverse prouvé l'efficacité d'un manager moins flamboyant : celui qui se met au service de son équipe en plaçant l'épanouissement personnel de ses collaborateurs au cœur de ses priorités. C'est le résultat d'une étude d'EM Lyon menée auprès des 500 salariés d'une chaîne de 55 magasins en Ile-de-France. Plus le degré de «servant leadership» du manager est élevé et plus les performances du magasin sont bonnes, même dans un contexte de tension extrême, l'enquête ayant été réalisée en 2020, en pleine crise sanitaire. Fini, donc, le gourou autoritaire qui impose sa vision ? Pour Martine Liautaud, fondatrice du fonds de dotation Women Initiative Foundation, le leader de demain sera «inclusif» ou ne sera pas. «C'est celui qui parvient à faire s'exprimer tous les talents, quel que soit leur parcours, et à en tirer parti. Miser sur la diversité n'est pas forcément aisé mais, in fine, c'est ce qu'il y a de plus efficace.»

Théorisé par des chercheurs américains dès les années 70, ce mode de management ne fonctionne cependant qu'avec des collaborateurs qui acceptent d'être aidés par leur direction ou pour lesquels le dirigeant n'est pas un ennemi a priori. Pour lever les doutes, le meilleur moyen reste donc de «montrer l'exemple». C'est ce qu'a fait Yohann Lavalie, directeur de Natarom, fabricant de diffuseurs de parfums. Dans la tourmente, il ne s'imaginait pas demander plus de travail à ses salariés sans donner de sa personne. «Quand une cargaison s'est retrouvée bloquée à l'entrepôt, j'ai pris moi-même le camion pour la récupérer. Le matin, j'étais parmi les premiers à arriver au travail et je n'hésitais pas à aider sur la chaîne de production», raconte ce patron de proximité. Crise ou pas, mouiller la chemise avec ses collaborateurs reste un bon moyen de souder l'équipe. Et, éventuellement, de gagner un peu de ce nouveau charisme, plus ouvert et partageur que celui de grand-papa. \*

◆ Par Bruno Askenazi



# Le charisme, ça s'apprend

---

Le charisme n'est pas seulement un talent inné, il s'acquiert par la pratique au quotidien. Voici 12 pages de conseils pour réveiller le soleil en vous !

---

# Le rayonnement en 10 leçons

Expertise, posture, voix, originalité... Voici les dix axes sur lesquels travailler pour développer et renforcer votre impact personnel et donner envie de vous suivre en toute circonstance.

# P

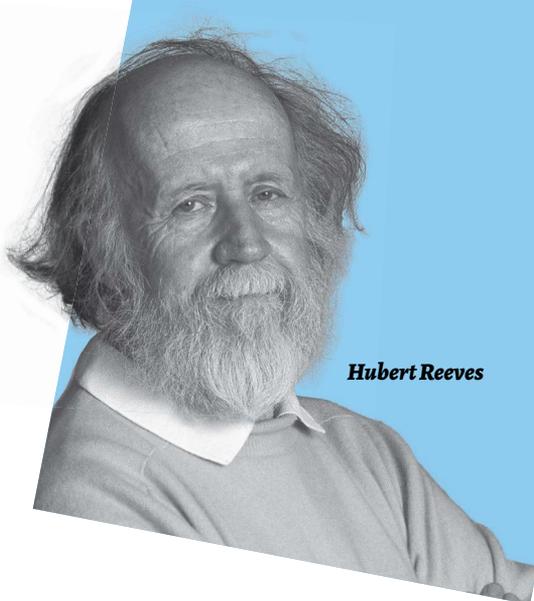
«Parmi les instituteurs ou professeurs que vous avez eus dans votre enfance, desquels vous souvenez-vous ?» C'est ainsi que le coach Lionel Bellenger (lire son interview page 94) attaque ses ateliers sur le charisme. «Sur la quinzaine de profs côtoyés dans une scolarité, il ressort un ou deux noms, pas plus. Ces personnalités charismatiques nous ont laissé un souvenir qui ne s'efface pas.» Pourtant, poursuit le coach, «le charisme n'est pas inné, ni surnaturel. Il se forge au fil du temps, autour de talents singuliers et d'expériences». Le façonner nécessite parfois des années de travail, relève Laurent Tylski, coach et fondateur d'Actéo : «Ce n'est pas une qualité évidente à repérer chez soi, car on est charismatique d'abord à travers le regard de l'autre», explique-t-il, à l'instar de tous les experts que nous avons rencontrés. Voici les dix principaux ingrédients de cette vertu si particulière et les conseils pour les développer.

## L'EXPERTISE

Transformer son expertise en charisme ? Un talent qui relève du numéro d'équilibriste tant il est facile de se laisser enfermer dans un sujet que l'on maîtrise en profondeur. «L'écueil de l'expert serait de perdre

ses interlocuteurs en s'enfermant dans un excès de technicité. De plus, l'expertise relève du domaine intellectuel. Or à trop rester dans l'intellect, on risque de limiter son impact sur les autres», tranche Luc de Belloy, coach de dirigeants. Pour muscler leurs capacités d'animation et de communication, Luc de Belloy invite donc les experts à «sortir des rouages de leur domaine de prédilection, éviter le jargon et les raccourcis. Il leur faut se mettre à la hauteur de leur public.» La clé est de parvenir à rendre accessible même le sujet le plus complexe. Pour cela, utilisez un registre de vocabulaire aussi quotidien que possible et reliez toujours votre propos aux grands enjeux que tout le monde comprend. «On voit ainsi depuis le début de la pandémie comment certains chercheurs ou médecins trouvent un écho auprès du public, simplement en s'efforçant de répondre à leurs préoccupations», note Sandrine Meyfret, dirigeante du cabinet de conseil en management et leadership Alomey, et autrice du livre *Gagner en impact* (éditions Eyrolles). Pour maximiser cet impact, il faut prendre le temps de rechercher ce qui, dans votre bibliothèque de savoirs, intéressera votre interlocuteur. Il vous faut «découvrir son besoin», en vous penchant sur son environnement et ses centres d'intérêt, afin de comprendre quel bénéfice lui apportera votre connaissance.

Autre manière pour un expert de «valoriser» sa maîtrise d'un sujet pointu : la transmettre. Il ne s'agit plus seulement d'éclairer l'autre pour le rallier à sa cause mais de lui confier les clés de son savoir, en lui offrant un accès à votre expérience et votre vécu. Le charisme du chef étoilé Thierry Marx est de cet ordre : fort de ses racines ouvrières, le cuisinier, né dans le quartier populaire de Ménilmontant à Paris, a créé un réseau d'écoles Cuisine Mode d'Emploi(s) qui propose des formations courtes pour aider les jeunes à mettre un pied à l'étrier. Enfin, le charisme de l'expert passe aussi par la capacité à exprimer ses



**Hubert Reeves**

valeurs ou ses idées, au-delà de son domaine de prédilection. «C'est toute la différence entre mettre en avant son expertise et s'appuyer sur elle pour convaincre», indique Luc de Belloy. L'argument d'autorité, en somme.

#### **/ L'EXEMPLE / Hubert Reeves, astrophysicien**

- ▶ **Un physique facilement reconnaissable** grâce à son visage et sa coupe échevelée.
- ▶ **Un talent de vulgarisateur** qui ne renonce pas à la complexité, mais jette des ponts avec les préoccupations du moment.
- ▶ **Un discours au service de ses convictions écologistes**, mais qui conserve sa bienveillance envers l'être humain.

## LA SINGULARITÉ

Le charisme se nourrit de votre différence et de votre singularité. «C'est la capacité à assumer et exprimer chacune de ses facettes, à oser penser librement, quoi qu'en disent les autres, qui fonde le charisme individuel», souligne Luc de Belloy. C'est d'autant plus vrai à l'ère du prêt-à-penser qui inonde les réseaux sociaux et les médias. La plupart des grandes figures historiques ont construit leur charisme en s'élevant ainsi à contre-courant des dogmes de leur temps. «Tel Gandhi prônant la non-violence de façon assertive», note Luc de Belloy. Ou Joséphine Baker, militante antiracisme bien avant l'heure.

Sans forcément être un héraut politique, chacun d'entre nous possède une graine d'originalité. Il est possible de s'en saisir en faisant un travail de connaissance de soi. «Dans mes séances de formation au charisme grâce aux techniques du théâtre, je propose aux participants de choisir un sujet sur lequel ils ont développé leur propre vision. A partir de ce premier travail, on construit une singularité dans le propos et la posture», indique la comédienne Ahu Sendilmen, qui propose des ateliers au sein de sa structure, Coach en scène. Ce que vous renvoient les autres de votre

physique et de votre personnalité est aussi un bon indicateur de vos traits d'originalité. La technique du 360° vous aidera à mieux connaître votre impact – et si vous n'avez pas le temps d'interroger votre entourage, notre test se trouve page 50.

Pour Sandrine Meyfret, la singularité est la base de votre rayonnement intérieur, élément clé de votre charisme. «Le rayonnement se travaille en prenant conscience de sa présence et de son corps. Il ne s'agit pas de dupliquer des postures toutes faites, mais de trouver sa propre attitude. Ce que notre corps dit de nous doit rester en concordance avec ce qui se passe en nous», explique-t-elle. La singularité, enfin, s'incarne dans un slogan, tel Martin Luther King et son «I have a dream», à une époque où l'égalité raciale est loin d'être acquise aux Etats-Unis.

On est donc loin de l'excentricité surjouée. «Prendre la parole dans un congrès vêtu d'une chemise criarde ou accompagné d'une vidéo tonitruante aidera certainement à vous démarquer ou à créer le buzz, mais cela ne participera pas à votre charisme. Tout le monde se souviendra de vous, mais combien vous suivront?», note Sandrine Meyfret. Exagérer son originalité sans se mettre à la portée ou à l'écoute de son auditoire ne conduit en effet à rien d'autre qu'à la marginalisation. «Si l'originalité est perçue par les autres comme un danger, elle crée du rejet», met en garde Luc de Belloy.

#### **/ L'EXEMPLE / Joséphine Baker, artiste de music-hall, militante et résistante**

- ▶ **Emancipée et généreuse**, elle se joue des codes du «bon sauvage» (seins nus, plumes, ceinture de bananes, guépard de compagnie...) pour en faire le tremplin de sa popularité.
- ▶ **Militante pour l'égalité**, soutien de Martin Luther King, résistante: elle se bat pour ses idées.
- ▶ **Star et mère, elle a adopté 12 enfants de nationalités différentes**, sa tribu «arc-en-ciel», élevés dans son château en Dordogne.



**Joséphine Baker**

## L'ALIGNEMENT

«Méfie-toi de l'homme qui rit sans que son ventre ne bouge», dit un proverbe chinois. L'image parle d'elle-même. «La congruence désigne l'alignement entre ce que je suis, ce que je ressens, ce que je fais et ce que je dis, rappelle la coach Catherine Berliet, autrice de *Et si j'avais du charisme* (Eyrolles). A défaut, il y a dissonance, et ça se voit et s'entend.» Pour renforcer votre impact, il vous faut donc trouver et pratiquer cet alignement intérieur. Assumer ce que vous êtes,





défauts inclus. Dire non quand vous pensez non, quitte à aller au conflit. Annoncer les mauvaises nouvelles comme les bonnes. Mais le faire en donnant des perspectives d'espérance, comme l'explique François Aéliou, fondateur du cabinet Danthros : «Un charismatique dira quelque chose comme : "Oui, aujourd'hui, nous sommes dans une situation très difficile, mais on peut s'en sortir alors retrouvons-nous les manches." S'il est parfois dans l'emphase et l'excès, le charismatique ne se camoufle pas, ajoute Catherine Berliet. Ce «porteur de valeurs» les fait vivre et les manifeste, dans son discours, ses actes et sa posture.

**Michel-Edouard Leclerc**

Bref, il vous faudra commencer par vous interroger sur vos valeurs et la connaissance que vous avez de vous-même. Quel est votre moteur ? Qu'est-ce qui compte le plus pour vous ? La coach Catherine Berliet propose à ses accompagnés de réaliser un blason qui «formalisera ce en quoi ils croient» : notez la devise qui vous caractérise, accompagnée de trois attributs-valeurs. «Si votre valeur est la liberté, de ton et d'esprit, cela veut dire que vous avez besoin d'avoir les coudées franches dans votre travail par exemple», illustre-t-elle. A vous ensuite d'aligner ces valeurs avec vos principes d'action.

**/ L'EXEMPLE / Michel-Edouard Leclerc, président des centres de distribution Leclerc**

- ▶ **La fidélité à ses racines bretonnes** et la capitalisation sur les succès de l'enseigne familiale créée par son père à Landerneau.
- ▶ **Un discours constant** sur le prix moyen du panier le moins cher du marché avec un franc parler, des arguments probants, chiffres à l'appui. Inratable sur les questions d'environnement.
- ▶ **Capacité à se remettre en question** : le repositionnement auprès de producteurs locaux, après avoir été accusé d'imposer une baisse des tarifs à ses fournisseurs via sa centrale d'achat.

## LE DISCOURS

S'il est une caractéristique indissociable du charisme, c'est bien l'art oratoire. «La personnalité charismatique sait convaincre et entraîner les autres dans sa vision grâce à des éléments de rhétorique et d'éloquence», résume Eric Bah, coach et conférencier, auteur de *L'Ouverture du discours* (Koan Editions). Pour lui, une bonne partie de cet impact se joue dès les premières minutes d'une prise de parole : «Quatre étapes sont cruciales dans l'ouverture du discours : attirer l'attention, établir la connexion avec l'audi-

**Simone Veil**



toire, susciter l'intérêt et lancer le sujet.»

Le coach conseille aussi de travailler des anecdotes, des punchlines qui pourront avoir valeur de maximes, seront citées et reprises. «Ce qui augmentera d'autant votre impact», souligne Eric Bah. Sandrine Meyfret met cependant en garde contre un usage devenu systématique du storytelling dans les prises de parole publiques. «Il ne faut pas s'écarter de ce qui nous habite en multipliant les anecdotes artificielles. Ces récits doivent révéler quelque chose de soi d'authentique», recommande-t-elle.

D'ailleurs, c'est par dix secondes de silence (décomptées à rebours pour ne pas aller trop vite) qu'Eric Bah propose d'entamer toute réunion ou discours : debout, campé sur ses jambes en regardant l'assistance avec bienveillance et en respirant profondément pour reprendre la maîtrise de ses propres émotions. «Le silence est plus important que la parole, confirme Ahu Sendilmen. Je propose un grand nombre d'exercices pour travailler la présence physique lorsque l'on reste muet pour mieux capter l'attention : par la respiration, afin d'être pleinement présent ici et maintenant, par l'écoute, le regard, tout ce qui est non verbal...»

Reste que la voix est un vecteur de charisme aussi incontournable que puissant. Les travaux de Christophe Haag, enseignant-chercheur à l'EM Lyon, en révèlent les principales caractéristiques. Ainsi, une voix grave induit une diminution du taux de sécrétion de l'hormone du stress parmi l'auditoire. Ce qui permet à l'orateur d'asseoir sa crédibilité ou d'inspirer confiance. Un rythme d'élocution lent a tendance à désamorcer les tensions lors de négociations houleuses. L'accent régional génère de l'empathie chez les auditeurs, et pas seulement chez les personnes originaires de la région concernée. Les pouvoirs de la voix sont multiples. Aujourd'hui linguiste pour les programmes d'intelligence artificielle d'Apple, Rosario Signorello a ainsi soutenu en 2014 une thèse dans laquelle il démontre comment la modulation de la voix influe sur l'image de l'orateur. Selon ses travaux, les fréquences basses renforcent la tendance

à l'obéissance au sein d'un groupe, tandis que des fréquences plus hautes possèdent un pouvoir de réassurance. Un peu comme un papa et une maman (pardon, parent 1 et parent 2) finalement.

**/ L'EXEMPLE / Simone Veil, magistrate et femme politique**

- ▶ Une présence qui en impose quand elle entre dans une salle, faisant vibrer l'auditoire dès ses premiers mots.
- ▶ Des discours exprimés d'une voix forte, claire et posée, avec des termes choisis qui sonnent juste, notamment lors de sa défense du droit des femmes à l'IVG à l'Assemblée nationale en 1974.
- ▶ Une femme qui a su épouser son époque par son verbe, sa maîtrise de la langue et de la syntaxe, ce qui lui a valu d'entrer à l'Académie française.

**LA PROXIMITÉ**

«Le charisme est pétri de paradoxes. Il exige de prendre de la hauteur, de “viser haut et de juger large”, comme le martelait le général de Gaulle, mais aussi d'être capable de descendre de son cheval blanc pour aller dans le concret et à la rencontre des gens en toute humilité», affirme François Aélion, chez Danthros. L'exercice exige de se décentrer afin de prendre l'autre en considération et de se mettre à sa portée : il n'y a pas de petit sujet, pas de petit problème, pas de petite requête, lorsqu'il s'agit de cultiver votre influence et donc votre proximité à l'autre. Le coach préconise de s'adresser le plus souvent possible à des individus, et non à un groupe, en utilisant le «je» plutôt que «nous»: «Je vous le demande personnellement». Mettez-y du cœur, de l'intensité, vous ferez vibrer votre interlocuteur. Et soyez simple, montrez votre fragilité, vous n'en serez que plus humain aux yeux des autres.

**/ L'EXEMPLE / Ben Smith, PDG d'Air France**

- ▶ Une excellente connaissance des métiers de l'aérien et du terrain, jusqu'à l'accueil téléphonique. Une présence quotidienne sur le tarmac ou dans les bureaux.
- ▶ Une facilité hors du commun à retenir les prénoms (hypermnésie), qui permet de rompre la glace et une faculté à admettre ses limites.
- ▶ Un souci extrême du client dans les détails du service: au menu, en vol, il a remis trois fromages au choix et une sélection de vins, parce que c'est «la marque de la France».

STEPHANE DE SAKUTIN/AFP, AFP, CLAIRE-LISE HAVET/HANS LUCAS/AIR FRANCE, ARNAUD MEYER/LEEMAGE



**Ben Smith**

**LE SHOW**

Qu'elle soit sobre ou flamboyante, la mise en scène de vos propos, de vos initiatives et de vos actions est indispensable pour gagner en visibilité et renforcer votre influence. «Le charisme est une forme d'autorité personnelle intense qui consiste à “augmenter” encore ce qu'on possède déjà de plus que les autres, un don, un talent naturel, une facilité particulière. Il s'agit en somme “d'augmenter l'augmentation”, sourit François Aélion. Cela passe par un récit captivant et une posture adéquate.

Dans ses travaux, la psychologue sociale américaine Amy Cuddy, professeure à Harvard, rappelle qu'en modifiant par petites touches son attitude corporelle, on influe à la fois sur la façon dont les autres vous perçoivent, mais aussi sur la façon dont on se perçoit soi-même. «Lorsque vous faites semblant d'être puissant, il y a plus de chances que vous vous sentiez vraiment puissant», souligne la chercheuse. A l'instar d'un acteur, il s'agit de se mettre dans la peau d'un personnage... et d'y croire sincèrement. En l'incarnant avec intensité et assurance, vous amèneriez les autres à y croire également et à vous suivre. Attention, il ne s'agit pas de manipuler votre auditoire, mais d'exprimer une facette singulière de votre personnalité, pas forcément celle à laquelle tout le monde est habitué, mais qui fait bel et bien partie de vous. Laurent Tylski conseille même à certains clients de se faire relooker : en valorisant tel ou tel aspect de leur physique, ils changent leur perception d'eux-mêmes et cela les aide à mieux briller encore.

**/ L'EXEMPLE / Mercedes Erra, cofondatrice de BETC et présidente exécutive de Havas Worldwide**

- ▶ Cheveux courts platine, hauts talons, lunettes noires et énergie débordante, on la reconnaît de loin.
- ▶ La classe: elle dispose de son propre salon, «Mercedes», coloré, baroque et chaleureux au siège du groupe, à Pantin (93).
- ▶ Un parler cash dans les médias de tout style pour défendre son métier, son combat féministe et ses valeurs. Elle n'hésite pas à employer le langage de l'émotion: «Je suis souvent en colère», «Quand j'achète une idée audacieuse, j'ai peur!»



**Mercedes Erra**





Barack Obama

## LA «SPREZZATURA»

Elégance, nonchalance, désinvolture soigneusement étudiée... L'allure et la tenue vestimentaire contribuent puissamment à votre charisme, explique la coach Catherine Berliet. Ce qui se remarque, en particulier, c'est le détail et l'attitude qui charme et rehausse votre ethos social, c'est-à-dire votre manière d'être. Ce chic bien particulier s'appelle la «sprezzatura», terme italien né à la Renaissance, et désigne un négligé savamment orchestré dont nul ne perçoit la recherche ou l'effort qu'il a demandé. Ce peut être une paire de chaussettes rouges, une épingle à nourrice transformée en pince à cravate ou un «oubli stylé», tels les poignets de chemise non attachés. A l'opposé du bling-bling, un marqueur identitaire puissant à ne pas négliger pour faire son effet. On peut parler de classe, si on se réfère à Marcello Mastroianni, George Clooney, Inès de la Fressange pour son côté aristocratique discret ou à l'ancien président de Fiat, Gianni Agnelli, au dandysme mille fois copié. «Cultivez l'art du contrepoint avec subtilité, revisitez les codes de votre milieu afin de les adapter à votre propre registre», expose la coach. Bref, travaillez votre naturel sans le rendre artificiel.

### /L'EXEMPLE/ Barack Obama, président des Etats-Unis

- ▶ Une allure altière naturelle, une démarche relax, un sourire permanent qui signent une «coolitude». Même en pyjama, il enchanterait.
- ▶ Une grande courtoisie envers les petits comme les grands. Il s'est plié au protocole de la couronne britannique quand il a rendu visite à Elisabeth II.
- ▶ Une extrême humilité, un calme olympien et une forte présence qui donnent de la puissance à ses messages. «Yes, we can!»

“Cultivez l'art du contrepoint avec subtilité, revisitez les codes pour mieux les adapter” Catherine Berliet, coach

## L'AUDACE

«Il fallait oser», entend-on souvent. L'audace, de l'idée disruptive à sa concrétisation, est l'un des ingrédients essentiels du charisme, selon Lionel Bellenger, fondateur d'Ibel et auteur de *La Vérité sur le charisme* (ESF, 2016). «La prise de risques suscite l'admiration, explique-t-il. Elle inspire, permet de s'identifier. Bien sûr, elle suppose une part d'obstination. En cas d'échec, le leader charismatique persévérera. C'est ainsi qu'il crée une œuvre et construit sa réputation.» Quelle que soit sa dynamique d'action, stratège ou coup de poing, le charismatique est doué d'une forte capacité de rebond et d'à-propos, détaille Laurent Tylski : «Il choisit ses combats, sait les mettre en scène pour en faire une mission au service d'autrui, n'hésite pas à transgresser les codes. Et, bien sûr, il va jusqu'au bout quoiqu'il arrive.» A l'instar d'Elon Musk, qui a mis des années à faire décoller sa fusée, mais s'est offert une sorte de revanche en envoyant une voiture en orbite autour de la Lune. Pour rallier les suffrages et marquer les esprits au niveau du discours, le coach d'Acteo préconise «d'aller droit au but», en dévoilant tout de suite son idée choc, avant d'expliquer le pourquoi du comment. Et pas question de montrer le moindre doute. Mieux vaut éliminer de son vocabulaire les «je pense, je crois, j'ai l'impression que...» ! Et proscrivez le conditionnel, recommande François Aélien : «Affirmer les choses, comme si on ne doutait pas de les voir exister un jour, engage à avancer.»

### /L'EXEMPLE/ Marie Curie, découvreuse du radium et du polonium

- ▶ Une femme, polonaise, au franc-parler volontiers transgressif, qui a vaincu les préjugés de son temps : sexisme et méfiance à l'égard de l'étranger.
- ▶ L'opiniâtreté et le courage de conduire son camion, transportant ses «boîtes à radiothérapie» dans les hôpitaux du front en 1914-18. Malgré l'incrédulité des chirurgiens sur l'efficacité des rayons X à détecter les éclats d'obus.
- ▶ L'art de convaincre pour créer l'Institut du radium, rapprochant physique et médecine, et pour trouver des donateurs capables de financer la Fondation Curie.



Marie curie

VOUS VOUS SURPASSEZ  
POUR FAIRE ÉVOLUER  
VOTRE BUSINESS.

NOUS AUSSI.

Diriger une entreprise en pleine croissance est une aventure. Les conseillers Dell Technologies sont là pour vous aider avec des solutions IT adaptées à chaque étape. Ainsi, rien ne peut vous arrêter.

Contactez un conseiller Dell Technologies  
au 0801 840 826\* ou chattez via WhatsApp\*\*



**DELL**Technologies

XPS 13 avec Windows 10 Pro

 **Windows 10**

Faites-en plus avec un ordinateur  
dernière génération équipé de  
Windows 10 Professionnel.



© 2021 Dell Inc. ou ses filiales. Tous droits réservés. Dell Technologies, Dell, EMC, Dell EMC et d'autres marques sont des marques de Dell Inc. ou de ses filiales. Dell SAS Capital 1 946 545,26 €, Siège Social 1 rond-point Benjamin Franklin 34000 Montpellier. France. N° 351 528 229 RCS Montpellier –APE 4651Z. Photos non contractuelles. Dell n'est pas responsable des erreurs de typographie ou de photographie. Pour plus de renseignements, merci de bien vouloir contacter notre équipe commerciale. Les Conditions Générales de Vente et de Services de Dell s'appliquent. Vous pouvez les consulter à l'adresse [www.dell.fr](http://www.dell.fr).

\*De 9h à 18h du lundi au vendredi (Numéro Vert Gratuit)

\*\*De 9h à 18h du lundi au vendredi (des frais de connexion à internet peuvent s'appliquer)



## LE RAYONNEMENT

Energie, élan vital, enthousiasme, désir, engagement, passion, inspiration... Tous ces mots décrivent le halo des personnalités charismatiques, qui dégagent une aura palpable, un magnétisme, «un supplément d'âme», comme s'accordent à le souligner les coachs. «Tout se joue sur le terrain émotionnel, le pathos, dans le récit. Quelqu'un dont on dit qu'il crève l'écran est, dans les mots, doué d'une sorte de pouvoir magique», raconte le coach Lionel Bellenger. Le rayonnement se travaille en donnant de l'impact à son discours mais aussi, paradoxalement, en faisant preuve de réserve et de retenue. «La retenue crée du mystère et de la distance et donne l'impression qu'on a encore plus d'énergie, de puissance», observe le coach François Aélien. L'exemplarité renforce également votre rayonnement. «Le charismatique a la capacité de sacrifier ses intérêts personnels pour une cause plus grande que lui, poursuit le coach. Mais bien sûr, il ne faut pas qu'il le fasse dans le seul but de rechercher la popularité, au risque de saper la portée de son geste.» Pour un dirigeant,

cela peut être renoncer à ses stocks-options ou réduire son salaire tant qu'il n'a pas redressé sa boîte, ou rogner sur son temps personnel pour accompagner l'équipe. Enfin, il faut savoir choisir ses supporters, ajoute Laurent Tylski, chez Actéo : tels les 12 apôtres du Christ, une poignée de fidèles hyperconvaincus suffit pour relayer la bonne parole.

### / L'EXEMPLE / Nelson Mandela, président de l'Afrique du Sud

► **Un engagement sans faille** à l'ANC et l'acceptation d'un emprisonnement de vingt-sept ans, qui lui a conféré un statut d'icône.

► **Un vécu intense**, réfléchi et mûri par un long travail d'introspection, lui faisant gagner en profondeur, en compréhension des points de vue différents, en générosité.

► **La «reliance»**, ou la capacité à trouver un intérêt supérieur commun entre des hommes opposés, autour d'un idéal de liberté et de vivre-ensemble.

**“ Choisissez bien vos supporters : une poignée de fidèles convaincus suffit à relayer la bonne parole ”** Laurent Tylski, Actéo

Christophe Catoir



## LA COMMUNICATION 2.0

« Désormais, le charisme possède une dimension numérique dont les dirigeants ont tout intérêt à s'emparer », relève le coach Laurent Tylski. Les politiques l'ont compris, qui multiplient les interviews auprès de youtubeurs influents. Certains patrons aussi, comme Jean-François Sébastian, DG de SAS France, qui se prête au jeu de l'interview par ses collaborateurs dans un studio de BFM TV, loué clés en main, à destination des clients et du grand public. « L'intérêt est de montrer par l'image une autre facette de soi et d'aborder des sujets sociétaux consensuels – on évitera de parler du Covid ou la vaccination, par exemple –, afin de toucher une large audience », poursuit le coach. Il s'agit donc de proposer régulièrement des capsules vidéo non institutionnelles, laissant voir un environnement personnel – pourquoi pas sa cuisine ? une tenue casual et une parole spontanée. Certains youtubeurs de 20-25 ans, à l'instar de Hugo Travers, ont le talent d'interviewer des patrons, pour les amener sur des chemins buissonniers. « Là, il s'agit de mouiller sa chemise, de parler de soi dans une démarche bien comprise de pipolisation », résume Laurent Tylski. Tout en acceptant le risque d'être déstabilisé.

### / L'EXEMPLE / Christophe Catoir, président monde d'Adesso

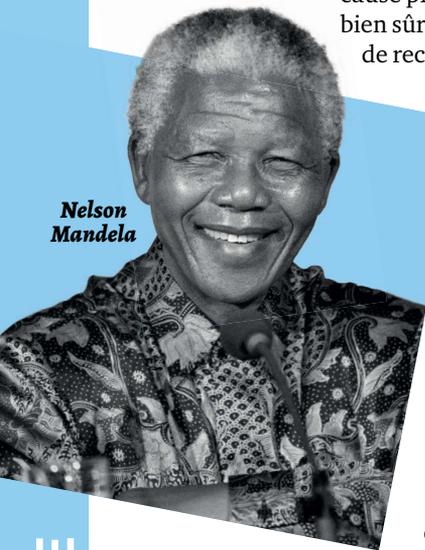
► **Un patron au sommet**, très présent dans des TEDx Talks réalisés dans son école d'origine (IESEG), ainsi que sur YouTube et Dailymotion.

► **Un tutoiement facile** de tous les collaborateurs, incitant à la réciprocité, et une communication ronde, affable.

► **Un homme qui n'hésite pas à être filmé** sans veste ni cravate en « home office », ou en chemisette, dans les voitures du Tour de France que sponsorise le mastodonte de l'intérim. \*

◆ Par Gaëlle Ginibrière et Marie-Madeleine Sève

Nelson Mandela



À PARTIR DU  
28 SEPTEMBRE 2021

# LA FOIRE AUX VINS

E.LECLERC DÉFEND  
LA RICHESSE ET LE  
SAVOIR-FAIRE DE NOS  
VIGNERONS FRANÇAIS



**6€  
,35**

**AOP<sup>(1)</sup> CÔTES DU RHÔNE  
CHÂTEAU COURAC  
« À COUPER LE SOUFRE! » 2020  
SANS SULFITES AJOUTÉS**

75 cl  
Le L : 8,47€

PRÉCOMMANDEZ DÈS  
MAINTENANT SUR [WWW.E.LECLERC](http://WWW.E.LECLERC)  
ET RETIREZ GRATUITEMENT  
VOTRE COMMANDE EN DRIVE  
OU EN MAGASIN.



