



DOSSIER

Dossier coordonné par Cyril Azouvi, avec Laurène Champalle, Christine Halary, Manuel Jardinaud, André Mora,

Page 46 **Savoir prendre les bons risques professionnels**

Page 48 **Assumer une décision impopulaire**

Page 52 **Oser se faire remarquer**

Page 54 **S'opposer à sa hiérarchie quand elle se trompe**

Page 56 **Kit de survie pour manager menacé**

Page 58 **Redresser la tête après un coup dur**

Page 60 **Loïck Peyron : "Le courage, c'est vivre sa passion, tout simplement"**



A 50 ans, Loïck Peyron n'est pas près de lâcher la barre. Le danger en mer ? Pour lui, ce sont juste les risques du métier...

PHOTOS : VINCENT LIGHIER POUR MANAGEMENT - YVAN ZEDDAO/PRESSES-SPORT

Anne-Isabelle Six et Yoanna Sultan



LE COURAGE, MODE D'EMPLOI

Les gens courageux n'ont rien d'exceptionnel... si ce n'est la capacité de mobiliser, le moment venu, les ressources nécessaires pour dépasser leurs peurs.

Deux tours du monde à la voile, deux sauvetages en haute mer et des trophées en pagaille : la vie de Loïck Peyron fait rêver. Elle semble d'ailleurs inaccessible au commun des mortels, comme si les « héros » étaient dotés d'une force surnaturelle. Jusqu'à nouvel ordre, pourtant, le gène de la bravoure n'a pas été identifié. Les ressorts du courage

sont présents en chacun de nous, il suffit d'apprendre à les actionner le moment venu.

Certes, le quotidien de tout un chacun n'a pas le panache d'une course nautique, mais il recèle quantité de situations qui exigent de la vaillance, aussi bien psychologique que physique. La preuve ? Le 3 avril dernier, un ingénieur lyonnais de 29 ans est devenu la coqueluche des Américains. Son fait d'armes : avoir plongé dans les eaux glacées de l'East ▶▶▶

« On ne jure plus que par le 100% sécurité. Un état d'esprit néfaste, parce qu'il dédouane de toute responsabilité. »

Loïck Peyron, navigateur



Accepter le questionnement intérieur, c'est déjà oser se regarder en face

▶▶▶ River à New York pour sauver Bridget, 2 ans, de la noyade. Lorsque les médias l'ont félicité, Julien Duret s'est étonné : « Tout le monde en aurait fait autant, non ? » Le 21 mai, après dix-huit ans de bons et loyaux services comme présentatrice du journal télévisé de la chaîne publique italienne Rai Uno, Maria Luisa Busi a donné sa démission, dénonçant une ligne éditoriale devenue « trop partielle ». Le 23 juin, Nicolas Mahut et John Isner sont entrés dans la légende du tournoi de Wimbledon en disputant le plus long match de l'histoire du tennis, en onze heures et cinq minutes. Le point commun entre ces personnes qui, dans des circonstances très dissemblables, se sont surpassées ? Ne pas avoir cédé à la facilité. « Le courage

et viril, on est passé à une conception plus morale, où les femmes tirent leur épingle du jeu. En Russie, la journaliste Anna Politkovskaïa a payé de sa vie son combat contre la corruption et l'autoritarisme de Poutine. En Birmanie, Aung San Suu Kyi, Prix Nobel de la Paix en 1991, est privée de liberté pour son opposition non violente à la dictature militaire. « La plus grande visibilité des femmes sur le devant de la scène met en avant des formes moins spectaculaires, plus ordinaires du courage », observe Michel Lacroix. Ne faut-il pas de la force intérieure pour dire stop à un patron harceleur, accepter un travail peu valorisant afin de nourrir sa famille, rebondir après un licenciement, ou encore faire face à la maladie ? « En définitive, la

personne courageuse est celle qui ose affronter le jugement d'autrui, exprimer ses sentiments et s'affirmer », estime la coach Sylvie Grivel, auteur d'« Être soi dans ses relations » (Eyrolles). Dans une société de consommation qui nous donne pour modèles des images sur papier glacé, le courage consiste aussi à refuser d'être des clones. « Il faut être solide pour résister au formatage », note la psychiatre Marie-France Hirigoyen, connue pour son ouvrage « Le Harcèlement moral » (La Découverte). Il est d'autant plus difficile, à notre époque, de rester indépendant, d'affirmer ses propres convictions, que la mondialisation et la rapidité des communications sur Internet uniformisent les modes de pensée.

Alors d'où vient notre capacité à ne pas céder à la facilité ? Si la force de caractère s'acquiert en partie par l'éducation, elle se renforce ensuite sous le regard des autres. Puis c'est l'expérience qui donne l'assurance nécessaire pour repousser les limites. Les épreuves de la vie nous amènent à relativiser, à comprendre que l'on peut faire face à l'adversité. D'abord parce qu'on n'a parfois pas le choix : un environnement oppressant incite à se rebeller. « A trop subir, tôt ou tard, on relève la tête », note le psychiatre Frédéric Fanget, auteur d'« Oser : thérapie de la confiance en soi » (Odile Jacob). Mais aussi parce que l'expérience endurecit. D'ailleurs, les psychothérapeutes comportementalistes aident leurs patients à lutter contre leurs phobies en les exposant de façon progressive et répétée aux situations qui les effraient. **Savoir évaluer les risques.** Le courage est donc une qualité qui se forge et qui n'a rien à voir avec la témérité. « C'est l'art d'évaluer les risques et de s'y adapter », poursuit Frédéric Fanget. Mais c'est aussi l'aptitude à faire face à la réalité, à se confronter à sa condition humaine. Marie-France Hirigoyen dénonce ainsi la tendance, très française, à l'abus de psychotropes, ces médicaments destinés à évacuer l'angoisse. « En trente ans, le profil des patients a radicalement changé. Aujourd'hui, la majorité souffre de pathologies dites "narcissiques" (troubles psychosomatiques, dépendances...), qui conduisent à fuir tout questionnement intérieur. Or la souffrance nous fait grandir. Le courage serait d'oser se regarder en face. » Pour cela, inutile d'être un superhéros... ■ Anne-Isabelle Six

3,8
millions de Français
consomment
régulièrement des
psychotropes.

Observatoire français des drogues
et des toxicomanies, 2009.

résulte d'une lutte entre cette partie de nous-même qui craint de se faire mal ou de déplaire, cherche le confort, fuit la difficulté, et celle qui tient bon, ose dire non, affronte la réalité », observe le philosophe Michel Lacroix, auteur de l'essai « Le Courage réinventé » (Flammarion). Et c'est dans les périodes d'incertitude – qu'elle soit économique ou personnelle – que nous avons le plus besoin de cette force d'âme.

Refuser d'être un clone. Au fond, qu'est-ce que le courage ? En grec, le mot « andrea » désigne à la fois l'audace et la virilité. Mais l'époque à laquelle la bravoure, mâle vertu, consistait à surmonter la peur qu'inspirait le guerrier ennemi ou à l'animal féroce est bien révolue. D'un courage corporel



A 200 kilomètres à l'heure, pas question de penser à la chute.

TROIS HOMMES,

Jean-Christophe Rufin, écrivain



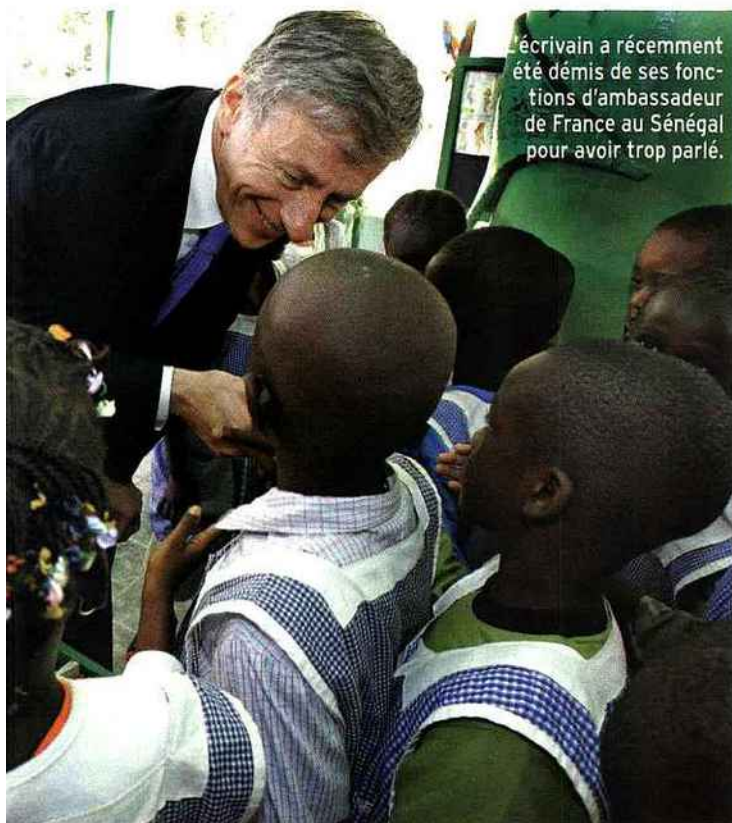
C'est à une véritable levée de boucliers que s'est exposé Jean-Christophe Rufin en dénonçant dans « Le Monde » du 6 juillet 2010 la persistance de la Françafrique, ces réseaux d'influence français auprès des dirigeants du continent noir. Déchargé par l'Elysée de ses fonctions d'ambassadeur de France au Sénégal le 30 juin 2010, l'écrivain académicien dénonçait déjà « l'affairisme » du président Abdoulaye Wade alors qu'il était encore en poste. Il paie aujourd'hui le prix de son indépendance, quelles que soient les conséquences que ce coup d'éclat peut avoir sur la suite de sa carrière. Mais le risque, l'ancien président d'Action contre la faim connaît : il était notamment en Erythrée pendant la guerre civile et au Kosovo durant les bombardements de l'Otan.



