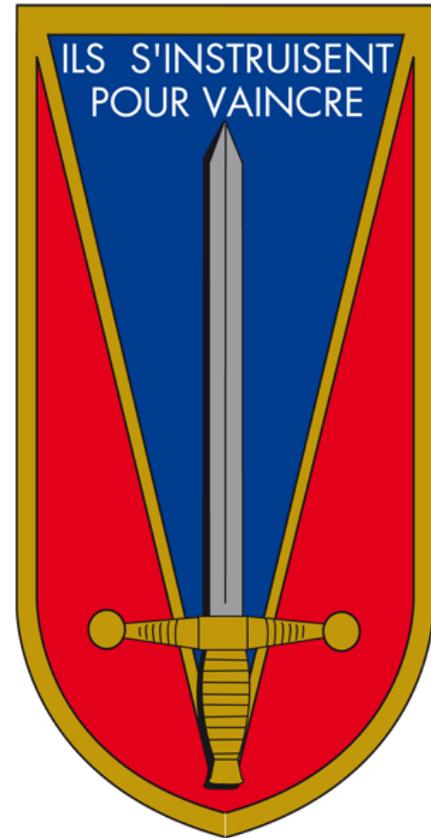




HEC
PARIS



Mémoire de recherche

Comment le leader peut-il préserver sa légitimité à l'égard du groupe et rebondir en dépit d'un échec ?

Réalisé par :

Delphine FAIVRE

Eloi JOUBERT

Théo VANNEUFVILLE

Encadrés par Maître Bertrand PERIER

2019-2020

Remerciements

Nous tenons tout d'abord à remercier Maître Bertrand Perier, dont l'accompagnement et les conseils nous ont été d'une aide précieuse tout au long de la réalisation de ce mémoire. Nous voulons également remercier nos responsables lors du séminaire de pré-rentrée sur le site militaire de Saint-Cyr Coëtquidan, à savoir les lieutenants Le Roux et Pelletier. Grâce à eux, nous avons vécu une expérience unique et riche tant en émotions qu'en enseignements. Nous aimerions donc remercier les écoles de HEC Paris et de Saint-Cyr de nous avoir offert l'opportunité de participer à ce stage « Sens & Leadership : Être avec ».

De plus, nous aimerions remercier tout particulièrement Monsieur Jean Fabre, Président de Phoenix Pharma, Monsieur Ernoul-Dairaine, associé chez Sagard, Monsieur Levano, avocat pénaliste, Madame Isabelle Pruszkowski, infirmière anesthésiste au SAMU, Monsieur Bourbon, créateur et PDG de Feed., Madame Grall et Monsieur Lacharme, respectivement Directrice de la Responsabilité sociale de l'entreprise et délégué régional chez Saint-Gobain, Monsieur Bellanger, fondateur et PDG de la radio Skyrock, et Madame de l'Ecotais, fondatrice de l'école Media Social Food, qui ont chacun accepté de prendre le temps de nous recevoir en entretien dans leurs locaux ou par téléphone et de répondre à toutes nos questions. Leur regard et leur expérience nous ont permis de nourrir et d'enrichir notre réflexion sur une thématique qu'il n'est pourtant pas si courant d'aborder.

Nous souhaiterions enfin remercier Monsieur Simon Rochereau, professeur de culture générale et responsable pédagogique de l'enseignement supérieur au lycée Notre-Dame du Grandchamp, dont les conseils et orientations nous ont été d'une grande aide pour l'analyse théorique de notre sujet.

Nous espérons sincèrement que vous prendrez plaisir à lire ce mémoire que nous n'aurions pu rédiger sans votre aide et vos témoignages.