## CHÂTEAU COURAC « À COUPER LE SOUFRE! »

« Un Côtes du Rhône jeune, vif et moderne sans soufre ajouté, offrant un nez pur et vif aux arômes de garrigue, de cassis et de fruits noirs. Le palais est volumineux et gourmand avec un fruit mûr associé à une bonne sensation de fraîcheur, le tout suivi d'une longue finale poivrée. Un vin à boire autour des 16 degrés, en accompagnement d'un plat généreux tel un Parmentier de confit de canard. »

**Andreas Larsson  
Meilleur Sommelier du Monde  
en 2007**



Disponible sur  
App Store

REJOIGNEZ DÈS MAINTENANT  
LA COMMUNAUTÉ WINEADVISOR  
ET DONNEZ VOTRE AVIS  
SUR LES BOUTEILLES.

(1) AOP : Appellation d'Origine Protégée.

L'ABUS D'ALCOOL EST DANGEREUX POUR LA SANTÉ. À CONSOMMER AVEC MODÉRATION.  
LA LOI INTERDIT LA VENTE D'ALCOOL AUX MINEURS. DES CONTRÔLES SERONT RÉALISÉS EN CAISSE.

# 4 techniques pour booster votre leadership

Fini, le chef charismatique à la papa ! En ces temps de crise, le vrai boss est celui qui mise sur le dialogue, l'intelligence collective et sa capacité à épauler son équipe.

# L

L'environnement sanitaire tout comme l'obligation du travail à distance ont montré les limites de l'autorité et des consignes prescrites d'en haut sans concertation ni participation des collaborateurs. «Ce type de management a plutôt généré un désengagement massif dans les organisations», constate Jean-Edouard Grésy, associé fondateur d'AlterNégo. A l'inverse, cette période troublée a fait émerger les managers ou les salariés qui ont su gérer, assumer et assurer leur rôle pour et au sein d'un collectif. Car «le leadership a changé de nature. Il se joue davantage dans la capacité à créer un écosystème qui favorise la coopération», rappelle le consultant. Le charme personnel ne fait plus tout : voici quatre techniques à utiliser sans compter pour augmenter votre impact auprès de votre équipe.

## DONNER

Le don est indissociable du concept de «servant leadership». Développé dans les années 70 par Robert K. Greenleaf, dirigeant du groupe américain AT&T,

il fait depuis lors toujours l'objet de recherches en management. Se placer dans la position de manager au service de ses collaborateurs suppose de les considérer comme sa priorité. «Plus vous donnez de l'aide, du temps, du savoir, plus vous ouvrez votre carnet d'adresses, plus vous nourrissez des loyautés et un sentiment de redevabilité», insiste Jean-Edouard Grésy. Une attitude assez naturelle pour Olivier Demaegd. Cet ingénieur, qui a à son actif plusieurs créations d'entreprises, se considère comme un manager qui doit «donner les moyens à son équipe de réaliser ses missions sans chercher pour autant à rester propriétaire du comment y arriver». Un temps directeur système chez Rail Europe, à la tête d'une petite équipe de cinq personnes, l'entrepreneur est volontiers dans le soutien et la confiance. «Cela m'est arrivé par exemple de signaler une offre d'emploi très intéressante à l'un de mes collaborateurs non pas parce que je voulais le pousser à partir, loin de là, mais parce que je n'avais pas envie de lui cacher l'existence de cette opportunité qui aurait pu l'attirer.» Prendre le temps de s'attacher l'estime de son équipe et développer un mode d'action empathique ne se traduit pas par une baisse de performance. Une étude publiée dans le *Journal of Business Ethics* en 2020, conduite auprès de 500 salariés d'une chaîne de magasins en région parisienne, établit même un lien direct entre le niveau d'épanouissement du personnel, le degré de servant leadership du management et la performance de chaque enseigne.

## DIALOGUER

Donner la parole, écouter l'avis de ses collaborateurs est également le signe d'une volonté de partage de réflexion. De cette façon, vous évitez les «positions hautes», voire hautaines, que l'on pourrait vous reprocher. Arrivée il y a quatre ans comme directrice des ressources humaines de Mutuaide, une filiale de Groupama, Emmanuelle Nave a aussitôt mis son équipe à contribution. «J'arrivais dans un contexte où nous devions nettement améliorer le process client. Pour mener à bien ce projet, nous nous sommes





appuyés sur l'expertise de nos collaborateurs. Tous les projets d'amélioration des services ont été menés par et avec les équipes et sont donc issus de la réalité de terrain. Cette participation active des collaborateurs a renforcé leur adhésion.» Depuis, la responsable met en pratique cette ouverture aux autres. «Je ne suis pas là pour donner les réponses à mes collaborateurs. Quand je leur demande de réfléchir à un projet, je suis dans le questionnement. Je les invite à trouver des solutions et à les partager ensuite avec moi. Bien sûr, mon rôle reste de sécuriser la décision, notamment lorsqu'ils n'ont pas toutes les données d'un problème, mais le chemin se définit par notre collaboration.» Une posture que Laetitia de Clerck, directrice associée de Whistcom, qualifie de «flat management», c'est-à-dire un management horizontal, capable d'embarquer les troupes. C'est le rôle du manager de dialoguer et pas seulement de convaincre», assure-t-elle. Avec un bémol, tout de même : le risque de se perdre dans les avis des uns et des autres. «Le contrat du dialogue doit être clair dès le début. Vous ouvrez un moment de concertation, certes, mais vous restez maître de la décision. Je vous écoute, je vous consulte mais vous n'êtes pas une instance décisionnaire», rappelle Emmanuelle Nave.

## PERSONNALISER

Pour Jean-Edouard Grézy, il ne faut surtout pas oublier l'adage : «Plus on m'impose, plus je m'oppose ; plus on m'implique, plus je m'applique.» Partager ses réflexions avec ses collaborateurs suppose de s'adapter à chacun. Certains ont besoin de proximité, d'autres d'une posture plus directive. «J'ai des collaborateurs avec qui j'ai calé des points hebdomadaires sur leur projet et d'autres à qui je parle plusieurs fois par semaine, mais avec lesquels je fais un point professionnel seulement une fois par mois», précise Olivier Demaegd. Directeur de transition de l'entreprise Famille Mary, qui commercialise du miel biologique, le manager n'hésite pas à s'extirper parfois du cadre strictement professionnel. «Lorsque les ordinateurs ne sont pas nécessaires, je vais souvent marcher avec mes collaborateurs. Cheminer ouvre la place à d'autres échanges. C'est très adapté dans les situations de

recherche de solutions.» Prendre le temps du dialogue, c'est aussi le signe «d'une fermeté douce». «L'écoute bienveillante n'est pas un positionnement qui doit laisser tout passer, mais qui favorise l'implication et la prise de décision», note Christine Boulay, consultante pour Aptitudes RH.

## POSITIVER

C'est parfois laborieux, mais le rôle du manager consiste à se concentrer sur les solutions plutôt que sur les problèmes. Pour cela, le choix des formulations est d'un grand secours. «Préférez les verbes directs au présent ou au futur, évitez les hésitations dans le discours, les négations pour évoquer un environnement critique. Comme, par exemple : «Oui, la situation est difficile mais nous allons collaborer, nous aider pour trouver des solutions», détaille Emmanuelle Nave. Lorsque vous faites un retour à un collaborateur sur son travail, efforcez-vous de toujours valoriser le positif et le progrès accompli. «Lors d'un feedback, je demande à mes collaborateurs ce qui leur a manqué dans tel ou tel projet : un soutien, des moyens, des outils ? Je leur demande aussi ce que j'aurais pu faire de plus pour les soutenir. La question surprend un peu mais, lorsque vous travaillez en confiance, on vous parle plus facilement», conclut Olivier Demaegd.\*

➔ Par Julie Krassovsky



# “On me dit charismatique parce que...”

Ces managers nous expliquent en quoi consiste ce «supplément d'âme» qu'ils espèrent apporter à leur équipe.



**HYMANE BEN AOUN**  
fondatrice d'Aravati-Teaminside,  
cabinet de recrutement

“Je donne des perspectives et un projet précis”

Elle assure ne pas courir après les plateaux télé, mais Hymane Ben Aoun, présidente d'Aravati (groupe Teaminside, 400 collaborateurs), fait partie de ces personnalités «qui crèvent l'écran». Malgré le stress, elle parvient, de sa voix douce et posée, à captiver. Son charisme ne lui sert pas seulement dans l'arène médiatique. De nature plutôt expansive, la fondatrice du cabinet de recrutement spécialisé dans le numérique s'est appuyée sur son énergie communicative pour mieux traverser la crise écosanitaire. «Avec mon associé de Teaminside, Jean-Sébastien

Hongre, nous nous sommes démenés pour réunir les équipes à distance, organiser des webinaires, rassurer, expliquer et éviter que certains se retrouvent dans des situations angoissantes», relate-t-elle. Cette chasseuse de têtes expérimentée le constate : dans les métiers du numérique, où certains profils sont très convoités, les candidats sont plus sensibles à un manager charismatique qui va les embarquer dans sa vision. A proposition équivalente, cela fait souvent la différence. «Vis-à-vis des jeunes générations, ce type de manager a plus la cote qu'un leader avec une forte expertise métier mais moins flamboyant», résume-t-elle. Attention, le charisme ne doit pas se limiter à de belles paroles. «Si le manager s'exprime brillamment, occupe l'espace mais ne donne pas de perspectives ni de projet précis, ça ne marche pas», lance Hymane Ben Aoun. Quant à elle, elle préférera toujours «un leader ayant le sens de l'écoute, de la hauteur de vue, et qui s'appuie sur des éléments factuels afin de provoquer l'adhésion».



**VINCENT CHABBERT**  
fondateur de Tut Tut,  
l'Uber du transport des colis

“Je fais évoluer mon équipe et je trouve des solutions”

Entièrement autodidacte, Vincent a commencé à 17 ans comme plongeur dans un hôtel du Groupe Accor. Il a ensuite gravi les échelons pendant onze ans pour arriver au poste de directeur des opérations, à la tête de 17 établissements en France. «Je me suis libéré d'un management old school afin que mes équipes passent avant tout. A chaque nouveau poste, j'ai toujours privilégié l'échange avec mes collaborateurs avant d'aller voir le client. Montrer de l'intérêt à son équipe, à la carrière de chaque collaborateur, à sa vie

personnelle, est primordial pour impliquer tout le monde.»

Ces salariés écoutés oseront s'exprimer et gommeront leur peur de l'erreur. D'après son expérience, tous feront la police face à quelqu'un qui montre un comportement répréhensible, sans qu'il ait à intervenir. «Une personne charismatique est le pilier autour duquel évolue l'ensemble de l'équipe. Juste, ferme, accessible... C'est quelqu'un de solide, qui rassure dans l'échange et aide à trouver une solution.»

Preuve de cette ingéniosité, Vincent avait lancé une boîte à idées dans l'un des hôtels qu'il gérait, afin de libérer la parole de ceux qui n'osent pas partager leur avis. Chaque question, remarque ou proposition trouvait sa réponse dans le journal mensuel lancé dans la foulée. Certaines ont pu être mises en place, tandis que l'impossibilité de concrétiser les autres a été expliquée. «Il faut s'interdire de dire oui ou non à tout, mais lorsque je dis non, j'explique pourquoi. D'ailleurs, on peut toujours trouver une alternative.» Ce fut le cas pour une demande de faire un abri pour fumeurs destiné aux travailleurs. A condition que les règles de bienséance soient respectées, Vincent les a autorisés à fumer vêtus de la tenue de l'hôtel, là où le faisaient les clients. «Ils n'ont pas à se cacher car je suis fier d'eux ! Pareil pour les repas : ils mangeaient au restaurant et non dans une salle de pause. Ils n'ont qu'à bien se tenir, la tête haute et fiers d'eux-mêmes. La réussite est dans le collectif !»



**KOFFI MIESSAN**  
éducateur canin  
chez Alpha dogs house

«Je me mets  
systématiquement à la  
place de l'autre, homme  
ou animal»



Koffi dégage une énergie naturelle qui invite à le suivre. Les chiens ne s'y trompent pas !

«Selon moi, le charisme repose beaucoup sur l'empathie. Que ce soit le maître ou l'animal, je cherche systématiquement à me mettre à leur place.» Son job ? aider les maîtres et leur chien à mieux communiquer. Pour modifier le comportement de certains chiens «difficiles», il les place dans un environnement différent et change leur routine. «C'est avant tout une question d'observation pour anticiper les comportements négatifs.» Le chien étant bien souvent le miroir des humains qui l'entourent, Koffi doit parvenir à susciter l'introspection chez son maître afin de l'aider à résoudre le problème de comportement de son animal. «Le chien nous apprend à nous connaître, à corriger nos propres défauts et à apprécier nos qualités. Il nous invite à effectuer un travail sur nous-mêmes pour mieux le comprendre. Il est délicat de faire prendre conscience au propriétaire qu'il est souvent la cause du problème.» En s'appuyant sur sa patience et sa capacité à faire passer un message en douceur,

Koffi parvient à entraîner ses clients dans une démarche souvent personnelle, voire intime. «Il faut prendre la question à l'inverse : lorsqu'il y a un problème de comportement chez l'animal, c'est souvent parce que ses besoins ne sont pas respectés (promenades, jeu...). Mon job, comme manager de la relation, est de remettre tout ça dans le bon sens.» Il s'appuie pour cela sur son intuition. «Il faut bien cerner la personne et trouver les bons mots pour l'amener à se corriger elle-même et influencer positivement sur le comportement de son animal.» C'est indéniablement de son énergie et de son humanité que Koffi tire ce charisme qui lui permet de mener à bien sa mission. Et de renforcer le charisme du maître aux yeux de son animal.



**FRÉDÉRIC LAMBERT**  
président et  
fondateur d'Enchanté!

«J'aide chacun à  
trouver sa voie et cultiver  
l'optimisme»



Impossible de le dire autrement : Frédéric a la patate. Et sait transmettre sa bonne humeur autour de lui. «Mon job, c'est de véhiculer la bonne énergie auprès de mes équipes, même face aux difficultés : la mise en place du pass sanitaire, la météo pourrie... Il faut recharger leurs





« piles pour qu'ils accueillent toujours nos clients avec le sourire. » Après dix ans en agence de communication et d'événementiel, Frédéric crée Enchanté! en 2018, une entreprise d'une centaine de personnes, qui propose des lieux de convivialité hybrides autour du loisir, de la fête et de la gourmandise. Plus que l'empathie, il place l'interaction humaine au cœur du succès de ses équipes. Frédéric reste à l'écoute de chacun de ses collaborateurs, notamment pour les aider à progresser dans leur carrière, en les affectant à des postes plus motivants pour eux. Tel ce salarié chargé du nettoyage de salle devenu assistant de programmation. « Avec le Covid, mes collaborateurs ont du mal à rester positifs. En particulier, un directeur de l'un de nos sites à qui j'ai donné quelques exercices à faire pour regagner le sourire : vivre le moment présent pour réduire son stress. Pourquoi penser à l'orage de demain si aujourd'hui il y a du soleil ? Le bonheur se travaille comme un muscle, car notre mental nous entraîne vers ce qui est compliqué. J'ai appris à mon collaborateur à vivre les choses par étapes : poser son ordinateur le soir ou à l'heure du déjeuner, discuter avec les clients... Gérer constamment des problèmes vous pompera toute votre énergie. »



**DAVID FRAPPART**

directeur marketing du Laboratoire Cooper

« Je rappelle à mes collaborateurs qu'ils sont importants pour la boîte »



Après vingt-cinq ans d'expérience dans le marketing, en France et à l'étranger, un challenge d'importance se présente à David lorsqu'il arrive dans ce groupe pharmaceutique international il y a deux ans : moderniser les outils et les méthodes du service marketing. « Mes collaborateurs avaient une telle charge de travail qu'il était impossible de leur demander en plus de modifier leurs habitudes. » Pour lancer le mouvement, il s'investit donc dans la création d'interactions entre les différents services afin

de développer une culture de la collaboration et accélérer la prise de décisions. Lors des meetings, il met cartes sur table en exposant le pour et le contre et les directions à prendre.

« Donner sa vision de l'avenir de l'entreprise de façon didactique, rationnelle et surtout inspirante est primordial. Il s'agit de créer un déclenchement émotionnel qui amènera chacun à adhérer au mouvement et devenir moteur. J'ai à cœur de me montrer réceptif, empathique, à l'écoute et convaincant, ferme sur l'objectif mais ouvert à la négociation sur le moyen de l'atteindre. »

Pour persuader la hiérarchie, il fait appel à ses qualités relationnelles afin de « déminer » le terrain. « Rencontrer un interlocuteur avec un grand sourire, c'est déjà 70% du travail de conviction. Le reste est affaire de négociation. D'ailleurs, je n'hésite pas à utiliser l'humour pour dédramatiser les situations. Dans les échanges, il faut savoir se montrer créatif et modeste ! » Fin mai, David s'est ainsi glissé dans la peau d'un présentateur télé pour animer un séminaire en ligne sous forme de show télé. Le ton journalistique dans un cadre humoristique lui a permis d'aborder ouvertement certains aspects délicats. « J'ai pu leur rappeler que leur métier ne consiste pas qu'à faire des choses faciles et qu'on a besoin de délégués commerciaux en particulier dans les situations difficiles. C'est ça, le charisme : réussir à inciter les autres à agir de manière volontaire et motivée. »



« Il s'agit de créer un déclenchement émotionnel qui amènera chacun à devenir moteur. » **David Frappart**

**LE LEADERSHIP,  
C'EST AVOIR  
CONFIANCE EN SOI  
ET DONNER  
CONFIANCE AUTOUR  
DE SOI**



**Nicolas de Tavernost**

*Président du directoire de M6, futur PDG du groupe TF1-M6.*



**AMANDINE PROU**

directrice plateforme MaaS, data et conseil chez RATP Smart Systems

“Je mise sur mon honnêteté et le sens du bien commun”



Pas évident d'assurer au quotidien le lien entre des équipes d'experts techniques et la direction du Groupe RATP... C'est le rôle qu'Amandine Prou, 41 ans, exerce depuis un an chez RATP Smart Systems, filiale numérique du groupe. Pour y parvenir, elle se démarque par sa personnalité et sa maîtrise des relations interpersonnelles. «Mon job est d'accompagner les équipes dans l'évolution de leurs pratiques de travail. Personne n'est réellement réceptif au changement, alors j'essaie d'exposer honnêtement le sens de cette transition, en évitant l'excès de gentillesse mais en laissant à chacun la possibilité de s'exprimer», explique cette ex-responsable business transformation au pôle data chez La Poste. Lorsqu'il existe des intérêts divergents, c'est par son charisme qu'elle parvient à ce que chacun fasse un pas vers l'autre pour trouver un terrain d'entente. «La plupart du temps, je travaille avec des personnes dont je ne suis pas la supérieure. Je dois trouver ma légitimité ailleurs ! Je m'autorise

notamment à persuader par les sentiments, tout en argumentant de façon très rationnelle. Souvent, c'est la peur qui freine les avancées. En jouant sur la dynamique de groupe et le bien commun de l'entreprise, je parviens à les embarquer dans mon idée. Lorsqu'on partage une vue d'ensemble, les discussions deviennent plus sereines...» Pour convaincre, Amandine puise dans une soft skill essentielle : sa capacité à s'adapter à son interlocuteur, allant de la douceur à la fermeté, du mail formel à une discussion conviviale. «Lorsque cela permet de passer des messages en douceur, je m'autorise une certaine liberté de ton. Même si j'exécute un ordre, je ne manque jamais de dire franchement quand je ne suis pas d'accord. Ça marque et fédère mes collaborateurs.» Autre marque d'authenticité : elle n'hésite pas à se rendre au travail avec Caoutchouc, sa petite chienne. «C'est un côté informel qui dénote et crée du lien !»



**LOÏC LE BRIS**

directeur administratif et financier chez Camerus

“J'apporte de l'humanité dans des circonstances difficiles”



Se retrouver dans le feu de l'action pour redresser une organisation défaillante : voilà ce qui fait vibrer Loïc Le Bris, 51 ans, directeur financier. Appréciant le contact, le verbe facile, proche

de ses équipes, cet expert-comptable de formation ne correspond pas vraiment à l'image conventionnelle du DAF. Mais son côté atypique est peut-être l'ingrédient qui lui a permis de transformer, comme il dit, «des boîtes à problèmes» en entreprises rentables. Lorsqu'on le fait venir chez Créatifs, il y a treize ans, la société spécialisée dans l'aménagement de salons, foires et congrès est dans le rouge. Au sein d'un top management renouvelé, Loïc Le Bris la remet finalement sur les rails... jusqu'à la crise du Covid. Ce qu'il a vécu ces derniers mois : la division par deux des effectifs de Créatifs et de Camerus (location de mobiliers pour salons professionnels), les deux entreprises entre lesquelles il partageait son temps. Depuis mars 2020, le secteur de l'événementiel tourne au ralenti. Echanger par visioconférences n'enchantait guère ce caractère expansif, qui avait l'habitude de «passer une tête dans les bureaux d'à côté». Les talents de communicant qu'on lui reconnaît volontiers sont mis à rude épreuve. «Un plan social est un dispositif froid qui met tout le monde dans le même sac. J'ai au moins essayé d'y apporter un peu d'humanité et d'empathie en échangeant avec chaque personne individuellement», explique-t-il. Signe de son pouvoir d'attraction, certains collaborateurs travaillaient avec lui depuis vingt ans en le suivant d'un employeur à un autre. A ceux restés sur le carreau, il a ouvert son carnet d'adresses. Une forme de charisme protecteur. \*

➡ Par Bruno Askenazi et Lola Parra Craviotto

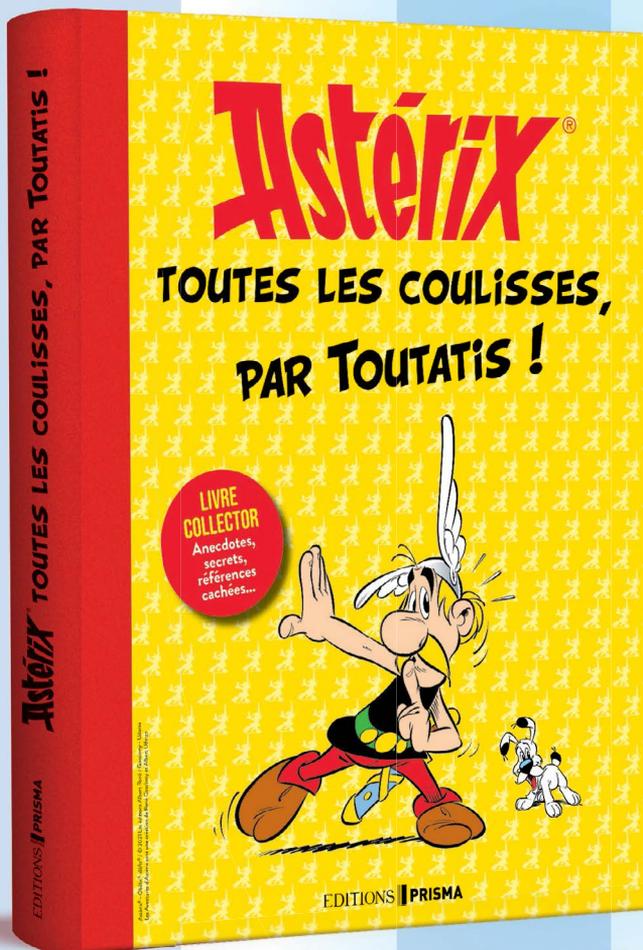
# LES AVENTURES DU CÉLÈBRE GAULOIS ENFIN DÉCRYPTÉES !

LE LIVRE  
COLLECTOR

Anecdotes,  
secrets,  
références  
cachées...

"Un éclairage insolite de l'œuvre  
de Goscinny et d'Uderzo et de  
leur humour truculent."

La rédaction du magazine "Ça m'intéresse"



# La grâce sous toutes les coutures

Le charisme change avec la crise. Phénomène religieux, politique ou zoologique, il continue de poser aux chercheurs quelques solides casse-tête. Le point en huit questions.

✦ Par Sophie Noucher

# L

Les scientifiques le constatent : toute société a besoin de leaders charismatiques, capables d'emmener le groupe vers un destin commun. Mais, dans l'entreprise, le bureau avec vue imprenable au dernier étage d'une tour a cessé d'être le symbole du rayonnement des grands capitaines. A l'heure de l'hypercollaboration, du travail à distance et de l'entreprise à mission, les leaders doivent trouver de nouvelles façons d'exister, moins ostentatoires, moins narcissiques aussi. A quoi ressembleront ces nouvelles figures qui émergeront de la crise actuelle ? Pour le savoir, nous sommes allés à la rencontre des scientifiques qui ont étudié les mystères du charisme sous tous leurs angles. \*



## Quelles sont les dimensions du charisme ?

Selon la définition classique, le chef charismatique montre une direction vers laquelle il entraîne un groupe par le pouvoir d'un magnétisme transcendant. «En grec, "charis" signifie la grâce. Ce qui place le charismatique dans une relation directe avec le divin», explique Laurence Devillairs, spécialiste de philosophie morale et de métaphysique. Dans l'Antiquité, ce magnétisme n'appartient qu'aux dieux ou aux héros, eux-mêmes demi-dieux. Au Moyen Age, la figure du saint, substitut du Christ, émerge. Et les individus touchés ne sont ni puissants ni riches, mais «choisis» parmi les plus pauvres, telle Jeanne d'Arc. Pour Laurence Devillairs, Jon Snow, de la série *Game of Thrones*, incarne à merveille cet archétype : «C'est un bâtard, désigné pour un destin plus grand que lui, qui va porter l'histoire.» «Avec la Renaissance, le simple mortel accède à la possibilité de devenir charismatique, pour peu qu'il soit un "homme illustre", celui qui fait bouger les lignes pour aboutir à un ordre nouveau», reprend Laurent Avezou, spécialiste de l'historiographie des grandes figures de l'Ancien Régime. Comme Laurent de Médicis, dit le Magnifique, banquier qui fit de Florence une cité-Etat florissante. «Au XVIII<sup>e</sup> siècle s'ajoute la dimension éthique : le "grand homme" est celui qui fait le bien, comme Voltaire ou Rousseau, qui se voyaient d'ailleurs comme tels», souligne l'historien.



## **Pourquoi a-t-on besoin d'individus charismatiques ?**

«Si la notion est passée du vocabulaire religieux au politique, c'est qu'elle traduit notre besoin de chef, explique Laurence Devillairs. Le charisme est en effet l'une des trois légitimités qui assoit le pouvoir, comme l'a théorisé le sociologue Max Weber.» La première, la légitimité traditionnelle, est celle du roi – ou de l'héritier dans les entreprises familiales. La deuxième est celle de la loi – ou de la compétence dans le monde professionnel. La troisième réside dans notre acceptation enthousiaste à suivre un chef. Pour Laurence Devillairs comme pour Laurent Avezou, les personnes qui possèdent ce «quelque chose en plus» que l'on dénomme communément charisme appartiennent de nos jours au registre des «grands hommes», ceux qui bouleversent l'ordre établi pour rendre le monde meilleur.

## **Le chef charismatique est-il toujours bon pour les autres ?**

Difficile à affirmer. Dans la théorie weberienne, le charisme définit à la fois un mode de domination et d'obéissance, puisqu'il conjugue la qualité extraordinaire d'un individu et sa reconnaissance par la foule de ceux qui le suivent. Qui dit obéissance dit risque de dérive. Elon Musk ou Steve Jobs, visionnaires (re)connus, sont célèbres pour leur côté odieux avec leur entourage ! «Dans la soumission au tyran, on est isolé, dit Laurence Devillairs. C'est la peur qui guide et plus le sens de la communauté. Le vrai chef charismatique porte l'Histoire au service des autres et au nom du Bien.» Pour s'inspirer, on regardera donc plutôt du côté de Barack Obama ou de Greta Thunberg. Leur présence s'impose à nous, leur verbe également. «Le charisme passe par le discours qui permet la communion», affirme Laurence Devillairs. C'est le «Yes, we can» de l'ancien président américain, qui donne confiance à toute une nation, ou le «How dare you ?» de la jeune Suédoise, qui cristallise la révolte de la jeunesse face à l'attentisme climatique. On pense aussi aux figures d'Edgar Morin, Pierre Rabhi ou à l'écoféministe indienne Vandana Shiva.



## **L'entreprise peut-elle faire l'économie de dirigeants fascinants ?**

Oui, bien sûr. On peut avoir le charisme d'une huître et se révéler le plus successful des patrons. «C'est le cas des surdoués de la tech, comme Mark Zuckerberg, qui fascinent les geeks mais n'ont aucune vision à partager», note Chilina Hills, coach spécialiste de l'influence. Que change donc le fait de dégager une aura mystérieuse quand il s'agit de diriger une boîte ? «Les seules compétences ne permettent que la gestion de l'acquis, elles effacent la personne alors que l'innovation et la créativité passent par le rayonnement personnel», estime Laurence Devillairs. Tesla est plus connue pour sa créativité que Facebook, par exemple, qui excelle dans la maximisation de son chiffre d'affaires. Mais méfiez-vous du charismatique qui sommeille : «Certains de ces grands patrons sont aussi des figures émergentes de héros et feront peut-être l'objet de futures études universitaires», estime Laurent Avezou. L'été dernier, c'est bien le roi des Gafa, Jeff Bezos, qui s'est intronisé héros en partant à la conquête de l'espace, tel un astronaute.



## Mais comment ça marche ? Quels sont ses ingrédients ?

Du charisme, on voit surtout les résultats, sans trop en comprendre le pourquoi et encore moins le comment. En 2018, quatre psychologues de l'université de Toronto ont créé un «Inventaire général du charisme»<sup>(1)</sup>, tentative de description exhaustive du phénomène «dans la vie quotidienne». Pour eux, le charisme personnel se définit par deux dimensions, l'influence et l'affabilité, qui s'appuient sur des comportements facilement mesurables (sourire, attitude, capacité à mettre les gens à l'aise, à dégager une «énergie positive», etc.). Mais le sujet reste difficile à cerner et la littérature bascule souvent vers les qualités de «leadership». Le magnétisme repose-t-il sur la beauté, la voix, la gestuelle ? Ou bien les projets, la réussite, la fonction ? «C'est



difficile à dire, d'autant que certains personnages mêlent différents types de charisme, comme Joe Biden qui reprend à la fois la figure antique du héros transgressif lorsqu'il bouscule les codes diplomatiques avec la Chine et ceux de l'homme modeste du XVIII<sup>e</sup> siècle, en se posant en anti-Donald Trump», analyse Laurent Avezou. Pour Chilina Hills, si le charisme dans l'entreprise reste aussi mystérieux qu'en politique, il repose tout de même sur deux piliers : la confiance que le chef suscite et sa capacité à ne jamais montrer sa peur. Mais ces deux ingrédients suffisent-ils à transformer n'importe qui en leader charismatique ? «On peut

certes apprendre à mieux manier le verbe, mais il faut avoir quelque chose de soi à révéler, et si possible quelque chose d'authentique, pour que ça prenne», tempère la chercheuse. Les travaux de John Antonakis, spécialiste du comportement organisationnel à l'université de Lausanne, révèlent toutefois que la sincérité n'entre pas forcément en ligne de compte dans l'évaluation des dirigeants charismatiques : «Un CEO charismatique aux performances ambiguës obtient une évaluation supérieure à un CEO moins charismatique auteur de bonnes performances», peut-on lire dans le résumé de son étude sur le site de l'université de Lausanne. Et de conclure : «Il est temps de garnir vos étagères de méthodes pour apprendre à être charismatique !»