**Mathieu Sage,
recordman
du monde de
ski de vitesse**

"Bizarrement, si on pense que l'on va chuter, on chute." Pour Mathieu Sage, le fait même d'envisager le danger est un facteur de risque. Le ski de vitesse (ou kilomètre lancé) exige une dose d'inconscience... et un maximum de préparation. Car à plus de 200 kilomètres-heure sur des pentes inclinées à 45 degrés, pas question de se rater. La qualité du matériel est déterminante. Et au moment du départ, il faut impérativement faire abstraction de ses émotions afin de mobiliser toutes ses ressources physiques. Le plus difficile finalement ? "Avoir le courage de s'entraîner 320 jours par an pour un «run» qui ne dure que de 20 à 25 secondes."

TROIS FORMES DIFFÉRENTES DE COURAGE



L'écrivain a récemment été démis de ses fonctions d'ambassadeur de France au Sénégal pour avoir trop parlé.



Dans l'action, les pompiers n'ont pas peur. Mais après...



Commandant Frédéric Robert, spécialiste des interventions en montagne

"Ce qui nous amène à nous dépasser, c'est l'expérience, l'entraînement, mais aussi le cadre et l'esprit de corps", explique Frédéric Robert, qui commande un groupement de pompiers spécialisé dans les milieux périlleux. Cet hiver, il a ainsi sauvé un jeune homme resté bloqué sur une falaise. Seule solution pour l'atteindre : escalader de nuit une paroi verglacée. "Dans l'action, pas le temps de penser au pire. Ce n'est qu'après l'action qu'on éprouve la peur, en pensant aux risques encourus."

Savoir prendre les bons risques professionnels

Le goût de l'inconnu, l'envie de se dépasser poussent parfois à s'écarter d'une carrière toute tracée. Une aventure qui exige de la lucidité, du discernement... et un zeste de folie.

Lorsqu'elle a quitté AOL France en 2009, quelques mois avant que le fournisseur d'accès à Internet ne cesse définitivement son activité dans l'Hexagone, Virginie Ducrot a éprouvé un irrésistible besoin, pas très fréquent chez les cadres : se mettre en danger. «La solution de facilité aurait été de valoriser mon diplôme de l'Essec et mes jolies références pour rebondir dans une grosse entreprise. Mais là, j'ai eu envie d'une bonne dose d'adrénaline!»

Ni une ni deux, elle a sauté le pas : la jeune femme, qui avait siégé au comité de direction d'AOL, s'épanouit depuis avril dernier comme directrice marketing d'une start-up de sept salariés, Envoinmoinscher.com. Elle a investi à titre personnel dans le capital de ce site qui compare les tarifs des messageries express. Et à l'en croire, un petit chez-soi vaut bien un grand chez les autres...

Estime de soi. Relever un défi, se dépasser, repousser ses limites... Autant de raisons qui incitent certains managers à prendre des risques et à faire une croix sur les titres clinquants et les statuts ronflants. Leur philosophie? Sans l'excitation du challenge, les sacrifices professionnels devien-

nent vite intolérables. Loin d'être des casse-cou, ces funambules du business ont suffisamment conscience de leurs forces et de leurs faiblesses pour ne pas se jeter dans le vide. Courageux donc, mais pas téméraires. «Quand on cherche à sortir des clous, la question de l'estime et de la connaissance de soi est toujours présente en filigrane», constate Philippe Lesage, coach et recruteur au cabinet Alexandre Tic. **Confiance totale.** Pour être en mesure de relever tous les défis (y compris ceux qui tombent à l'improviste) et surtout d'assumer un éventuel échec sans s'effondrer, le maître mot

67%
des cadres estiment qu'il est difficile de changer de secteur.

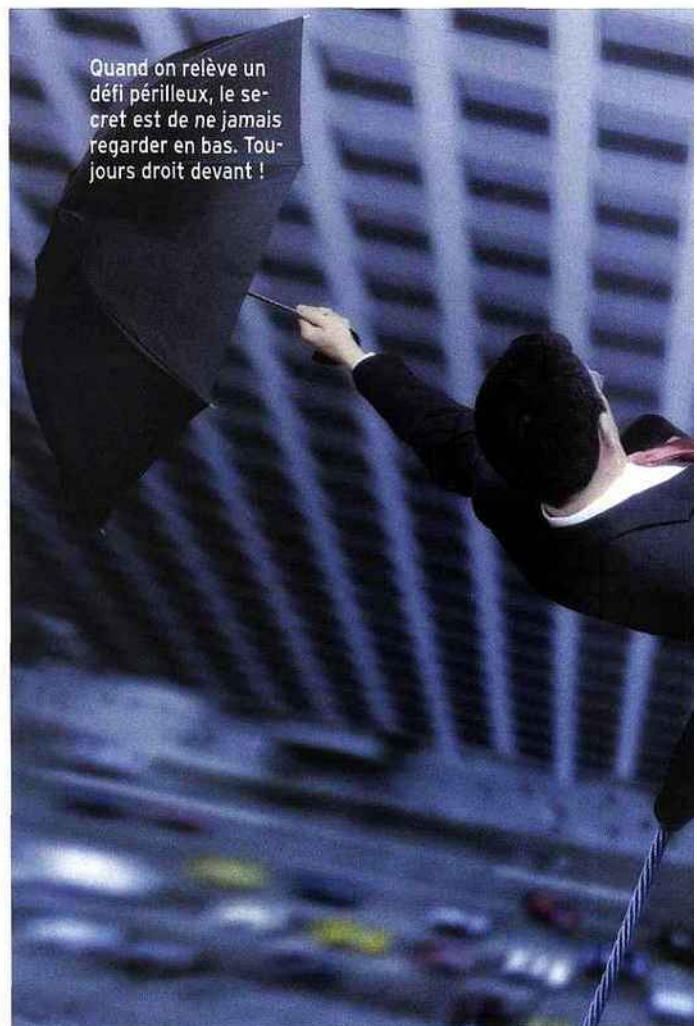
Baromètre Adecco-Ifop de la mobilité professionnelle, juillet 2010.

reste la confiance. Marc Panic n'en a pas manqué lorsqu'il a pris à partie les dirigeants de sa start-up sur leurs promesses de Gascon (lire l'encadré). Il n'a pas obtenu gain de cause. Mais son coup d'éclat a agi comme un révélateur : comme lui, la plupart de ses collègues ont préféré aller voir ailleurs.

Plus chanceux, Vincent Quignon-Fleuret a été entendu par sa hiérarchie. Ses exigences n'avaient pourtant rien d'évident. Dès son entrée à Boursorama, ce gestionnaire de back-office s'est fixé comme objectif de devenir manager. Sauf qu'avant de postuler, il s'est posé les bonnes questions : techniques («Suis-je ca-

pable de conduire une réunion, de faire une présentation en public?») et psychologiques («Ai-je peur de l'affrontement, de dire non?»). Titulaire d'une simple licence de droit, il s'est souvenu de son service militaire, effectué à l'école des of-

ficiers de Saint-Cyr. Estimant que cette formation l'avait doté des armes nécessaires pour diriger un service, il a donc demandé à ses supérieurs la responsabilité d'une équipe de sept commerciaux. «Je n'ai jamais écarté l'hypothèse selon



Quand on relève un défi périlleux, le secret est de ne jamais regarder en bas. Toujours droit devant !

laquelle je pouvais échouer, confie-t-il. Mais je savais surtout que j'avais de grandes chances de m'épanouir à ce poste.» Et il avait raison : il est maintenant directeur marketing clients de la banque en ligne.

Décision commune. Si le courage plonge ses racines dans la confiance en soi, il est aussi renforcé par celle que vos proches placent en vous. Changer de métier, accepter un poste exposé, intégrer une structure encore fragile sont des décisions lourdes de conséquences, qui se prennent rarement seul. Voyez Céline McCabe. Sa nouvelle vie, elle l'a décidée «à deux», dit-elle, avec son mari. A 33 ans, cette ex-DRH d'une

usine Renault, diplômée de l'ESCP et mère de deux jeunes enfants, a quitté la voie royale promise aux «hauts potentiels» pour travailler à plein temps dans l'ONG Asmae-Sœur Emmanuelle.

Vous êtes au clair avec vos envies? Votre plan pour les réaliser a de bonnes chances de succès? Et votre entourage vous soutient? Cessez de vous poser des questions, foncez! Car oui, il faut une légère dose d'inconscience pour se lancer dans l'inconnu. Se projeter trop précisément

dans une nouvelle fonction peut vite conduire à la paralysie les plus courageux d'entre nous. Tel un plongeur au

bout du tremplin, vous aurez besoin de faire taire vos doutes pour oser le grand saut et passer à l'acte. «S'autoriser, oser, prendre l'initiative... Voilà les seuls mots qu'il faut avoir en tête

lorsqu'on décide d'abandonner le confort et la sécurité», explique la coach Catherine Chouard. En 2006, Antoine Bayle, ingénieur, a démissionné de son poste chez IBM

54%

des DRH déplorent le nombre insuffisant de candidats.

Baromètre Adecco-Ifop de la mobilité professionnelle, juillet 2010.



Marc Panic, directeur des opérations de GroupM Interaction

«J'ai dit tout haut ce que les autres pensaient tout bas.»

