

**Coaching** Maîtrisez votre image professionnelle (et sachez en jouer)

JANVIER 2013 / management.fr / 3,90 €

# Management

BIEN VIVRE SON JOB



**PIERRE  
CUILLERET,**  
président de  
MICROMANIA

“Le succès, c’est  
5% de chance,  
95% de persévérance”

## Dyson

Sa méthode gonflée  
pour attaquer les  
nouveaux marchés

+

## De Beers

Un Français à la tête  
du plus puissant  
des diamantaires

+

## Pratique

Se désintoxiquer de  
Facebook au bureau

+

## Vendée Globe

Les coulisses d’une  
course qui se gagne  
d’abord à terre

# LE POUVOIR DU MENTAL

- Gagner en confiance en soi
- Combattre la peur par l’action
- Transmettre son énergie



**ENQUÊTE** Pourquoi les magasins Lidl  
renoncent au low cost

PIERRE CUILLERET  
L 12799 - 204 - F: 3,90 €



# L'action, le meilleur

Quand nos pensées alimentent notre anxiété et nous empêchent d'aller de l'avant, une seule solution : se remettre en mouvement. En s'aidant de techniques précises.

**L**e plus difficile a été de donner ma démission. La nuit précédente, je n'en ai pas dormi», se souvient Nicolas Bergerault, à propos du lancement de L'Atelier des chefs, les cours de cuisine qu'il a créés avec son frère, François, en 2004. Aujourd'hui, son entreprise connaît un beau succès, même si elle n'est pas encore rentable. «À l'époque, on ne nous donnait pas plus de six mois, poursuit-il. Moi aussi, j'avais des craintes. Pourtant, nous avons peaufiné notre business plan, j'avais les moyens financiers pour tenir un an, et, en cas d'échec, je pouvais réintégrer mon ancienne entreprise, Nestlé.»

Même en ayant solidement préparé son projet, Nicolas Bergerault a donc hésité à sauter le pas. Quel que soit le contexte dans lequel nous évoluons, passer à l'action n'est pas toujours aisé. Cette mise en mouvement est pourtant nécessaire. Tout d'abord parce que, à force de tergiverser, on finit par se retrouver paralysé par l'angoisse. Ensuite, parce que l'action construit le mental : il s'agit en effet d'un stimulant très puissant, qui fait se sentir rapidement plus fort.

Dès lors, comment dépasser nos peurs ? «La meilleure solution reste la confrontation», indique Patrick Légeron, psychiatre et fondateur du cabinet Stimulus, spécialisé dans la gestion du stress. Autrement dit, jetez-vous à l'eau. Mais attention : un minimum de préparation est indispensable. Pas question de se fixer des défis hors de notre portée ! Un quadra qui avait

la phobie de la prise de parole en public s'était ainsi engagé, pour dompter son handicap, à parler devant 300 personnes lors de la convention annuelle de son entreprise. Un objectif démesuré, qui lui a valu d'être pris de vertiges sur scène. L'humiliation s'est soldée par une lourde thérapie pour retrouver sa confiance en lui. Bref, passer à l'acte est salutaire, mais ne plongez pas dans le grand bain avant d'avoir appris à nager.

## Transgressez des interdits pour dédramatiser les enjeux

Le passage à l'acte va neutraliser vos peurs «anticipatrices», celles qui précèdent l'initiative et disparaissent dans la situation. C'est le cas du trac, par exemple. En revanche, ne comptez pas sur l'action pour éliminer les peurs de «situation», comme celle de l'avion : elles atteignent au contraire leur paroxysme dans le contexte redouté. Pour les juguler, il faut procéder à une sorte de «désensibilisation» qui va entraîner une désacralisation de la situation. En psychologie, c'est ce qu'on appelle «l'acceptation» de l'émotion. Le regard de vos collègues vous paralyse ? Vous craignez que l'on vous trouve maladroit, stupide ? «Habituez-vous à faire des erreurs dans un contexte où il y a moins d'enjeux, recommande Patrick Légeron. Renversez une pile de pulls dans un magasin, affirmez à votre boulangère qu'on est jeudi alors qu'on est vendredi... Ces exercices pratiques vous feront réaliser que les conséquences de vos actes ne sont pas si terribles.»