(1) Charisma in Everyday Life : Conceptualization and Validation of the General charisma inventory, disponible notamment sur le site [sementicscholar.org](http://sementicscholar.org)

### 📌 VRAI OU FAUX, 5 IDÉES REÇUES SUR LES CHEFS CHARISMATIQUES

«ILS NOUS VEULENT DU BIEN» : **VRAI.**

«Une personnalité charismatique agit au nom du bien, confirme Laurence Devillairs. Aujourd'hui, les entreprises à mission s'inscrivent précisément dans cette quête de sens.» Cela n'a pas toujours été le cas, notamment quand les grandes figures étaient aussi des conquérants (Alexandre, Guillaume...), guerriers forcément sanguinaires.

«ILS SONT EXEMPLAIRES» : **VRAI.** «L'exigence actuelle de transparence conduit à cette exemplarité, note Laurence Devillairs. Même s'il est difficile de concilier exemplarité et profit ou performance.» Mais l'Histoire a connu des figures fascinantes non-exemplaires, comme Napoléon «qui rompt avec la figure du grand homme bienfaiteur et fait entrer le charisme dans l'ère de la dilatation de l'ego, explique Laurent Avezou. Cela durera jusqu'à la mort de Staline.»

«ILS DÉCIDENT PLUS VITE QUE LES AUTRES» : **FAUX.** Pour Chilina Hills, cette capacité est d'un autre ordre : «D'une part, le résultat n'est pas pour eux le seul critère, d'autre part, connaître le fonctionnement d'une bonne décision ne relève pas du magnétisme.» «En revanche, le charismatique, dans son exemplarité, est capable de dire : je me suis trompé», précise à son tour Laurence Devillairs.

«ILS VOIENT CLAIR EN NOUS» : **VRAI.** «Ils identifient facilement les talents et les aident à grandir», selon Chilina Hills, mais sans nous rendre dépendants de leur regard. Ils nous séduisent sans nous manipuler. En théorie. «CE SONT DES ÊTRES SUPÉRIEURS» : **OUI ET NON.** Oui, en tant qu'agents porteurs de changement, voire de l'Histoire. Mais non lorsque le moment est passé ou que leur narcissisme a rompu le charme.



## Combien de temps ça dure ?

Comme les histoires d'amour, les moments de grâce finissent mal, en général. Ecueil numéro 1 : l'ego. Rongé de l'intérieur par le narcissisme du boss, le rayonnement personnel vire au culte de la personnalité, à l'instar d'un Carlos Ghosn. Deuxième écueil : l'épuisement du leader... ou de ceux qui le suivent. D'où l'importance des numéros 2 comme forces de soutien. Mais l'étape la plus dramatique est certainement la fin du moment de grâce, l'instant où, mission accomplie, l'Histoire passe à autre chose... «Il faut un grand courage pour accepter la fin de son rôle alors que l'Histoire continue», note Laurence Devillairs. On pense au général de Gaulle et à son retrait, amer, à Colombey-les-deux-Eglises. Ou au coiffeur Jacques Dessange qui, à plus de 80 ans, s'est vu écarté par son fils Benjamin. «Les retours sont toutefois possibles, remarque Chilina Hills. Voyez Churchill ou Mitterrand, revenus en grâce et aux affaires après une traversée du désert.»



## Et chez les animaux ?

Chez certaines espèces, les scientifiques ont remarqué des individus «innovateurs» ou «influenceurs». «Dans l'utilisation des plantes médicinales par les chimpanzés, on a constaté que certains individus, pas forcément dominants, étaient observés puis possiblement copiés par leurs congénères, raconte Shelly Masi, primatologue au Museum d'Histoire naturelle. Ce sont des adultes en bonne santé, avant la sénescence, qui semblent choisis par les autres.» Ces «role models» animaux introduisent des pratiques nouvelles qui se diffusent parfois au sein du groupe, ou disparaissent avec eux. Il existe également un phénomène de charisme entre les animaux et nous. Ainsi, des espèces invasives que nous trouvons «mignonnes», comme l'écureuil gris en Italie, nous font perdre toute rationalité quant à leur nécessaire régulation. Pour d'autres, leur popularité permet de lever des subventions. «Les grands singes sont d'excellents ambassadeurs de la conservation, confirme Shelly Masi. En agissant pour les protéger, on protège tout leur écosystème et d'autres animaux moins charismatiques comme les insectes.» Mais le biologiste Franck Courchamp, lui, estime que ce charisme les dessert car il conduit à un «biais de perception» : les lions, les tigres ou les girafes suroccupent l'espace médiatique (affiches, documentaires, dessins animés, etc.), nous conduisant à ignorer qu'ils sont en réalité tous en voie d'extinction.



## Est-il plus facile d'être charismatique quand on est mort ?

Certains grands noms deviennent très vite des figures tutélaires, comme Steve Jobs, modèle des étudiants en école de commerce. D'autres seraient bien étonnés, depuis l'au-delà, de l'aura qui les entoure des années après leur disparition. «Louis XII, qui a régné au début du XVI<sup>e</sup> siècle, et n'a rien décidé de plus notable qu'une non-augmentation des impôts, est devenu très populaire deux cents ans après sa mort, raconte Laurent Avezou. On a alors fantasmé son époque comme celle d'un temps où l'on était heureux.» Les figures ainsi exhumées sont fréquentes. Laurent Avezou les appelle les «agents dormants de l'histoire», telle Jeanne d'Arc, récupérée par le Rassemblement national mais qui était, à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle, une figure de la gauche républicaine ! Preuve que le charisme nous échappe toujours, même d'outre-tombe.

# Changer la loi du genre

---

Jadis considéré comme l'apanage de ces messieurs, le charisme s'émancipe et devient non binaire.

---

# D

Dites «charisme» et on vous répondra : Napoléon, Gandhi, De Gaulle... Ce dernier écrivait d'ailleurs que «certains hommes répandent, pour ainsi dire de naissance, un fluide d'autorité dont on ne peut discerner au juste en quoi il consiste. Il en va de cette matière comme de l'amour qui ne s'explique point sans l'action d'un inexprimable charme.» Et le Général de confirmer ce que nous pressentions : le charisme a longtemps été associé à un seul des deux genres. Une croyance qui perdure aujourd'hui car «ce sont les hommes qui occupent la majorité des postes de top management», comme le rappelle Stéphanie Carpentier, docteure en sciences de gestion et experte en management des RH. De là à imaginer que les femmes seraient privées de charisme, il n'y a qu'un pas que la société française s'empresse encore trop souvent de franchir.



## Une qualité aux contours très flous

«Cette qualité découle d'une présence apaisée à soi et aux autres», estime Catherine Berliet, autrice de *Et si j'avais du charisme ! Les secrets du pouvoir de*

*conviction*, paru chez Eyrolles. Stéphane Clech, formateur en management à l'institut François Bocquet, souligne que «la personne charismatique a une grande capacité à générer des émotions chez les autres». «Si elle y parvient, c'est parce qu'elle est en cohérence avec elle-même», détaille Catherine Berliet, quand Stéphane Clech enfonce le clou : «Son corps ne ment pas, c'est pourquoi la personne a une communication non verbale très performante.» Vous l'aurez compris : il est assez difficile d'établir une définition univoque du charisme. C'est d'autant plus fâcheux que cette «vertu» est de plus en plus convoquée en entreprise, comme si elle suffisait à elle seule à distinguer le bon grain (le fameux leader charismatique) de l'ivraie (le manager ennuyeux à mourir et donc incapable de motiver ses troupes). «Plus on monte dans la hiérarchie, moins les compétences techniques vont faire la différence, analyse Stéphanie Carpentier. Les postes de top management seront confiés en priorité à des personnes charismatiques car elles sont considérées, souvent à tort, comme seules capables de mobiliser des équipes de plus en plus grandes, disséminées dans le monde entier».

Une capacité à fédérer d'autant plus prisée que nous sommes en période de crise : «A l'heure du télétravail, de la dispersion des équipes et de la pandémie, le mythe de la personne providentielle est très présent dans les esprits», analyse Stéphanie Carpentier. A y regarder de plus près, la fascination française pour le manager charismatique a beaucoup à voir avec celle du sauveur «historique».



## Une affaire de cow-boys ?

Selon une étude réalisée par Cadreo en 2018, 57% des femmes disent souffrir d'un manque de considération dans leur cadre professionnel. Et 50% des hommes partagent leur avis, estimant qu'elles sont effectivement moins écoutées, notamment lors des réunions. Des chiffres qui n'étonnent pas Bruno Fendler, formateur chez Demos : «Les femmes n'ont pas été éduquées à prendre de la place, ni verbalement ni physiquement.» Dans ses stages d'initiation

au charisme, il n'hésite pas à inciter ses élèves à adopter la posture du cow-boy : «Pour travailler l'ancrage, je pousse les managers à croiser les bras, écartier légèrement les jambes... bref, à en imposer physiquement. Mais cette posture gêne souvent mes élèves femmes car, dans l'imaginaire collectif, un homme avec les jambes légèrement écartées fait montre de virilité alors que la même posture au féminin renvoie à tout autre chose.»

Pour la plupart des experts ès charisme, cette vertu, qui se manifeste notamment par une aisance verbale et non verbale, est intimement liée à la confiance en soi. «Or, et c'est encore le fruit de notre éducation stéréotypée, les hommes sont prompts à être dans la sur-confiance quand les femmes vont plutôt souffrir du syndrome de l'imposteur et sous-estimer leurs capacités», souligne Catherine Berliet. Mais les différences de socialisation en fonction du genre ne suffisent pas à expliquer pourquoi on continue à associer la figure du leader charismatique au sexe masculin. Si Nadine Castellani Floderer (lire encadré), coprésidente du réseau Professional Women's Network, estime que les hommes n'ont aucun intérêt à voir émerger des leaders féminins – et donc de nouveaux concurrents – au sein de l'entreprise, Bruno Fendler insiste quant à lui sur le poids des stéréotypes : «Dans l'imaginaire collectif, le charisme est une séduction masculine. On va dire d'une femme qu'elle est compétente. Ou qu'elle est jolie. Mais pas qu'elle est charismatique.» Aux premiers on attribuerait donc la grâce du «don» naturel conférant autorité sur le groupe. Quand les deuxièmes se verraient cantonnées aux archétypes de la bosseuse... ou de la poupée. Non mais !



### Réhabiliter le «vrai» charisme

«Le souci avec le charisme, c'est qu'il est souvent mal compris, résume Catherine Berliet. On confond charisme et pouvoir alors que le charisme est d'abord lié à l'authenticité : c'est parce que je me présente aux autres tel que je suis, avec humilité et bienveillance, que j'arrive à les mobiliser.» Pour que le charisme cesse d'être associé à la seule figure de l'homme providentiel, Bruno Fendler recommande quant à lui à tous (hommes et femmes) de faire la distinction entre ego et orgueil. «Le premier désigne l'estime de soi quand le second induit le mépris des autres.» Au-delà des sexes, de l'éducation et des

stéréotypes qui maintiennent le statu quo dans l'entreprise, le management français a tout à gagner à faire le deuil du mythe du sauveur harangueur de foule. Et Stéphanie Carpentier de rappeler que «les vrais charismatiques aiment mettre les mains dans le cambouis. S'ils sont si influents, c'est parce qu'ils managent par l'exemplarité. Le charisme n'est pas qu'une affaire de parole : il se révèle avant tout dans l'action et par les autres, via un management quotidien empli d'humanité.» \*

✦ Par Ingrid Seyman

**«On a longtemps refusé aux femmes la possibilité de cultiver et manifester leur charisme.»**

«Dans l'éducation des filles, on a survalorisé la discrétion, la capacité à écouter plus qu'à parler. A l'inverse, les hommes, qui ont souvent été socialisés dans la compétition, ont tendance à envisager le charisme féminin comme une menace : ils assimilent la femme charismatique à un rival supplémentaire. Voir augmenter le nombre de compétiteurs dans l'entreprise ne fait pas leur affaire ! J'ai eu la chance de pouvoir cultiver mon charisme dès l'enfance : j'ai souvent été déléguée de classe et j'ai appris, en faisant du théâtre, à occuper l'espace, à poser ma voix... J'ai occupé de nombreux postes à responsabilité et je considère le charisme comme un outil managérial essentiel. Un-e boss avec l'aura d'une loutre de mer

ne vous donne pas envie de vous dépasser ! Mais quelqu'un capable de faire vibrer votre part émotionnelle et de donner du sens à votre travail, oui. Le charisme ne doit pas servir à mener les foules à la baguette : quand je manage des équipes, je leur fais confiance, je les «aime» et je suis là pour leur donner envie de faire. Pour moi, le charisme est intimement lié à la bienveillance et à l'intelligence émotionnelle.»



**NADINE CASTELLANI-FLODERER**  
coprésidente  
de PWN global  
(Professional  
Women's Network)



**OPINION**

# “Pour être vraiment présent, acceptez le regard de l’autre”

---

Vous avez oublié votre texte au moment de monter sur scène pour votre première TEDx ? Détendez-vous : votre présence scénique dépend de votre capacité à accueillir l’autre bien plus que de l’exactitude de vos mots.

---

**S**i l’on en croit l’étymologie grecque du mot charisme, il semblerait que cette «grâce» soit une qualité innée qui serait signe que l’on naît auréolé de cette «aura» si précieuse dans un cadre managérial. Cependant, le charisme est avant tout une faculté liée à une «puissance présentielle», proche de celle que l’on trouve chez l’acteur qui monte en scène et arrive d’emblée à occuper l’espace de façon juste. Jack Waltzer, dernier maître incontesté de l’Actors’ studio et coach des plus grands (dont Marlon Brando ou Nicole Kidman), rappelait pendant ses cours que, sur scène comme au grand écran, il ne s’agit pas pour l’acteur de «jouer» mais bien de «vivre vraiment l’action de façon momentanée, en étant présent à chaque instant et en vivant d’un moment à un autre les circonstances imaginaires proposées par le scénario». Ce qu’il faut en retenir dans un

cadre de charisme managérial, c’est cette capacité de présence que développe l’acteur qui, même s’il connaît son texte par cœur, doit être capable de le vivre en toute instantanéité en s’adaptant parfois à un contexte inattendu. Un partenaire qui a oublié sa réplique par exemple, un public qui ne rit pas au moment attendu ou un décor qui s’écroule pendant la scène romantique... Dans le cadre managérial, ce sont évidemment des «circonstances inattendues réelles» avec lesquelles il faut composer. Un supérieur hiérarchique que l’on cite pour le remercier, mais qui vient de quitter la salle, un public glacial alors que l’orateur tente désespérément de faire «du lien» en appelant avec émotion des

séances de teambuilding ou, en distanciel, les fameuses déconnexions de personnes au moment stratégique d’une allocution, qui déstabilisent profondément celui qui a la parole.

## TOUJOURS PRIVILÉGIER L’ACTEUR SUR L’AUTEUR

Le paradoxe de la présence scénique est cette dichotomie qui existe entre l’auteur et l’acteur. Il est d’autant plus fort dans un milieu corporate puisque généralement celui qui «monte en scène» pour prendre la parole est à la fois l’auteur de son texte et l’interprète. Or, ce que recherche un auteur, c’est avant tout l’intégrité de son précieux texte élaboré avec soin et avec cœur. On imagine le travail d’un Shakespeare pour que chaque stance soit écrite et interprétée à la perfection, à la virgule près. Au contraire, ce que recherche l’acteur, c’est avant tout l’improvisation du moment, la liberté et l’adaptation dans l’instant. Pour avoir du charisme, il faut toujours privilégier l’acteur. Même si vous avez préparé votre texte pendant plusieurs heures, même si vous connaissez par cœur votre intervention, il faut que vous

puissiez vous rappeler que l'important est la façon dont vous allez l'adapter à votre public, en délivrant votre message et en l'incarnant totalement. Le charisme d'un manager qui se présente à un collectif suppose qu'il est là uniquement pour lui, comme un acteur qui, bien qu'il joue ce soir-là sa 170<sup>e</sup> représentation, trouve la force de se renouveler pour ses spectateurs et faire en sorte que, pour lui comme pour eux, «ce soit la première fois». Renforcer sa présence scénique vient donc d'une acceptation de vivre dans l'instant en mettant de côté le texte que l'on a appris par cœur, en parlant non pas devant un public mais pour son public.

### JE VOIS, TU VOIS, NOUS VOYONS...

La présence scénique suppose ainsi un certain «rayonnement de disponibilité», tant mental que corporel, dès l'entrée en matière. Être présent dans l'instant suppose une vraie préparation psychologique et physique. Certains comédiens font des exercices de respiration, d'autres sautent sur place pour faire monter le rythme cardiaque et forcer le niveau de stress à redescendre pour être plus «dans son corps que dans sa tête». Il ne s'agit pas d'être prêt à combattre mais, au contraire, prêt à donner sa parole, donner sa voix, donner son information tout en acceptant de recevoir, peu importe le retour, qu'il soit positif ou négatif... Le charisme,

tout comme l'aura, commence en fait par l'acceptation du regard des autres, en étant plus intéressé par le fait de voir que terrorisé par le fait d'être vu. Trop d'orateurs perdent toute prestance car ils craignent le regard des autres, le jugement, la critique, le ridicule. Or, la présence scénique suppose l'acceptation de ce jeu de regards. L'orateur doit se définir comme la source active d'une attention bienveillante et curieuse. Il se doit d'être plus soucieux de ce qu'il découvre dans l'instant chez les autres que préoccupé de se souvenir des informations exactes à délivrer. On le voit souvent chez des orateurs qui ont tendance à avoir les yeux «qui parlent» en haut à droite

ou en bas à gauche, preuve qu'ils «se» regardent pour aller chercher l'exactitude des mots prononcés au lieu de privilégier un regard franc, vrai, qui ose croiser ses interlocuteurs non pas d'un air inquisiteur mais en leur montrant la profondeur d'un être humain qui se sait regardé. On parle souvent, relié au charisme, d'un regard qui témoigne d'une vraie «vie intérieure». Tout comme le comédien qui se sait regardé et qui accepte ce regard pour «emmener le public quelque part», la vie intérieure du leader charismatique se révèle dans le fait d'accepter le regard du collectif pour lui faire vivre une expérience, sans honte et sans gloire, dans une présence juste et apaisée. \*



### GUILA CLARA KESSOUS

Membre  
de la Harvard  
University  
affiliated  
Institute  
of coaching

Guila Clara Kessous, PhD, accompagne depuis près de dix ans des comités de direction, des hauts dirigeants et des managers. Spécialisée dans la RSE et l'éthique de l'entreprise, elle travaille au développement du concept de «management créatif». Elle a participé à l'ouvrage collectif «Leadership spirituel en pratiques» (éditions EMS, 2021).



Le comédien Jacques Weber invité à la Conférence Berryer, concours d'éloquence du palais de justice de Paris.

# L'art oratoire, utile ou bullshit ?

# L

«La bise va-t-elle s'arrêter avec le Covid ?» C'est sur ce thème d'actualité que Romain Facq, 26 ans, ingénieur concept en électronique chez Safran, a cartonné devant un jury de professionnels réunis pour la finale du concours d'éloquence de l'École de l'art oratoire, en juillet. En sept minutes, cet ingénieur a remporté le morceau haut la main. «C'est au Canada, pendant mes études, que j'ai découvert la passion des joutes oratoires, raconte-t-il. Depuis, je n'ai cessé de pratiquer à titre personnel, mais c'est un hobby qui m'est utile aussi dans mon travail. Au quotidien, je n'ai pas souvent l'occasion de m'adresser à un large public. Mais chaque jour, j'interagis avec des collègues et des

---

On ne naît pas bon orateur, on le devient. Les cadres l'ont compris, qui se ruent dans les cours et concours d'éloquence en plein boom.

---

collaborateurs. Travailler cette compétence m'aide à mieux communiquer, mieux écouter et comprendre leurs besoins.»

*Le Brio, A voix haute, Le Grand oral* sur France 2... Au cinéma et à la télé, l'éloquence sort de sa réserve. Et le monde professionnel s'empare du sujet. Alors que les cours d'art oratoire se multiplient à destination des cadres, les concours d'éloquence ne sont plus réservés à quelques orateurs passionnés, mais fleurissent au sein même des entreprises. Orange et L'Oréal en organisent régulièrement. Raisons de cet engouement : «Avec la crise sanitaire, les collaborateurs ne sont plus nécessairement sur site. Les managers ne savent plus comment leur parler, ni quoi leur dire. Or pour inspirer, il faut rassurer. Et on ne rassure pas

en envoyant des mails. Seuls la voix et le corps en sont capables», analyse Charlie Clarck, directeur associé chez Whistcom, formateur en stratégie orale. Pour Laura Sibony, fondatrice de l'Ecole de la Parole, si les cours d'art oratoire se développent, c'est aussi «parce qu'il s'agit de l'une des soft skills les plus transverses». «Les hard skills sont de plus en plus vite obsolètes. Développer sa compétence oratoire devient primordial pour négocier, communiquer et se faire entendre», reprend la formatrice. Même son de cloche chez Orange où l'on souligne que «cette compétence peut faire la différence dans un monde professionnel où la communication est clé. Il est essentiel de savoir partager ses idées, ses convictions pour embarquer autour de soi une équipe dans la réalisation d'un projet.» Bien sûr, les participants à ce type de formation ont aussi à cœur de savoir manier la langue, de convaincre... voire un désir personnel de briller. Mais si ces cours d'art oratoire et autres concours d'éloquence ont le vent en poupe, c'est que l'on sait désormais qu'être un bon orateur n'est pas nécessairement un talent inné. «En début de formation, les participants insistent tous pour garder leur naturel, y compris leurs défauts, explique Charlie Clarck. Notre job est de leur montrer que rester naturel quand on prend la parole requiert la maîtrise de certaines techniques. Au risque de polluer son discours par des éléments négatifs, des gestes parasites.» Bref, savoir parler en public s'apprend et peut rapporter gros.

### Incarner un rôle

Dans les cours d'art oratoire, on enseigne donc des techniques, des lois, des tips, des clés... qui vont aider chacun à améliorer son éloquence. «L'art oratoire n'est pas un art pour se mettre en avant mais pour se mettre en action. Un bon orateur politique déclenche des votes en sa faveur. Un manager bon orateur engage son équipe vers des objectifs collectifs», illustre Jean-Marc Moret, directeur général de l'Ecole de l'Art Oratoire. Dans ces cours ouverts aux plus timides aussi bien qu'aux orateurs chevronnés, on apprend à «prendre en charge son public». «Lors d'une prise de parole, la star ce n'est pas soi mais l'auditoire. Il ne faut donc pas parler de soi, mais de l'autre, des autres», insiste Charlie Clarck. Et ce, qu'on intervienne en one to one ou devant des centaines de personnes.

On y apprend aussi à maîtriser d'autres aspects de la communication interpersonnelle. Ainsi, ce n'est pas pour vaincre sa timidité ou une difficulté à parler en public qu'Elsa Huvet, responsable talent management et projets RH chez Sodexo, a suivi le parcours Orality dispensé par Whistcom. «Je voulais travailler

sur l'impact de ma communication, raconte-t-elle. J'ai tendance à être cash, parfois un peu trop ! Je voulais donc m'assurer du bon niveau de compréhension de mes interlocuteurs.» En octobre 2020, elle se lance dans ses 20 heures de formation et apprend les méthodologies de prise de parole en public. «Maîtriser les techniques du silence, du regard et de la gestuelle m'aide à acquérir de la liberté et de l'aisance lors de mes interventions. Je prends mieux en compte mon public», analyse-t-elle. Charlie Clarck confirme : «Dans une prise de parole en public, la gestion des silences est capitale. Nous avons tous tendance à vouloir combler les «blancs» dans un discours. Il faut au contraire laisser des silences et les gérer.»

Les participants apprennent à «servir un personnage» et non leur propre personne. «C'est une bonne nouvelle car cela protège l'individu et facilite la prise de parole des plus timides. On donne à voir sa fonction. On incarne par exemple le management à travers ●●●



**AMINATA KEITA**  
Responsable  
communication interne  
chez Orange Guinée

“Je ne cède plus ma place quand il s'agit de prendre la parole !”

C'est en 2019 qu'Aminata Keita remporte le concours d'éloquence proposé en interne à tous les communicants d'Orange.

«Au départ, je ne voulais pas y participer car j'avais peur de ne pas être à la hauteur ! Et puis mon manager m'a convaincue», raconte-t-elle. Voilà donc la jeune femme lancée dans les sélections qui la porteront jusqu'à la finale, à Paris, qu'elle remporte haut la main devant une salle de 100 personnes. «Jusqu'au bout, j'ai cru ne pas y arriver. Après les délibérations, quand on m'a appelée pour la première place, j'ai crié de toutes mes forces», rigole-t-elle

aujourd'hui. Un cri salvateur qui porte encore ses fruits. En effet, depuis sa victoire à ce concours d'éloquence, Aminata Keita ne cède plus sa place quand il s'agit de prendre la parole dans son boulot. Elle a également profité du concours pour étoffer son réseau au sein du groupe, au point de devenir la micro-influenceuse officielle de la communauté des communicants d'Orange. «Je relaie volontiers les posts des uns et des autres sur les réseaux sociaux. Et quand des collègues ont des besoins qui concernent l'Afrique, je m'occupe des mises en relation», ajoute-t-elle.



«A voix haute», sur le concours Eloquentia de Saint-Denis : un vibrant plaidoyer pour le pouvoir émancipateur de la parole.



••• une posture, un ton, une écoute», insiste Jean-Marc Moret. Enfin, les pros de l'art oratoire enseignent les astuces pour tenir bon sur scène, même par gros temps: lumière qui lâche, ordinateur qui plante, interruption d'un «troll»... Il faut savoir réagir !

Boostés par leurs stages, gonflés par une victoire en concours d'éloquence, ces orateurs gagnent en confiance. Et deviennent potentiellement plus «banquables». «En réunion, je suis plus audible et mes idées ont davantage d'impact», raconte Romain Facq. En poste depuis quatre ans chez Safran, il ambitionne de devenir un jour un expert technique reconnu dans son domaine. «Pour cela, il faut savoir transmettre. Etre à l'aise dans la prise de parole en public est un

atout», souligne-t-il. Elsa, elle, a été boostée par les réactions de son entourage. Lors d'une récente présentation commerciale, on lui a signalé qu'elle était bien plus percutante. «Cela a des conséquences positives sur les dossiers que l'on me confie. Et je suis davantage invitée à des comités de direction afin de porter des sujets», apprécie-t-elle.

L'engouement pour les concours d'éloquence en fait enfin un moyen assez sûr pour booster un réseau. Les orateurs revendiquent désormais leur pratique «à voix haute». Pour la première fois, les stagiaires de l'École de l'Art Oratoire ont ainsi créé un réseau d'anciens. Oussama Abbou (lire encadré), fondateur de Smart Prospective, agence de publicité en ligne, et adepte des concours d'éloquence, confirme que ces tribunes lui ont permis d'étoffer son carnet d'adresses. Certains stagiaires vont même jusqu'à demander des certifications afin de les insérer sur leur profil LinkedIn. Quant aux gagnants des concours d'éloquence, tous signalent leur victoire sur leur profil, voire sur leur CV. Certes, ces concours ont aussi leurs limites. «L'art oratoire relève du théâtre. Or, en entreprise, jouer la comédie ne devrait pas avoir sa place. Il faut des discours clairs, convaincants et transparents, note Charlie Clarck. D'autre part, dans les concours d'éloquence, les participants connaissent les thèmes à l'avance et ont le temps d'y réfléchir. Au quotidien, un manager doit au contraire être capable de répondre de manière immédiate et spontanée.» Mais si vous avez résisté aux sarcasmes impitoyables du jury de la Conférence Berryer, l'un des plus redoutables challenges d'éloquence, c'est déjà un bon début ! \*

• Par Sylvie Laidet

## UN CONCOURS DE PITCHS POUR RENOUER LE DIALOGUE EN INTERNE

En écoutant ses collaborateurs parler avec les clients, Oussama Abbou, fondateur de Smart Prospective, décèle une carence de communication au sein de la force de vente de sa boîte.

«A cela s'ajoutaient des échanges chaotiques entre nos développeurs et les équipes de vente. Faut de savoir exposer clairement leurs idées, ils parlaient parfois de la même chose sans arriver à se mettre d'accord.» Pour y remédier, cet adepte des joutes d'éloquence met sur pied un concours de pitchs en interne. Après des exercices d'élocution, de diction, d'improvisation, les participants se voient confier un thème à défendre devant les autres salariés. Tout le monde se prend au jeu. Aujourd'hui, la communication a gagné en fluidité. «Avec ce concours, on a planté une graine. Maintenant il faut entretenir ce goût de l'éloquence», conclut-il.

Le charisme  
est la capacité de  
faire croire  
à quelqu'un que  
vous êtes  
tous les deux  
merveilleux.



**Kathleen Winsor**  
*Ecrivaine.*

# Comment briller par écrit

# L

Parce que le charisme se joue aussi dans la façon de s'adresser aux autres, voici cinq techniques pour être certain de bien faire passer vos messages écrits.

L'essor de l'usage des e-mails et des plateformes de communication collaborative réinvente l'art épistolaire en entreprise. Si l'écrit permet concision, efficacité et une réelle économie de temps, il reste tout de même sujet aux interprétations et aux malentendus. Or dans cette période où la distance imposée déshumanise encore un peu plus les messages, le charisme se joue aussi dans la capacité des cadres et managers à créer du lien et à s'imposer par la seule force de leur rhétorique manuscrite. Selon Sandrine Graf, docteure en Sciences du langage, chercheuse et enseignante à la Sorbonne Nouvelle, le premier des écueils consiste à penser que «l'écrit délivre un message plus clair que l'oral, ce qui n'est pas le cas du tout». Exprimer une consigne noir sur blanc ne garantit en rien qu'elle sera parfaitement comprise par son destinataire. Et ce, pour une raison simple : l'écrit nous prive du «métalangage», c'est-à-dire de l'ensemble des informations qui contextualisent une conversation et lui donnent son sens, les gestes, le ton de la voix, la posture, le sourire... Tous ces signes qui «passent» naturellement à l'oral et en présentiel, sans même qu'on y pense. Comment compenser cette lacune pour faire de vos écrits le vecteur de votre séduction ?