A l'époque, je travaillais dans une start-up. Comme le reste de l'équipe, je m'étais énormément investi : nous bossions soixante-dix heures par semaine, sept jours sur sept. Les dix-huit mois de développement ayant été couronnés de succès, il était temps de recevoir la contrepartie de nos efforts. Les dirigeants nous avaient promis monts et merveilles en échange de notre implication : des responsabilités, une évolution salariale... Et au final, nous n'avons rien eu. J'ai exprimé ma réprobation lors du comité de direction. On m'a fait comprendre que nul n'était irremplaçable. Conséquence : en trois mois, seize personnes, dont moi, soit la quasi-totalité de l'effectif, ont démissionné. L'entreprise a mis un an à s'en relever. Depuis, les horaires ont été aménagés pour que les collaborateurs puissent avoir une vie personnelle. Mon coup de sang aura au moins servi à ça...»



pour fonder sa SSII, Tchap, spécialisée dans la création de sites Web. Même s'il avait préparé le terrain en nouant quantité de contacts avec de futurs clients, il confesse aujourd'hui avoir mal anticipé la charge de travail, le temps infini que demande la relance des prospects, et les difficultés inhérentes à tout changement de cap. Mais il ne regrette pas sa décision : «A trop réfléchir, on ne fait jamais rien!» affirme le jeune patron, qui emploie aujourd'hui une quinzaine de collaborateurs.

Ecouter sa petite voix. Si le temps passe au début pour un allié – il est indispensable de mûrir son projet –, il peut aussi devenir un ennemi. Combien de cadres se lamentent, au milieu de la quarantaine, d'avoir laissé s'éteindre la petite voix qui les poussait dix ans auparavant à forcer le destin? «C'est trop tôt», «Je suis bon dans mon job», «J'ai encore tellement de choses à prouver»... Les arguments ne manquent pas pour justifier l'attentisme. Il n'empêche, tous les experts que nous avons interrogés sont formels : une expérience de sept à dix ans à un poste opérationnel, dans une ou deux entreprises de taille conséquente, constitue déjà un solide viatique pour tenter l'aventure.

«La prise de risque doit être associée à une réflexion honnête sur ses ambitions... et ses propres limites, prévient Vincent Quignon-Fleuret, de Boursorama. Il faut éviter d'avoir les yeux plus gros que le ventre car le résultat peut se révéler catastrophique.» Au besoin, discutez-en avec un collègue, voire un supérieur. Un pari audacieux suscite toujours de l'intérêt. Et à défaut de vous encourager dans ce virage professionnel, votre chef vous évitera peut-être la sortie de piste. ■

Manuel Jardinaud

Assumer une décision

Personne n'aime jouer les oiseaux de mauvais augure. Mais on ne peut pas prétendre diriger une équipe et se défilier lorsqu'il faut annoncer une nouvelle désagréable. Question d'autorité.


Depuis la restructuration engagée en 2006 par le PDG Jacques Gounon, les finances d'Eurotunnel vont mieux. Mais les équipes du transporteur ont eu du mal à sortir la tête de l'eau. «Le middle management avait perdu la main et l'ambiance de travail était devenue délétère», se souvient Paul Pinto, PDG de Manageyourself. Objectif de la mission confiée à ce cabinet de conseil : réapprendre aux managers opérationnels à mener des entretiens d'évaluation en sachant dire ce qui ne va pas, et imposer un roulement lors des permanences du week-end pour ne plus laisser les mêmes salariés se sacrifier face aux forts en gueule... Bref, restaurer l'autorité perdue, celle qui permet d'imposer des décisions désagréables.

Levée de boucliers. L'exercice est assez peu prisé des managers. Comment annoncer à ses troupes que, cette année, il n'y aura ni augmentation individuelle, ni primes ? Que le projet sur lequel elles travaillent depuis six mois est abandonné ? Qu'elles déménagent dans un cadre peu avenant ? Surtout, comment y parvenir sans entamer leur motivation et leur confiance ? «Les dirigeants pensent que tout changement va automatiquement provoquer une levée de boucliers. C'est faux : si l'on montre que la décision est dure mais juste, et qu'elle ne profite

pas à un petit nombre, il y a en général peu de résistance», explique Christophe Faurie, professeur à l'université Paris-Dauphine. Ce consultant s'est spécialisé dans la conduite du changement après avoir occupé de nombreux postes où il a dû assumer certains choix contestables de sa hiérarchie. «Je me souviens notamment d'une situation très inconfortable, raconte-t-il. L'un de mes chefs avait gagné plusieurs appels d'offres, mais nous étions incapables de les réaliser dans les temps. J'ai dû obliger mon service à se mettre en quatre face à des clients furieux.»

Donner du sens. Pour éviter de se retrouver en première ligne, la plupart des managers se contentent souvent de jouer les courroies de transmission. Ils se réfugient derrière leurs notes, envoient des sbires annoncer la nouvelle à leur place ou critiquent ouvertement la stratégie de leur hiérarchie. Grossière erreur. «Ce comportement crée un sentiment d'inconfort alors que les collaborateurs ont besoin de se sentir en sécurité», estime Paul Pinto. Bénédicte Haubold, fondatrice du cabinet Artélie spécialisé dans les risques psychosociaux, va plus loin : «Dans les entreprises où le manager relaie des décisions sans leur donner du sens, on constate rapidement des baisses de motivation et de productivité.»

Première règle : en tant que meneur d'hommes, c'est à vous de prendre la parole. Il en va de votre crédibilité. Peu



Plaidez comme un avocat, en insistant sur les faits et les chiffres qui servent votre démonstration.

importe d'ailleurs que vous soyez ou non en accord avec la décision. «Agissez comme un avocat : cherchez dans le dossier les éléments qui étayent la défense et argumentez en ce sens», conseille Christophe Faurie. «Avant une annonce difficile, j'écris à l'avance les mots-clés sur une feuille», confie Alain Mauriès, DRH chez Pochet, leader mondial du flaconnage cosmétique. De manière générale, plus vous resterez factuel, plus vous li-

miterez les débordements. «Une décision impopulaire doit être appuyée sur des faits précis, des évaluations objectives, des prévisions réalistes», indique Christian Brière, manager de transition chez X-PM Transition Partners.

Pour vous aider, inspirez-vous de la technique anglo-saxonne du «stretch goal» (objectif transcendant), qui fonctionne en trois temps. Présentez d'abord l'objectif sous une forme quantifiée : par exem-

impopulaire

Frédéric Sénéchal, DRH chez
Bouygues Habitat social

« J'ai dû licencier
un salarié sans
donner les raisons
à ses collègues. »

Il y a un an, j'ai proposé à un salarié qui avait un problème d'alcool de se faire soigner. Il a replongé récemment. Je l'ai rencontré à plusieurs reprises pour en parler : il n'a pas voulu me donner d'explications ni poursuivre le traitement. Quand un collaborateur ne tient pas ses engagements, il n'y a pas d'autre issue que la séparation. C'était clair entre nous, il n'a pas été surpris par ma décision. Mais je n'ai pas pu expliquer à ses collègues, qui ignoraient son degré de dépendance, le motif de son départ. Je me suis donc heurté à leur incompréhension. Mais j'ai tenu bon. Je préférais affronter cette impopularité plutôt que de révéler des faits d'ordre privé. J'étais en accord avec moi-même et j'ai reçu le soutien de mon comité directeur. »



ple, une augmentation du chiffre d'affaires de 20%. Puis insistez, sans en rajouter, sur les difficultés actuelles du marché : « Depuis trois ans, nos ventes baissent de 10% à périmètre constant. » Enfin, détaillez les solutions qui doivent assurer la réussite du projet : « Un audit de la direction commerciale montre qu'il existe un potentiel de clients inexploités. Nous allons leur consacrer une part importante de nos efforts et faire sauter les dysfonc-

tionnements qui bloquaient jusqu'ici le développement de ces relais de croissance. »

Défendre sa position. Cet argumentaire doit être développé sur un court laps de temps. Une fois l'annonce faite, votre équipe va à coup sûr tester votre détermination, en manifestant bruyamment son mécontentement... voire en vous menaçant. « Alors que j'étais chargé de fermer un réseau de stations-service, on m'a prévenu qu'un ►►►

►►► gérant m'attendait avec un fusil. J'ai fait savoir que je viendrais quand même. Heureusement, il s'est dégonflé», raconte Jean-Pierre Lacroix, aujourd'hui gérant de MCG Managers (management de transition). «On gagne le respect en résistant et en défendant pied à pied sa position», ajoute Christophe Faurie.

Aller droit au but. Ce qui ne signifie pas rester sourd aux craintes de vos collaborateurs. Au contraire, votre rôle consiste à les laisser exprimer leurs inquiétudes. Surtout, ne les minimisez pas : cela ne ferait qu'envenimer les choses. «Gardez une ligne claire, conseille Frédérique Deloffre-Vye, dirigeante de Croissens Consulting. Expliquez que vous avez rappelé à la direction le travail accompli jusqu'ici, que vous avez défendu d'autres options, mais qu'un choix a été opéré et que vous vous y êtes rallié.»

Un collaborateur en pleurs se sentira respecté si vous reconnaissez son émotion

Attention, toutefois, à ne pas lâcher des phrases du genre «Ce n'est pas ma faute» ou, pis, «Ça ne dépend pas de moi», qui sous-entendraient que vous n'avez aucune autorité ou marge de manœuvre.

Dans un entretien en face à face, les sentiments risquent d'être exacerbés. Pour canaliser les débordements, allez droit au but. Inutile de temporiser en demandant des nouvelles de la famille, ou en prévenant votre collaborateur que vous avez quelque chose à lui dire mais qu'il n'a pas à s'inquiéter... «L'intéressé va se faire un film. Prenez plutôt soin de contextualiser la déci-

sion et d'expliquer à votre interlocuteur les conséquences qui le concernent directement», conseille la coach Frédérique Deloffre-Vye.

