

Management

2,90 €

www.management.fr

N° 158 NOVEMBRE 2008

PORTRAIT

Ce qu'on ne vous a jamais dit sur Steve Jobs **P.10**

CAS D'ENTREPRISE

SFR, Nestlé, Steria, Lufthansa, Saturn, Body Shop... **P.28**

COACHING

Langues : comment choisir la formation qui vous correspond **P.100**

*Pierre Kosciusko-Morizet,
patron de PriceMinister,
un adepte de la pensée "positive"*

Le mental, tout est là!

Concentration, résistance au stress, hygiène de vie... les secrets des éternels optimistes **p.46**



Découvrez la force de la «pensée positive»

Voir tout en rose, non seulement c'est plus confortable, mais ça aide à réussir. Même dans les coups durs, les battants trouvent les ressources pour influencer sur le cours des événements. Initiez-vous à leurs secrets.

La crise? Pas de quoi ébranler la confiance Ludovic Jaffies. Le jeune patron de Linkeo, une société de conseil pour le commerce électronique, y vaait même des motifs de se réjouir. «Les entreprises vont chercher des moyens d'assurer leur visibilité à moindre coût, notamment par le référencement sur Internet. Grâce à notre savoir-faire, j'espère rattraper la mise. Si de lui, il a déjà prévu de doubler sa force commerciale en 2009. Son optimisme, il le revendique, tout en se gardant de tomber dans

l'euphorie. Pas question de se cacher les difficultés. Il s'agit plutôt d'envisager chaque événement sous son meilleur jour.

C'est bien là le secret d'un mental d'acier. «L'optimisme est une manière positive d'interpréter le monde et la vie», explique le psychologue et chercheur américain Martin Seligman dans «La force de l'optimisme» (InterEditions). Pour ce pionnier de la «psychologie positive», cet état d'esprit repose sur trois piliers : la permanence, la généralisation et la personnalisation. Permanence, car pour l'optimiste les événements heureux ne sont pas isolés : ils se

succèdent et deviennent même la norme. Généralisation, parce qu'ils surviennent dans le travail comme dans la vie privée. Enfin, personnalisation, car l'optimiste pense qu'ils ne sont pas le fruit du hasard, mais qu'il les a suscités, voire qu'il «attire la chance».

Le pessimiste est tout le contraire. Sa vie est une suite d'accidents (malheureux). Si, par extraordinaire, il bénéficie d'une sabbate, il considère qu'il s'agit d'un événement sans lendemain, dans lequel il n'a aucune part. Il se sent rarement responsable de ce qui lui arrive. Son fatalisme ne repose pourtant sur rien. Martin Seligman démontre que nos réactions d'abandon ou de résistance face à l'échec relèvent de l'acquis, non de l'inné. Ce sont des schémas de pensée intériorisés dès l'enfance. Apprenez à raisonner comme ceux qui voient le verre à moitié plein.

Repérez les causes d'un échec afin d'agir sur elles

Réaction classique à un échec professionnel ou personnel, nous attribuons souvent une cause vague, qui nous laisse désespérés, mais nous excusent en même temps. Une vente échouée à cause de l'euro fort, un collaborateur démissionnaire à cause de la mauvaise ambiance. Or de revers à peut-être dix ou vingt explications. Encore faut-il les



« Si j'étais doué, j'y serais resté. En 1989, la boumrasque m'a cusillé à 7 800 mètres d'altitude, sur la face sud du Lhotse (Népal) et a emporté ma tente. J'ai dû creuser la neige pour m'abriter comme un animal et attendre une journée que ça passe. »

Christophe Profit*, alpiniste



* Vainqueur, en 1987, des trois grandes faces nord des Alpes.

“ A mon arrivée, en 2006, j'ai dû établir un budget en partant de zéro.

Yoriko m'a permis de réaliser en une semaine un rapport financier et comptable pour le DG du groupe, alors que ce n'était pas mon métier et que mon prédécesseur s'était débarrassé de toutes les archives! Je me suis dit, après tout, que c'était jouable. J'ai gratté les fonds de tiroirs et bâti des hypothèses en discutant avec l'équipe. Le résultat s'est révélé à 90% exact. Le côté positif de cette aventure, c'est que j'ai eu l'opportunité de remettre à plat toutes les procédures internes. »

Alain Daumas*, DG France d'ETS



* La société qu'il dirige diffuse les tests d'anglais ToEIC et ToEFL.