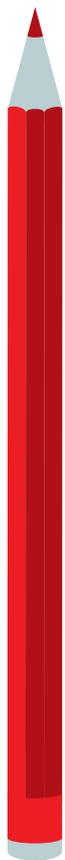
## Contextualisez les consignes

Privé de la possibilité de parler avec votre corps, de convaincre par une intonation, une élocution claire et un vocabulaire adapté à votre interlocuteur, vous devrez vous astreindre à détailler votre propos. «Il faut expliciter tout ce qui risque de prêter à confusion, quitte à préciser son intention entre parenthèses si l'on en ressent le besoin, comme par exemple «par ailleurs quand je dis ça, je veux dire que...» ou «je

vois les choses comme cela...», conseille la chercheuse. Pour que vos collaborateurs n'aient pas l'impression désagréable de n'être que des exécutants, vos messages doivent rappeler autant l'objet de votre missive et les détails de votre projet que l'intention qui est la vôtre en l'envoyant : confier telle ou telle responsabilité, parvenir à tel ou tel résultat. Par écrit, il vous faut ainsi recréer un espace informel tout comme user de documents formels (documents, feuilles de route). Pour mieux contextualiser ses messages, Alice Ammar, responsable commerciale dans une société d'import-export, a pris l'habitude, dans ses échanges avec son équipe via la messagerie instantanée, de créer des sous-canaux par type d'information délivrée, et non pas uniquement par thématique. «Sur un même projet, je peux ainsi créer une rubrique «consignes» et une autre dédiée aux «comptes-rendus.» Une astuce qui permet à ses collaborateurs de situer immédiatement le message dans son contexte. «En explicitant soigneusement les consignes en vigueur au sein de l'équipe, on se place en position d'expert et on renforce son leadership», précise Sandrine Graf.

## Usez de la mise en page

Si l'écrit vous prive du métalangage, il vous donne en revanche la possibilité de mieux organiser votre propos. La ponctuation notamment permet de spatialiser les informations, en allant à la ligne, en mettant des tirets... Cette spatialisation, source de davantage de clarté, se révèle très utile lorsque vous devez assigner des tâches à un collaborateur ou rappeler les étapes importantes d'un projet à votre équipe. Une liste bien faite comportant une titraille, quelques paragraphes concis et introductifs, des éléments en gras pour aider à visualiser la segmentation de votre pensée allégera la charge mentale de vos interlocuteurs en leur montrant un chemin clair. Et hop, un point de plus pour votre aura personnelle !



## Réchauffez vos messages

Le recours presque exclusif aux messageries dans les entreprises donne lieu à des écrits dans lesquels «les formes de civilité sont un peu mises au rebut alors même qu'elles servent à créer du lien», déplore Laurent Assouly, ethnologue spécialiste des espaces de travail. Or, en ces temps de crise sanitaire où le «toucher social» n'est plus de mise, le charisme s'exerce aussi dans la capacité à faire preuve de bienveillance. Pour Vicky Oliver, autrice de plusieurs ouvrages sur les pratiques de communication dans le monde du travail, rien n'est pire que «les courriels d'une seule ligne qui sont si informels qu'ils semblent rédigés par des automates». Au contraire, elle conseille de «réchauffer» ses écrits. Les formules de politesse semblent évidentes, mais ne doivent jamais être oubliées : «s'il vous plaît / s'il te plaît», «En vous/te remerciant» pour conclure avec «Bien à vous/toi». Dans un message professionnel, vous ne pécherez jamais par excès de courtoisie. Sandrine Graf conseille aussi de laisser de la place aux doutes ou aux interrogations de ses collaborateurs. «Par quelques formules simples comme «si tu as des questions, n'hésite pas à me faire repréciser... à m'appeler». C'est une manière d'asseoir la relation de confiance et de réciprocité», souligne la consultante.

## Feed-back : soignez votre vocabulaire

Si des consignes claires et un langage de proximité sont de nature à instaurer une relation de travail inspirante avec vos collaborateurs, la reconnaissance passe inévitablement par la qualité des retours que vous saurez faire sur le travail de votre

équipe. L'exercice du feed-back reste incontournable mais doit s'appuyer aussi sur le bon vocabulaire. Un manager qui assure en une phrase qu'il est content du projet et qui déroule ensuite un «mais» avec une liste de points négatifs a tout faux. Préférez le «et» au «mais» ou au «cependant». Pour Sandrine Graf, «commencez par donner trois points positifs au travail réalisé – il est toujours possible d'en trouver ! – et expliquez ensuite ce qui doit être amélioré, en restant bienveillant». Le feed-back n'est pas une mise en cause, il doit ouvrir la porte vers des solutions suggérées par le manager. «Il faut toujours se poser la question de ce qu'on peut garder ou pas du travail effectué», ajoute l'experte.

## Choisissez le bon média

Enfin, pour gagner en clarté et asseoir sa légitimité auprès d'une équipe, il faut savoir trier ses messages en fonction de la nature du média utilisé. Une remarque, une consigne ne s'exprime pas de la même façon par e-mail ou sur une messagerie instantanée. Le style télégraphique dépouillé et sans civilités peut aisément s'employer lors d'échanges suivis sur un canal thématique sur Slack consacré par exemple à un projet. Avec toutefois toujours ce triptyque de questions qui doit précéder votre prise de parole virtuelle : A qui je parle ? De quoi ? Comment ? Un e-mail sera plus individualisé et plus formel. Pour Sandrine Graf, le mieux reste de «repréciser en équipe ce qu'on met derrière chaque typologie d'écrit afin que cela ne laisse pas la place au doute émotionnel et relationnel».\*

↳ Par Julie Krassovsky





# L'éclat terni des managers soleil

---

On les disait chouchous des entreprises... Certains DRH commencent pourtant à préférer aux leaders charismatiques des managers plus servants que clinquants. Enquête.

---



# U

«Un cadror de l'ingénierie financière qui négociait avec des Etats, grand, belle gueule, confiant : il avait une aura énorme dans le groupe de travaux publics où j'ai démarré, se souvient Antoine, cadre aujourd'hui expérimenté. Il était charismatique et écouté, mais dans ses équipes, je voyais des jeunes gens brillants en souffrance. Car il était également peu accessible au doute, colérique, craint. On savait qu'après dix-huit mois au plus, il fallait changer de poste.»

Leader charismatique ou manager toxique ? Ce patron-là avait versé du côté sombre, celui de l'excès de pouvoir et de l'arrogance préjudiciables au bien-être de ses collaborateurs et sans doute à son entreprise. Défini comme la capacité d'influence sur les foules d'une personnalité dotée d'un prestige et d'un pouvoir de séduction exceptionnels, le charisme est une notion ambivalente dans le monde du travail. Certes, l'engagement des collaborateurs reste un Graal et les personnalités charismatiques sont supposées capables de le susciter. Mais avec les modes de travail de plus en plus collaboratifs, les nouvelles habitudes liées au télétravail, l'autonomie accrue (et exigée) de nombre de collaborateurs, beaucoup de DRH redéfinissent leurs besoins.

«Pendant la crise sanitaire, certains "managers soleil" ont perdu de leur éclat, confirme Benoît Serre, DRH de L'Oréal et vice-président de l'Association nationale des DRH (ANDRH). Cette période a mis en exergue les qualités d'empathie, d'écoute et d'attention qui, à mon sens, ne relèvent pas du charisme. Le charisme est le produit d'une rencontre entre une personnalité, une équipe et un environnement. Des managers peu repérés se sont révélés, d'autres ont eu

une capacité d'adaptation plus faible qu'espéré. La crise a accéléré la réflexion de certaines entreprises : avons-nous toujours les bons critères de promotion et de recrutement ?» Traduire : le full remote a-t-il relégué le leader charismatique aux oubliettes du management ?

## Une qualité décotée

Les cadres et les collaborateurs eux-mêmes en semblent convaincus : ils placent le charisme en avant-dernière place d'une quinzaine de caractéristiques du bon manager, d'après une enquête de Cadremploi réalisée en septembre 2020, loin derrière la capacité à déléguer, la confiance et l'écoute des collaborateurs. Interrogés après le premier confinement, ils enfoncent le clou en considérant que «dans le contexte actuel», c'est ce trait de caractère qui a le plus perdu en importance alors que l'écoute, la transmission de l'information montante et descendante et la disponibilité constituent le trio de tête des qualités attendues.

Même analyse du côté des entreprises. Chez Mobivia, filiale «mobilité» du groupe Mulliez, on avait redéfini le leadership avant la crise sanitaire. «Le terme de charisme n'est guère utilisé chez nous, indique Stéphane Wilmotte, DRH. Mais si on en considère une vision classique – des mots forts, une forme de puissance projetée – il ne correspond plus à des organisations comme la nôtre. Nous identifions ceux qui ont une vision, ceux avec qui les autres ont envie de travailler mais, parmi les compétences nécessaires, notre modèle de leadership privilégie aussi la transmission de savoir, la capacité à prendre soin des autres et de soi-même.» Une dernière caractéristique qui met l'accent sur d'éventuelles faiblesses du leader, la transparence et le droit à l'erreur. Mobivia a beaucoup développé les feedbacks des collaborateurs et notamment les 360°, exercices qui aident les managers à progresser.

## Croissance et coconstruction

Passer de la seule figure du patron visionnaire qui séduit les investisseurs à la force du collectif qui consolide les résultats est une équation obligée pour les start-up. Eurécia, éditeur de solutions RH 100% web créé en 2006 par Pascal Grémiaux, s'y prépare. ●●●

●●● «Nous atteignons un effectif de 120 personnes, explique la DRH, Louise Robitail. Pendant longtemps, la croissance a été portée par un patron très charismatique, notamment par sa capacité à savoir où il veut aller. Aujourd'hui, la maîtrise d'une telle entreprise ne peut plus reposer sur un seul homme.» Le dirigeant a lui-même engagé la transition en lançant un coaching pour lui et ses managers. Il a œuvré sur les valeurs de l'entreprise, ses ambitions, mais a délégué à ses troupes la question de l'organisation. «Nous travaillons sur l'idée de la coconstruction des projets et voulons mettre en place des équipes collaboratives et performantes, poursuit Louise Robitail. En recrutement, nous privilégions le sens du collectif sur les capacités à briller.» Certaines start-up, qui n'ont jamais franchi cette étape, risquent l'accident industriel. A l'instar de WeWork, géant de la location d'espaces partagés qui aurait dû entrer en bourse, mais ne doit sa survie en 2019 qu'au refinancement d'un actionnaire exigeant le débarquement de son fantasque patron, Adam Neumann. Fascinant pour certains, il organisait des summer camps et des réunions de travail nocturnes, avait institué le dimanche comme jour de meeting, auquel il arrivait souvent en retard... WeWork, en gros déficit, a licencié en masse et Adam Neumann a été attaqué par une ex-employée dénonçant une ambiance sexiste et alcoolisée.

De tels exemples donnent du grain à moudre à ceux qui se méfient des leaders hyperinfluent. «L'affaire n'est pas nouvelle, rappelle Laurent Choain, chief leadership, Education & Culture du groupe Mazars. La sociologie du travail a souvent traduit une défiance vis-à-vis du charisme, considéré comme une forme de pouvoir qui vous dépasse.» Et de citer Peter Drucker, le très respecté consultant américain en management d'entreprise : «Les trois leaders les plus charismatiques du XX<sup>e</sup> siècle, Hitler, Staline et Mao, ont infligé plus de souffrances à l'espèce humaine que n'importe qui d'autre.» Le problème tenant selon lui moins au charisme qu'aux buts de ceux qui en disposent. Conseiller très écouté des entreprises, il définissait le manager efficace comme «un horloger» qui combine les rouages de l'organisation, organise le travail, fixe des objectifs, définit des normes de performance... Un personnage dont l'ambition n'est pas de capter la lumière.

### Cache-misère

«Favoriser le leadership charismatique dans l'entreprise revient à prendre un risque, insiste Matthieu Poirot, psychologue spécialiste de la qualité de vie au travail. C'est un système de promotion qui tend à



donner du pouvoir à des personnalités narcissiques soignant leur image plus que leurs collaborateurs ; déployant leur storytelling pour être appréciés mais n'écoutant pas leurs équipes. Dans ce système dévoyé, l'objectif est de conduire l'autre à se sacrifier au travail si nécessaire. Certaines entreprises, qui gèrent un manque de moyens chronique par rapport à la charge de travail, apprécient ces profils qui peuvent faire trimer les jeunes et mettre les anciens au rebut !»

### Le leader charismatique du futur

Mais les entreprises peuvent-elles pour autant se passer de leaders inspirants, voire emblématiques ? «La réflexion sur les styles de management s'est accélérée ces derniers mois, constate Philippe Cavat, dirigeant d'Alexander Hughes Human Capital, la structure qui se charge de l'évaluation des leaders (assessment) au sein du cabinet de chasse de têtes. La demande d'assessment de développement pour les cadres dirigeants a explosé. Beaucoup d'organisations prennent conscience qu'elles doivent rééquilibrer leur leadership.» Il analyse les styles de management selon une matrice construite sur un axe tâches/personnes et un axe interne/externe. Les managers classiques, nombreux en France et dans les pays du Sud, sont compétents dans l'exécution des tâches, tournés vers l'interne (contrôle) et vers l'externe, notamment pour les actionnaires (compétition). «Ces dernières années, des vents soufflant de l'Ouest ont mis en avant des leaders charismatiques et «baroques», explique-t-il. Tournés surtout vers l'externe et ajoutant de la créativité dans la compétition. Ils constituent aussi une force centrifuge : faisons différemment !» Ces deux styles doivent être plus largement complétés par une forme de leadership tournée vers l'interne et les personnes, qui renforce les collaborations.

Olivier Ruthardt, DRH de Malakoff Humanis, plaide, lui, pour une redéfinition post-Covid du charisme : «La période est plus marquée en termes d'incertitudes. Chacun a besoin d'ancrage, de références et d'espaces d'échanges. Il ne s'agit pas de suivre un gourou en renonçant à son esprit critique. Il est rassurant de se confronter à des convictions, une vision qui vous élève. Un pédagogue, un accompagnant... Dès lors, côtoyer un leader qui fait preuve de ce charisme-là est épanouissant et rassurant.»\*

◆ Par Guillaume Le Nagard

# *LE CHARISME*

est une façon  
d'obtenir la réponse

“*OUI*”

sans avoir  
à poser de question.



**Albert Camus**

*Ecrivain.*

## LIONEL BELLENGER

# “Le plus dangereux, c’est l’emprise”

/Q/

**Au-delà de son aspect un peu magique, quels sont les mécanismes du charisme ?**

**LIONEL BELLENGER** Les experts s'accordent sur un point : le charisme est la réponse d'une personne à une situation, au nom d'une cause, portée par l'envie et la faculté d'embarquer les autres avec soi. Le charismatique incarne un défi. Il ou elle est pétri(e) de passion, de détermination, de liberté d'esprit, d'un sens de l'élévation et d'une dimension messianique. Le plus souvent, cet individu se construit sur un refus ou un obstacle majeur. L'archétype absolu, c'est de Gaulle. Ou Mandela.

**Pourquoi le leader charismatique fascine-t-il tant ?**

**L. B.** Pas uniquement parce qu'il est un grand orateur. Regardez l'abbé Pierre, qui chevrotait. Ces gens ont une sur-âme. Le philosophe américain Ralph

C'est bien beau de soulever les foules. Mais, mal géré ou à l'usure, le charisme se révèle parfois toxique. L'expert Lionel Belenger nous éclaire sur le côté obscur de ce don «extraordinaire».

Waldo Emerson parlait «d'over-soul», littéralement «au-dessus de l'âme». Le charisme est une affaire de tripes. Viscéralement, ce type de leader est porteur de conviction et d'action. Il agit selon l'alignement «dire, décider et faire». Or, rares sont les gens qui vont vraiment au bout de ce à quoi ils croient. Cela suscite de l'admiration et de la fascination. Mais il ne faut pas oublier un élément précieux. Le leader charismatique apporte de la sécurité, de la confiance. C'est pour ça qu'il est aussi suivi.

**Le charismatique est-il un narcissique ?**

**L. B.** Un «bon» charismatique, normalement, lutte pour l'intérêt commun. Il a de l'empathie, du cœur, il aime «faire grandir» et

émanciper ceux qui le suivent. Mais hélas oui, parfois, sa route émotionnelle dévie et révèle cette dimension narcissique. Alors, tout ce qu'on vient d'écrire s'annule : le narcissique ne s'intéresse qu'à lui, à son ascension, à sa propre hauteur. Les autres ne sont qu'un prolongement de lui-même. Dominateur, il se considère intouchable, fait preuve d'une audace agressive, pense que tout lui est dû. Certes, il sait séduire, plaire, il a de «l'emballage», mais pour son propre profit.

**Quel est le plus grand piège du charisme ?**

**L. B.** L'aspect le plus dangereux, c'est l'emprise. Aveuglés par l'admiration, les suiveurs ne contestent plus, ils ne savent même plus le faire, trop habitués à dire «oui». Ils se perdent, disparaissent, se fanent, ce sont des ombres. Imaginez un leader charismatique dans une boîte. Le type de patron impressionnant qui infantilise, et n'élève pas. Autour, dessous, partout, c'est la soumission librement consentie dont parlait

**“Parfois, la route émotionnelle du charismatique dévie et révèle une dimension narcissique.”**

Etienne de La Boétie dans son *Discours de la servitude volontaire*. Ainsi, les collaborateurs sont dans une habitude obéissante qui les prive de leur esprit critique.

### **Et qu'est-ce que ça risque de créer entre les collaborateurs ?**

**L. B.** Des rivalités, de la compétition, un modèle de courtisanerie... C'est à celui qui sera le plus proche du soleil. Pour apparaître et exister un peu aussi, tirer la couverture à soi. Terrible !

### **Quelles règles de gouvernance peut-on prévoir pour contrer ce risque ?**

**L. B.** Comme dans la vie politique de notre pays, il faut qu'il y ait des instances de régulation, de rappel à l'ordre, de contrôle. Un conseil d'administration digne de ce nom, et des leaders qui ne sont pas tous envoûtés par le Big Boss, capables de lui tenir tête. Mais le grand patron doit aussi savoir s'éclipser. Jean-Baptiste Rudelle, fondateur de Criteo, qui était un homme discret mais doué d'un remarquable sens du business, mettait en pratique une idée intéressante : pendant les grandes réunions stratégiques, il disparaissait une demi-heure afin de permettre à ses collaborateurs de parler en son absence. La décision était prise a posteriori, et ensemble <sup>(1)</sup>.

L'ex-entraîneur de l'équipe de France de handball, Daniel Costantini, avait lui aussi mis à profit cette tactique, à l'issue d'une mi-temps désastreuse. Il avait laissé les joueurs débattre seuls dans le vestiaire, s'invectiver, trouver leurs propres mots, puisque les siens n'étaient pas entendus. Le bon charismatique sait disparaître. Pour mieux ressurgir.

### **Et quand il disparaît pour de bon, comment gère-t-on ?**

**L. B.** Vous voulez dire... s'il meurt ? Ou s'il quitte ses fonctions ? Dans tous les cas, son absence laissera un grand vide fatalement. Et c'est justement là, lors de ce moment de bascule, qu'on jugera si le charismatique a su ou pas construire et émanciper ses équipes. Si c'est oui, alors le groupe, passé un deuil légitime, sera capable de trouver une autre forme de pilotage. Cela dit, on remplace rarement un charismatique par un autre. Je crois davantage à une notion de cycle. L'usure apparaît même souvent du vivant du charismatique... C'est bien d'enchaîner sur une forme de pouvoir complètement différente.

### **Le charismatique souvent se désigne un fils spirituel...**

**L. B.** Oui, un dauphin. Il y a alors la volonté à peine consciente de se prolonger soi-même. Parfois, ça marche, comme par exemple chez les Riboud, patrons de Danone de père en fils. La fibre sociale de l'entreprise a pu ainsi être préservée. La transmission se passe parfois moins bien, je pense aux Lagardère

ou aux Arnault. Dans ces deux familles, on observe un écrasement : la figure du père, trop forte, devient un fardeau pour les héritiers. Dans tous les cas, un leader «naturel» doit prévoir sa succession. Et ça passe par une transmission. L'un des meilleurs exemples, c'est Pierre Bellon, ex-patron charismatique de Sodexo, qui a su, en 2016, «donner les clés» à sa fille Sophie, qui représente certes une figure d'autorité différente, mais remarquable, car réellement affranchie du papa.

### **Avez-vous en tête, a contrario, l'exemple d'un charismatique qui s'est perdu ?**

**L. B.** Vu les circonstances et sa santé, il est délicat de l'évoquer, mais Bernard Tapie est un bon exemple. Battant, entrepreneur, meneur, animal instinctif, capable de manier parfaitement la passion et le sang-froid, il cohabitait pas mal de cases. Mais oui, il s'est un peu perdu. Pollué par le narcissisme dont on dénonçait les effets tout à l'heure. Avec des problèmes de valeur, de rapports à la vérité ambigus. Je ne sais pas ce que l'histoire en retiendra. Car le charisme, le vrai, se mesure aussi à l'aune du temps. \*

➔ **Propos recueillis par Gaël Le Bellego**

(1) Jean-Baptiste Rudelle est l'auteur d'un livre dont le titre résume bien le défi du charismatique : On m'avait dit que c'était impossible (*Livre de Poche*).



**LIONEL BELLEGER**  
est le fondateur de la société Ibel

Depuis 2007, Ibel est spécialisée dans les conférences et le coaching de managers. Lionel Belleger est également directeur académique au Groupe HEC et intervient à l'École polytechnique. Il est l'auteur d'une cinquantaine d'ouvrages de coaching, dont *La Vérité sur le charisme* (ESF Éditions, 2016).



# Marque sincère recherche égérie engagée

Oubliez les stars trop propres sur elles. Les nouvelles égéries des marques sont des charismatiques qui l'ouvrent, des activistes sans filtre, mais impossibles à contrôler.

fesseuse de marketing du luxe à l'école de commerce Kedge, spécialiste des phénomènes de cultures de consommation. Alors qu'aujourd'hui, la tendance est au confort de la femme et aux beautés différentes.» Face à un Fenty, porté par Rihanna et jouant à fond dès son lancement la carte du body positivisme, Victoria's Secret paraissait en effet bien démodée avec ses tailles XXS.

## Défaut d'authenticité sanctionné

L'engagement, nouvelle clé du succès pour les marques ? 71% des consommateurs s'estiment plus fidèles aux marques dont ils épousent les valeurs, selon un sondage OpinionWay publié en juin. Alors, à l'heure de choisir leurs égéries et ambassadeurs, de plus en plus de firmes, dans tous les secteurs, ne se contentent plus d'un physique avantageux ou d'une simple popularité. Elles avancent sur le terrain de l'engagement en collaborant avec des personnalités déjà identifiées comme «activistes» dans des domaines qu'elles-mêmes souhaitent porter. L'écologie, l'inclusivité et la diversité en trio de tête. «Se nourrir d'une personnalité ayant des valeurs similaires à celles que l'on veut vendre est une bonne solution pour se différencier», explique Bénédicte Bourcier Bequaert, enseignante chercheuse en stratégie de marketing à l'Essca. Et permet de montrer que l'on est en phase avec la société. Ainsi, L'Oréal Paris a fait en juin dernier de la chanteuse Yseult, connue pour ses prises de position tranchées sur les sujets de la diversité et de l'inclusion, son ambassadrice internationale. Une belle «prise» pour la marque qui, lorsqu'elle avait affiché son soutien au mouvement Black Lives Matter en juin 2020, avait été accusée d'hypocrisie sur les réseaux sociaux par une ancienne mannequin. L'Oréal avait même dû s'excuser publiquement !

Qui dit activiste ou personnalité engagée dit aussi personnalité clivante. Certaines marques peuvent se montrer courageuses dans leur choix et ne pas plier face aux «haters». Ainsi, Nike en 2018, qui avait choisi le footballeur Colin Kaepernick comme égérie. Celui-ci s'était agenouillé à plusieurs reprises durant l'hymne national en signe de protestation contre le racisme et les violences policières, s'attirant des critiques et

L

La nouvelle a fait l'effet d'une bombe. En juin dernier, la marque de lingerie américaine Victoria's Secret a annoncé un changement de stratégie marketing drastique. Adieu les «anges» aux mensurations parfaites et caricaturales, welcome la nouvelle bande d'ambassadrices recrutées pour incarner les valeurs de diversité et d'inclusivité, nouvellement chères à la marque... Parmi elles : la championne du monde de football américaine, Megan Rapinoe, figure de la défense des droits LGBT +, la modèle Paloma Elsesser, le mannequin transgenre et activiste LGBTQ+ Valentina Sampaio. Sur les réseaux sociaux, la sincérité de ce repositionnement laisse sceptique. Il faut dire qu'il fait suite à une série de scandales liés à des comportements abusifs et à des propos tout sauf inclusifs dénoncés au sein de l'entreprise... Mais cette dernière battant de l'aile (80 boutiques ont tiré le rideau aux Etats-Unis entre 2017 et 2019), les «anges» et leurs corps irréels ne faisant plus recette auprès des femmes, notamment les plus jeunes, la nouvelle direction a dû réagir. «Les nouvelles marques de lingerie ont ringardisé Victoria's Secret, avec sa vision ancienne de la beauté inatteignable, uniquement présente pour le plaisir masculin, analyse Nacima Ourahmoune, pro-



même des menaces de mort. Quand Nike a annoncé sa collaboration avec le sportif, les réactions ont été contrastées : applaudissements d'un côté, florilège d'insultes et de vidéos où d'anciens clients brûlaient leurs baskets de l'autre. «C'était une décision très risquée, souligne Delphine Dion, professeure en marketing et en sociologie de la consommation à l'Essec. Néanmoins, Nike a vu avant les autres la nécessité de s'engager pour une cause et de le prouver par des actes. Sinon, les consommateurs n'y croient pas. Il faut s'impliquer dans la société, être actif». Pour Nike, le pari a finalement été gagnant : +10% sur son chiffre d'affaires du trimestre.

### Un pari risqué pour les deux parties

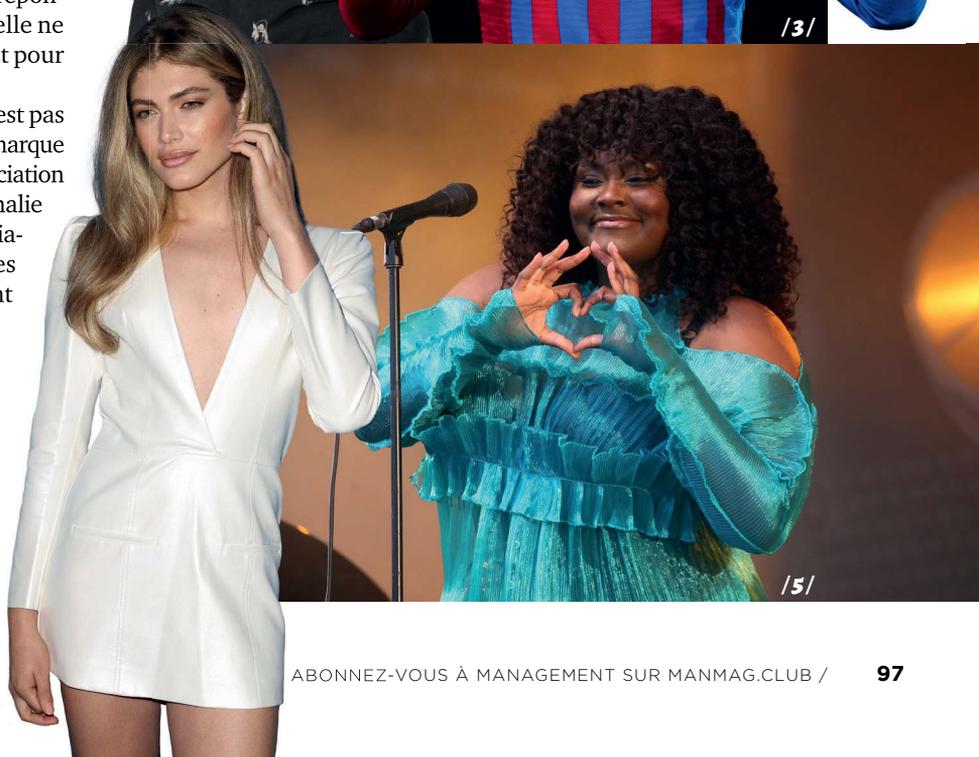
«Face au "washing" de bonnes intentions, les consommateurs ne sont cependant pas dupes, pointe Nacima Ourahmoune, de Kedge. Les jeunes sont de plus en plus exigeants, ils connaissent déjà le greenwashing.» Et se méfient de ces nouvelles stratégies marketing. Selon une étude menée par l'entreprise Jam en 2019, la majorité des répondants de la génération Z estime que les entreprises s'engagent juste par intérêt. Ils sont à peine 1 sur 10 à croire les marques sincères ! Pour convaincre sur ces thématiques, il faut donc être malin dans sa communication et choisir intelligemment son égérie. Car le retour de bâton peut être terrible. «Le défaut d'authenticité est sévèrement sanctionné par un public réactif, très mobilisé et capable de monter des boycotts très rapidement», met en garde Stéphane Robert, expert en création marketing de contenu pour l'agence Oxygène Celebrity Marketing. D'ailleurs, selon le sondage OpinionWay publié au début de l'été, plus de la moitié des répondants cessent d'acheter une marque lorsqu'elle ne respecte pas les valeurs qu'elle revendique. Et pour les 25-34 ans, on arrive même aux deux tiers !

Se placer sur le terrain de l'engagement n'est pas non plus sans risques pour la personnalité. «La marque et la star ont chacune une image à gérer et l'association doit être bénéfique pour les deux», pointe Nathalie Fleck, professeure à l'université du Mans, spécialisée dans la gestion et la communication des marques. Antoine Griezmann est un excellent

double exemple. L'an dernier, il a rompu son contrat avec le géant chinois de la téléphonie, Huawei, en soutien aux Ouïghours. En juillet 2021, c'est l'éditeur de jeux vidéo Konami qui l'écarte, suite à la diffusion d'une vidéo raciste où la star se moquait du personnel d'un hôtel japonais... Dans les deux cas, chacun tente de protéger ses valeurs – et son business.

Jusqu'où cela pourrait-il aller ? Comme toutes les tendances de la communication, celle-ci a ses limites. «Au départ, c'était une démarche originale. Mais si demain, toutes les marques le font, il faudra revenir à autre chose. Peut-être au cœur de l'entreprise et à la vérité sur son fondateur, ses salariés», imagine Nathalie Fleck. Après le jeu de l'engagement, la prochaine tendance du marketing ? \*

✦ Par Laura Makary



**/1/ Megan Rapinoe**, championne de foot, militante LGBT+, égérie de Victoria's Secret. **/2/ Paloma Elsesser**, mannequin «grande taille», bouscule les diiktats de la mode. **/3/ Antoine Griezmann** : pour la star du foot, déjà deux divorces d'avec les marques. **/4/ Valentina Sampaio**, mannequin transgenre, milite pour une mode plus inclusive. **/5/ Yseult**, chanteuse antiraciste et antisexistte, devient ambassadrice de L'Oréal.