Perspectives d'avenir. L'émotion le submerge? Incitez-le à s'exprimer. Psychologue chez Stimulus, Chrystel Chaudot conseille cette méthode : «Reformulez la réaction ou l'absence de réaction de votre interlocuteur. Par exemple, s'il se met à pleurer, dites-lui : "Je comprends que tu aies du chagrin. Mais cette décision va te permettre de..." Si vous reconnaissez sa souffrance, votre collaborateur se sentira respecté.» Devant les larmes de la secrétaire

qu'il licencierait, Joël Chareyron – aujourd'hui directeur de Facilliance (entreprise de maintenance) – a su trouver les mots justes : «Je n'ai pas cherché à me justifier. Je lui ai demandé ce qu'elle pensait de son job. C'était une façon de lui faire admettre qu'elle ne s'y sentait plus bien et que la séparation était la meilleure solution pour tout le monde.»

Enfin, il faut donner des perspectives d'avenir : «On se revoit dans deux jours»; «J'attends vos propositions pour bâtir notre plan d'action.» Dans le cadre d'un déménagement, par exemple, il est impératif de réunir son équipe pour recueillir ses doléances et réfléchir avec elle à de nouvelles manières de travailler. «C'est aussi l'occasion d'identifier les démissions potentielles», note Paul Pinto. Plus vite on les détecte et mieux on organise la suite. ■ **André Mora**

CHRISTIAN KOZAR, LE DÉMINEUR DES DOSSIERS CHAUDS

Tu trembles, carcasse, mais tu tremblerais bien davantage si tu savais où je vais te mener.» Cette devise de Turenne, maréchal de Louis XIV, Christian Kozar l'a faite sienne depuis ses débuts dans l'armée comme enfant de troupe. Officier pendant vingt ans, ce Jurassien n'a cessé ensuite de mettre son courage à l'épreuve, dans des missions périlleuses. En Nouvelle-Calédonie d'abord, où il risque sa peau pour rétablir le dialogue avec les Kanaks à la fin des années 1980. Puis à Air France, où son PDG Christian Blanc le charge de créer un hub à Roissy, synonyme de profonds changements

en interne. A La Poste, enfin, où Jean-Paul Bailly lui confie en 2002 la douloureuse restructuration de la branche courrier. A chacune de ses interventions, Kozar applique une méthode bien huilée. «Il faut impérativement dire la vérité aux collaborateurs, même si elle fait mal, et leur proposer dans le même temps un défi à relever.» Chez Air France, devant les salariés réunis à son arrivée, il assène : «Nous sommes aujourd'hui en faillite. Dans dix ans, il ne restera que deux ou trois compagnies en Europe. Voulez-vous en faire partie?» Idem à La Poste, où il joue sur la sémantique pour valoriser le changement.

Ses états de service

1970 Officier de l'armée de terre, commandant du 60° RI

1985 Sous-préfet des îles Loyauté, en Nouvelle-Calédonie.

1995 Directeur général adjoint d'Air France.

2002 Directeur général délégué du groupe La Poste.

2006 Fondateur d'AGK Conseil.

Les centres de tri vont disparaître? Oui, mais à la place, il y aura des plates-formes industrielles, à tous les échelons : local, national et international. La réforme a été entérinée en 2004 par tous les syndicats, CGT comprise, sans grèves ni distribution de primes. Du grand art...



Oser se faire remarquer

Dans le climat actuel, se fondre dans le paysage semble rassurant. Il n'empêche : les entreprises ont aussi besoin de trublions qui bousculent les vieux modèles.

Plutôt gonflé, ce candidat qui postulait à la direction commerciale d'un groupe industriel! Lorsque le PDG qui le recevait lui a lancé: «Vous avez meilleure mine que sur la photo de votre CV», il a répondu du tac au tac, en sortant de sa sacoche un cliché de son interlocuteur pris lors d'un séminaire: «Eh bien moi, lorsque je vous vois tout sourire, encadré par deux jolies hôtesse, cela me rassure sur la santé de la maison!» Une repartie qui a eu l'heur de plaire: l'impertinent a décroché le job.

Jouer le décalage. «Les entretiens de recrutement constituent de bonnes occasions de faire preuve d'audace», observe Estelle Strappazon, fondatrice du cabinet de recrutement Elyte. Comme on n'a rien à perdre, autant marquer les esprits. Le hic, c'est qu'une fois embauchés, les cadres qui sortaient du rang ont tendance à vite y rentrer. Surtout s'ils craignent pour leur avenir. Et le calcul n'est pas forcément judicieux: la crise offre en effet une fenêtre de tir à ceux qui osent le décalage. «Les dirigeants ont besoin d'innover, rappelle Jean-Louis Muller, directeur associé à la Cegos. Pour y arriver, ils réclament des managers capables de briser la routine.» Vous ne vous sentez pas l'âme d'un fou du roi? Avec un peu de méthode, vous serez surpris de votre capacité à bousculer l'ordre établi.

Premier conseil: ne surjouez pas, restez authentique. Pour aider les managers à re-

trouver une certaine sincérité, le coach Arnaud Riou leur demande de lister toutes les fois où ils ont dit oui quand ils pensaient non. Un indice ne trompe pas: «Si vous éprouvez une crispation au niveau du plexus solaire, c'est que vous êtes en désaccord avec la décision», affirme-t-il.

Ensuite, interrogez-vous sur les raisons qui vous ont empêché de contredire votre interlocuteur. La peur d'être (mal) jugé se trouve souvent à l'origine de ces petites lâchetés du quotidien. Or un manager qui ne prend jamais position perd la considération de ses collaborateurs. Et peut-être aussi celle de ses supérieurs: lorsqu'on est sûr de son fait, tenir bon se révèle en effet souvent payant. «Je me souviens d'un cadre qui, malgré la pression de sa hiérarchie, affolée à la perspective de perdre un contrat, a refusé de baisser ses tarifs, raconte Arnaud Riou. Il était certain de coller aux prix du marché. Finalement, c'est lui qui a remporté l'appel d'offres. Et son patron l'a félicité d'avoir tenu le cap.»

Désacraliser le chef. Car personne n'est infaillible. Or c'est souvent parce que les salariés sont persuadés que leur supérieur a raison qu'ils renoncent au dialogue. «En général, les gens n'osent pas donner leur avis parce qu'ils placent leur patron sur un piédestal», explique la coach Nelly Michelin. Le meilleur moyen de désacraliser votre chef? Focalisez-vous sur l'homme, avec ses qualités et ses failles. Puis amusez-vous à imaginer les ordres que vous lui donneriez si vous étiez son

Eric Chauvin, PDG du cabinet de courtage Modératio

«Mon livre m'a permis d'asseoir ma crédibilité auprès de mes clients et de mes fournisseurs.»

«Comment diminuer son endettement personnel et récupérer du pouvoir d'achat», publié en mai dernier aux éditions Gualino, est mon meilleur outil de communication. Mais je ne l'ai pas écrit pour me faire de la pub: c'est un travail beaucoup trop prenant pour que cette seule motivation fonctionne. Cet hiver, j'ai dû rogner sur chaque minute de mon temps libre pour boucler le manuscrit dans les délais. Même si j'aime écrire et que je maîtrise le sujet, il m'a fallu une forte discipline pour achever ce projet. Le jeu en valait la chandelle: je suis considéré aujourd'hui comme un expert dans la prévention du surendettement, un thème d'actualité. Par ailleurs, je renvoie discrètement sur le site de ma société, www.moderatio.fr, pour bâtir, par exemple, un tableau d'amortissement. Au final, ce livre est plus efficace que n'importe quelle plaquette commerciale.»



supérieur. «C'est un jeu intellectuel très stimulant», assure Mathieu Griffoul, directeur au cabinet de conseil Weave.

Enfin, répétez-vous tous les matins cette devise de Benjamin Franklin: «Il y a bien des manières de ne pas réussir, mais la plus sûre est de ne jamais prendre de risque.» Pour vous en convaincre, rappelez-vous toutes les fois où votre audace s'est révélée payante,

dans un contexte professionnel ou privé. Grégoire Sentilhes, le président fondateur de la société de capital-développement NextStage, n'a jamais oublié son premier coup de poker. A 23 ans, il avait négocié l'achat d'un quart de page dans «Le Monde» et publié sa propre annonce de recherche d'emploi, titrée «Je ne m'appelle pas Citizen Kane» en référence au magnat de la



Exploitée intelligemment, la fantaisie est un formidable atout pour attirer l'attention.

presse du film d'Orson Welles. Sa cible : les entreprises de médias et de télécoms. Bien vu ! Le jeune diplômé de l'ISG a reçu rapidement plusieurs propositions, dont une émanant de Robert Hersant : ce dernier le propulsera administrateur de son groupe moins d'un an plus tard.