Après l'agoraphobie, les **"phobies sociales"** sont les sources d'anxiété les plus répandues chez les individus. Parmi elles, la peur de s'exprimer en public, celle de passer des examens ou l'**éreutophobie**, qui désigne la crainte de rougir en public.

Source : «Manuel du phobique et de l'anxieux», du psychothérapeute américain Edmund J. Bourne.

Obligez-vous aussi à rompre avec vos habitudes : le midi, ne déjeunez jamais deux fois de suite au même endroit ; variez les itinéraires pour rentrer du bureau ; en réunion, ne vous asseyez pas toujours à la même place, etc. À première vue insignifiantes, ces petites ruptures vous apprendront à gérer les imprévus. «Cela vous aidera aussi à dédramatiser l'action, qui rebute parce qu'elle crée un changement», explique Jean-Guy Perraud, coach et fondateur du cabinet Hexalto.

Autre astuce, quand quelque chose vous effraie, déplacez le problème. Vous n'aimez pas prendre la parole en public car votre physique vous gêne ? Travaillez à fond vos dossiers pour que votre auditoire se concentre sur ce que vous dites et non sur votre apparence. Un entrepreneur du bâtiment qui avait horreur de démarcher les clients par téléphone a ainsi trouvé la parade en focalisant ses appels sur l'aspect technique des devis. Ne craignant plus d'être jugé trop intrusif par ses prospects, il ose désormais décrocher son téléphone.

## Réduisez la pression que vous faites peser sur vous-même

Sydney, le 20 septembre 2000. À deux jours du début de la compétition, Marie-José Pérec, la plus grande chance de médaille française en athlétisme, quitte les jeux Olympiques sans avoir foulé la piste. C'est l'épilogue d'un feuilleton rocambolesque qui l'avait vue arriver en Australie peu sûre de sa forme, puis disparaître sans avertir personne. La championne

# remède à l'angoisse



Martine TEILLAC  
PSYCHANALYSTE

évoque alors l'agressivité des journalistes australiens. «Marie-Jo» est pourtant rompue à l'arène médiatique. «Venue défendre une double médaille d'or sur 400 mètres, elle n'a pas supporté la pression qu'elle s'était mise toute seule», avait à l'époque expliqué Philippe Lambin, le patron de la Fédération française d'athlétisme.

Deux jours plus tard, l'épreuve de judo commence. Chez les plus de 100 kilos, David Douillet défend lui aussi son titre. A une différence près. Le judoka arrive décontracté : des blessures à répétition l'ont éloigné des tatamis pendant douze mois. Il n'a rien à perdre. Et décroche sa deuxième médaille d'or.

«Le surinvestissement est néfaste, explique Patrick Légeron. L'individu se retrouve prisonnier d'une anxiété qui le paralyse.» Et qui le condamne à l'échec. Lorsque nous sommes sous pression, notre corps produit trop de cortisol, la substance chimique toxique associée au stress. Dès que celui-ci atteint un seuil critique, le plus léger grain de sable dans les rouages peut déclencher une réplique de l'amygdale, qui va actionner le signal d'alarme du cerveau. L'instinct prend alors le dessus sur notre rationalité et nous pousse à agir de manière irréflective. Au lieu de penser, puis d'agir, nous répondons par le combat ou la fuite. Un phénomène que