# Le défi: 30 jours pour devenir charismatique

D

Dîner en terrasse, bas les masques, spaghetti alle vongole dans les assiettes. Lui : «Tu bosses sur quoi en ce moment ?» Moi : «Le charisme, ou comment en avoir.» Lui : «Ça m'intéresse, je suis une quiche !» Lui, c'est Maxime, 41 ans, directeur patrimoine sur le Grand Est. Il s'épanche : «Je pars le matin, boule au ventre, flippant de ne pas convaincre...» On commande un pichet de Muscadet.

C'est quoi, le charisme ? Un leadership ? Un swag ? Une «autorité naturelle qui provoque respect et admiration», définit le coach Andrew Leigh.<sup>(1)</sup> «Un pouvoir d'influence, un rayonnement, les charismatiques sont des gens lumineux», complète Sandrine Meyfret, directrice de Alomey Conseil (en management et

---

L'aura, l'aura pas... l'aura ?  
Ce pouvoir magnétique tient  
de la diablerie. Pourtant, même  
Maxime, cadre effacé, peut  
nourrir cette flamme.

---

leadership)<sup>(2)</sup> De Gandhi à Elvis Presley, de Barack Obama au dernier RH de votre boîte, de Booba à Hitler (c'était juste pour vous réveiller). Et quand il disparaît, notre charismatique laisse un vide, et «devient alors une âme errante, spectrale», comme l'écrit joliment le politologue Olivier Ihl, évoquant le Napoléon de Sainte-Hélène...

L'intention de Maxime n'est pas de devenir le Bonaparte de sa boîte. Mais que parfois se produise ce prodige de capter. Ce miracle d'entraîner avec soi. Il n'y a pas de certification ISO du charisme, mais son étymologie grecque khàrisma signifiait «grâce» ou «don» lui confère une dimension magique et quasi religieuse. D'ailleurs, c'est saint Paul le premier qui écrivit sur la chose. Allo, Paulo ?

## Messie ? Mais non ?

Mais le vrai théoricien fut le sociologue allemand Max Weber.<sup>(3)</sup> Qui définissait trois types d'autorité : le «pouvoir traditionnel» (reposant sur les coutumes, comme pour le roi, le pape), le «pouvoir bureaucratique» (obtenu par le rang hiérarchique) et enfin «l'autorité charismatique» : celle-ci tient à une per-

sonnalité singulière dotée de qualités surhumaines, exceptionnelles qui profitera d'une catastrophe pour endosser le rôle de messie. Le conférencier François Aéliion précise que «les grands charismatiques viennent souvent des périphéries un peu rugueuses, et pas du centre élitiste, pour révolutionner, tout changer. On ne les attend pas, ils ont un caractère providentiel.» Maxime, fils d'ouvrier qui vient de Mayenne, serait-il de cette trempe ? César, sors de ce corps !

### Inné ou acquis ?

Peut-il être dans mon ADN ? Ou est-ce mort ? Pudi- quement, Sandrine Meyfret répond que «c'est une qualité, une vibration, que beaucoup n'ont pas.» Et, pour François Aéliion, «il s'agit d'une exceptionnalité. Il faut une intensité rare.» D'accord, mais sans virer Mozart ou Ronaldo, il y a peut-être moyen d'améliorer, raffiner son magnétisme, non ? L'écrivaine George Eliot a ce mot rassurant : «Il n'est jamais trop tard pour être ce que vous auriez pu être.»

Selon le consultant marketing Tony Alessandra, «le charisme n'est pas inné, mais s'apprend : par le langage, la posture, l'attitude envers l'autre, et une agilité intellectuelle.» À la clef, «un ascendant, une attraction, un pouvoir informel, dit le sociologue Jacques Ellul. La parole du charismatique convainc par une sorte d'évidence, plus que par sa rationalité ou son éloquence. Ses ordres ne sont pas discutés. Il est sacré, il exerce sur les hommes une fascination.» Maxime me répond qu'il aimerait déjà juste qu'on l'écoute quand il l'ouvre en réunion.

### Charme n'est pas charisme

Mon ami me promet de déployer des stratégies pour plaire. Je l'arrête. Ce serait confondre avec le «charme», jugé «superficiel» par Andrew Leigh : «Il ne s'agit pas de séduire mais d'inspirer, stimuler, réjouir, pousser l'autre à agir.» François Aéliion va plus loin : «On doit être ancré dans sa propre puissance. Dans la séduction, on se met hélas dans la puissance de l'autre.»

Et puis tout est vain, s'il n'y a pas un... combat. On se souvient de ce poème des *Châtiments* de Victor Hugo : «Ceux qui vivent, ce sont ceux qui luttent ; ce sont ceux dont un dessein ferme emplit l'âme et le front.» Maxime doit se trouver un combat.

Et puis oui, il faut intégrer l'autre. Andrew Leigh insiste : «Le charisme, c'est afficher cette capacité empathique à comprendre l'autre, ses croyances, ses blocages. Vous devez vous intéresser à votre prochain, le valoriser, rebondir sur ses idées, lui donner l'impression qu'il participe et co-construit.» Mais alors... c'est de la manipulation ?! Vaste question et enfoncement de porte (de bureau) ouverte. Sandrine Meyfret répond : «On n'oblige personne à nous suivre. On induit l'envie de le faire. Chacun a son libre-arbitre.»





## Faire bonne mesure

Je glisse à Maxime une batterie de questions, évoquées dans le livre d'Andrew Leigh. «Suis-je expert en quelque chose ?» «Est-ce que je soigne ma réputation ?» «Quand je parle en public, me fait-on souvent répéter ?» «Suis-je du genre à tergiverser ?» (le «bégaïement comportemental», selon l'auteur). «Je regarde les gens dans les yeux ?» «Je sais jouer des silences ?» «Je doute de mes décisions ?»

### Sur 10, la note ne décolle pas du 4

Leigh propose aussi ce tableau simple : «Comment j'aimerais être vu / Comment je crains d'être vu»... De quoi voir le chemin à parcourir ! Maxime fait le test sur une situation donnée : l'entrée dans l'open space. Le charismatique doit se sentir «entouré d'un arc-en-ciel, relève Tony Alessandra, dont les teintes correspondent aux aspects émotif, psychologique, intellectuel, spirituel, physique de l'être.» Maxime ne se sent pas cette force vitale et semble s'excuser en lançant ses «bonjour». Faut que ça change !

## La posture

Andrew Leigh, toujours, propose de se filmer chez soi ou au bureau quand personne n'est là. Exit la démarche voûtée du loser, bienvenue le regard circulaire, le sourire (on y revient), et la démarche posée et assurée. Il n'est pas interdit de se faire aider par un synergologue, qui sait décrypter le langage du corps. Selon les travaux du psychologue Albert Mehrabian, 55 % de la communication serait non verbale et même non vocale.

Un charismatique sait repérer les signaux faibles de l'autre quand il lui parle : un déplacement d'objet indique que l'interlocuteur rejette discrètement votre idée (à vous de le reconquérir), le doigt posé sur les lèvres (le geste pistolet) et sans doute s'empêche-t-il de poser une question, s'il penche la tête, regard intense, il est tout ouïe... Quoi qu'il en soit, l'eye contact est primordial. Marilyn Monroe qui faisait du shopping incognito avec un ami, par jeu, s'était mise soudain à toiser les passants : illico, tout le monde s'est mis à la reconnaître !

## Souriez, vous êtes zieuté

Un charismatique est optimiste. Tony Alessandra parle de «l'élixir de l'enthousiasme». «Pas un optimisme béat, intervient Sandrine Meyfret, mais une envie sincère, dynamique de participer au monde

qui se construit, avec ceux qui le composent.» L'histoire est pavée de ces «éclairés» qui, d'une faiblesse, ont fait une force : de Roosevelt (atteint du syndrome Guillain-Barré) à Helen Keller (sourde et aveugle, qui a inspiré la pièce «Miracle en Alabama»), leur courage a alimenté leur charisme. Cette solarité. Le sourire est la clef. «Il coûte moins cher que l'électricité, mais il donne autant de lumière», ironisait l'Abbé Pierre. Maxime applique alors ce conseil glissé par Sandrine Meyfret : «Sourire, pleinement, et considérer que l'autre n'est pas un ennemi. Vous verrez alors que le sourire est miroir et gage de confiance.» Maxime tente, smile... et l'emporte à pleines dents.

## Eveiller sa présence

Pas en s'accrochant une guirlande au cou. Il y a mille moyens. D'abord, être dans l'ici et maintenant, ressentir le lieu, les gens, le moment. Ça exige de l'intelligence émotionnelle, d'accepter même d'être vulnérable. Macron ou Beyoncé pleurent, vous savez. Pour Andrew Leigh, il faut «savoir rester soi dans un monde qui change en permanence». Mais avec ce plus : se transfigurer. Paul Newman, dans la vie ordinaire, selon sa femme, était un nobody. Devant les caméras, il devenait une star.

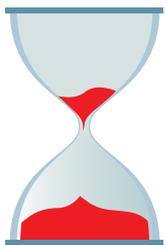
Enfin, ce qui manque à Maxime, c'est l'élévation des idées. «Viser haut, voir grand, juger large», disait De Gaulle. Au bout d'un mois, il est encore tôt. Mais notre ami Maxime va bosser son hubris, c'est-à-dire sa démesure. Et prophétiser : imaginer ce qui pourrait se passer si. Martin Luther King et son «dream», Kennedy et son bonhomme sur la Lune avaient vu loin. Maxime doit oser prédire. Conjecturer. Même s'il se plante. On n'est jamais à l'abri d'un bon pronostic. Mais toujours avec cette qualité cardinale : l'humilité/l'humus. Comme le dit joliment le consultant François Aéliion, «le prince charmant est charmant car il descend de son cheval et pose le genou à terre». Maxime comprend. Et entrevoit déjà le conte de fées qui s'offre à lui. \*

♦ Par Gaël Le Bellego

(1) Les Secrets du charisme, Andrew Leigh (Larousse, 2018).

(2) Gagnez en impact : développez votre charisme, votre leadership et votre influence, de Sandrine Meyfret (Eyrolles, 2014).

(3) Economie et société, de Max Weber (Pocket, 2003).



# Pour réfléchir et agir avec un temps d'avance

Actuellement en vente

**Harvard  
Business  
Review**  
FRANCE

**MANAGEMENT** Concevoir une organisation hybride réussie p.78

**INNOVATION** Exploitez vos faiblesses p.98

**SE GÉRER SOI-MÊME**  
Les leçons de Peter Drucker p.111

**DOSSIER** Ce que l'Occident ne comprend pas à la Chine p.43



**Apprenez  
à vraiment  
écouter**

Pour repérer  
les dangers et  
les opportunités

PAGE 34



# L'appel de l'industrie

Que ce soit pour fabriquer des produits destinés au grand public ou aux entreprises, le secteur industriel réserve de belles opportunités. A condition d'être patient et de pouvoir brûler beaucoup de cash.

**T**out le monde vous le dira. Se lancer dans l'industrie demande d'investir énormément d'argent et de travailler pendant quatre, cinq, parfois dix ans et plus avant de parvenir à l'aboutissement du projet et à sa rentabilité. A titre d'exemple, Ynsect, l'une des start-up françaises les plus prometteuses, a déjà levé 362 millions d'euros (soit 425 millions de dollars) depuis sa création, en 2011. Et pourtant, la jeune pousse spécialisée dans l'élevage et la transformation de vers de farine en engrais et en protéines pour l'alimentation animale réalise un chiffre d'affaires "encore très faible", selon ses fondateurs eux-mêmes. Les choses devraient changer vite en début d'année prochaine avec la mise en service de sa nouvelle usine de production de Poulainville (dans la Somme), d'une capacité de 100 000 tonnes par an. Mais, pour le moment, la société ne dégaje pas encore de bénéfices, dix ans après sa création... La durée du processus n'a pas dissuadé nos témoins de tenter l'aventure. Que ce soit en BtoB ou en BtoC, ils et elles font partie des 5% d'entrepreneurs français qui lorgnent du côté de l'industrie lorsqu'ils créent leur boîte. Irez-vous grossir leurs rangs ?

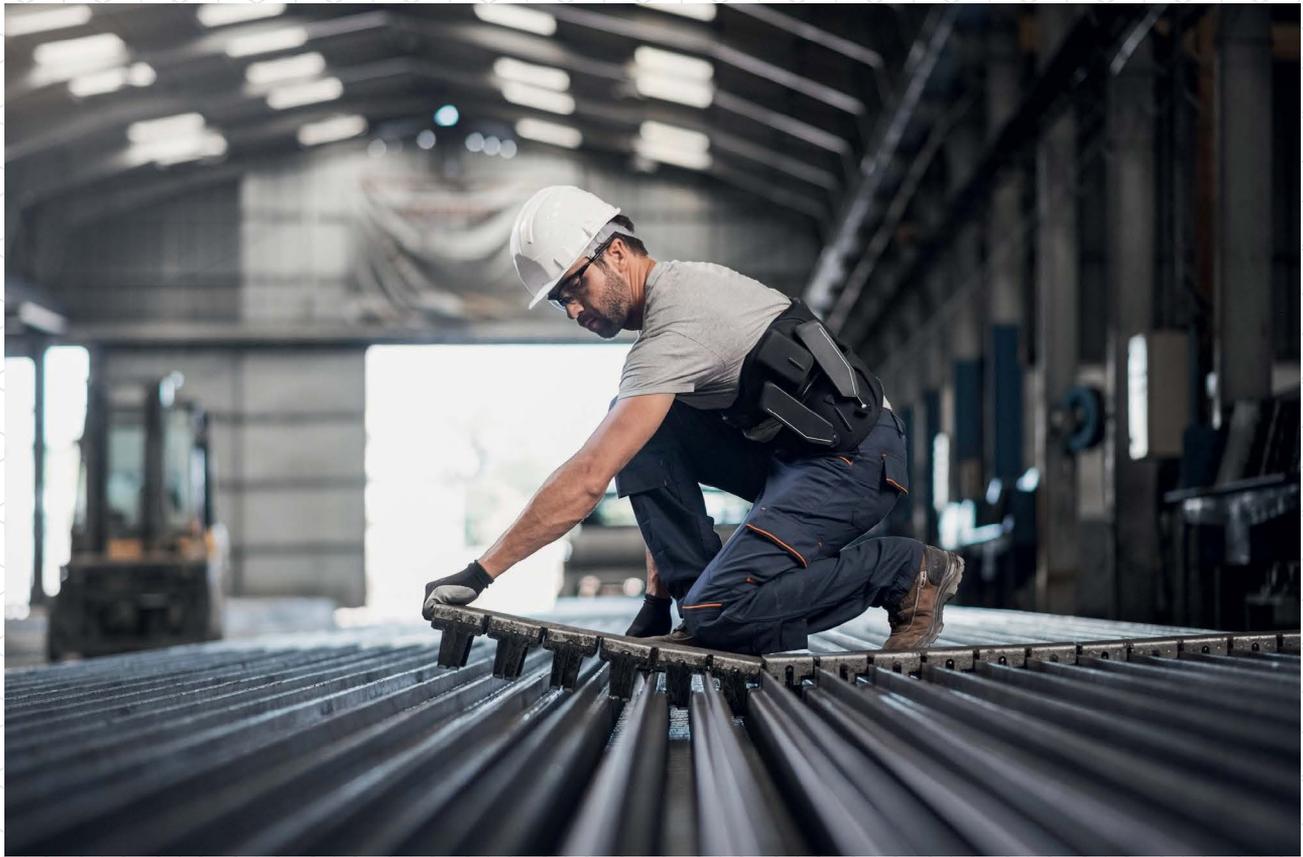
### Le nez creux pour les vélos-cargos

Transformer une société de services en PME industrielle : c'est le pari de Gérald Lévy, 42 ans, fondateur et dirigeant de Yokler Cargo. Aujourd'hui, sa start-up

fabrique 250 triporteurs par an dans son usine de Villeurbanne, près de Lyon. En 2017, ce diplômé de l'EM Lyon décide de revoir son business model basé sur la gestion d'une flotte de vélos-taxis. Et se tourne vers la fabrication de vélos-cargos. «Je sentais qu'il y avait un gros potentiel sur le marché de la cyclo-logistique. Mais il était essentiel d'internaliser la production afin de pouvoir innover et proposer un service après-vente de qualité.» L'entreprise réalise aujourd'hui 2,5 millions d'euros de chiffre d'affaires et compte dix collaborateurs. Après un an de R&D et un investissement de plusieurs centaines de milliers d'euros financé grâce aux fonds de son ancienne société, le premier

Pari gagné pour Gérald Lévy, fondateur de Yokler, qui s'est lancé dans la fabrication et la vente de vélos-cargos il y a quatre ans.





véhicule est commercialisé en 2018. «Notre triporteur peut transporter un mètre cube, la même quantité qu'une petite fourgonnette, avec tous les avantages d'un vélo», explique-t-il. Vendus 8 500 euros pièce, les triporteurs sont aussi disponibles en leasing, moyennant 299 euros par mois. Ils existent aussi en taille XL (1,3 mètre cube) et ont séduit Carrefour et les géants de l'expédition comme UPS et DHL. «Notre activité est déjà rentable. Pari réussi !», se félicite Gérald Lévy.

**/Son conseil /** N'hésitez pas à commettre des erreurs pour améliorer votre processus industriel. [yokler.com](http://yokler.com)

### De la R&D contre les lombalgies

L'exosquelette de Japet ne ressemble en rien aux tringleries géantes des productions hollywoodiennes. Bien plus discret, il se présente comme une ceinture lombaire assistée de petits moteurs robotisés reproduisant le fonctionnement des muscles humains et diminuant la charge sur la colonne vertébrale. «Souple et léger, notre produit s'intègre dans les usages des salariés», explique Antoine Noel, l'un des trois cofondateurs de cette start-up née en 2015. Aidé par la BPI, Japet a vite



Ci-contre, Antoine Noel, l'un des cofondateurs de Japet, et son exosquelette conçu pour protéger les travailleurs contre le mal de dos (ci-dessus).

tapé dans l'œil de SOSV, un fonds de capital-risque américain qui a conduit la jeune pousse à Shenzhen, en Chine, au sein de l'accélérateur Hax. Les prototypes ont ensuite été testés au CHRU de Lille. «Cinq ans de R&D mobilisant dix ingénieurs et 4 millions d'euros ont été nécessaires à la mise sur le marché. C'est une des caractéristiques du hardware : il faut dépenser beaucoup avant de générer des revenus.» Si le jeune patron, ingénieur en robotique formé au MIT, reste discret sur son chiffre d'affaires, il revendique déjà 300 exosquelettes à 7 000 euros pièce, vendus depuis 2019. Et l'intérêt des entreprises du BTP, de la logistique



**40 000**

C'est le nombre d'entreprises industrielles créées l'an dernier, en France.

Source: Insee

et des soins lui fait envisager d'atteindre l'équilibre financier en 2022. Rien qu'en France, les lombalgies coûtent plus d'un milliard d'euros chaque année. Et la pathologie est mondiale. Japet, qui compte 23 employés, a levé 3 millions d'euros cette année pour accélérer ses ventes en Allemagne, au Japon et en Corée.

**/Son conseil /** Répondez à un besoin pressant avec une solution originale. [japet.eu](http://japet.eu)

### Du boulot pour les robots des champs

Financer l'activité : ce sujet taraude Christophe Aubé, président d'AgreenCulture, qui conçoit des robots destinés à la viticulture. L'entreprise toulousaine a bien levé 210 000 euros en 2017 auprès de business angels. Mais si un tel montant peut faire le bonheur d'une jeune pousse du Web, il se révèle insuffisant lorsqu'on développe des machines autonomes fonctionnant grâce à un système de guidage par satellite. Pour renforcer ses fonds propres, AgreenCulture facture donc des prestations de conseils techniques auprès de grosses sociétés de machinisme agricole (voir encadré page 106). Rémunérateurs, ces contrats ont l'avantage d'éprouver les technologies de l'entreprise en situation réelle et de contribuer à les améliorer. Grâce à ces essais, les robots d'AgreenCulture ont progressé en polyvalence. Après la vigne, on aurait dû les voir à l'œuvre dans des exploitations céréalières. Seulement voilà: la crise du Covid-19 a

montré que dépendre de groupes internationaux n'était pas idéal. La jeune pousse de 45 personnes dont le chiffre d'affaires a fondu à 660 000 euros en 2020 s'est donc recentrée sur ses propres appareils. D'ici à la fin de l'année, une cinquantaine de robots devraient être opérationnels dans les propriétés viticoles. Et grâce à une subvention de 523 000 euros, décrochée dans le cadre du plan de relance pour l'industrie, la société construit un centre de téléassistance de 200 mètres carrés pour maintenir un haut niveau de prestation.

**/Son conseil /** Participez à des concours d'innovation. Leurs prix viendront renforcer vos fonds propres. [agreenculture.net](http://agreenculture.net)

### Des fonds propres pour sourire plus blanc

Révolutionner la brosse à dents : Christophe Cadot et Benjamin Cohen ont eu cette ambition en 2017 en créant Fasteesh, rebaptisée depuis Y-Brush. Leur appareil qui ressemble à un dentier promet un brossage automatisé, en 10 secondes, «plus efficace que les brossages standards». Au prix de 125 euros, il est commercialisé sur le site de l'entreprise et bientôt dans les rayons de distributeurs spécialisés. Un produit grand public made in France et plus précisément made in Lyon, où la start-up de 25 personnes fait tourner une petite usine robotisée. «La brosse innovante est une pièce complexe brevetée sur laquelle repose la valeur de l'entreprise. En sous-traitant la fabrication en Asie, on risquait de perdre cette valeur», raconte Benjamin Cohen. Pour démarrer, l'investissement s'est chiffré à 500 000 euros. Trouver cette somme n'a pas été simple car le made in France fiche la frousse aux banquiers. La jeune pousse a donc dû lever des capitaux pour renforcer ses fonds propres. C'était la condition exigée par les banques pour accorder un crédit-bail. Au total, 4 millions d'euros ont été réunis dont la moitié en capitaux et le reste en dette et en subventions publiques. En 2021, la start-up dont les appareils touchent une centaine de pays vise un chiffre d'affaires de 3 millions d'euros.

**/Son conseil /** Soyez prêt à pivoter. A l'origine destinée aux établissements médicaux, Y-Brush a été redessinée pour le grand public. [y-brush.com](http://y-brush.com)

### Une batterie électrique en trois ans

Difficile de se faire une place sur le marché prometteur des batteries pour véhicules électriques. Fondée il y a quatre ans par un groupe de chercheurs et d'entrepreneurs à partir de travaux du CNRS, Tiamat

Christophe Cadot et Benjamin Cohen ont développé Y-Brush, la brosse à dents 2.0 efficace en dix secondes.



Energy a mis trois ans pour mettre au point une technologie de batterie innovante (Sodium-Ion) délivrant davantage de puissance que les solutions existantes, pour un coût inférieur de 20%. La partie est encore loin d'être gagnée : pour produire à grande échelle, l'usine qui reste à construire coûterait 100 millions d'euros. Avant d'en arriver là, la start-up de 13 personnes fabrique ses premiers prototypes à Amiens grâce aux 8,6 millions d'euros levés auprès d'investisseurs de la région Picardie. Pilotée par Hervé Beuffe, le président, la stratégie de l'entreprise consiste à faire tester ses prototypes par des groupes industriels. Plusieurs "Proof of concept" (POC) ont démarré avec l'équipementier Plastic Omnium, qui cherche à élargir sa palette de solutions pour les constructeurs de véhicules hybrides ; et avec un leader mondial de l'outillage électroportatif. A terme, ces majors de l'industrie pourraient participer au financement de la future usine. En attendant, la start-up va équiper des voitures de compétition hybrides (Formule 4) pour la saison 2021/2022. Une belle vitrine technologique.

**/Son conseil /** Ne négligez aucun marché. Tiamat se positionne aussi sur l'outillage portatif et l'électronique grand public. [tiamat-energy.com](http://tiamat-energy.com)

### Le pari de la rareté avec le meuble recyclé

Travaillant dans le secteur de l'événementiel, Thibaut Jean Baptiste, fondateur de Furniture for Good, remarque une demande grandissante pour un produit rare à l'époque : le mobilier fabriqué en matériaux recyclés et recyclables. «Cela n'existait que chez les artisans qui ne pouvaient pas répondre à une demande de masse.» Il conçoit donc le projet de produire en série, à partir de déchets de plastique et de métal, du mobilier made in France. En 2019, il démissionne de sa boîte pour cofonder sa propre entreprise (300 000 euros de chiffres d'affaires en 2020). Thibaut s'installe au French Event Booster, l'un des incubateurs de Paris&Co, et fait appel à des partenaires régionaux pour sourcer les matières premières, réaliser la découpe et assurer le montage des pièces. Sa première collection de tables et de chaises est lancée début 2020. «Chaque chaise est vendue entre 80 et 200 euros et représente 3 kilos de plastique recyclé et 5 kilos de CO<sub>2</sub> économisés.» Furniture for Good démarre avec 20 000 euros de financement personnel et 105 000 euros de prêts et subventions. L'entreprise de deux salariés (bientôt sept) ne fabrique qu'à la demande. «Connaissant les besoins dans l'événementiel pour du mobilier empilable, léger, solide et durable, j'ai démarché

Fabriquer à la demande des meubles recyclables en matériaux recyclés : l'initiative écolo de Thibaut Jean Baptiste.



“Pour me lancer, je me suis appuyé sur ma bonne connaissance des besoins de l'événementiel”

les entreprises du secteur. Notre première année a été si forte qu'on a autofinancé notre développement et convaincu des investisseurs de nous soutenir.» La société devrait lever 200 000 euros d'ici la fin de l'année.

**/Son conseil /** Offrez à vos fournisseurs de la visibilité sur votre carnet de commandes pour les mettre en confiance. [furnitureforgood.fr](http://furnitureforgood.fr)



## DES INCUBATEURS TROP RARES

**En France, le nombre d'incubateurs spécialisés dans les start-up industrielles demeure restreint.** Certains généralistes comme Agoranov et le réseau 1Kubator proposent des programmes spécifiques

(“IKreation Hardware” pour le second, par exemple). De son côté, EuraTechnologies, à Lille, compte une «verticale» dédiée aux projets en robotique et aux logiciels pour l'industrie. Les incubateurs de l'Agence spatiale européenne

(à Brest et à Montpellier) accompagnent, eux, des projets innovants en lien avec l'aéronautique et le spatial. Outre une aide financière (50 000 euros), ce dispositif offre un accès aux investisseurs et un appui technique. **B. A.**

### Le goût des prototypes gourmands

L'Impressionnante: un bras articulé reproduisant le geste humain avec, à son extrémité, une tête d'imprimante 3D pour réaliser des décors en chocolat sur les desserts. Après une carrière dans l'informatique et l'agroalimentaire, Nadine Briallon a créé ce robot high-tech en 2019. Elle en a eu l'idée en regardant des vidéos des premières imprimantes 3D alimentaires «jamais sorties en France». En 2016, elle crée 3Desserts Graphiques pour passer de la technologie imprimante à la version robotisée. Pour concevoir le fameux bras à 6 axes, elle investit 200 000 euros à titre personnel et collabore pendant trois ans avec un bureau d'études et quatre entreprises. «En 2019 enfin, j'ai pu présenter l'Impressionnante sur plusieurs salons où elle a reçu un très bon accueil.» Cette année-là, elle en vend plusieurs exemplaires et réalise 63 000 euros de chiffre d'affaires auprès d'industriels de l'agroalimentaire et d'artisans. Mais, l'année suivante, la crise sanitaire et les difficultés des chocolatiers et des confiseurs (dont l'activité chute de 20%) l'obligent à pivoter. Elle se tourne vers de nouveaux marchés comme les purées salées et sucrées, les cosmétiques secs et la nutrition spécialisée. Et, pour la seconde version de son appareil, elle change de mode opératoire: elle décide de vendre son savoir-faire et d'intervenir dorénavant comme consultante. «Plus question d'investir seule dans une nouvelle machine».

**/Son conseil /** adossez-vous à un industriel pour pouvoir financer des investissements colossaux. [3dessertsgraphiques.fr](http://3dessertsgraphiques.fr)

### De l'intelligence dans le frigo

Sur le marché en pleine explosion des frigos connectés, Aude Camus, Nicolas Mayeul et Antoine Asfar, les fondateurs de Nu!, cultivent leur différence. Dépour-



Nicolas Mayeul, Aude Camus et Antoine Asfar, cofondateurs de Nu!, ont mûri leur innovation pendant deux ans.

vue de puces RFID, leur technologie de détection des aliments prélevés, alliance d'intelligence artificielle, de balances digitales et de caméras, est couplée à une application servant de moyen de paiement. Le salarié ouvre le frigo avec son badge, se sert, referme la porte et obtient son reçu de paiement par e-mail. Après le repas, il repose le contenant en verre réutilisable dans les tiroirs du frigo et le tour est joué. Pour mûrir leur innovation, deux ans de R&D ont été nécessaires depuis le dépôt de l'idée, en 2015. Ces recherches sont clés pour mettre la jeune pousse à l'abri de la concurrence. Deux levées de fonds en 2017 et 2019 (pour une somme de 1,4 million d'euros dont 800 000 en crowd equity) lui ont permis de passer à la commercialisation. Son offre cible les entreprises jusqu'à 500 salariés, sans restauration collective. Un marché estimé à 8,5 milliards d'euros. Avec la crise, la start-up a séduit Sodexo et des pépites de la Foodtech, qui intègrent la location du frigo (pour une durée minimum d'un an) à leur offre. Avec cinquante appareils placés, Nu! pense déjà à sa troisième levée de fonds.

**/Son conseil /** Face aux réticences des investisseurs à l'égard des objets connectés, accrochez-vous ! [manger.nu](http://manger.nu) \*

➡ Par Constance de Cambiaire, Anne Fairise, Lola Parra Craviotto, Charlotte de Saintignon, Bruno Askenazi, Guillaume Le Nagard et Sébastien Pierrot.

## FINANCER LE DÉMARRAGE D'UN PROJET AVEC DES PRESTATIONS

**Et si vous faisiez du consulting en attendant que votre projet d'entreprise démarre ?** Cela semble être une tendance de fond pour financer sa start-up chez les jeunes créateurs. L'équation est simple: vous facturez des

prestations de services et l'argent ainsi gagné est investi dans le développement de votre technologie, de vos prototypes, de vos fonds propres, etc. Chez O'Sol (batteries portables), l'épisode a duré trois ans, selon Maxime Cousin,

le fondateur. Plusieurs années également chez La Marque en moins (produits ménagers) et chez AgreenCulture (voir portrait page 104). Avantage: "vous avancez sans vous endetter en attendant d'être fin prêt." **S. P.**



## CYCLE LONG / Revoilà Bob, le mini lave-vaisselle français, design et écolo. Cinq ans après son lancement, ses créateurs reviennent sur leur parcours semé d'embûches.

### Un maximum de technologies dans un minimum d'espace.

Avec 34 centimètres de large et un poids de 10 kg, Bob est un lave-vaisselle miniature à peine plus grand qu'un micro-ondes. Il se loge dans les moindres recoins d'un studio ou d'un camping-car. En vingt minutes et avec seulement 3,9 litres d'eau, il lave en beauté (12 coloris de porte proposés) et en lumière (éclairage LED intérieur) la vaisselle quotidienne d'une ou deux personnes. Sans raccordement d'eau, avec une faible consommation énergétique (0,37 kilowattheure par cycle) et au prix de 449 euros.