Attention, toutefois : se sentir bien armé pour exprimer ses convictions ne signifie pas

qu'on doive sans cesse « la ramener ». Evitez de jouer l'enquiquineur de service, qui soulève des objections à tout propos sans apporter la moindre solution : vous finiriez par agacer. Pour vous distinguer de façon habile, vous devez être une force de proposition. Autre règle élémentaire : respecter les usages en vigueur dans votre entreprise. Si la culture maison est celle

de la porte ouverte, inutile de vous enfermer avec votre patron dans son bureau sous prétexte de lui exposer l'idée du siècle ! Le but n'est pas de passer pour un original, encore moins de faire cavalier seul. « Respectez les autres, vous avez tout à y gagner », insiste Pascal Chauvin, auteur de « 20 clés pour mieux réussir professionnellement » (éditions Gualino). C'est parce qu'elle s'est faite le porte-parole de toute une profession qu'Anna Sam a gagné les faveurs des médias ainsi que l'estime de ses collègues. Titulaire d'un DEA de littérature, la jeune femme était caissière dans un hypermarché Leclerc de la région de Rennes lorsqu'elle a lancé son blog en 2007. L'idée ? Raconter avec humour sa vie quotidienne. Et changer le regard des clients sur ce métier difficile. Un joli buzz plus tard, elle est devenue consultante auprès de Michel-Edouard Leclerc : ce dernier vient de lui confier en personne une mission d'étude pour revaloriser le statut de ses ex-conscieurs dans tous les magasins de l'enseigne.

Sortir du lot est une chose. Mais si vous ne voulez pas faire chou blanc, veillez aussi à respecter le bon timing. « Choisissez le moment opportun pour vous exprimer, avertit Jean-Louis Muller, de la Cegos. La réunion, par exemple, n'est pas l'occasion la plus propice pour donner son point de vue car il s'y instaure d'emblée des jeux de pouvoir. » En revanche, pourquoi ne pas créer une occasion qui vous permettra de vous adresser directement au boss ? Vous pouvez ainsi vous arranger pour l'aborder seul à seul dans l'ascenseur, sur le

parking de l'entreprise ou encore lors d'un pot de départ. Il sera, sans nul doute, dans de meilleures dispositions que derrière son bureau. Antoine Lévêque, directeur général de l'agence Marvellous France (marketing sur les mobiles), se souvient d'un fournisseur qui le harcelait au téléphone pour obtenir un rendez-vous. « J'ai fini par lui dire que je n'avais même pas le temps de manger une pizza au déjeuner. » Son interlocuteur a saisi la balle au bond en débarquant dans son bureau à 13 heures avec une margarita. Que les deux hommes, évidemment, ont partagée en parlant business.

Ecrire pour exister. Lorsque le contexte professionnel ne vous offre aucune occasion de briller, rien ne vous empêche de montrer vos talents à l'extérieur de l'entreprise... en vous arrangeant pour que vos chefs l'apprennent. Le coach Pascal Chauvin a ainsi décroché un job de directeur de la communication dans une société d'ingénierie grâce à l'un de ses livres. « Le PDG a été très impressionné : il avait lui-même écrit un bouquin sans jamais réussir à le faire publier », raconte-t-il. Une

20%

des cadres pensent qu'ils doivent, à l'avenir, développer leur sens de l'initiative.

Sondage CSA-CFDT, septembre 2008.

technique dont son frère Eric, dirigeant d'une société de crédit, s'est inspiré (lire l'encadré). La perspective de démarcher les éditeurs vous rebute ? Utilisez la force de frappe d'Internet. Suite à son succès sur le Web, le blog d'Anna Sam a été

décliné en livres. Un carton. Traduit en 21 langues, le premier volume, « Les Tribulations d'une caissière », s'est écoulé à 350 000 exemplaires ! Le genre de coup qui vous propulse en tête de gondole. ■

Christine Halary

S'opposer à sa hiérarchie quand elle se trompe

Il faut avoir du cran pour faire acte de résistance face à sa direction, surtout en période de crise. Mais s'il est mené avec tact et doigté, cet exercice à haut risque peut se révéler payant.

Eté 2009. Les ouvriers de la filiale française de Nortel menacent de faire sauter leur usine. L'image fait la une des médias. Michel Clément, qui dirige alors l'entreprise, se démène pour sauver ce qui peut l'être. Mais l'équipementier télécoms canadien n'en démord pas : il veut vendre au plus vite et quitter le pays. Consigne est alors donnée au DG France d'«embellir la mariée» en taillant dans les effectifs. Michel Clément (lire l'encadré) s'y refuse. Au risque de se faire lui aussi débarquer. «Je n'ai pas raisonné en termes de plan de carrière, confie-t-il aujourd'hui. J'ai fait ce qui me semblait juste, et j'ai assumé.» Quand bon nombre de ses collaborateurs décident de mettre les voiles, lui reste. Et se porte même volontaire auprès du repreneur, le groupe autrichien Kapsch, pour poursuivre l'aventure. Avec l'aval de son épouse. «Son feu vert était indispensable : il m'a conforté dans mon choix», conclut-il.

Schéma parental. Dire non à ses chefs, quoi qu'il en coûte, l'exercice relève de la gageure. Et plus encore en période de crise. «Dans le contexte actuel du marché du travail, c'est une vraie preuve de courage», estime le coach François Enius. Mais à bien y regarder, le jeu peut en valoir la chandelle. Comme le note Jean-Paul Lugan, coauteur de «Manager avec courage» (Eyrolles), «l'en-

treprise reproduit le schéma parental». S'opposer à son patron, figure de l'autorité, reviendrait donc à affronter son père. Or ceux qui osent «tuer le père» constituent une espèce aussi rare que précieuse. «L'entreprise a besoin de gens lucides :

elle a intérêt à engager des collaborateurs qui ne sont ni résignés ni soumis. Les béni-oui-oui qui obéissent à des ordres ineptes sans protester ne lui rendent pas service», assure Alain Pichon, docteur en sociologie et auteur des «Cadres à

l'épreuve» (PUF). Un manager qui a le cran de se dresser contre sa hiérarchie, à condition bien sûr d'être convaincu qu'elle fait fausse route, peut y gagner en respect et en crédibilité. Encore faut-il agir avec mesure et discernement.



Règle d'or : ne jamais contredire son chef en public. Optez plutôt pour un face-à-face en terrain neutre.

Avant de monter au créneau, évaluez la situation en vous posant plusieurs questions clés : le contexte est-il favorable ? Ai-je des chances d'être écouté par mon patron ? Qu'est-ce que je risque ? « Pour contrer une décision qui vient d'en haut, il faut avoir des atouts dans sa manche : l'expertise, le statut ou des arguments imparables », détaille le coach Jean-Paul Lugan.

L'art de dire non. Vous vous sentez d'attaque ? Préparez alors avec minutie votre intervention. « Si vous voulez être crédible, vous devez maîtriser votre sujet sur le bout des doigts et monter un dossier qui tienne vraiment la route »,

conseille François Enius. C'est ce qu'a fait Dominique Cufi. Cette cadre sup d'Arcelor, spécialisée dans la formation, avait 40 personnes sous ses ordres lorsqu'elle a reçu un e-mail lapidaire d'un de ses deux supérieurs hiérarchiques directs lui demandant de licencier sur-le-champ douze collaborateurs. « Je n'ai pas répondu tout de suite. Pendant dix jours, j'ai cherché d'autres solutions, puis j'ai présenté un plan qui proposait de réduire autrement les coûts. » Son idée n'a pas été retenue, mais elle a gagné l'estime de son second manager, qui l'a maintenue à son poste le temps qu'une occasion professionnelle se présente.

Dominique Cufi est aujourd'hui directrice de l'université d'entreprise de la Macif.

Le choix du moment et du lieu pour s'exprimer est crucial. « Évitez le bureau de votre chef, avertit François Enius. Préférez un tête-à-tête dans un endroit neutre ou informel. Et surtout, ne remettez jamais en cause son autorité en public. » Soignez aussi la forme : la façon de dire les choses joue un rôle fondamental. « Le jugement de valeur, la rébellion agressive ou la plainte larmoyante ne passent pas », prévient le consultant Christophe Perilhou, responsable du pôle ressources humaines à la Cegos.

Le cri du cœur, non plus. Directrice adjointe d'un groupe leader dans l'environnement,

Adeline en a fait l'amère expérience. Elle avait carte blanche pour gérer un budget de 45 millions d'euros, jusqu'au jour où son directeur général lui a ordonné de réduire la masse salariale et de licencier des collaborateurs fraîchement recrutés. Au passage, il lui a demandé sur un ton badin ce qu'elle pensait de sa stratégie. Le piège. Sans prendre le temps de réfléchir à une réponse étayée, Adeline s'est laissée emporter. « Je lui ai dit tout à trac qu'il n'avait aucune vision pour mener le projet d'entreprise à bien », confie-t-elle. Le châtiment s'est fait attendre, mais il a été sévère. Quelques mois plus tard, l'intéressée est partie en congé maternité. A son retour, elle n'avait plus de bureau et son nom avait disparu de l'organigramme... Son départ, in fine, s'est négocié à l'amiable. « Un clash produit rarement des effets positifs », confirme le coach François Enius.

Seule une attitude ouverte et constructive dans la discussion a des chances de porter ses fruits. « Faites preuve de diplomatie : exprimez vos doutes avec tact et proposez des solutions », conseille Christophe Perilhou. Pour éviter le licenciement d'un collaborateur, Claire, responsable formation dans le BTP, a opposé des arguments rationnels : « Mon chef s'est saisi d'un prétexte futile pour essayer de se débarrasser d'un de mes assis-

tants. J'ai trouvé le procédé injuste, mais je n'ai pas répliqué sur le registre émotionnel. Je me suis seulement appuyée sur les compétences et les états de service de la personne. » Bien vu : la victime désignée a pu conserver son poste.