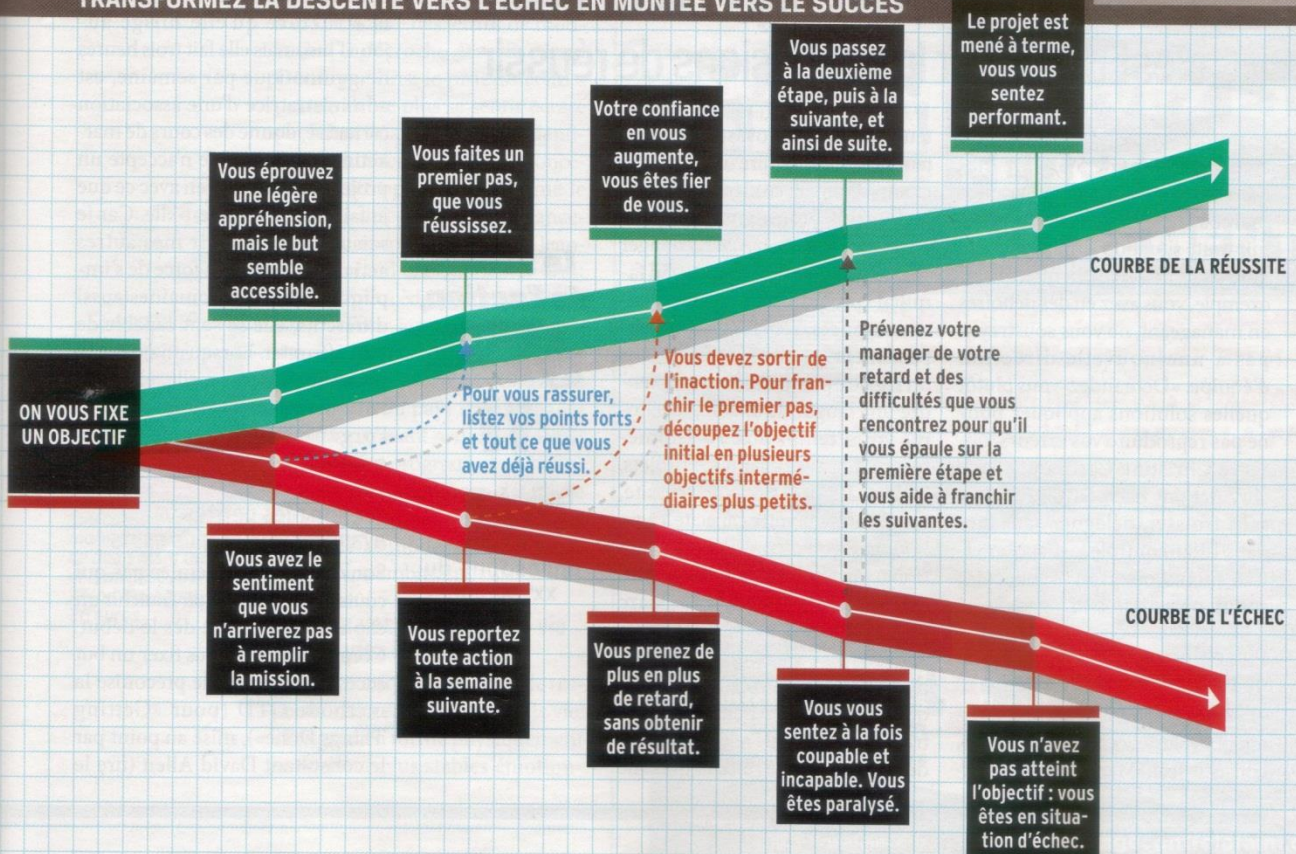
les scientifiques appellent une «prise en otage émotionnelle». «Attention également au culte de la performance, tout aussi contre-productif, précise le psychiatre. Pour se libérer de la pression, mieux vaut se dire "je préférerais gagner", plutôt que "je dois absolument gagner."»

Autre manière de progresser : raisonner en termes de bénéfices à obtenir et non d'obstacles à surmonter. C'est l'état d'esprit de Sandrine Plasseraud, fondatrice de l'agence digitale We are Social : «Quand je cherche de nouveaux contrats, je ne me dis pas : "Réussirai-je à convaincre tel client ?", mais plutôt : "Travailler pour telle entreprise ►

«Un sentiment d'injustice (une promotion attribuée à un collègue qui ne la méritait pas), un manque de reconnaissance, un penchant naturel à se comparer aux autres (on se polarise alors sur ses faiblesses)... tels sont les ingrédients qui alimentent la spirale de l'échec. A condition de ne pas intervenir trop tard, il est possible de se remettre en situation de succès. L'élément clé de ce revirement : rompre son isolement et demander de l'aide.»