### Derrière ce concentré d'innovations se cache Daan Tech, une start-up vendéenne créée en 2016 par Damian Py et Antoine Fichet.

«Dès le départ, notre objectif était de montrer qu'il est possible de fabriquer à 70% en France un produit électroménager design, durable et performant», explique Damian Py. Un parti pris osé dans une France désindustrialisée et largement concurrencée par le «made in China». Et pourtant, cinq ans après leurs débuts, Damian Py et son associé peuvent se féliciter de ne pas avoir jeté l'éponge. «Nous vendons entre 2 000 et 3 000 Bob par mois et avons réalisé 5 millions d'euros de chiffre d'affaires l'an dernier. Nous sommes même rentables depuis le début de l'année», jure l'entrepreneur de 27 ans qui a débuté dans la cave d'un café

parisien. «Ce n'était pas Byzance mais nous avons besoin de place pour bricoler nos premiers prototypes.» Il faudra en réaliser 50 pour arriver, au bout de dix-huit mois, à un produit enfin étanche (c'était la principale difficulté), prêt à être fabriqué. La suite du parcours est semée d'embûches. «A Paris, personne ne voulait nous financer. Nous avons donc levé 700 000 euros auprès de chefs d'entreprise vendéens et lancé les ventes sur notre site Internet: 6 000 personnes ont précommandé le produit.» Résultat: 1,2 million d'euros d'acompte et un revirement inespéré des financeurs. «A leurs yeux, l'engouement des clients a soudain fait de notre projet irréaliste un projet innovant. Nous avons obtenu 800 000 euros de Bpifrance et 500 000 euros de la région



Damian Py et Antoine Fichet, les créateurs tenaces de la start-up vendéenne Daan Tech.



des Pays de la Loire.» Une providence, car des difficultés dans la phase d'industrialisation viennent s'ajouter au feuilleton financier. Suite au dépôt de bilan de leur sous-traitant, S20 Industries, un fabricant d'électroménager de La Roche-sur-Yon, ils se retrouvent sans toit et sans ligne de montage. Après plusieurs mois de recherche en terre vendéenne, ils jettent finalement leur dévolu sur une usine de textile de 3 000 mètres carrés à Cugand et ouvrent un atelier d'assemblage. «Depuis, tout s'est accéléré. En six mois, nous avons fabriqué 22 000 Bob. Notre ambition est désormais d'en produire 100 000 par an.»

### Enfin sur les rails, Daan Tech n'a maintenant qu'un objectif: rattraper son retard à l'allumage et conquérir les jeunes couples sans enfants et les solos, sa cible principale.

Les deux entrepreneurs entendent imposer leur mini lave-vaisselle en France mais aussi à l'étranger. «Nous avons lancé Bob Minimalist, une version plus simple et moins chère qui nous permettra de toucher les pays en développement et l'Asie», s'enthousiasment-ils. Un projet de lave-linge est dans les cartons pour un début de commercialisation en 2023. Le petit frère de Bob sera lui aussi compact, durable et, bien sûr, made in France. Mais on ne connaît pas encore son prénom.\*

✦ Par Valérie Froger

# Hardware blues

Manque de moyens, R&D à rallonge, locaux inadaptés... Les freins sont nombreux pour les start-up industrielles. Pourtant, ces jeunes pousses pas comme les autres ne demandent qu'à chanter.

**L**a croix et la bannière pour quitter leur garage. Trouver des locaux de bonne dimension n'a pas été simple pour Thibaut et Maxime Rooryck, les deux fondateurs de Value Feet, une start-up qui fabrique des fers à cheval sur mesure, sous la marque Delysis. Même avec 40 000 euros de capital, «on nous demandait des hypothèques et des garanties». C'est finalement grâce à l'intermédiaire de Christian Villate, un homme d'affaires bordelais, que les deux frangins peuvent quitter le jardin de leurs parents, à Cestas, en Gironde, où ils ont installé leur mini-usine, pour s'implanter à Canéjan, la ville voisine, dans un local de 1 200 mètres carrés (dont la moitié est consacrée à la production) et où leur boîte emploie aujourd'hui dix salariés. Sans cette rencontre, ils seraient encore à l'étroit dans leur petit box... Pas facile d'entreprendre dans l'industrie. Outre les difficultés pour trouver

des locaux mêlant bureaux et ateliers, les créateurs de la «hardware tech» (les start-up industrielles) doivent surmonter plusieurs obstacles liés à leur singularité.

Première difficulté, les besoins de financement. «L'écosystème a été développé avant tout pour les jeunes pousses du numérique. Il devrait davantage s'ouvrir aux projets industriels», soupire Eléonore Blondeau (voir encadré). La créatrice de Ced'In sait de quoi elle parle. Faute de moyens, la jeune femme a dû, il y a deux ans, revendre sa start-up à une grosse société lilloise. Impossible de dénicher les 5 millions d'euros nécessaires à la production en grande quantité de ses distributeurs de boissons utilisant des verres recyclables. «Pourtant nous avons déjà plusieurs clients et réalisons 500 000 euros de chiffre d'affaires.» Mais les fonds d'investissement restent souvent sourds à l'appel des start-up en phase de démarrage. Acheter des machines, fabriquer des moules, payer des prototypes, tout cela coûte très cher. De plus, la durée nécessaire pour concevoir, développer et rentabiliser un produit est très longue. Elle dépasse souvent les dix ans au bout desquels ils promettent à leurs propres financeurs un retour sur investissement. «Dix ans, c'est justement le laps de temps qu'il nous a fallu pour trouver des clients», se souvient Ludovic Deblois, le fondateur de Sunpartner Technologies, des films photovoltaïques transparents fonctionnant sur des vitres. Malgré 73 millions investis au total et 68 personnes embauchées, les financeurs ont fini par jeter l'éponge en 2019 devant un nouveau besoin de trésorerie de 4 millions, et l'entreprise a fermé. «Le chiffre d'affaires n'était pas présent. Les investisseurs ont des délais qui ne sont pas les nôtres», constate celui qui a revendu ses brevets au fabricant américain de montres Garmin.

## Cherche investisseur très patient

Conséquence : les fonds injectent de préférence leur argent dans des applis ou des plateformes internet. «Ils ne nous aiment pas et préfèrent investir dans le software car la rentabilité est bien plus immédiate», tranche Maxime Cousin, le cofondateur de O'Sol. Il lui a fallu trois ans pour mettre au point ses batteries

## LA PRÉ-INDUSTRIALISATION, UNE LONGUE TRAVERSÉE DU DÉSERT

**Dans un texte publié sur LinkedIn, Eléonore Blondeau, la présidente du Collectif startups industrielles France, tire la sonnette d'alarme.** «La phase de pré-industrialisation pendant laquelle les start-up recherchent de

1 à 5 millions d'euros s'apparente à une longue traversée du désert. Les fonds early stage vous diront qu'ils «suivront» et les fonds de capital développement que «c'est trop petit». Quant aux fonds d'amorçage, [...] ils ne

vous financeront pas.» Les jeunes pousses auraient donc le choix entre l'absorption par de grands groupes, la fuite à l'étranger ou... la mort ! «Pourtant, elles sont aussi rentables que les autres mais moins vite», jure l'ex-Pdg de Ced'In.



/1/



/2/

**/1/ VALUE FEET** fabrique des fers à cheval sur-mesure grâce à des scans 3D et des matériaux innovants. **/2/ LUNII**, des boîtes à histoires numériques désormais fabriquées en France. **/3/ LUDOVIC DEBLOIS** à l'époque de SunPartner Technologies, et son film photovoltaïque transparent. **/4/ O'SOL** crée des batteries portables pour appareils électriques. **/5/ ALEXANDRE LABBESSE**, d'Hexadrone, développe le drone Tundra, modulable et multifonctions.



/3/



/4/



/5/

portables pour appareils électriques. «Quand on veut effectuer une modification sur un prototype, il n'y a pas un simple bouton à pousser ou quelques lignes de code à réécrire. Il faut en fabriquer un nouveau de A à Z», raconte celui qui a financé ses démonstrateurs en effectuant des prestations de service. Alexandre Labesse, d'Hexadrone, réinvestit, lui, depuis 2017, l'argent de son site de e-commerce et de son bureau d'études dans Tundra, le drone modulable que sa boîte vient de mettre au point. «Nous sommes dans le rouge depuis trois ans mais, avec 1,2 million d'euros de chiffre d'affaires réalisé en 2020, les banques nous soutiennent. Aujourd'hui, ce serait difficile de partir de zéro et de trouver des financements», reconnaît celui qui a déjà «brûlé» 1 million d'euros de cash dans ses appareils volants. Autre source de complication pour les start-up du hardware : trouver des partenaires à qui sous-traiter la fabrication de leurs produits. «En France, il n'y a

plus beaucoup d'opérateurs. En restant ici, on se ferme des portes et on prend des risques», prévient Maxime Cousin, chez O'Sol. «Depuis trente ans, en supprimant les usines, nous avons perdu notre culture industrielle. Il n'y a plus personne pour accompagner les boîtes sur la phase de production», explique Vincent Despatin, l'un des fondateurs de Kickmaker, une agence conseil spécialisée dans cette tâche et qui devrait réaliser 15 millions d'euros de chiffre d'affaires cette année. L'an dernier, par exemple, elle a aidé Lunii à rapatrier dans l'Hexagone la production de ses boîtes à histoires numériques destinées aux enfants et, jusqu'ici, fabriquées en Chine. Et cela, sans augmenter leur prix de vente (59,90 euros). Un pari remporté par la start-up en diminuant ses marges tout en améliorant l'appareil et son emballage. Au pays du hardware, tout n'est donc pas si noir. \*

✦ Par Sébastien Pierrot

**1730**

C'est le nombre de start-up industrielles françaises, selon la French Tech. Soit 10,9% des 16 085 boîtes que compte l'écosystème.

Source: La Fabrique de l'industrie.

# Mettez un chatbot sur votre site Internet

Les «bots» ou agents conversationnels virtuels sont les nouveaux accessoires indispensables des sites Internet. Des modèles basiques aux plus sophistiqués, à vous de trouver celui qui vous convient le mieux.

**B**onjour. En quoi puis-je vous être utile ?» Ils ont pour prénom Sam, Léa ou Louis et n'hésitent pas à vous apostropher quand vous surfez sur Internet. Ils ? Ce sont les chatbots ou «agents conversationnels virtuels». Des logiciels capables d'échanger des messages avec des internautes comme s'il s'agissait de vraies personnes. En réalité, ce sont des programmes informatiques dotés d'une intelligence artificielle et aujourd'hui présents sur la plupart des sites Web. A tel point qu'ils s'apprentent à détrôner les conseillers clientèle en chair et en os des entreprises. Car ces robots tchatteurs sont capables d'accomplir des tâches simples de la relation client, d'effectuer de l'aide à l'achat, du suivi de commande et même de recueillir des données sur les prospects. «Intégrer un chatbot à son site Internet est de plus en plus fréquent», constate Thomas Gouritin, un informaticien free-lance qui a accompagné Total Direct Energie, le Crédit mutuel, l'Afnor dans la mise en place de leur bot et a même

conçu Asispo, un agent de suivi médical postopératoire.

## Jamais en RTT

Les agents conversationnels ont deux avantages principaux : réduire le temps de réponse aux questions fréquemment posées par les internautes et élargir les horaires de disponibilité d'un service jusqu'à 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7. En livrant une réponse immédiate à des questions récurrentes, le chatbot supprime le délai d'attente. Avec un humain, le délai de réponse est aléatoire (selon la fréquentation du service et son dimensionnement). «Mais attention, il existe de nombreux chatbots peu utiles et qui, parfois, ne fonctionnent pas bien», prévient Thomas Gouritin. Principaux écueils : un parcours multipliant les clics et n'évitant pas l'intervention d'un conseiller en chair et en os ; des messages d'erreur ou d'incompréhension trop nombreux ; et un dialogue trop peu personnalisé. «Il suffit de peu de choses pour décourager un internaute et lui faire quitter le chatbot, voire le site», prévient Olivier de

## Le témoignage



**OLIVIER DE MONTLIVAUT**  
PDG de SOS Accessoire

«Sur sos-accessoire.com, nous aidons les consommateurs à réparer eux-mêmes leurs appareils électroménagers en leur vendant des pièces de rechange. En intégrant un chatbot à notre site, nous avons voulu créer un véritable technicien virtuel, disponible en permanence, en complément de notre équipe d'assistance officiant par téléphone, vidéo, mail et tutoriel. Nous avons construit des conversations types pour les lave-linge, lave-vaisselle, réfrigérateurs et aspirateurs ; des symptômes de la panne jusqu'au diagnostic et à l'identification de la pièce à changer. Le chantier nous a pris six mois et nous a coûté plusieurs dizaines de milliers d'euros. Le chatbot s'est vite montré efficace. Chaque jour, il est sollicité par 250 internautes et le panier d'achats moyen a augmenté de 10%.»

“Un chatbot pour autodépanner son lave-linge.”

Montlivault, CEO de SOS Accessoire, qui a élaboré le sien pendant six longs mois pour le rendre efficace (lire l'encadré).

### Standard ou upgradé

Les niveaux de sophistication des chatbots sont variés. «Les différences portent sur la compréhension du langage», explique Thomas Gouritin. Les plus simples sont fondés sur la reconnaissance de mots-clés et imposent d'entrer au préalable l'ensemble des requêtes possibles dans le programme. Le chatbot va ensuite chercher la réponse associée à la question dans sa base de données. Si l'interrogation n'y figure pas, il envoie un message d'erreur. Ces programmes peuvent être ajoutés à votre site Internet de façon simple, sans développement informatique supplémentaire et en self-service sur des plateformes d'éditeurs comme Botnation (à partir de 39 euros par mois pour 1 000 utilisateurs). Une à deux journées permettent à des non-spécialistes de préparer une vingtaine de questions-réponses.

«Les chatbots plus perfectionnés, fonctionnant avec une intelligence artificielle, peuvent interpréter un groupe de mots et un contexte de phrase pour apporter des réponses plus nombreuses et, au final, permettre un parcours utilisateur plus fluide, explique Frédéric Canévet, responsable des projets digitaux chez Eloquant, un éditeur SaaS (pour "software as a service"), logiciel en tant que service) spécialisé dans la relation client. Ils sont rentables au-delà de 50 demandes par

jour.» Dans ce cas, l'ensemble de l'intégration coûtera de 25 000 à 100 000 euros. Un investissement important en comparaison des économies de masse salariale réalisées. Sans compter que l'automatisation des réponses aux questions fréquentes aide votre équipe à se concentrer sur les cas plus complexes. Enfin, les chatbots de dernière génération, encore plus élaborés, peuvent se connecter aux systèmes d'information de l'entreprise, comme le CRM (logiciel de relation client) ou l'ERP (progiciel de gestion), afin d'élaborer des réponses précises et actualisées. Une option à 5 000 euros. Mais, là encore, il faut pouvoir consacrer plusieurs mois à son paramétrage. Ainsi, en 2019, le groupe d'audit et de conseil Mazars a amélioré les performances de Sam, son chatbot de recrutement, afin de renforcer son attractivité. «L'ancien agent conversationnel permettait de découvrir le groupe et ses métiers. Il fournissait un accompagnement en amont du dépôt d'un CV ou d'un entretien, raconte Célia Lenormand, responsable de la marque employeur. A l'époque, il était

innovant. Mais après trois ans d'utilisation, il est apparu limité et nous avons souhaité lui ajouter de l'intelligence artificielle.» Particularité de cet outil : il est couplé à un programme de matching des CV lui permettant de proposer des offres d'emploi correspondant au profil du candidat. Les candidatures ainsi triées sont ensuite transmises à l'équipe de recrutement. Trois personnes de Mazars ont travaillé pendant six mois sur les cas d'usage, les messages du chatbot et les arbres conversationnels. Puis le développement du programme a été confié à la start-up spécialisée dans les bots de recherche d'emploi HelloJai (groupe Jobijoba). Bref, un dossier plutôt maousse à gérer. «Mais si l'on veut aller au-delà d'une solution générique, peu personnalisée et peu différenciante, il ne faut pas s'attendre à du "plug and play"», conclut Célia Lenormand. Vous savez donc ce qu'il vous reste à faire... ✱

➡ Par Guillaume Le Nagard

## LES 7 FACTEURS CLÉS DE RÉUSSITE D'UN CHATBOT

- 1 Concentrez-vous sur les 20% de questions** qui suscitent 80% de vos demandes client.
- 2 Trois clics :** un parcours trop long avant d'obtenir une réponse décourage l'utilisateur.
- 3 Qualité éditoriale :** le langage du bot doit faire l'objet d'une charte éditoriale cohérente avec la com de l'entreprise.
- 4 Dotez votre robot d'une personnalité :** donnez-lui un prénom, un genre et prévoyez des émotions à l'aide de quelques emojis.
- 5 Entraînez-le à répondre à des sollicitations incongrues,** telles que «Je t'aime», «Tais-toi» ou «T'es nul», qui ne manquent jamais d'arriver.
- 6 Pour éviter le côté robotisé,** réfléchissez à deux réponses formulées différemment à une même question.
- 7 Enfin, proposez un bot par service.** Chez Air France, par exemple, Louis est l'agent conseil sur les bagages et Léa s'occupe de l'assistance voyageurs.



STEPHANE ABOUDARAM/WE ARE CONTENT(S)

---

# Afterwork

---

“ **Se connaître soi-même**, c’est faire le lit d’une meilleure relation avec les autres, même si ces derniers ont huit ans et ne savent pas toujours faire le leur.” Benjamin Fabre / **131**

---

**114** / Places to biz :  
les meilleures  
adresses lilloises  
de Philippe  
Blanchot

—  
**116** / Déco : un  
bureau qui se fait  
oublier

—  
**118** / Managers  
d’hier : Marie-  
Louise Cognacq-  
Jaÿ, le goût de  
l’effort

**120** / Lu pour vous  
—  
**122** / Matos :  
prenez des  
couleurs !

—  
**124** / La philo  
du bureau : quand  
les recruteurs  
misent sur  
la neurodiversité

—  
**125** / Auto : le SUV  
Jaguar E-Pace,  
un félin à l’appétit  
dompté

—  
**126** / Forme :  
la sauterelle  
pour galvaniser  
les foules

**127** / Vu de  
l’étranger :  
En Grèce, le café,  
c’est sacré !

—  
**128** / Style :  
sur le green

—  
**130** / Horlogerie :  
vive la France  
horlogère !

—  
**131** / Managez  
votre vie :  
l’éducation sans  
peine

**132** / Pause  
culture : 10 idées  
pour s’aérer  
l’esprit

—  
**134** / Chronique :  
l’open space des  
émotions

Après quinze ans  
de travaux, la  
Samaritaine rénovée  
fête ses 151 ans.  
L’occasion  
de redécouvrir  
sa créatrice, Marie-  
Louise Cognacq-Jaÿ  
(page 118).

## Les meilleures adresses lilloises de Philippe Blanchot

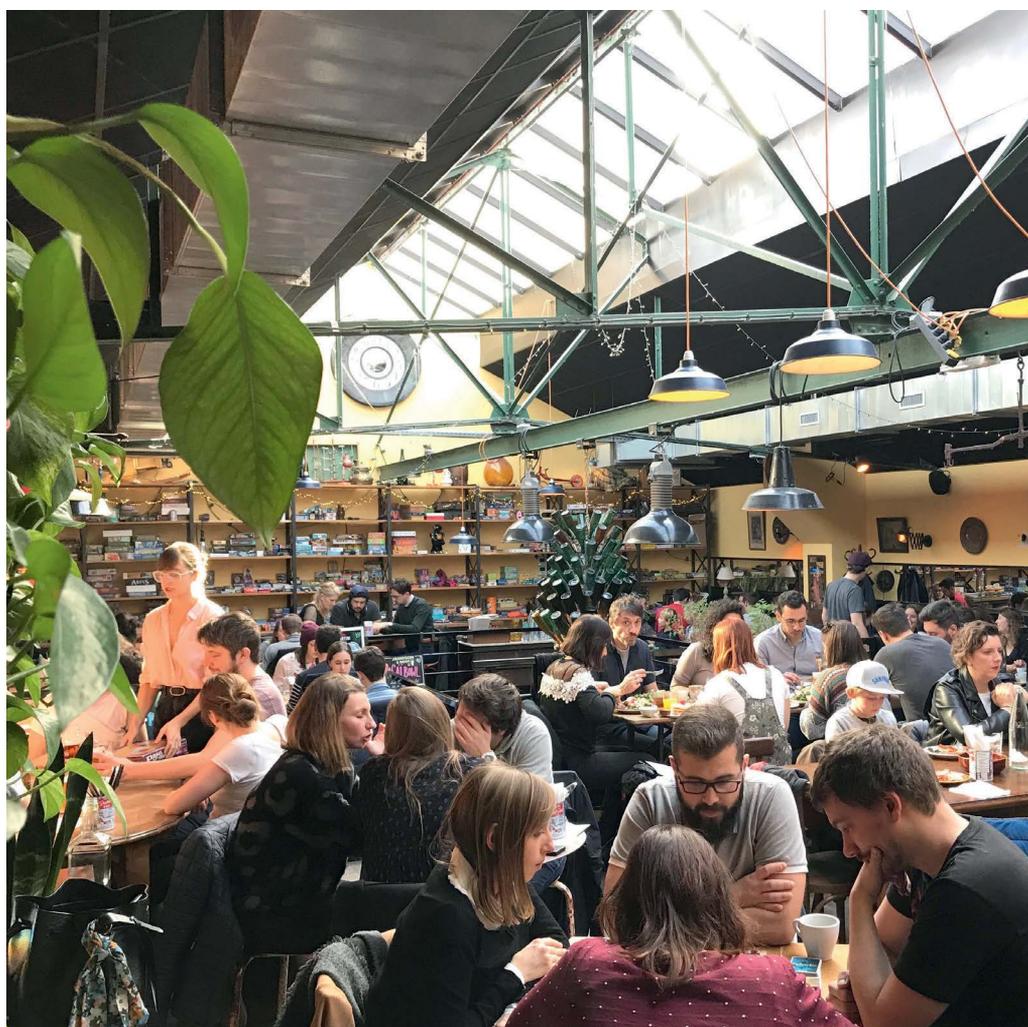
TOUS LES MOIS,  
UN PATRON NOUS  
FAIT PARTAGER  
SES BONS PLANS.

↔ Par **Bérénice Debras**



**PHILIPPE BLANCHOT**  
Cofondateur  
de La Friche  
gourmande

Pendant ses études à Neoma Business School Rouen, il planche déjà sur son projet de food court avec son ami, Guillaume Souloumiac. A peine diplômés, ils fondent ensemble en 2018 une version éphémère de La Friche gourmande en périphérie de Lille. Deux ans plus tard, le projet est pérenne et compte quatre stands de restauration, deux bars et une ludothèque. Une nouvelle antenne a ouvert à Toulouse. Ils emploient une vingtaine de salariés et visent 1,5 million de chiffre d'affaires annuel.



LA LUCK, ALEXANDRA BATTIUT, SPOTLIGHT, MAXIME DUFOUR PHOTOGRAPHIES, PIERRE DEVRED, DR

**La Luck.** «C'est une "brasserie ludique" où l'on peut manger des produits locaux et boire des bières artisanales que l'on ne trouve pas partout. Mais c'est surtout une ludothèque, à l'étage, qui rassemble plus de 1 000 jeux de société, de stratégie et de réflexion. Des "sommeliers du jeu" sont là pour guider les choix et expliquer les règles des jeux. C'est très sympathique.»

**L'ADRESSE** 1 bis, rue Princesse. Tél. : 07 70 21 57 71. la-luck.com



## Bierbuik-Bloemeke et Au Georges V.

«Le chef Florent Ladeyn, à la tête du Vert Mont et de Bloempot, tient le Bierbuik-Bloemeke, un estaminet qui propose des plats évolués, à l'esprit flamand, dans une formule unique à 25 €. Il brasse également ses propres bières. Pour moi, l'expérience insolite est de manger le meilleur welsh de la ville, soit une tranche de pain, du jambon et du cheddar fondu, servi avec une salade et des frites, Au Georges V, un bar-tabac. On n'a pas beaucoup de soleil à Lille, mais il est là dans cette ambiance chaleureuse et authentique.»

**L'ADRESSE** 19, rue Royale. [bierbuik.fr](http://bierbuik.fr)  
 Au Georges V, 104 bis, boulevard de la Liberté.  
 Tél. : 03 28 04 70 17. [facebook.com/LaTambouilleDeGeorges/](https://www.facebook.com/LaTambouilleDeGeorges/)



**Le Spotlight.** «Dans le centre de Lille, de jeunes humoristes se produisent sur la scène ouverte du Spotlight. On rit beaucoup. C'est un lieu accessible à tous, avec une entrée à 5 €.» Le premier à y être passé fut Gérémy Crédeville («Danse avec les stars», France Inter...) qui, depuis, foule régulièrement cette scène. Sans oublier Aymeric Lompret ou Paul Mirabel.

**L'ADRESSE** 100, rue Léon-Gambetta.  
 Tél. : 06 60 31 71 09. [spotlight-lille.com](http://spotlight-lille.com)



**Citadelle de Vauban.** «Tant pis si la citadelle est très connue et figure parmi les incontournables de Lille. J'aime beaucoup pédaler autour pour ensuite suivre les bords de la Deule vers Wambrechies sur la piste cyclable. Là, il faut s'arrêter dans le petit port de plaisance et prendre un verre à la Guinguette de la marine.»

**L'ADRESSE** [parcdelacitadelle.lille.fr](http://parcdelacitadelle.lille.fr)



**Brasserie Moulin d'Ascq.** «Nous servons les bières Moulin d'Ascq à La Friche gourmande. Depuis 1999, cette brasserie se spécialise dans une production biologique. C'est important de le souligner car ils faisaient partie des précurseurs dans cette démarche. La brasserie se visite et, après, on peut faire une pause au bar et déguster les bières.»

**L'ADRESSE** 270, rue des Fusillés,  
 Villeneuve d'Ascq. [moulinascq.fr](http://moulinascq.fr)



/1/



/2/



/3/



/4/

## Un bureau qui se fait oublier

✦ Par Edouard Devon



/5/



/6/



/7/



/8/

DANS UN COULOIR, UNE CHAMBRE, DES COMBLES OU SOUS UN ESCALIER : DES PETITS BUREAUX DESIGN POUR TÉLÉTRAVAILLER

**/1/** Fermé, il sert d'applique avec ses LED à l'arrière. Ouvert, c'est un joli bureau arrondi en chêne massif. Secrétaire Saturne, 876 €, drugeot.com **/2/** Élégant, mais massif (et réciproquement), un secrétaire made in France. Concept Kube, 1799 €, simon-simone.fr **/3/** Ce bureau-coiffeuse s'adapte à tous les

intérieurs et occupe moins de 0,50 m<sup>2</sup>. Stúdio, prix sur demande, cider.fr **/4/** Idéal pour un couloir ou une entrée, ce bureau ne fait que 20 cm une fois plié. Thot, 990 €, La Maison du Convertible **/5/** Mini-bureau, mais maxi-design et qualité. Micro-bureau en hêtre, 249 €, sleam.com **/6/** Contre un mur, ce

bureau se fait discret. Bureau Compas, 1053 €, simon-simone.fr **/7/** Des étagères à assembler pour créer son propre bureau. Modèles Nina et Orso, à partir de 410 €, gassien.com **/8/** Façon jeu de construction, imaginez votre installation autour d'un bureau en noyer. Walltrend, 289 €, La Redoute.



# Télétravail : transformez votre grenier en atelier



## LE CONSEIL DU PRO

Michel Legrand  
Formateur VELUX

Vos activités doivent déterminer le choix de votre solution d'éclairage et non l'inverse. Durant le confinement, de nombreuses personnes témoignaient devoir changer de pièce selon la période de la journée pour profiter de la lumière. Pour éviter cela, il suffit de penser au préalable aux activités que vous souhaitez effectuer dans votre pièce et de les éclairer en conséquences.

**Plus de fenêtres = plus de modularité !**



### Lumière directe

Bureau placé sous les fenêtres de toit.  
Idéal pour les activités de précision, écriture, dessin, lecture...



### Lumière indirecte

Bureau placé perpendiculairement aux fenêtres.  
Idéal pour le travail sur écran.



Découvrez 3 solutions VELUX parfaitement adaptées à votre bureau  
Références, prix, installation...

[velux.fr/bureau](https://velux.fr/bureau)



**Quand on souhaite améliorer ses conditions de travail à la maison, on pense d'abord à acheter un bureau et une chaise confortable. On pense moins spontanément à la lumière naturelle.**

Cette envie apparaît néanmoins rapidement, comme un besoin essentiel. Un besoin vital qui a poussé 73 % des personnes confinées en 2020\* à déplacer leur bureau vers les baies vitrées et profiter ainsi de la lumière et de la vue extérieure.

Pour travailler longtemps et efficacement, il est en effet nécessaire d'ouvrir son horizon et de rester connecté avec le monde extérieur. La lumière et l'air frais sont des éléments essentiels qui améliorent de 15 % notre concentration et notre productivité\*\*. En installant une verrière Atelier VELUX dans votre bureau vous faites coup triple.

Luminosité, ventilation naturelle et vue panoramique en une seule fenêtre !

### Un éclairage multifonctions

La lumière procurée par la verrière Atelier VELUX est idéale pour un bureau de 15 m<sup>2</sup>. Vous bénéficierez d'un éclairage homogène pour de multiples pratiques. Les activités de lecture et de précision nécessitant en moyenne 500 lux profiteront d'un éclairage direct sous les fenêtres, l'ouverture de la verrière Atelier VELUX en mode rotation permettant aisément de placer un grand plan de travail sous les fenêtres.