Petite cachotterie. Il arrive cependant que même une démonstration imparable ne fasse pas mouche. Faut-il alors se résigner ? Geoffrey Behaghel a choisi, lui, de ruser. Ce responsable grands comptes au cabinet de conseil Amaris tentait depuis un an de séduire un prospect, en vain. Lassé, son supérieur hiérarchique lui a ordonné de laisser tomber. « Je lui ai répondu que mes tentatives allaient forcément finir par aboutir », raconte Geoffrey. Le patron s'énerve, donne de la voix. Et le commercial s'incline. Du moins, officiellement. « J'ai continué à "travailler" ce prospect en douce. Un mois plus tard, j'ai signé avec lui l'un des plus gros contrats de la société. » Une persévérance qui lui a valu une belle prime... et les félicitations de son boss. Songez-y : une petite cachotterie peut se révéler plus efficace, et moins risquée, qu'un grand déballe-
■ **Laurène Champalle**

40%
des cadres estiment que leurs rapports avec leur hiérarchie se sont dégradés dans le contexte actuel.

Baromètre Cadremploi-Hop, juin 2010.

Michel Clément, DG France de Kapsch (équipementier télécoms)

« J'ai tenu tête à mon ancienne direction, pour mes équipes et la pérennité du business. »

L'une des plus grandes erreurs, quand tout va mal, est de faire subir les dommages collatéraux à ses collaborateurs. Quand le canadien Nortel a décidé de vendre sa filiale française que je présidais, le siège m'a réclame « la tête » de plusieurs cadres seniors, au motif qu'il fallait alléger la masse salariale. Mais ces salariés pouvaient encore nous apporter beaucoup : il suffisait de changer leurs missions. J'ai refusé et assumé cette décision auprès du top management. Je savais que cette attitude agacerait et qu'on pourrait me renvoyer du jour au lendemain. J'ai pris ce risque, pour mes équipes et la pérennité du business. La suite m'a donné raison : le repreneur, l'autrichien Kapsch, m'a témoigné sa confiance en me laissant les rênes de l'entreprise. ■



Kit de survie pour manager menacé

Conflit social houleux, séquestration... De plus en plus de patrons affrontent des situations où ils doivent faire preuve de courage physique. Nos conseils pour rester ferme et digne dans l'épreuve.



Esses, Sullair, 3M, Sony France... Ces entreprises qui ont récemment défrayé la chronique présentent un point commun : leurs patrons ont été séquestrés par des employés qui pensaient ainsi attirer l'attention sur leurs revendications. Et quand un procédé semble faire école, mieux vaut s'y préparer ! Les conseils qui suivent devraient vous permettre de rester digne dans les situations de stress physique auxquelles vous pourriez être confronté. Une règle d'or : ne laissez jamais votre cerveau reptilien prendre le dessus. Vos émotions – la peur, la colère, le sentiment d'injustice – ne doivent en aucun cas guider vos actes. En toute circonstance, calme et sang-froid seront vos atouts les plus précieux. ■

Laurène Champalle

On m'insulte, comment dois-je réagir ?

D'abord, marquez votre autorité en rappelant calmement mais fermement que si chacun a le droit d'être en désaccord, il n'est pas question d'oublier les règles de la bienséance. Puis, proposez une pause. Faites distribuer café et boissons fraîches ou offrez à vos collaborateurs de marcher dehors avec vous. Ces gestes simples permettent de revenir à des rapports plus humains.

Des meneurs se font plus virulents, comment dois-je leur parler ?

Ne cédez pas à la tentation de rudoyer ceux qui vous rudoyent... ni de tutoyer ceux qui vous tutoient. Faites-vous un devoir de montrer l'exemple en restant respectueux. Bannissez les attaques personnelles et concentrez-vous sur des éléments purement factuels. Le piège à éviter : se laisser entraîner sur le terrain de l'affrontement. Surtout, pas de réaction d'orgueil !

La situation échappe à tout contrôle, dois-je m'imposer ?

Un groupe comporte souvent des personnes indécises. Identifiez-les et donnez-leur la parole. Oubliez votre fonction pour dialoguer de personne à personne : lever les masques peut aider à retisser des liens. Ménagez à vos interlocuteurs une porte de sortie dans la négociation, car ils ne sauront pas convaincre le reste de la troupe s'ils ont eux-mêmes le sentiment de perdre la face.

J'ai peur, comment le cacher ?

Adoptez une attitude physique inoffensive, en veillant à ne pas apparaître comme une victime. Pas question, par exemple, de se recroqueviller dans une posture de protection. Tenez-vous droit, les bras ouverts et regardez votre interlocuteur dans les yeux. Évitez aussi de bouger la jambe ou de tripoter un stylo. Si vous parvenez à sauver les apparences, nul ne remarquera votre inquiétude.

Je crains une séquestration, comment m'y préparer ?

Gardez dans votre tiroir une trousse de toilette avec rasoir, brosse à dents et dentifrice, dans le cas où la séquestration durerait. Indispensable pour rester en contact avec l'extérieur et votre famille : un chargeur de téléphone portable. Enfin, ayez toujours sur vous le numéro de personnalités locales influentes, politiques ou patrons, à appeler à la rescousse en cas d'urgence.

Redresser la tête après un coup dur

Vous avez essayé un échec? Inutile de faire l'autruche. Affrontez plutôt la réalité. Et confiez vos angoisses à une oreille bienveillante.

En 2005, Arielle Bagdassarian et son mari créent une agence de communication et de formation. L'aventure démarre sous les meilleurs auspices. «On y avait tout mis: notre cœur, notre dynamisme, notre argent», raconte la jeune femme. Mais la crise financière de 2008 est fatale à cette structure déjà fragilisée par des problèmes de trésorerie. «L'annulation d'importantes sessions de formation nous a achevés», commente Arielle Bagdassarian. Le couple est obligé de déposer le bilan, avec un passage traumatisant devant le tribunal. «Cinq mois plus tard, j'ai fait une minidépession, confie l'entrepreneuse. J'étais encore sous le choc de cet accident professionnel.»

Comment trouver l'énergie de rebondir quand on a l'impression de toucher le fond? Cette énergie, Arielle l'a puisée dans les livres (lire l'encadré ci-contre), l'amour de ses enfants et le soutien d'autres entrepreneurs au parcours similaire. Surtout, elle ne s'est jamais voilée la face. «Il faut avoir le cran d'exprimer l'angoisse provoquée par l'échec. Éprouver du désarroi est parfaitement légitime», affirme Matthieu Poirrot, expert en risques psycho-

sociaux et fondateur du cabinet Midori. Masquer ou enfouir la douleur n'aide pas à se relever, au contraire. «Ceux qui prennent des coups professionnels ont tendance à se dire "Même pas mal", ajoute Matthieu Poirrot. Quand on est manager et qu'on a l'habitude de rester maître de soi, réussir à lâcher ses émotions demande un véritable dépassement, mais c'est le seul moyen pour repartir.»

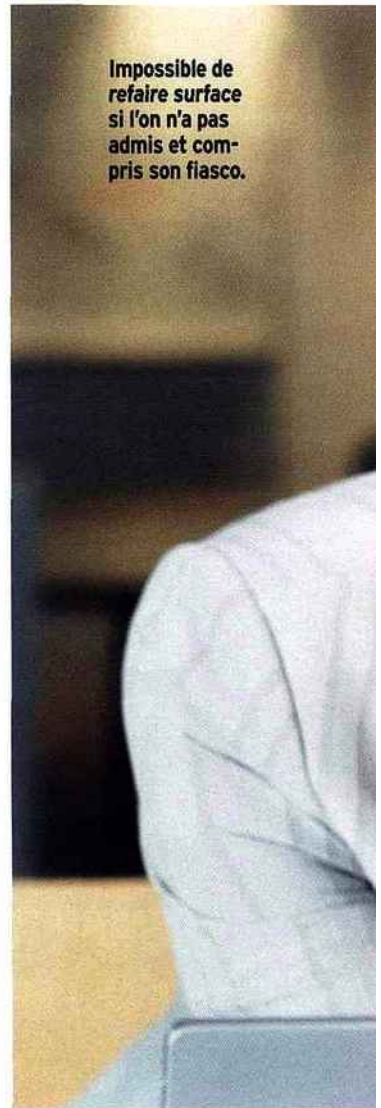
Autre passage obligé : analyser la situation avec lucidité. Qu'il s'agisse d'une faillite ou d'un licenciement, il faut commencer par admettre qu'on a échoué. «Faites l'inventaire des pertes. Avant de vous lancer dans un nouveau projet, mettez tout à plat», conseille Thierry Jallon, consultant et auteur de «7 étapes pour rebondir après une crise» (Editions Liaisons). Il est inutile et dangereux de vouloir aller trop vite.

«Après un coup dur, le manager éprouve le besoin d'activer immédiatement son réseau : parler au chasseur de têtes avec qui il joue au golf, déjeuner avec le PDG qu'il croise dans son club... Or, si on fonce bille en tête, on risque de gâcher de belles occasions», explique Domitille Tézé, fondatrice du cabinet Transition Plus et spécialiste des crises de carrière. Suivez son conseil : ne passez pas à l'action avant

de vous sentir tout à fait prêt. «Avec mes clients, poursuit la consultante, nous prenons toujours le temps de structurer un discours, d'étudier en détail leur nouvelle orientation professionnelle.»

Le regard des autres. Au sentiment personnel de l'échec, déjà lourd à porter, s'ajoute souvent l'incompréhension, la déception, voire le mécontentement des proches. «L'un de mes clients éprouvait de la honte à l'idée d'annoncer son licenciement à ses enfants de 15 et 17 ans, raconte Domitille Tézé. Je l'ai préparé aux éventuels reproches de leur part : des vacances qui tombent à l'eau, un cadeau d'anniversaire dont ils ne verront pas la couleur...»