PHOTO: DR

## TRANSFORMEZ LA DESCENTE VERS L'ÉCHEC EN MONTÉE VERS LE SUCCÈS



**Dossier** Le pouvoir du mental

**“J’ai pris soin de ne m’entourer que de personnes positives”**

“Lorsque j’ai créé mon agence, en 2010, je venais d’arriver d’Angleterre. J’étais seule et pleine de doutes. Est-ce que je démarchais les bons prospects? Est-ce que je ciblais les bons secteurs d’activité? Je sentais que ces questions risquaient de me paralyser. Je me suis alors volontairement entourée de personnes positives et dynamiques. J’allais souvent à des soirées ‘networking’, où je retrouvais d’autres créateurs de start-up. C’était rassurant de partager nos problèmes et de confronter nos points de vue. J’y ai trouvé du soutien et beaucoup d’enthousiasme: on s’intéressait à mon projet, on m’encourageait... Cela changeait des cassandres qui passaient leur temps à dénigrer mes idées. Lorsque j’ai constitué mon équipe, j’ai veillé aussi à recruter des collaborateurs optimistes. En période de doute, on se pousse les uns les autres à aller de l’avant.”

PHOTO: FREDERIC STUJIN POUR MANAGEMENT. FOTOLIA



## Poursuivre plusieurs objectifs de front, c'est multiplier les occasions de réussir

► me permettrait d’accroître mon chiffre d’affaires de 5%.” De même, si vous avez eu une expérience malheureuse, ne cherchez pas à fuir toute situation similaire à celle qui vous a mis en difficulté. Si, par exemple, vous avez eu des déboires en manageant, ne vous soustrayez pas à une nouvelle direction d’équipe. «Demandez-vous plutôt quelles solutions appliquer pour ne pas reproduire vos erreurs, observe Christine Castillon, coach chez ActionCoach. Savoir recadrer sans froisser, déléguer sans être dans le surcontrôle... L’action effraie moins lorsqu’on se concentre sur un objectif positif.»

### Placez-vous dans un contexte de dynamique constante

«L’action engendre l’action. Ayez toujours plusieurs projets en cours», conseille Jean-Marc Gandy, fonda-

teur du cabinet Novasun et coauteur de «Se construire un moral gagnant». Poursuivez un objectif dans le domaine professionnel (décrocher un nouveau budget, changer de poste...), un autre au niveau familial (programmer vos prochaines vacances, repeindre votre appartement...) et un dernier dans un registre plus personnel (apprendre une langue étrangère, améliorer votre temps aux 10 kilomètres...). En multipliant les projets, et donc les occasions de réussite, vous renforcez votre capacité à agir.

«Lorsqu’on mène différentes actions, on s’habitue à prendre des décisions, confirme Jean-Marc Gandy. Et quand l’un des projets aboutit, on en tire de la satisfaction, ce qui renforce la dynamique.» Catherine Michaud, directrice de XL, la filiale relation-clients de l’agence TBWA, en sait quelque

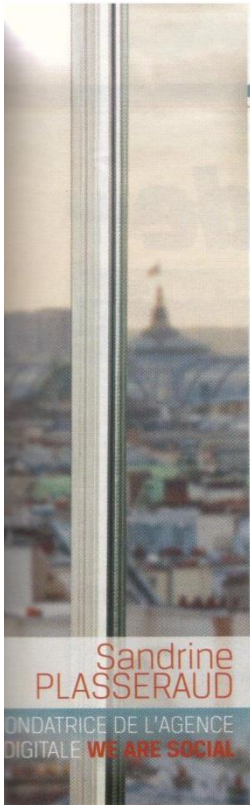
chose. Non seulement elle a lancé la structure qu’elle dirige aujourd’hui, mais elle fait trois heures de gymnastique par semaine, est administratrice d’une association caritative, donne des cours de marketing à Assas... «Je n’accepte un projet que s’il a un lien avec ce que je fais déjà, explique-t-elle. Car je sais qu’il va nourrir mes autres activités.» Surtout, à force de s’impliquer dans des domaines aussi différents, elle se sent capable de tout affronter. Lorsqu’un nouveau projet se présente à elle, elle s’interroge seulement sur les délais et l’organisation. Jamais sur sa capacité à le mener à bien.