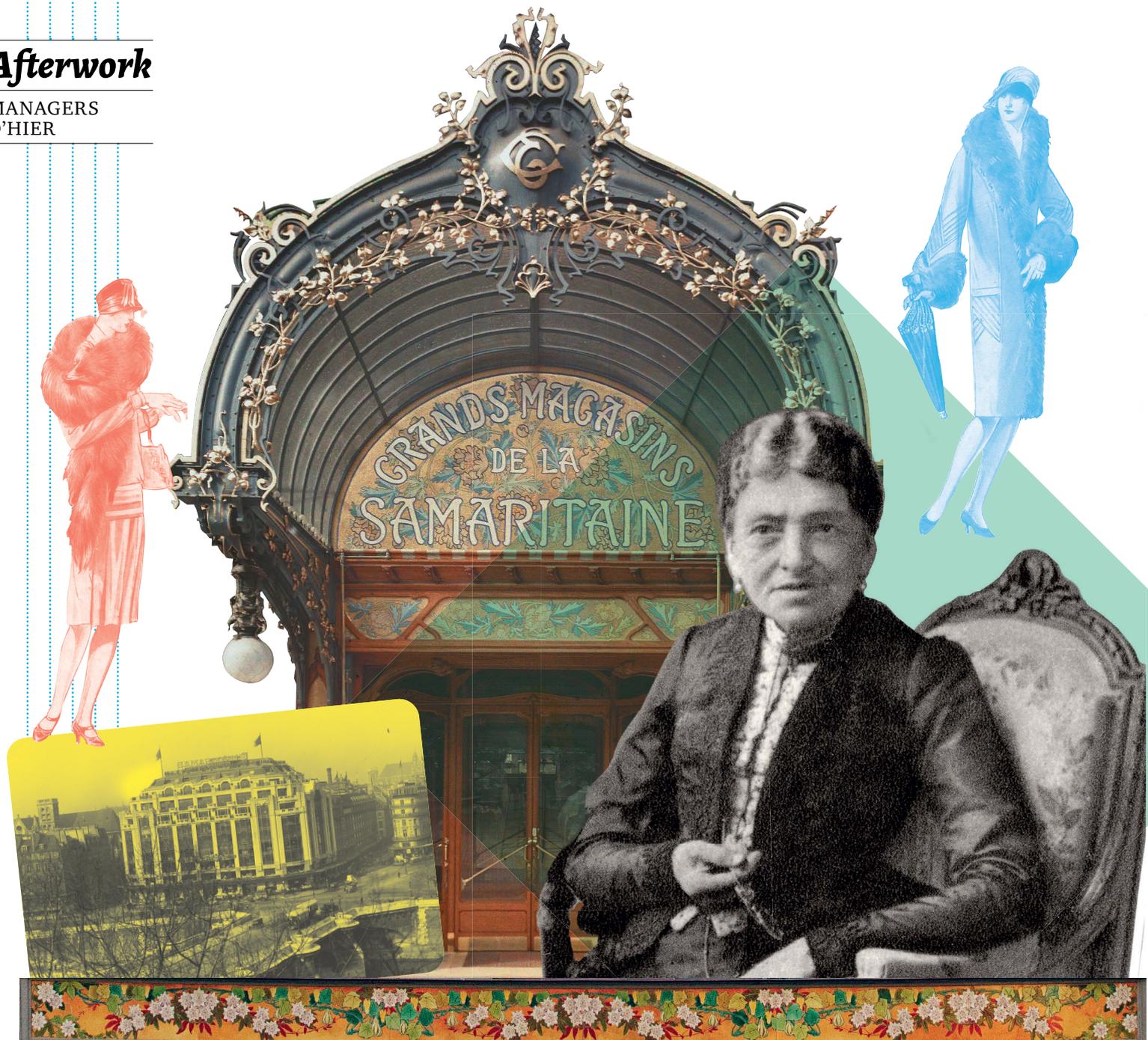
Les stores et volets VELUX s'adaptent sur la verrière Atelier, pour contrôler précisément la lumière et satisfaire également votre pratique bureautique. Enfin la vue panoramique vous offrira une échappée salvatrice pour relaxer vos yeux et enchaîner agréablement les heures de travail sur écran.

### Une seule journée de pose

Vous pensez que la pose d'une verrière Atelier est longue et compliquée ? Il ne suffit pourtant que d'une seule journée à un professionnel agréé VELUX pour l'installer ! Tout comme pour une fenêtre de toit classique, elle est constituée d'un cadre unique qui nécessite la réalisation d'une seule ouverture dans le toit et d'un chevêtre. En bref, un chantier rapide qui transforme complètement votre pièce.

\* IDHEAL - mars/mai 2020

\*\* Heschong Mahone Group (2003) Windows and Offices: A Study of Office Worker Performance and the Indoor Environment.



# Marie-Louise Cognacq-Jay, le goût de l'effort

Partie de rien, Marie-Louise Jay construit au cœur de Paris un empire commercial et immobilier, la Samaritaine. A l'occasion de la réouverture de ce temple de la consommation, découvrons l'histoire de cette entrepreneuse clairvoyante et méthodique.

**M**arie-Louise Jaÿ naît en 1838 dans une famille pauvre de paysans savoyards. La jeune fille doit très tôt travailler : à 15 ans, elle tente sa chance à Paris et devient vendeuse à La Nouvelle Héloïse. Elle y vend de la lingerie féminine et y rencontre son futur mari, Ernest Cognacq. Dans cette échoppe, elle apprend le métier et développe un sens aigu des relations humaines. Rapidement, le couple rêve de monter son propre commerce. Ernest Cognacq se lance en 1867. Mais la boutique Au Petit Bénédicte – une baraque en planche sur un terrain en friche, rue de Turbigo – est un échec. Pour gagner sa vie et reconstituer un pécule, Ernest part sur les routes comme vendeur forain : le bonimenteur est bientôt surnommé le «Napoléon du déballage». Plus raisonnable et consciente qu'il lui faut apprendre les codes du secteur, Marie-Louise reste à Paris et gravit un à un les échelons du métier. Elle saisit les

---

**Ils ne connaissaient**  
et ne connaîtraient jamais ni les sorties,  
ni les voyages, ni les vacances.

---

opportunités qui se présentent à elle, notamment la proposition d'une boutique à la clientèle chic, Au coin de la rue. De place en place, elle devient première vendeuse au rayon confection du Bon Marché tenu par les époux Boucicaut, les stars du secteur. Mais le couple a toujours son projet en tête. Revenu à Paris en 1869, Ernest apprend qu'un cafetier cherche à sous-louer une partie de son local... Il saute sur l'occasion ! Il s'agit d'une salle de 48 mètres carrés, louée à la journée, modeste mais très bien située, entre le Pont-Neuf et les Halles. Le quartier est central et très animé : la boutique attire vite du monde, surtout les femmes du marché qui se fournissent en tissu pour confectionner leurs tabliers. Le succès permet de signer un bail commercial en bonne et due forme. La Samaritaine naît en 1870. Dans cette nouvelle affaire, le tandem fonctionne à merveille. Les époux font preuve d'une grande force de travail et d'une capacité extraordinaire d'adaptation. Le journaliste Georges Montorgueil les décrit ainsi : «Leurs aptitudes se complétaient. Ils marchaient du même pas, avec la même ardeur. Les premiers arrivés au magasin, chaque matin, les derniers partis, et les dimanches et fêtes comme les jours ouvrables. Ils ne connaissaient et ne connaîtraient jamais ni les sorties, ni les voyages, ni les vacances.

L'œil du maître se doublait de l'œil de la patronne : un bout de ficelle traînait-il au pied d'un comptoir, elle ne craignait pas de se baisser pour le ramasser. Avarice ? Non point. Un geste chargé de symbole n'est jamais vain. C'était de l'ordre.»

**M**arie-Louise reprend les méthodes de vente qui ont fait leurs preuves au Bon Marché : marges réduites, réinvestissement des bénéfices, réduction des frais généraux, rotation des collections, soldes. Le rayon confection, qui propose «un vêtement élégant à la portée de tous», est sa force. Afin de faciliter les achats, ils permettent aux clients d'avoir recours au crédit, géré en interne via La Semeuse de Paris. La publicité est assurée par un catalogue de vente par correspondance, et 250 voitures livrent jusqu'à 20 000 paquets par jour à Paris. Économe, Marie-Louise applique sa rigueur à la gestion de l'affaire. Elle n'hésite pas à réparer elle-même les articles ou présentoirs défectueux, fière de dire plus tard : «Nous n'avions pas les moyens à cette époque de recourir à des entrepreneurs. Mais nous avons de l'huile de bras.» Les époux Cognacq-Jaÿ refusent ainsi la moindre avance de fonds. Résultat, quatre ans après sa création, la Samaritaine compte une quarantaine d'employés et son chiffre d'affaires atteint 800 000 francs, pour grimper à 40 millions en 1895 et dépasser le milliard en 1927. Le patrimoine immobilier est colossal : la Samaritaine occupe une surface de vente d'environ 48 000 mètres carrés. A cela s'ajoutent des établissements dédiés à la logistique, et une enseigne consacrée au luxe.

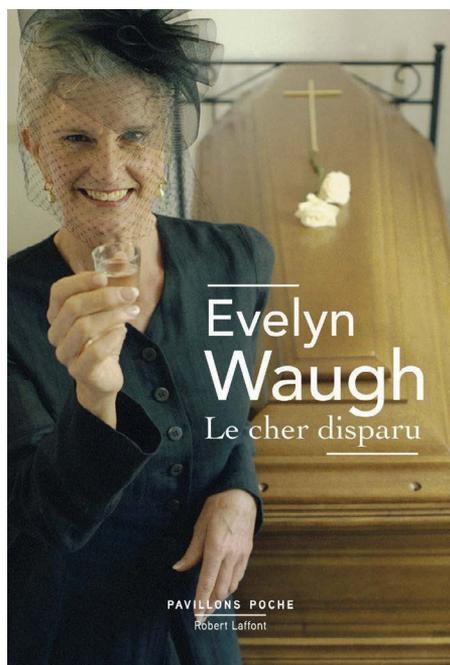
**Q**ue faire d'une telle fortune ? Les époux Cognacq-Jaÿ cèdent en 1914 la moitié du capital social à leurs employés, associés dès lors aux décisions et aux bénéfices. Mieux rémunérés, les salariés disposent aussi d'allocations familiales, ils ont accès à des résidences de vacances... La fondation Cognacq-Jay gère également une maison de retraite, une maternité, un centre d'apprentissage, des habitations bon marché et plusieurs immeubles. Sans enfant, Marie-Louise s'applique à accompagner les familles nombreuses. Elle décède en 1925. Ses collaborateurs lui rendent hommage par ces mots : «Elle ne concevait pas la vie sans le travail.»\*

✦ Par Anne Vermès et Yann Harlaut, du cabinet de conseil Traits d'unions

## Contre le cynisme, un cadre

Dans *Le Cher Disparu*, Evelyn Waugh nous propose une plongée dans l'univers hollywoodien de l'après-guerre. Et une méditation sur le fléau du cynisme en entreprise.

⇨ Par Jean Grimaldi d'Esdra, directeur associé de Formadi



**Le cynisme lamine les organisations** car il pollue le climat dans lequel peut s'épanouir l'effort collectif.

**P**arlons des choses qui fâchent et qui détruisent. Pour s'en méfier, pour les éradiquer. Le cynisme en entreprise est une plaie. Pour s'attaquer à cette gangrène, il ne faut rien de moins qu'une pédagogie du détour, une virée en littérature. Peut-être même de l'humour noir. Evelyn Waugh a commis un bref roman, «Le cher disparu» (Pavillons Poche Robert Laffont), qui peut accompagner notre méditation. Mais la plongée dans cette piscine est effroyable.

### Humour british

L'auteur nous entraîne à Hollywood à la fin des années 1940. Il y a des cadavres, des enterrements, des pompes funèbres. Des embaumements et des cérémonies. L'histoire démarre par un suicide et finira par un autre suicide. Un scénariste est remplacé, donc licencié : il se pend. Tout est dramatique mais il faut la légèreté de l'auteur, son humour si british pour entraîner ses lecteurs dans un univers où le drame devient satire burlesque. Evelyn Waugh a l'art

de se moquer des gens qui s'agenouillent devant le profit sans voir que cela perd tout son sens. L'ironie est mordante.

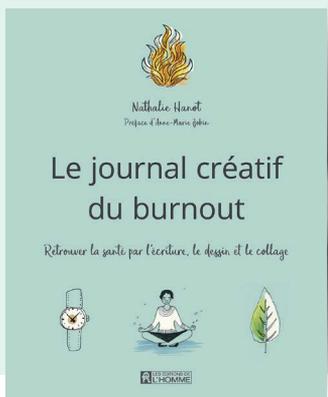
### Phénomène destructeur

*Le Larousse* de 1906 donne du cynisme une double définition : le terme est décrit soit par rapport à la philosophie grecque soit par une attitude «d'effronterie». Rien de bien méchant, donc. L'édition de 2020 est plus sévère : le cynisme est l'attitude de celui qui nie les principes moraux... Les sociétés évoluent. Certains souhaitent que les cadres moraux disparaissent. Mais voilà, peu importe la dénomination, dans l'expérience humaine, on constate qu'il y a des choses qui peuvent se faire et d'autres non. Le cynisme est destructeur des individus. Celui qui agit (par la modification de son être profond) comme celui qui en subit le choc (cet irrespect entache l'estime et la confiance en soi). Il est aussi destructeur des relations. Comment se fier à celui qui trompe ou se sert, écrase, méprise ? Enfin, le cynisme est destructeur des organisations car il pollue le climat dans lequel peut s'épanouir l'effort collectif. Quand on craint d'être touché, on économise son énergie et on préfère vivre un peu en retrait pour ne pas subir des comportements qui ne respectent ni les règles, ni les personnes. Dans la comédie de la vie, les cyniques ne font jamais rire. Leur travers est une faute, une sorte de lèpre. \*



## NOTRE SÉLECTION

⇨ Par Marie Peronnau



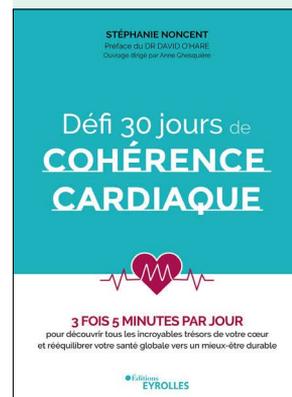
**Ressourcé.** L'expérience d'un burnout laisse la victime épuisée et déboussolée. Pour se reconstruire, il est essentiel de recharger ses batteries au niveau émotionnel, physique et intellectuel. La psychologue Nathalie Hanot a écrit ce livre dans ce but : elle y livre une méthode pour tenir un journal de bord, alliant dessin, collage et écriture. Des exercices et des tests sont proposés au lecteur qui souhaite sortir de cette épreuve en prenant le temps de se poser les bonnes questions.

**LE JOURNAL CRÉATIF DU BURN-OUT,** Nathalie Hanot, Les Editions de l'Homme, 19 €.



**Hors système.** Il y a cinq ans, Olivier Roland a publié *Tout le monde n'a pas eu la chance de rater ses études*. Écoulé à 100 000 exemplaires, traduit en anglais, le livre de cet entrepreneur autodidacte a trouvé son public. Il est aujourd'hui adapté en BD sous le crayon de Vainui de Castelbajac. On y retrouve les conseils du «rebelle intelligent» pour booster ses capacités mentales et trouver sa voie entrepreneuriale. Un guide à mettre entre les mains de ceux qui veulent voler de leurs propres ailes et se libérer du système.

**TOUT LE MONDE N'A PAS EU LA CHANCE DE RATER SES ÉTUDES,** Olivier Roland, Alisio, 29,95 €.



**En rythme.** Développée aux États-Unis dans les années 1990, la cohérence cardiaque a été popularisée par David O'Hare. Le principe : pratiquer six respirations par minute, pendant cinq minutes, et ce, trois fois par jour, d'où son surnom de méthode 3.6.5. Peu de temps à consacrer à cet exercice aux bienfaits pourtant multiples : relaxation, baisse de l'hypertension artérielle, amélioration de la concentration et de la mémorisation... La coach Stéphanie Noncent vous accompagne pour mettre en place cette routine dans votre quotidien.

**DÉFI 30 JOURS DE COHÉRENCE CARDIAQUE,** Stéphanie Noncent, Eyrolles, 18 €.

## “Favoriser l'expression des besoins et des peurs”



**FRÉDÉRIC ADAM**

Coach et consultant, auteur de *Mon boss veut tout changer. Pas moi!* (Books on demand).

/Q/

### C'est quoi, un changement intelligent ?

L'entreprise fait du changement une sorte de Graal qui permet de résoudre tous les maux. Il faut donc s'interroger sur le nombre de transformations lancées et identifier celles qui sont de trop. Le changement intelligent tient compte du passé et s'en inspire pour construire le futur. Et pour qu'il réussisse,

il faut aussi communiquer sur ce que l'on ne change pas!

### Entreprendre une transformation, ça s'apprend ?

Bien sûr ! On peut bien vivre ce processus si on s'autorise à nommer ses peurs et ses émotions, à dire ce dont on a besoin, qu'on soit patron ou collaborateur, d'ailleurs. Souvent, on fait un procès d'intention à l'autre : le patron se plaint de ses employés

«jamais contents», quand les salariés pensent que le boss n'agit que dans son propre intérêt... Des caricatures qui freinent le mouvement.

### Pourquoi traiter ce thème sous forme de fiction ?

Une histoire permet de mieux transmettre des messages. Je veux faire comprendre sur un ton décalé et humoristique que l'entreprise est un écosystème dont les membres doivent



communiquer pour réussir collectivement le changement.

D'où le choix du roman choral qui éclaire le point de vue de chacun, la manière dont il vit le changement avec ses bonnes intentions, ses peurs et ses maladresses. Chaque personnage représente un profil que l'on retrouve en entreprise : le battant, le médiateur, le perfectionniste... **M. P.**

# Afterwork

MATOS



/1/



/2/



/3/



/4/



/5/



/6/



/7/



/8/



/9/

MISEZ SUR DES COLORIS FLASHY POUR ÉGAYER VOTRE HUMEUR, VOTRE LOOK ET MÊME LA DÉCO DE VOTRE BUREAU.

**/1/** Recharge des appareils en induction et enceinte Bluetooth à son 360°. Powersound, Lexon, 80 €, [lexon-design.com](http://lexon-design.com) **/2/** Extrafin (11,5 mm), puce surpuissante et coloris funky. iMac 2021, Apple, à partir de 1449 €, [apple.com](http://apple.com) **/3/** Réduction de bruits active (blocage ou filtrage des sons extérieurs) et 50 heures d'autonomie. Miami, Urbanista, 149 €,

[urbanista.com](http://urbanista.com) **/4/** Un tracker qui géolocalise les objets associés sur un iPhone en Bluetooth. AirTag, Apple, 35 €, [apple.com](http://apple.com) **/5/** La meilleure console de jeu portable du moment, en jaune solaire. Switch Lite, Nintendo, à partir de 160 € sur [easycash.fr](http://easycash.fr) **/6/** Look vintage et fonctions dernier cri pour cette radio enceinte Bluetooth contrôlable via Alexa.

Revival iStream 3, Roberts, 299 €, [robertsradio.com](http://robertsradio.com) **/7/** Un son groovy pour une mini-enceinte résistante à l'eau XB12, Sony, 50 €, [sony.fr](http://sony.fr) **/8/** Grand écran, gestion forme et santé, autonomie de deux semaines. Band 6, Huawei, 60 €, [consumer.huawei.com](http://consumer.huawei.com) **/9/** Milieu de gamme bien sous tous rapports, dégradé arty en plus. A54 5G, Oppo, 260 €, [oppo.com](http://oppo.com)

# Le magazine coach pour progresser dans son job Management

Recevez chez vous, tous les mois, des cas pratiques détaillés et des conseils d'experts sur les bonnes pratiques managériales



**4€60**  
par mois  
au lieu de 5,75€



Version numérique +  
Accès aux archives  
numériques

10 numéros par an

## 5 clés pour se réinventer sans tout plaquer

Avant de donner votre démission pour devenir manager dans les Caraïbes, êtes-vous sûr d'avoir essayé tout ce qu'il y a à offrir ?

**T**ous les jours, nous sommes confrontés à des situations qui nous obligent à nous réinventer. Que ce soit pour trouver un nouveau job, pour lancer un projet ou pour évoluer dans notre carrière, nous devons être capables de nous adapter à de nouvelles situations. C'est pourquoi il est important de connaître les clés pour se réinventer sans tout plaquer.



## BON D'ABONNEMENT RESERVÉ AUX LECTEURS DE Management

### 1 / JE CHOISIS MON OFFRE

OFFRE SANS ENGAGEMENT (1)  
10 numéros par an  
**4€60/mois** au lieu de 5€75

**20%** de réduction

OFFRE ANNUELLE (2)  
1 an - 10 numéros  
**59€** au lieu de 69€\*

**15%** de réduction

### 2 / JE M'ABONNE

EN LIGNE SUR PRISMASHOP.FR

**-5%** supplémentaires

PAR COURRIER EN COMPLÉTANT LES INFORMATIONS CI-DESSOUS :

#### LES AVANTAGES

- 5% de réduction supplémentaire
- Version numérique + archives numériques offertes
- Un paiement immédiat et sécurisé
- Votre magazine plus rapidement chez vous
- Arrêt à tout moment avec l'offre sans engagement

#### COMMENT SOUSCRIRE ?

- 1** Rendez-vous directement sur le site [www.prismashop.fr](http://www.prismashop.fr)
- 2** Cliquez sur **Clé Prismashop**
- 3** Saisissez la clé Prismashop ci-dessous

**MANSN298** Je valide

Mme  M (Obligatoire)\*\*

Nom : \_\_\_\_\_

Prénom : \_\_\_\_\_

Adresse : \_\_\_\_\_

Code Postal : \_\_\_\_\_ Ville : \_\_\_\_\_

À renvoyer sous enveloppe affranchie à : Management - Service abonnements - 62066 ARRAS Cedex 9  
**Pour l'offre sans engagement** : une facture vous sera envoyée pour payer votre abonnement.  
**Pour l'offre annuelle**, je joins mon chèque à l'ordre de Management.

PAR TÉLÉPHONE **0 826 963 964** Service 0,20 € / min + prix appel

\*Prix de vente au numéro. \*\*Informations obligatoires, à défaut votre abonnement ne pourra être mise en place. (1) Offre Liberté : Je peux résilier cet abonnement à durée indéterminée à tout moment par appel ou par courrier au service clients (voir CGV du site prismashop.fr), les prélèvements seront aussitôt arrêtés. Le prix de l'abonnement est susceptible d'augmenter à date anniversaire. Vous en serez bien sûr informé préalablement par écrit et aurez la possibilité de résilier cet abonnement à tout moment. (2) Offre à Durée Déterminée : engagement pour une durée ferme après enregistrement de mon règlement. Photos non contractuelles. Offre réservée aux nouveaux abonnés de France métropolitaine. Délai de livraison du 1er numéro : 8 semaines environ après enregistrement du règlement, dans la limite des stocks disponibles. Les informations recueillies font l'objet d'un traitement informatique par le Groupe Prisma Media à des fins d'abonnement à nos services de presse, de fidélisation et de prospection commerciale. Conformément à la loi informatique et libertés du 6 janvier 1978 modifiée, vous disposez à tout moment d'un droit d'accès, de rectification, d'effacement, de limitation du traitement, de portabilité des données qui vous concernent, ainsi qu'un droit d'opposition au traitement pour des motifs légitimes, en écrivant au Data Protection Officer du Groupe Prisma Media au 13 rue Henri Barbusse 92230 Gennevilliers ou par email à [dpo@prismamedia.com](mailto:dpo@prismamedia.com). Dans le cadre de la gestion de votre abonnement ou si vous avez accepté la transmission de vos données à des partenaires du Groupe Prisma Media, vos données sont susceptibles d'être transférées hors de l'Union Européenne. Ces transferts sont encadrés conformément à la réglementation en vigueur, par le mécanisme de certification Privacy Shield ou par la signature de Clauses Contractuelles types de la Commission Européenne.

MANSN298



## Quand les recruteurs misent sur la neurodiversité



L'autisme et les profils atypiques commencent à être valorisés dans le monde du travail, remettant en question ce que l'on considère comme «normal» ou «pathologique».

↔ Par Fabien Trécourt Illustration Manu Boisteau

**D**ébut mai, l'entrepreneur multimilliardaire Elon Musk déclarait être atteint du syndrome d'Asperger, une forme d'autisme dite de haut niveau. «Je sais bien que je dis ou poste des choses étranges, mais c'est justement la façon dont travaille mon cerveau», expliquait-il dans l'émission de télé *Saturday Night Live*. Depuis quelques années, cette forme d'autisme est mieux acceptée dans les entreprises. Les personnes concernées sont réputées perfectionnistes, consciencieuses, hyperspécialisées, ne comptant pas leurs heures... En 2015, Microsoft lançait même une campagne de recrutement dédiée. Selon Mary Ellen Smith, la vice-présidente des

opérations – dont le fils a par ailleurs été diagnostiqué très jeune –, les personnes présentant un trouble du spectre autistique apportent «la force dont l'entreprise a besoin». «Chaque individu est différent, et certains ont d'incroyables capacités pour retenir des informations, pensent avec le souci du détail et la profondeur, ou excellent en maths et en code.»

### Contre l'exclusion

Parfois teinté de clichés sur l'autisme savant, cet engouement accompagne l'essor de la neurodiversité au sein de l'entreprise : ce ne serait pas un handicap mais une autre forme d'intelligence. Si celle-ci peine souvent à s'exprimer, ce serait à cause d'un environnement social inadapté,

priviliégiant les profils jugés normaux ou majoritaires. Dans son *Histoire de la folie à l'âge classique* (1961), le philosophe Michel Foucault attirait déjà l'attention sur le fait qu'une personne désignée comme folle, déviante ou encore handicapée pouvait être victime d'exclusion du fait de cette désignation, et non en raison de ce qu'elle était vraiment. Cette idée a inspiré les mouvements antiracistes, féministes et, aujourd'hui, les partisans de la neurodiversité, qui militent pour une meilleure intégration de profils variés dans le monde du travail. Beaucoup reste à faire en France : sur environ 700 000 personnes présentant des troubles du spectre de l'autisme, 600 000 adultes sont encore exclus du marché de l'emploi. \*

## MANAGEZ COMME "L'HOMME DE COUR" DE BALTASAR GRACIÁN L'EMPATHIE, PLUS FORTE QUE LA PERSUASION

**Les manuels de rhétorique sont des succès de librairie.** On y apprend les ficelles pour trouver le bon mot, le bon argument, la phrase qui convainc un interlocuteur. Dans la maxime XXV de *L'Homme de cour* (1646), l'essayiste Baltasar Gracián

prend le contrepied de cette idée : «Savoir discourir, c'était autrefois la science des sciences : aujourd'hui, cela ne suffit pas, il faut deviner (...). Qui n'est pas bon entendeur ne peut pas être bien entendu.» Pour persuader, il faut d'abord saisir ce que

quelqu'un croit, souhaite dire et entendre. Il faut écouter l'autre comme si l'on était un «espion du cœur et des intentions», illustre Baltasar Gracián. Les meilleurs arguments risquent toujours de tomber à plat si la personne en

face ne parle pas exactement de la même chose ou si elle a d'autres idées en tête. Sentir ce que pense et veut autrui ne s'improvise pas, insiste l'essayiste ; cela s'apprend. «Les vérités qui nous importent davantage ne sont jamais dites qu'à demi.» **F. T.**

## JAGUAR E-PACE FLEXFUEL

# Un félin à l'appétit dompté

Lourdement taxé dans sa version essence, le SUV Jaguar redevient plus abordable grâce à sa version roulant au bioéthanol...

**A** aberration ou rareté ? Avec un taux de CO<sub>2</sub> de 195 grammes par kilomètre, un SUV Jaguar E-Pace de 200 chevaux est devenu invendable en France. Logique : son malus est de 12 012 euros. Et pour une société, il entraîne une TVS (taxe sur les véhicules de société) de 3 394 euros par an... Sauf que, dans le sillage de Ford, le constructeur britannique a converti ses véhicules essence au bioéthanol E85, ce carburant d'origine agricole fabriqué en France et vendu à la pompe 0,68 euro le litre. Résultat : la voiture – qui peut aussi rouler avec du super classique (SP95 ou 98) – bénéficie d'une fiscalité très adoucie grâce un abattement de 40% sur le calcul des émissions de CO<sub>2</sub>. Le fauve se retrouve avec le niveau d'émissions d'un chaton : 117 grammes par kilomètre, ce qui l'exonère de malus et ramène la TVS à 207 euros par an pour les entreprises. Une fois la pression fiscale retombée, le plaisir de conduire une E-Pace prend toute son envergure. Le moteur et le châssis sont dignes de la réputation de la marque. Les accélérations sont franches, mais sans brutalité. La tenue de route



Design raffiné et sens du détail : les chromes sont remplacés par de la laque.

est impeccable. La caisse, bien équilibrée, encaisse des freinages puissants sans zigzaguer.

### Version panthère noire

Si le design des Jaguar actuelles est assez éloigné de l'élégance surannée des anciens modèles, il reste raffiné. Le constructeur conserve le goût du détail avec de nombreuses options esthétiques. Exemple : le Black Pack extérieur qui remplace les chromes de la calandre, des ouïes ou des boucliers par de la laque qui transforme cette Jaguar en panthère noire. Plus séduisante, mais aussi plus coûteuse... Indissociable de Jaguar,



### LE DÉTAIL

La cartographie GPS de l'écran tactile de 29 centimètres de diagonale. Elle est très agréable à lire et incroyablement précise. La commande est très intuitive. En outre, l'interface est plaisante et la commande vocale fonctionne plutôt bien.

l'intérieur en cuir n'est proposé que dès le second niveau de finition, 2 500 euros plus cher. A l'arrivée, une Jaguar E-Pace Flexfuel bien équipée est facturée 55 000 euros. Bonne nouvelle, elle est exonérée de frais de carte grise (pour moitié ou intégralement selon les régions), soit une économie de 500 euros. Et comme il est en chasse de nouveaux clients, le constructeur multiplie les offres de location longue durée pour les sociétés, avec par exemple une formule sans apport, à 535 euros par mois pendant quarante-huit mois. \*

➡ Par Benjamin Cug

**PRIX :** autour de 55 000 €.



**LE LIVRE**  
Pauses yogist,  
par Anne-Charlotte  
Vuccino, Solar,  
18,90 €.



/1/



/2/



/3/

### C'EST BON POUR...

- Etirer l'avant du corps et compenser une posture assise ou voûtée.
- Entretien la souplesse de sa colonne vertébrale.
- Atténuer un point de pression douloureux entre les omoplates.
- Mieux respirer et s'oxygéner.

### À REFAIRE...

- Avant de monter sur scène.
- Avant de commencer une journée, pour vous donner de l'énergie.
- Dès que vous ressentez des tensions au milieu du dos.

# La sauterelle pour galvaniser les foules

Bien droit, buste fier et tête haute, mémoire et concentration boostées : avec la posture de la sauterelle, vous voilà prêt à prendre la parole en public.

⇨ Par Anne-Charlotte Vuccino ☒ Anthony Voisin/Yogist

- **Placez-vous debout, /1/** dos à une table ou à un support solide à la hauteur de vos hanches. Eloignez-vous d'un grand pas vers l'avant. Vos pieds sont parallèles et bien ancrés dans le sol.
- **Dans cette position, /2/**

posez les mains derrière vous sur la table, écartées de la largeur de vos épaules, bras tendus et doigts pointés vers vous.

- **Inspirez profondément par le nez, et poussez votre bassin et votre buste vers l'avant /3/**

en roulant vos épaules vers l'arrière pour rapprocher vos omoplates l'une de l'autre.

- **Expirez et sentez que le haut de votre dos se creuse.** Si vous n'avez pas de fragilité dans le cou, inclinez légèrement la tête vers l'arrière pour

regarder vers le plafond. Sinon, gardez le menton baissé vers la poitrine.