démêler et identifier les éléments sur lesquels on peut agir. Certes, vous ne changerez ni le contexte économique mondial, ni l'atmosphère de travail au bureau. Mais vous repérez d'autres leviers d'action : par exemple, trouver un allié prêt à défendre votre cause chez un client potentiel; changer la façon dont vous évaluez le travail de vos collaborateurs... C'est en procédant ainsi que Marie-Pierre Vincent, alors directrice de la communication chez un assureur, a fini par convaincre son conseil d'administration, qui avait déjà repensé l'une de ses idées par deux fois. « Plutôt que de me morfondre en accusant l'hostilité de certains directeurs à mon égard, j'ai cherché d'autres arguments pour vendre un projet de magazine destiné à fidéliser les clients, se souvient-elle. Après un chiffrage précis, ils ont finalement admis le principe d'un test sur une région. Lequel s'est révélé convaincant. »

Sachez relativiser votre situation pour retrouver le moral

Vous redoutez le pire? « Alors, allez au bout de vos craintes, préconise Jane Turner, coach et associée au cabinet Dôjô. Noircissez le tableau jusqu'à l'absurde. Vous y puiserez les ressources pour vaincre vos idées noires. » Elle a testé elle-même la formule. « À 30 ans, je voulais reprendre des études de psychologie. Mais je me disais que c'était trop tard, que j'allais échouer. En détaillant le fil de ses propres pensées, elle s'est imaginée réduite au RCM après sa reconversion, marquée, évidemment. Une issue qu'elle a repoussée vigoureusement. Elle a décidé de s'inscrire à la fac, où tout s'est bien passé.

Cet exercice mental, façon de suigner le mal par le mal, permet de faire apparaître une

situation à laquelle on craint d'aboutir: dormir sous les ponts, finir seul et méprisé... et ainsi de dédramatiser. Pour se dire enfin qu'on mérite mieux et que, même si ce n'est pas évident, agir pour améliorer sa situation demeure possible. Une manière comme une autre de chasser le son ou l'humilaire des expressions paralysantes comme sa quoi bon ou je n'y arriverai jamais.

Dans le même esprit, un autre réflexe peut vous tirer d'affaire si vous êtes confronté à des circonstances difficiles: vous convaincre que « cela pourrait être bien pire ». Ce mécanisme d'autodéfense aide à retrouver le moral. Son intérêt s'est trouvé confirmé par une étude menée en 1983 auprès d'Américaines atteintes d'un cancer du sein. Chacune devait comparer sa situation à celle des autres patientes. Or presque toutes se jugeaient moins menacées. Cette comparaison désorientante rassure et aide à tenir. Curieusement, son corollaire, la comparaison ascendante (les autres sont mieux que moi), permet-elle aussi d'aller de l'avant, mais à condition de garder une proximité avec ses modèles positifs (parents, amis, champion local...) afin de faciliter l'identification.

Réglez et battez au lieu de vous lamenter

En septembre 2002, les comptes de Lirkon étaient dans le rouge. Ludovic Jaffres, le patron de l'entreprise, ne pouvait plus payer ses employés. Là où d'autres auraient mis la clé sous la porte, il a imaginé une solution: décrocher par anticipation le crédit d'impôt recherche auquel se start-up avait droit. « Un premier expert de l'Arver (Agence nationale de la valorisation de la recherche) me l'a refusé après son audit, j'ai aussitôt >>>>

L'optimiste est dans l'action et va toujours de l'avant

►►► bataillé pour obtenir une contre-expertise. Le second expert, plus chevronné, a mieux géré les enjeux et a finalement accordé la bonifiée d'oxygène espérée.

Même au bord du gouffre, les optimistes ne négligent aucune piste, si ténue soit-elle. Leur force, c'est de toujours aller de l'avant. «En revers, ça se surmonte. Ce qui m'a toujours aidé, ce n'est pas la peur de l'échec, mais l'irrationnel», confesse Nabil Souli, 38 ans. Sa règle d'or : dans la tourmente, ne pas s'accorder plus de trente secondes de lamentations. Un état d'esprit qui lui a permis, en 2005, de sauver l'entreprise Ubiquis (sécurité informatique), alors que tout le monde la donnait pour morte.

Marie-Pierre Vincent est de la même trempe. S'étant retrouvée au chômage à 53 ans, elle a, pendant trois mois, épluché par le menu les déclarations à la presse des patrons du secteur de l'assurance. Elle y a trouvé des munitions et écrit à chacun personnellement, leur suggérant des mesures susceptibles de répondre à leurs besoins. Stratégie aussi audacieuse que payante, puisqu'elle est aujourd'hui directrice, Offres et marques de Groupama. «Dans la vie, il y a les stéréotypes et le particulier, la règle et l'exception. J'ai décidé de relever de la seconde catégorie, surtout celle latente».