Et encore, ceci n'est rien comparé à l'indifférence ou au mépris dont on peut alors faire l'objet. «Dans notre société qui valorise fortement la performance, l'échec est très mal perçu», affirme Matthieu Poirrot. «Certaines de mes connaissances changent encore de trottoir quand elles me croisent!» se désole Alain Fabre, qui a été contraint de déposer le bilan de son entreprise de bâtiment en 2009. «Le plus difficile, témoigne-t-il, c'est de perdre son statut de dirigeant. Du jour au lendemain, vous n'êtes plus personne.» Depuis, Alain Fabre a retrouvé une identité professionnelle : il s'est lancé dans le conseil en management, à travers sa structure, Networks Développement.

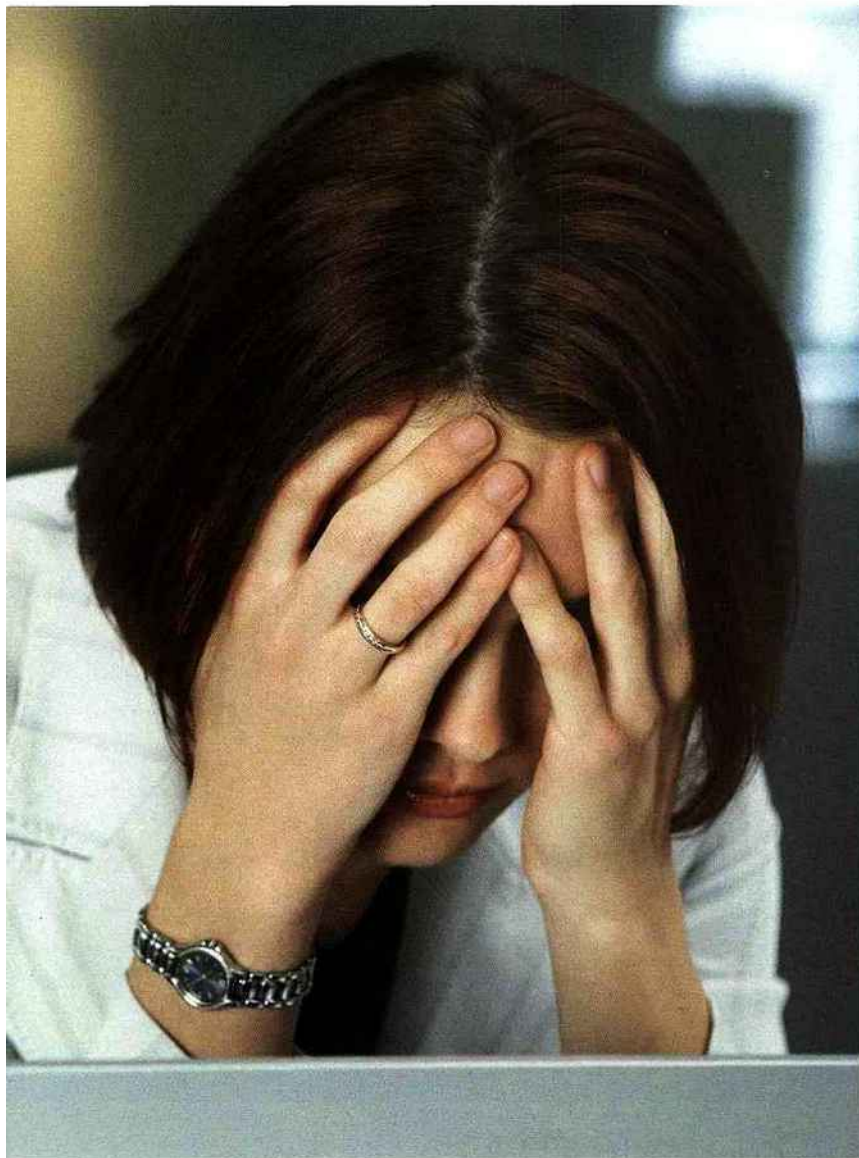


Impossible de refaire surface si l'on n'a pas admis et compris son fiasco.

Pour remonter la pente, rien de plus efficace que d'échanger avec des pairs confrontés aux mêmes difficultés. Les ateliers animés par Thierry Jallon, qui a connu lui-même les affres de la faillite, ont été conçus en ce sens. Les chefs d'entreprise viennent y parler de leur échec, du ressentiment de leurs salariés qui s'estiment trahis, de ce train de vie qui chute brutalement... «Ils savent qu'ils ne seront pas jugés et que tout ce qu'ils diront demeurera confidentiel, explique le coach. En se prodiguant des conseils

64 660
entreprises françaises ont fermé leurs portes en 2009. Un chiffre record, qui risque encore d'augmenter en 2010.

Euler Hermes SFAC, mars 2010



Arielle Bagdassarian, ex-gérante de Terracom (agence de communication)

« J'ai recherché du travail trop vite, juste après mon dépôt de bilan. »

Je répondais à des annonces en rapport avec mon métier, la communication. Mais tous mes entretiens échouaient. Je n'arrivais pas à me défaire de mon « costume » de chef d'entreprise, et, du coup, j'effrayais les recruteurs. A juste titre, car je n'avais pas encore fait le deuil de ma société. Le temps passant, l'angoisse grandissait... Jusqu'au jour où je suis tombée sur le livre de Jim Collins, « De la performance à l'excellence ». J'y ai trouvé beaucoup de clés pour m'aider à tourner la page. Une phrase m'a particulièrement marquée : « Garder confiance en ses capacités à gagner, quelles que soient les difficultés. » Ensuite, j'ai créé un blog, Rebondir, où j'ai décortiqué les raisons de mon échec. C'est ce qui m'a permis d'accepter la situation, de la surmonter. Et de retrouver un job. »



les uns les autres, ils retrouvent aussi une image plus positive d'eux-mêmes.»

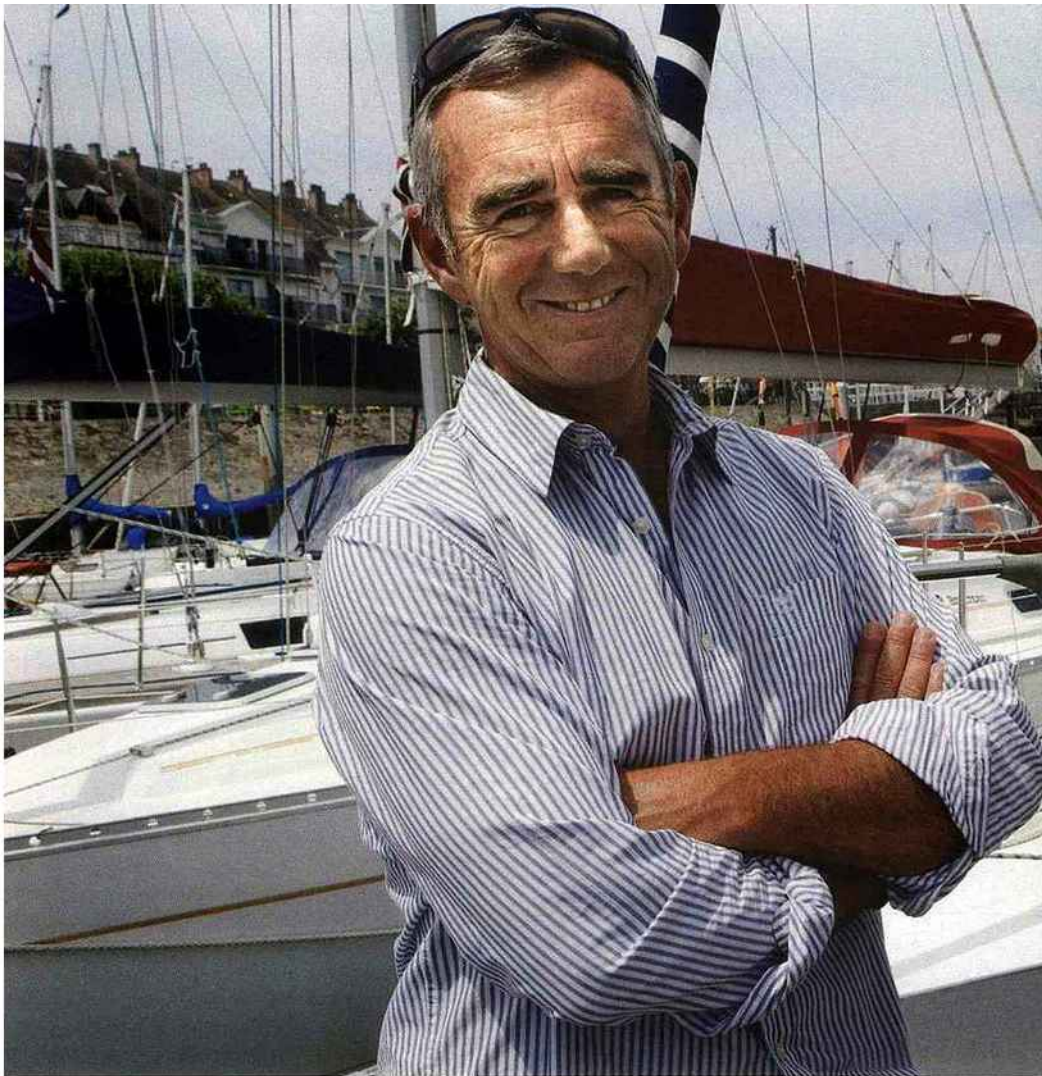
C'est parce qu'il s'était senti lui aussi bien seul qu'Alain Fabre a décidé de créer l'Association nationale des entreprises citoyennes solidaires (Lanecs). Ce réseau accompagne les chefs d'entreprise qui ont plongé. « Ceux qui viennent me voir me disent souvent que je suis la première personne à qui ils peuvent parler librement et qui les comprend. » Lancé l'an dernier à Lyon, Lanecs a déjà aidé une dizaine de petits patrons à refaire surface.