- **Restez dans cette position pendant cinq respirations profondes.** L'avant du corps s'étire, depuis le haut des cuisses jusqu'à la gorge. \*

# En Grèce, le café, c'est sacré!

L'hospitalité hellène est légendaire. Elle passe aussi par le rituel de l'"ellinikos". S'attabler autour d'un café est un incontournable, dans les terres comme sur les îles.

♦ Par Nathalie Lorrain, directrice associée du cabinet de conseil Itinéraires interculturels  
Illustration Diego Aranega pour Management

**E**n cette fin d'après-midi, Günther et Alice sont installés confortablement dans le bureau d'Ulysse, et jouissent d'une vue superbe sur le port du Pirée. C'est le premier rendez-vous d'un séjour qui s'annonce dense. Pour l'instant, tout semble se présenter au mieux... Quand Ulysse leur propose un café, Günther et Alice déclinent poliment. Ils en ont déjà bu à l'aéroport et la journée est bien avancée. Leur interlocuteur grec insiste. Il semble quelque peu contrarié par leur refus.

## L'explication.

L'hospitalité est une des valeurs fondamentales de la société grecque. Que votre rendez-vous soit à Athènes, à Thessalonique ou à Héraklion, préparez-vous à boire de nombreux cafés ! A n'importe quelle heure de la journée, on vous en offrira. Les Grecs adorent cette boisson, qu'ils consomment sous toutes les formes. Allongé ou très serré, servi dans une toute petite tasse – un «ellinikos» – chaud ou froid mais aussi «frappé»; avec peu ou beaucoup de sucre. Ils considèrent que prendre le temps d'un café est nécessaire pour faire connaissance. Ces invitations sont donc loin d'être des gestes anodins : décliner l'offre peut nuire à une

relation d'affaires. En l'occurrence, refuser de partager un café revient ni plus ni moins à dédaigner le «cadeau» qui est fait. Un tel comportement pourrait même être perçu comme une fin de non-recevoir...

## En pratique.

Les Grecs travaillent mieux lorsqu'une relation de confiance est établie. Quand personne ne vous recommande auprès d'un contact grec, vous allez devoir la construire vous-même. Vous l'aurez compris : acceptez les cafés qu'on va inévitablement vous proposer, et plus encore ! Exprimez le plaisir que vous avez à partager ce moment de convivialité. Les Grecs sont démonstratifs, ils feront comme vous et manifesteront leur satisfaction. Et puis, s'il est tard, vous pouvez vous contenter d'en absorber une goutte : le temps consacré à l'exercice compte davantage que la quantité de café absorbée. \*



## /./ Pas touche en Asie.

Inclinaison de la tête en Chine, courbure du buste au Japon, mains jointes à hauteur de la poitrine en Inde, au Cambodge ou en Thaïlande : les façons de se saluer varient en Asie. Une seule chose ne change pas : le contact physique – poignée de mains ou bises – est à éviter. Les Asiatiques, précurseurs des gestes barrières ?

## /./ Barbie chez un Aussie.

Si un Aussie vous invite «at a barbie», acceptez sans hésitation ! Vous rejoindrez ainsi la communauté des Australiens. «Barbie» n'a rien à voir avec la poupée : ce terme désigne le barbecue dans le langage populaire australien. Véritable religion dans ce pays, il réunit toutes les communautés autour d'une même passion, la grillade ! Les hôtes préparent le repas, aux invités d'apporter les boissons.

## Sur le green

⇨ Par Sébastien Febvre



**Pour lui** / MIX RÉUSSI DE SPORTSWEAR CHIC ET DE CONSCIENCE ÉCOLOGIQUE.

**/1/** Léger et déperlant pour le climat automnal.

Collection Boss, Hugo Boss, 279 €, hugoboss.com

**/2/** Un slogan engageant qui donne de l'élan. Better

Gift Shop, 60 €, mrporter.com **/3/** Son lin respecte la

peau et l'environnement (durable et biodégradable).

Figaret Paris, 88 €, figaret.com **/4/** Conçue à l'origine

pour le running, elle procure un confort top au

quotidien. 574, New Balance, 85 €, newbalance.fr

**/5/** Une montre Swiss made de belle facture qui rend

hommage à l'épopée automobile. Longbridge British

Racing, Reservoir, 3 850 €, reservoir-watch.com

**/6/** Conception clean et durable et compartiment

rembourré pour l'ordi portable. Ilon, Sandqvist, 139 €,

sandqvist.fr **/7/** Un parfum boisé boosté au citron et

à la gentiane. Match Point, Lacoste, 55 € l'eau de

parfum 30 ml, lacoste.com **/8/** Une coupe ajustée

élégante et un coton dénué de substances polluantes.

Paul, Balibaris, 115 €, balibaris.com

**Pour elle** / L'AUTOMNE PAS MONOTONE DANS CETTE SILHOUETTE À LA FRAÎCHEUR RÉGÉNÉRANTE.

**/1/** Son satin caresse la peau et l'imprimé à fleurs donne du baume au cœur. Charlotte, Figaret Paris, 165 €, [figaret.com](http://figaret.com) **/2/** Sa coupe large et son coloris vert pomme égayent le velours côtelé BCBG. Mapoesie, 165 €, [mapoesie.fr](http://mapoesie.fr) **/3/** Trench en coloris végétal, antidote naturel à la grisaille. Aigle, 300 €,

[aigle.com](http://aigle.com) **/4/** Eco-responsable et look enjoué pour aller bosser d'un pas léger. Veja x Make my Lemonade, 140 €, [veja-store.com](http://veja-store.com) **/5/** 100% laine pour tenir chaud et coloris pop contre les idées moroses. Anthony Peto, 120 €, [anthonypeto.com](http://anthonypeto.com) **/6/** Cadran vert d'eau délicat et bracelet double tour pour cette montre bijou.

Clubmaster Lady, Briston, à partir de 150 €, [briston-watches.com](http://briston-watches.com) **/7/** Parfum au cyprès revigorant pour un sillage élégant. Cyprès Pantelleria, Armani Privé, 105 € les 50 ml, [armanibeauty.fr](http://armanibeauty.fr) **/8/** Intérieur spacieux et cuir de qualité pour ce sac seau dans l'air du temps. The Kooples, 295 €, [zalando.fr](http://zalando.fr)



FIGARET, MAPOESIE, AIGLE, VEJA X MAKE MY LEMONADE, ANTHONY PETO, ARMANI, THE KOOPLES

# Vive la France horlogère!

Si la Suisse reste la référence en matière d'horlogerie, on trouve de plus en plus de montres tricolores. Aussi ponctuelles que belles.

♦♦ Par Benjamin Cuq



### RÉSERVOIR

#### GT TOUR BLUE EDITION

En reprenant le style d'un compteur automobile, cette montre offre des complications de prestige (minute rétrograde, heure sautante et réserve de marche) pour un prix très compétitif. Dans son boîtier acier étanche à 50 mètres, le mouvement breveté est conçu sur la base d'un solide ETA 2824-2, partiellement visible depuis le fond de boîte ouvert à 240 degrés. Elle est fournie avec deux bracelets: un cuir racing perforé et un Nato.

Prix: 3 850 €



/1/

#### /1/ BELL & ROSS

Fondée par deux Français en 1993 – Bruno Belamich et Carlos Rosillo –, la marque est devenue une référence dans l'aéronautique et le luxe. Elle lance son icône, la BR-03 chrono, en partenariat avec l'élite de l'armée de l'air: la Patrouille de France. Large de 42 mm, en céramique noire mate, le modèle est disponible avec un mouvement automatique (édition limitée à 500 pièces) ou avec un quartz (100 pièces). Fourni avec deux bracelets. Prix: 4 900 € (quartz) 5 900 € (automatique)



/2/

#### /2/ MICHEL HERBELIN

Un style vintage 1970 pour cette montre automatique à mouvement suisse SW200 (aussi disponible à quartz) de la marque française fondée en 1947 à Charquemont, dans le Jura. D'un joli diamètre de plus de 40 mm, cette montre en acier est soulignée des trois couleurs hexagonales: un rehaut bleu autour du cadran, une date sur fond blanc à 6 heures et une trotteuse rouge. Etanche à 100 mètres, son fond transparent permet d'admirer le mouvement. Prix: 790 €



/3/

#### /3/ CARTIER TANK MUST XL

Icône de l'horlogerie française depuis son invention en 1917 par Louis Cartier, la Tank fut inspirée par les chars Renault de la Première Guerre mondiale. En 1977, elle devient un must de la marque, aujourd'hui relancée avec la Tank Must modèle XL à mouvement automatique 1847 MC. Etanche à 30 mètres, son boîtier en acier souligne le cadran flinqué couleur argent. Sa belle taille (41 x 31 mm, épaisseur de 8,4 mm) souligne son aspect masculin. Prix: 3 550 €



/4/

#### /4/ BRISTON

Un nom qui sonne anglais pour une marque bien française qui propose une déclinaison plongée, avec lunette tournante, de sa montre en acétate de cellulose, un matériau d'origine naturelle qui sert à la fabrication des lunettes. Etanche à 300 mètres, le modèle est disponible en version cadran bleu ou noir. Son mouvement est le calibre automatique NH35A fabriqué par Seiko (également connu sous l'appellation 4R35) avec une couronne à 4 heures. Prix: 630 €

# L'ÉDUCATION SANS PEINE

## LE CONCEPT

### Les modes de management INA

/ Face à l'océan de complexité que constitue le management d'une équipe, le manager a finalement trois clés d'action à sa disposition : l'Imposition (le chef galonné qui joue de son autorité), la Négociation (le fin diplomate qui pratique le donnant-donnant) et l'Animation (le gourou inspirant qui fait lever les foules). La méthode INA consiste à doser malicieusement ces trois ingrédients en fonction des publics et des situations, au lieu de tomber toujours dans l'excès de l'un ou de l'autre, comme on a souvent tendance à le faire, stupidement...

## LA PRATIQUE

### Dresser ses enfants

/ Cet excès imbécile, qui nous conduit par exemple à négocier toute la journée comme des marchands de tapis avec nos gamins, on le retrouve dans l'éducation, abîme de complexité encore plus terrifiant que l'art managérial. Que peut la méthode INA pour les parents en détresse ? L'élément fondamental de cette technique, c'est l'introspection. Demandez-vous, avec la plus grande objectivité du monde, vers lequel des trois modes de management vous inclinez le plus naturellement. Soyez sincère avec



PAR BENJAMIN FABRE

TOUS LES MOIS, NOTRE COACH  
VOUS EXPLIQUE COMMENT TIRER  
PROFIT D'UNE TECHNIQUE  
MANAGÉRIALE DANS VOTRE VIE  
QUOTIDIENNE.

vous-même. Les despotes DOIVENT reconnaître qu'ils sont des despotes. Pareil pour les marchands de tapis et les vendeurs de rêve. Vous avez du mal à établir votre autodiagnostic ? Songez aux derniers conflits que vous avez eus avec votre descendance (vous ne devriez pas avoir à chercher trop loin) et à la manière dont vous les avez réglés (si on peut appeler ça «réglés»). Si vous avez répété des phrases du genre «C'est comme ça et pas autrement», vous êtes I. Si vous avez dealé le débarrasage de table contre une heure de YouTube, vous êtes N. Si vous avez vanté les bénéfices cognitifs et

comportementaux d'une leçon de maths bien apprise telle une mauvaise coach en développement personnel, vous êtes A. Et si vous avez torgnoilé l'enfant, vous êtes juste un peu surmené(e)... Bien sûr, on n'est jamais tout l'un ou tout l'autre. Il s'agit de dégager une tendance majoritaire. Certes, il y a des gens qui présentent un profil remarquablement équilibré entre les trois modes, mais dans ce cas ils n'ont pas besoin de lire *Management*.

Une fois que vous avez identifié votre excès naturel, demandez-vous comment les deux autres modes de management pourraient équilibrer votre approche éducative. L'imposition est propice aux situations d'urgence et pose votre légitimité parentale. Les darons qui se font un peu trop dévorer par leurs gosses devraient regarder et prendre quelques idées dans *Full Metal Jacket*, ce fameux film de guerre où le chef houspille et humilie ses sous-fifres du début à la fin. Les tyrans devraient s'informer des bénéfices de la négo en termes de souplesse, de prévention des conflits et de coupage de poire en deux. Enfin, les autres pourraient s'inspirer des meilleurs tribuns pour redonner un peu de souffle et d'enthousiasme, pour ne pas dire de sens, à leur politique éducative. Bref, se connaître soi-même, c'est faire le lit d'une meilleure rencontre avec les autres, même si ces derniers ont 12 ans et ne savent toujours pas faire le leur. \*

*Benjamin Fabre dirige une agence de communication. Il est l'auteur de Comment triompher au bureau. Petit manuel de manipulation professionnelle (Robert Laffont).*

**Les darons** dévorés par leurs gosses devraient prendre quelques idées dans "Full metal Jacket", les tyrans s'informer des bénéfices de la négo.

## 10 idées pour s'aérer l'esprit

Expo, théâtre, ciné...  
Après la rentrée, voici l'heure des sorties. Notre sélection !

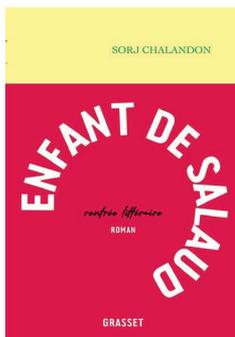
↔ Par Ariane Dollfus et Florence Rajon

### Comédie

#### 1 Balasko en exil

C'est la cuvée Josiane Balasko 2021 : une nouvelle pièce de celle qui sait toujours manipuler le rire à la perfection. Ici, elle se moque des grands exilés fiscaux venus se réfugier en Suisse mais dont la fortune est plus qu'en péril... Un monde va-t-il s'écrouler lorsque la Bourse sera incertaine ? Avec l'auteure sur scène, mais aussi l'étonnante Armelle ou Philippe Uchan.

**UN CHALET À GSTAAD**, Théâtre des Nouveautés, jusqu'au 30 décembre, [theatredesnouveautes.fr](http://theatredesnouveautes.fr)



### Livre

#### 2 Chercher le père

Petit, Sorj Chalandon entend de la bouche de son grand-père qu'il est un «enfant de salaud» et que ce «salaud» a porté l'uniforme allemand pendant la guerre. L'auteur et journaliste (né en 1952) va chercher la vérité sur ce père manipulateur, violent et affabulateur. Elle émergera, par bribes, tandis qu'il couvre pour *Libération* le procès de Klaus Barbie. Une «petite» histoire dans la grande, superbe et bouleversante.

**ENFANT DE SALAUD**, Sorj Chalandon, Grasset, 20,90 €.



### Théâtre

#### 3 Nicolas Maury croque la pomme

Qui était vraiment Steve Jobs ? Quel génie et quels démons l'habitaient ? Pourquoi sa course au succès et à l'innovation se doublait-elle d'un ascétisme obsessionnel ? L'auteur, Alban Lefranc, dresse un portrait

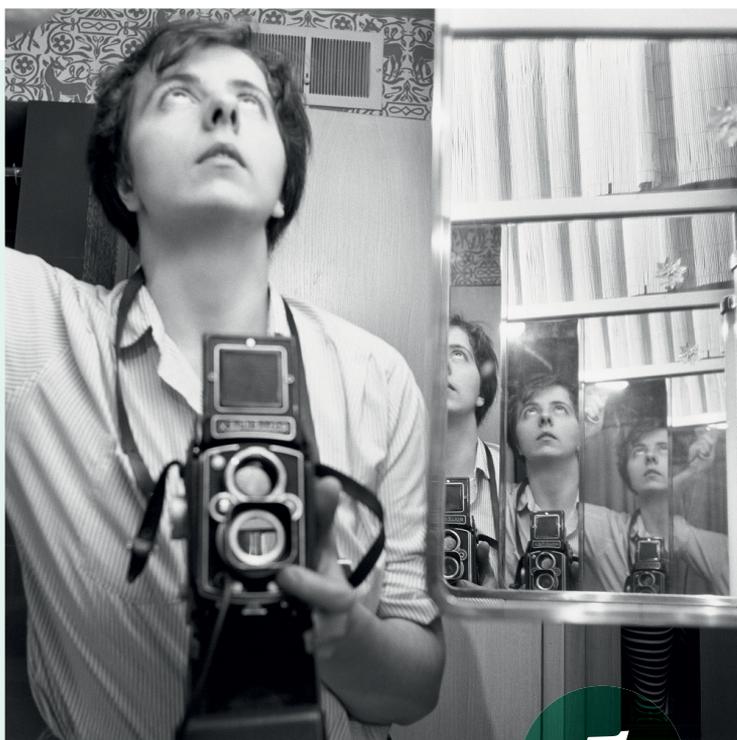
détonnant de ce «puritain sans joie», créateur de machines à solitude. Avec, dans le rôle de l'homme à col roulé noir, l'ineffable Nicolas Maury, révélé dans la série *Dix pour cent*, où il incarne le personnage d'Hervé.

**STEVE JOBS**, en tournée française les 5 et 6 octobre à Alès, les 12 et 13 octobre à Caen.

### BD

#### 4 Une créature mythique

Une année sur deux, Astérix, Obélix et Idéfix embarquent pour une nouvelle aventure.



### Expo

#### 5 Un trésor argentique

C'est l'histoire incroyable d'un trésor retrouvé dans une petite vente aux enchères : près de 120 000 clichés d'une inconnue qui va devenir célèbre. Vivian Maier, gouvernante d'enfants à New York puis à Chicago, photographiait tout sur son passage. La rue était son champ d'action. Il en résulte une représentation novatrice de l'Amérique des années 1940 à 1960, avec des angles, des lumières et des portraits prenants, désormais plébiscités dans le monde entier.

**VIVIAN MAIER**, Musée du Luxembourg, jusqu'au 16 janvier 2022, [museeduluxembourg.fr](http://museeduluxembourg.fr)

## Une playlist pour rendre l'automne réjouissant



### 6 Planant

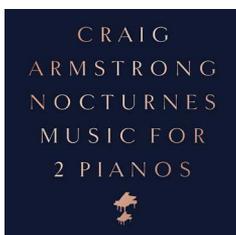
La tête dans les étoiles et les pieds sur le dancefloor, le nouvel album de Coldplay navigue entre prog rock cosmique et pop taillée pour les stades. Un voyage musical très abouti et complet.

**MUSIC OF THE SPHERES**, Coldplay.

### 7 Apaisant

Compositeur de musiques de film, arrangeur de renom pour des groupes pop, Craig Armstrong ravit nos sens avec cet album de mélodies rêveuses et hors du temps. Idéales pour retrouver le calme.

**NOCTURNES**, Music For Two Pianos, Craig Armstrong.



### 8 Dansant

Pour fêter ses 25 ans, l'album culte du Buena Vista Social Club ressort en version remastérisée, et augmentée d'inédits, en vinyle ou CD... Cette merveille cubaine procure toujours autant de plaisir.

**BUENA VISTA SOCIAL CLUB**, 25<sup>th</sup> Anniversary.



9

## Lumineux

Trop rare, Martina Topley-Bird (Tricky) publie un quatrième album cathartique, hanté par la disparition de sa fille. Un disque sombre, mais lumineux grâce à la voix feutrée de la chanteuse britannique et aux arrangements électro subtils de Robert Del Naja (Massive Attack).

**FOREVER I WAIT**, Martina Topley-Bird.

## Ciné

### Une pluie de stars

Pour son casting étourdissant (Frances McDormand, Adrien Brody, Tilda Swinton, Owen Wilson, Timothée Chalamet, Léa Seydoux et tant d'autres), son ancrage en France au début des années 1960, son hommage à l'âge d'or du journalisme, sa mise en scène inventive, son humour et son rythme... Le nouveau long-métrage de Wes Anderson, l'un des événements de la rentrée 2021, ne se manque pas !

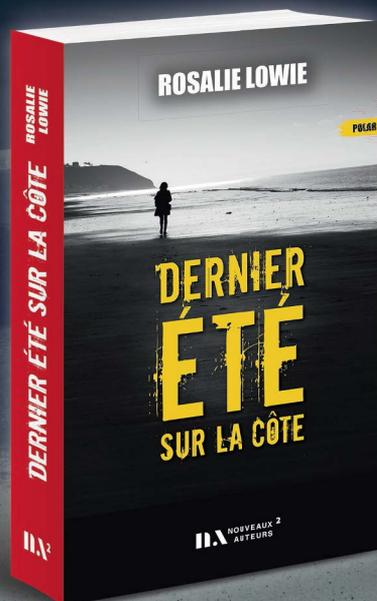
**THE FRENCH DISPATCH**, en salles le 27 octobre.

10



NOUVEAUX 2 AUTEURS ACCÉLÉRATEUR DE TALENTS LITTÉRAIRES

## Le nouveau roman de Rosalie Lowie, Gagnante du Prix *Femme Actuelle* 2017



NOUVEAUTÉ

Un polar captivant dans le décor de la côte d'Opale.

Êtes-vous prêts à découvrir la vérité ?

DISPONIBLE EN LIBRAIRIES ET EN VERSION EBOOK

# OBÉIR, CE GROS MOT

**A** l'origine de cette chronique, une porte à deux battants dans une ferme à côté de chez moi. Cette porte me rappelle celle qu'on voyait dans une animation pour enfants qui passait à la télé du temps de Giscard, voire de Pompidou : *Aglaé et Sidonie*. La chanson du générique disait «A tous les enfants qui sont obéissants nous allons dire au revoir en passant...» C'est, je crois, la dernière fois que j'ai entendu flatter l'obéissance, à la télé ou ailleurs. *Management* n'a jamais consacré de sujet à l'obéissance. Nous n'avons jamais fait de une du genre «Comment obéir au doigt et à l'œil» ou «10 tips pour devenir un collaborateur obéissant.» Et pour cause, l'obéissance n'est plus du tout à la mode depuis *Aglaé et Sidonie*. Imaginez cet échange délirant si une relation m'appelait pour prendre les références d'une possible recrue.

– J'ai son CV sous les yeux, il dit qu'il a travaillé avec toi. Tu l'as trouvé comment ?

– Obéissant.

Ce serait probablement le meilleur moyen de flinguer le malheureux. De même je n'ai jamais vu d'annonce qui dirait ceci : «Vous ferez preuve de dynamisme et d'organisation. Vous saurez utiliser votre sens du relationnel et de la communication. Vous obéirez.»

Cinquante ans ont passé depuis cette époque où l'on récompensait



**PAR DAVID ABIKER**

ANCIEN DRH, JOURNALISTE  
À RADIO CLASSIQUE.  
RÉAGISSEZ À CETTE  
CHRONIQUE SUR  
TWITTER @DAVIDABIKER  
OU SUR LINKEDIN

les écoliers obéissants avec des prix, des livres, des bons points ou même (je l'ai lu !) le droit de faire le jardin du Maître. Tout cela transposé aujourd'hui à l'entreprise constituerait probablement des humiliations et non une gratification.

A vrai dire, obéir est devenu un gros mot. Il avait pourtant le mérite de la clarté. Je connais par exemple un patron qui adore dire à ses collègues patrons qu'il n'aime pas les béni-oui-oui. En réalité, on n'entend pas une mouche voler lorsqu'il anime (je veux dire qu'il dirige) un Comex.

Autre exemple, que je connais de près : quand mon manager me dit «Tu me fais ça pour demain», eh bien je lui rends mon travail pour le lendemain !

J'ai souvent visité des start-up avec des salles de détente qui ressemblaient à des jardins d'enfants. Il y avait des espaces pour faire un petit dodo, des niches pour passer des coups de fil perso et même des jeux. Ces salles aménagées avec de la moquette et du pilou-pilou étaient souvent vides. Qui aurait osé y faire la sieste ou y jouer à chat ?

Le contrat de travail et la nécessité impérieuse de gagner sa vie font qu'il nous faut, malgré la disparition de l'obéissance, accepter le lien de subordination qui est la contrepartie de notre bonne volonté. Quoi qu'on dise, le plus souvent nous obéissons. Ceci dit, une amie manager m'a confié cet été qu'elle avait dû gérer le coup de boule qu'un manutentionnaire avait mis à son chef d'équipe. Parfois, oui, nous désobéissons mais c'est l'exception qui confirme la règle.

Mais en ces temps de révolte, d'insoumission et de rébellion branchées, l'obéissance se drapait de jolis mots : engagement, loyauté, surinvestissement, autonomie jusqu'à se convaincre que l'on obéit moins au travail qu'à soi-même.

«A tous les enfants qui sont obéissants nous allons dire au revoir en passant...» Depuis que j'ai vu cette porte à double battant qui me rappelle ce dessin animé du temps où je n'en faisais qu'à ma tête, je fredonne en boucle la chanson du générique d'*Aglaé et Sidonie*. A force de la chantonner bêtement, j'ai vérifié l'étymologie du mot obéir. Voilà ce que j'ai trouvé : Composé du préfixe latin «ob» et «audio» (verbe latin «audire»), issu du grec «aiô» percevoir par les sens», «percevoir par l'intelligence», «comprendre». Depuis, je n'ai plus honte d'obéir. \*

**L'obéissance se drapait de jolis mots :**  
engagement, loyauté, surinvestissement, autonomie.

Vous avez le sens de l'étiquette.



Chaussures  
Détente  
Doublure Cuir

99€

Prix Unique

69€ la 2<sup>ème</sup> paire  
au choix

Bien sûr, vous avez bon goût. Le bon goût de ne jamais faire de faute de goût quelle que soit l'occasion. Et pour ne jamais commettre d'impair vous choisissez Bexley et ses modèles assurément dans les bons codes de l'élégance, de ce qui fait l'étiquette dans toutes sociétés. Mais là où vous excellez en matière de bon goût, c'est que vous avez l'intelligence de ne pas y laisser votre chemise, de mettre le bon prix, le prix de l'exigence, de l'excellence des matières, des savoir-faire français et c'est aussi ça, avoir le sens de l'étiquette.

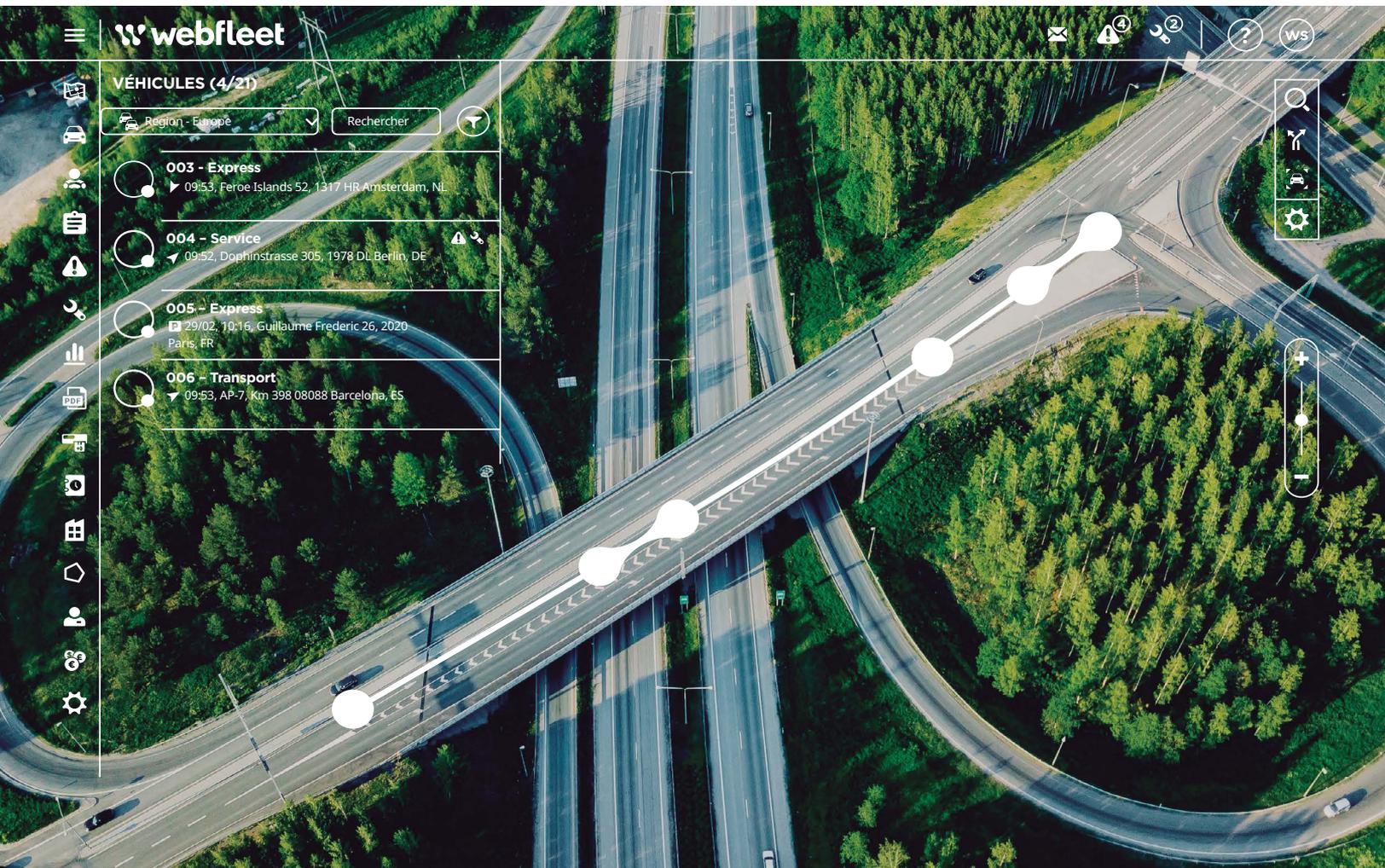
Nos boutiques

#lesensdeletiquette | Bexley.fr

AIX-EN-PROVENCE | ANNECY | BORDEAUX | PARLY 2 - LE CHESNAY | LILLE | LYON 1<sup>ER</sup> | LYON 2<sup>ÈME</sup> | LYON 6<sup>ÈME</sup> | MARSEILLE | NANTES | NICE | PARIS 4<sup>ÈME</sup> - HENRI IV | PARIS 6<sup>ÈME</sup> - SAINT GERMAIN | PARIS 7<sup>ÈME</sup> - RASPAIL | PARIS 8<sup>ÈME</sup> - CHAUVEAU LAGARDE | PARIS 8<sup>ÈME</sup> - CHAMPS ÉLYSÉES | PARIS 8<sup>ÈME</sup> - LA BOÉTIE | PARIS 15<sup>ÈME</sup> - VAUGIRARD | PARIS 17<sup>ÈME</sup> - PALAIS DES CONGRÈS | PARIS - LA DEFENSE | CC CRETEIL SOLEIL | TOULOUSE | STRASBOURG | BRUXELLES - GALERIE LOUISE | BRUXELLES - WOLUWE

# La collecte de données au service de la performance de l'entreprise

Découvrez WEBFLEET, la solution de gestion de flotte numéro un en Europe



Réduisez les coûts de carburant et de maintenance. Planifiez les meilleurs itinéraires. Améliorez les comportements de conduite. WEBFLEET vous aide à faire tout cela. C'est pourquoi plus de 50 000 entreprises dans le monde font confiance à notre solution pour emmener leurs camions, leurs chauffeurs et leurs entreprises là où ils le souhaitent.

**Let's drive business. Further.**