Améliorez votre tonus grâce à des activités multiples

Jongler entre plusieurs passions. Voilà, se on le best-seller américain «Success built to last» (un succès fait pour durer, Wharton School Publishing, non traduit), l'une des clés de la réussite exemplaire de grands entrepreneurs, artistes, scienti-

fiques ou politiciens. Prenez Richard Branson. Le fondateur de Virgin, génial touche-à-tout du business, est aussi adepte de la fête et des sports extrêmes. «Ce qui épuise, c'est la répétition et l'ennui», remarque Philippe Korda, PDG du cabinet Korda & Partners. On sait maintenant qu'on recharge ses batteries lorsqu'on s'occupe d'une activité à la hauteur. Ce n'est pas tant eslime que la «paulette» sur laquelle nous pouvons jouer comporte quatre facettes : la physique, le mental, l'émotionnel et le spirituel.

Allez, sport, travail, art et «supplément d'âmes» développerait tonus et joie de vivre.

Multiplier les passions? Alain Daumas, DG France d'ETS (tests d'anglais Toefl et Tcefl), applique la recette : «En dehors du boulot, je suis un fou de vol à voile. Je voyage énormément, et je restaure des voitures de collection. Sur tout ce qui me fait plaisir, je force». Son truc pour éviter de se disperser et pointer régulièrement l'état d'avancement de ses divers objectifs professionnels et personnels dans un petit car-

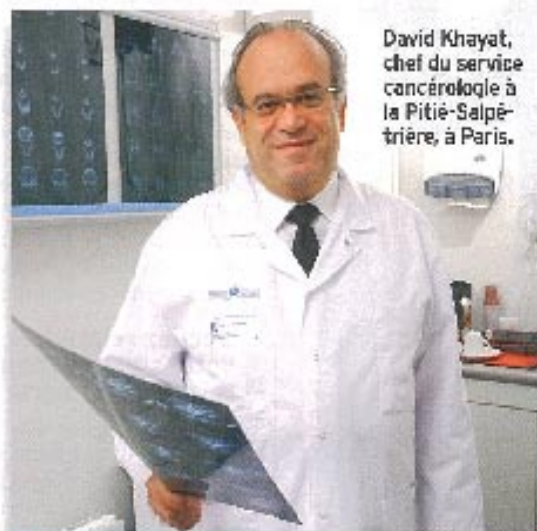
net. Habituer son cerveau à travailler sur plusieurs sujets présente un autre avantage : cela stimule la créativité, permet de mieux encaisser les coups et de rebondir après un échec. Telle est la conclusion des travaux du psychologue Jacques Lecomte sur la résilience («Guérir de son enfance», Odile Jacob, 2004).

Accordez votre confiance "au feeling"

«Tu n'as donc pas peur de te faire dévaliser?» Chaque été, Philippe Korda échange sa maison avec celle d'une famille canadienne ou américaine. Et la réaction de ses proches est toujours la même, d'autant qu'il va jusqu'à laisser sa voiture à disposition. Il ne lui est pourtant jamais rien arrivé de fâcheux. «Iraverscaion-fils l'Atlantique pour me voler?» s'amuse le consultant. Même confiance a priori chez Pierre Omydun, le fondateur d'ebay part du principe que les gens sont honnêtes. Il répète à l'envi qu'il a foi en son destin, en son intuition, en son entourage. Une sorte d'idéalisme qui agit chez lui comme un moteur et donne les résultats que l'on sait.

C'est l'amour de la confiance par défaut. La probabilité de se faire flouer est la même que si l'on se méfie. Et au moins j'évite l'attente, philosophe Alain Daumas. Alors qu'il était un jeune étudiant en prépa, son professeur d'allemand fut l'un des rares à le croire capable d'intégrer une grande école et à l'encourager. Le jeune homme a finalement été reçu à l'ESC Lyon. Une leçon qui a changé le cours de son existence et qui continue à le guider : le pire, si on est sûr, n'est jamais certain. ■

Marie-Madeleine Sève



David Khayat, chef du service oncologie à la Pitié-Salpêtrière, à Paris.

"L'espoir facilite la guérison"

Même si le monde n'a qu'une chance sur un million de guérir, nous devons, ensemble, la prendre en considération», affirme ce médecin, auteur de «Les chemins de l'espoir» (Odile Jacob). Selon lui, tout doit contribuer à aider le patient à garder le moral. En l'hopital, on lui communique un diagnostic, comme celle dont on l'encourage à lutter ou le regard qu'on porte sur lui. Si le malade considère que chaque jour vaut la peine d'être vécu et que, en plus, il ne doute pas de sa guérison, il renforce alors ses chances de survie. Car la foi en son destin et en une issue heureuse justifie les épreuves endurées et le chemin lui sera plus facile à parcourir. «Je connais des politiques, des artistes et des capitaines d'industrie qui se battent contre des métastases depuis plus de dix ans, sans avoir jamais cessé de travailler», conclut le professeur.