Autant de décideurs qui, lorsqu'ils se trouvent de nouveau aux manettes, ne raisonnent plus tout à fait de la même manière. S'il est aujourd'hui en pleine ascension avec Sarenza, le leader de la vente de chaussures en ligne, Stéphane Treppez conserve un souvenir douloureux de son licenciement d'AOL France, en 2004. « Lorsqu'une personne est en difficulté dans mon entreprise, je suis plus sensible à son cas, affirme-t-il. Et j'essaie de lui consacrer du temps pour résoudre le problème. Ayant vécu moi-même une telle situa-

tion, je sais que n'importe qui peut se retrouver fragilisé du jour au lendemain. »

Petites victoires. Une fois entouré, il est possible de passer à la phase de reconstruction. Mais croire que l'on va reconquérir en un clin d'œil une position sociale comparable à celle qu'on a perdue est illusoire. « Apprenez à vous satisfaire de petites victoires : c'est ainsi que vous repasserez du côté des gagnants », suggère Matthieu Poirrot. C'est ce qu'a fait Gilbert Bauer. Ancien directeur des achats chez Thales, il décide, il y a cinq ans, de quitter sa place

en or pour monter son cabinet de conseil en stratégie industrielle. Or l'affaire se révèle plus compliquée que prévu : malgré un épais carnet d'adresses, cet ingénieur chevronné peine à décrocher ses premiers clients. Très vite, il sombre dans l'angoisse du téléphone qui ne sonne pas. Mais il tient bon. « Il suffisait qu'un prospect accepte un déjeuner sur le pouce pour que mon moral remonte en flèche, raconte-t-il. J'ai gardé cet enthousiasme. Aujourd'hui encore, alors que tout va bien, un simple rendez-vous me donne des ailes. » ■ **Yoanna Sultan**



LE CV D'UN GENTLEMAN DE LA HOULE

1959 Naissance à Nantes, le 1^{er} décembre.

1979 Première régaté : il termine 26^e de la Mini-Transat (devenue depuis la Transat 6.50).

1989 Il sauve le navigateur Philippe Poupon lors de la première édition du Vendée Globe.

1994 Trophée des multicoques, qu'il remporte sur "Fujicolor II".

2002 Il abandonne la Route du Rhum après la rupture d'un flotteur.

2005 Vainqueur de la Transat Jacques Vabre avec Jean-Pierre Dick sur "Virbac-Paprec". Décroche sa septième victoire dans le Trophée Clairefontaine.

2008 Pendant la Transat anglaise, il sauve le navigateur Vincent Riou et gagne la course pour la troisième fois, battant le record d'Eric Tabarly. La même année, il démâte dans le Vendée Globe.

LOÏCK PEYRON, NAVIGATEUR

“Le courage? C’est vivre sa passion, tout simplement”

En trente ans de mer, le célèbre skippeur a eu son lot d'émotions intenses. Le secret de sa force: la soif d'apprendre.

Démâtages en série, sauvetages des copains en mer, coups de tabac innombrables : en trente ans de navigation, Loïck Peyron a eu son lot de doutes, de nuits à la dure

et de montées d'adrénaline. Pas encore assez, visiblement : s'il boude la Route du Rhum cette année, il sera dans trois mois sur la ligne de départ de la Barcelona World Race à bord du «Virbac-Paprec 2». Ce navigateur de légende – un des plus titrés de sa génération – n'est

pas près de lâcher la barre. Le signe d'un courage inflexible ? A ce mot, il sourit, presque gêné. Oui, ce qu'il vit sur un bateau est insupportable «pour une personne normale», mais il ne se voit pas en héros. Le risque, toujours présent, n'est à ses yeux qu'une composante



de son métier. Les séminaires d'entreprise dans lesquels il intervient régulièrement, pour Carrefour, JCDcaux ou BMW, portent d'ailleurs plutôt sur les thèmes du respect, de l'innovation ou de la gestion des équipes. Lorsqu'on vit de sa passion et qu'on a «la chance rare de choisir ses souffrances», peut-on encore parler de courage ?

MANAGEMENT: En décembre, avec la Barcelona World Race, vous entamez votre troisième tour du monde. A 50 ans, qu'est-ce qui donne le courage de continuer ?

Loïck Peyron: L'envie de toujours apprendre. Je n'ai pas encore la maladie d'Alzheimer,

mais j'ai l'impression que d'une course à l'autre, je parviens à oublier juste ce qu'il faut pour avoir la joie de réapprendre !

Vous ferez pourtant l'impasse sur la Route du Rhum, le mois prochain. Lassitude ? Peur ?

L. P. : Avec déjà cinq participations, j'ai davantage couru cette transat que n'importe qui. Aujourd'hui, j'estime que je n'ai plus les moyens de la gagner. Surtout, je ne veux plus faire de courses solitaires en multicoque. Trop usant, trop stressant. Un trimaran est une énorme machine qui ne laisse pas le droit à l'erreur. Huit secondes suffisent pour chavirer. Huit secondes ! Impossible de dormir, on se réveille au moindre bruit, au moindre silence suspect. Ce n'est plus pour moi.

N'est-ce pas justement l'existence de ce risque qui fait l'attrait des courses au large ?

L. P. : Rassurez-vous, je ne rêve pas d'une transat tranquille où l'on se contenterait d'appuyer sur un bouton pour que tout se déroule normalement. Mais je ne suis pas non plus un casse-cou. Je revois cette nuit pendant la Transat anglaise, en 1996... L'une de mes voiles avant tombe à la mer. Je la roule en boule et la pose à l'entrée de la cabine, où je m'enferme pour faire le point. D'un coup, je sursaute: je m'étais endormi la tête sur la table à carte. Le bateau gitait très fort, et il n'y avait plus un bruit, ce qui signifie qu'on volait littéralement sur l'eau. Je me précipite vers l'extérieur... mais la voile me bloque le passage. Pendant vingt secondes de pure angoisse, j'ai été suspendu au bord du chavirage sans pouvoir rien faire.

Est-ce la peur de mourir qui domine dans ces instants-là ?

L. P. : Plutôt celle de casser le bateau. La mort reste très abstraite en mer. Etrangement, les marins ne meurent pas, ils ont la coquetterie de disparaître.

On pense peut-être que cela rend le risque plus acceptable. Mais c'est une illusion: un type qui tombe à l'eau est fichu. En trente ans de navigation, j'ai perdu assez de copains pour le savoir.

Pourquoi avoir choisi ce métier si dangereux ?

L. P. : Par passion, tout simplement. Depuis que je suis gamin, ma seule envie, c'est d'être sur l'eau. Mon père m'a peut-être influencé: il était capitaine au long cours sur des supertankers et faisait de la navigation de plaisance. Mais la

régate ne l'a jamais intéressé. D'ailleurs, quand j'ai échoué au bac et que je lui ai annoncé ma volonté d'arrêter les études pour devenir navigateur, il m'a coupé les vivres et viré de chez lui.

Une telle décision aurait pu vous abattre...

L. P. : Au contraire, ce coup de pied au cul a été ma plus belle chance ! Il m'a donné la force de me bagarrer pour réussir, puisque je n'avais pas d'autre choix. J'ai appris à me passer de confort matériel: je dormais sur les bateaux que je convoyais pour une bouchée de pain. J'ai dû convaincre seul des sponsors pour mes premières courses, notamment pour ma première Solitaire du Figaro, à 21 ans. Bref, j'ai appris à ne compter que sur moi-même, ce qui est un acquis décisif pour la navigation.

Avez-vous mis vos propres enfants à la porte pour qu'ils bénéficient eux aussi de cet enseignement ?

L. P. : Non ! Malheureusement – ou heureusement – aucun n'a le virus de la mer. Ma grande fille veut devenir ostéopathe, l'aîné de mes garçons fait du commerce. Il faut dire qu'on ne devient pas navigateur sans accepter une vraie prise de risque. Aucune garan-

tie de l'emploi: on dépend des sponsors, donc des plans de communication des entreprises, les premiers à être réduits en cas de crise. Et d'un point de vue matériel, si l'on veut avoir une belle maison à 25 ans, ce n'est pas le métier à faire. C'est même à peine suffisant pour nourrir ses enfants jus-

qu'à leur majorité. Mais c'est le prix à payer pour une leçon de vie irremplaçable, bien que la nouvelle génération y rechigne de plus en plus...

La jeunesse n'aurait-elle plus le goût du risque ?

L. P. : On dirait qu'il n'est plus un aiguillon suffisant. Je suis effaré par le pourcentage élevé de jeunes diplômés qui ne rêvent que de devenir fonctionnaires et par la faible proportion de ceux qui veulent créer leur boîte. On ne jure plus que par le 100% sécurité. Cet état d'esprit est néfaste car il nous dédouane de toute responsabilité. La mer est au contraire une école de la responsabilisation. A chaque fois que je démâte, je suis d'abord tenté d'incriminer le fabricant de telle ou telle pièce. Puis j'accepte l'idée que le responsable, c'est moi. Et je ne me suis jamais retourné contre personne.

N'y a-t-il que la mer pour enseigner ce principe de vie ?

L. P. : La mer et... le rugby. On ne voit pas de rugbymans s'insurger contre une décision arbitrale, même lorsque les joueurs s'estiment victimes d'une injustice. Les milieux de la voile et du rugby partagent des valeurs de respect, d'engagement, de courage. D'ailleurs, entre marins, on dit souvent qu'une régata en haute mer, c'est une équipe de rugby disputant un match de boxe avec la finesse de joueurs d'échecs ! ■

Propos recueillis par Cyril Azouvi