“**Le secret de l’action, c’est de s’y mettre**”

Emile-Auguste Chartier, dit Alain, philosophe du XX<sup>e</sup> siècle.

### Préférez les petites avancées aux grands sauts

Souvent, c’est le premier pas qui coûte. Evitez de vouloir franchir un cap trop important dès le début. Commencez par vous fixer un but accessible, comme le préconise la méthode GTD (pour «Getting Things Done»), mise au point par le consultant David Allen (lire le



dossier «Faire plus avec moins», Management numéro 202). C'est ainsi qu'a procédé ce cadre commercial dans l'informatique, terrorisé à l'idée de s'exprimer en anglais. Sa société ayant été rachetée par une firme britannique, il devait participer à des réunions mensuelles dans la langue de Shakespeare. Il s'est d'abord exercé à parler pendant une ou deux minutes, avant de passer à dix, puis à quinze. Au début, il s'adressait à son seul entourage. Puis à son équipe... Lorsque le jour J est arrivé, il a ainsi pu présenter ses résultats sans stress.

Récemment, Alexandre Courvoisier, coach et formateur chez Staff XPérience, a dû accompagner un trentenaire incapable de trouver un job fixe depuis dix ans. Il a appliqué la même méthode. «L'objectif était qu'il trouve un CDI. Mais avant cela, il fallait qu'il analyse les petites annonces, effectue des recherches sur les entreprises, refasse son CV, écrive des lettres de motivation et décroche des entretiens. Découper ainsi le processus lui a permis de ne plus se sentir écrasé par le but final.» Comment identifier les différentes étapes ? «Concevez un rétroplanning, comme le font les entreprises pour le lancement d'un produit», conseille Jean-Guy Perraud chez Hexalto. C'est ainsi que procède le fabricant Booken : «Pour lancer notre liseuse numérique en Norvège au mois d'avril, nous devons rencontrer les revendeurs du pays mi-février, en ayant auparavant réalisé une étude de marché et programmé un brainstorming en décembre», détaille le dirigeant, Laurent Picard. A vous d'adapter ce mode de fonctionnement à vos ambitions.



«Se construire un moral gagnant», de Jean-Marc Gandy et Françoise Faure, Afnor, 196 pages, 26 euros.

### Soignez votre hygiène de vie et éloignez les rabat-joie

Etre dynamique exige aussi de respecter une certaine hygiène de vie. «Les gens en forme physiquement se révèlent plus stables émotion-

nellement et moins déprimés», confirme Jean-Guy Perraud. Faites du sport : course, vélo, natation, marche rapide... Pratiquer une demi-heure d'activité endurante permet de sécréter de l'endorphine, un euphorisant naturel, et de la sérotonine, une hormone qui a des effets positifs sur le moral et la confiance en soi.

Prenez aussi soin de votre sommeil. Si mettre au point une proposition commerciale vous coûte par exemple des efforts faramineux alors que, jusque-là, vous le faisiez sans souci, c'est le premier signe d'un manque de repos. Pendant quelque temps, dormez une heure de plus par nuit. Exposez-vous aussi à la lumière du jour, surtout en période hivernale. Enfin, adaptez votre alimentation. Le soir, mangez sucré (les glucides endorment). Le matin, privilégiez

les protéines, qui donnent un coup de fouet car elles favorisent la dopamine, l'hormone de l'éveil.

Une fois que vous aurez retrouvé la forme, fréquentez des personnes qui vous donnent la pêche. Quitte à faire un peu le ménage dans votre entourage. Difficile en effet de rester dynamique quand l'environnement n'y est pas propice. «Au bureau comme en privé, éloignez-vous des rabat-joie, conseille Christine Castillon. Ils sapent le moral et freinent les initiatives.» Privilégiez au contraire les individus bienveillants et encourageants (lire le témoignage ci-contre). Selon une étude menée en 2008 auprès de 5 000 habitants du Massachusetts, le bonheur est en effet contagieux : un individu heureux «contaminerait» les autres jusque dans le troisième cercle de ses connaissances. ■ Sébastien Pierrot

Hexalto.com  
Jean-Guy Perraud  
06 60 14 81 67