Sommaire

| | |
|--|-----------|
| Remerciements | 1 |
| Sommaire | 2 |
| 1. Prologue | 4 |
| 2. Démarche de recherche adoptée | 6 |
| 2.1. Question de recherche | 6 |
| 2.2. Hypothèse de recherche | 7 |
| 2.3. Références théoriques | 7 |
| 2.4. Enquête envisagée | 14 |
| 2.4.1. Entretiens..... | 14 |
| 2.4.2. Expérience..... | 14 |
| 2.4.3. Observation..... | 15 |
| 2.4.4. Sondage..... | 16 |
| 3. Ce qui ressort de l'enquête réalisée | 17 |
| 3.1. Si l'échec constitue a priori un enjeu délicat pour le chef, en ce qu'il met à mal sa légitimité et l'avenir même de son activité... | 18 |
| 3.1.1. La perception de l'échec – que ce soit au niveau individuel ou collectif – est un véritable défi pour le leader | 18 |
| 3.1.1.1. L'échec semble entraîner une perte de confiance qui ébranle la légitimité mais aussi la capacité d'entraînement du chef | 18 |
| 3.1.1.2. Une spécificité française ? | 20 |
| 3.1.2. Les conséquences même de l'échec peuvent mettre à mal la légitimité du chef, mais aussi l'avenir de son activité | 22 |
| 3.1.2.1. Les conséquences pratiques de l'échec sont tout d'abord un premier défi à affronter | 22 |
| 3.1.2.2. Les conséquences psychologiques de l'échec doivent ensuite être reconnues et gérées..... | 23 |
| 3.2. ... c'est pourtant précisément la façon dont le leader réagit aux difficultés et parvient à faire face à l'échec qui permet ou non de rebondir | 25 |
| 3.2.1. La réponse du chef à une situation d'échec s'avère capitale pour la pérennité future de son activité | 25 |
| 3.2.1.1. Lorsqu'il échoue, le chef ne peut rebondir qu'à condition de reconnaître l'existence de l'échec | 25 |
| 3.2.1.2. Cette reconnaissance doit s'accompagner de la définition d'un nouvel objectif ouvrant une perspective d'avenir..... | 26 |
| 3.2.2. La responsabilité du chef, ou la situation particulière du dirigeant face aux difficultés..... | 28 |
| 3.2.2.1. Parce qu'il occupe une place particulière et jouit d'un statut spécifique, le chef se trouve en première ligne lorsqu'il faut faire face à un échec | 28 |
| 3.2.2.2. Lorsqu'il échoue, le chef doit assumer sa responsabilité pour rendre possible un quelconque rebond..... | 29 |
| 3.3. Plus qu'un défi, l'échec est finalement une formidable opportunité pour le leader d'affirmer sa légitimité à l'égard de ses équipes. | 31 |
| 3.3.1. Les enseignements à tirer de l'échec sont un élément clé pour former un bon leader | 31 |
| 3.3.1.1. L'échec représente une occasion d'apprendre de ses erreurs pour s'améliorer et toujours mieux rebondir..... | 31 |
| 3.3.1.2. L'échec permet la construction de la résilience de l'individu, qualité indispensable au bon chef | 32 |

Séminaire Sens & Leadership
Saint-Cyr HEC 2019

| | |
|---|-----------|
| 3.3.2. L'échec constitue paradoxalement une occasion unique d'asseoir un peu plus sa légitimité vis-à-vis du groupe et d'affirmer son leadership. | 33 |
| 3.3.2.1. Rebondir après un échec étant particulièrement ardu, une réponse adaptée à une déconvenue permet finalement de réaffirmer l'absolue légitimité du chef en rappelant sa compétence / charisme / qualités humaines | 33 |
| 3.3.2.2. Le chef peut donc préserver sa légitimité à l'égard du groupe et rebondir non pas en dépit mais paradoxalement grâce à l'échec. | 35 |
| 4. Bilan | 35 |
| 4.1. Retour sur la question de recherche, l'hypothèse, les références théoriques et l'enquête réalisée | 36 |
| 4.2. Perspectives, limites, interrogations, et apports | 37 |
| Bibliographie | 40 |
| Annexe | 41 |
| 1. Scripts des entretiens | 41 |
| Entretien avec Anthony Bourbon, créateur & PDG de Feed. | 41 |
| Entretien avec Antoine Ernoult-Dairaine, associé chez Sagard | 45 |
| Entretien avec Isabelle Pruszkowski, infirmière anesthésiste au SAMU | 48 |
| Entretien avec Jean Fabre, Président de Phoenix Pharma | 51 |
| Entretien avec Fabienne Grall, Directeur de RSE & Jean-Philippe Lacharme, délégué régional chez Saint-Gobain | 55 |
| Entretien avec Yves Levano, avocat pénaliste | 60 |
| Entretien avec Pierre Bellanger, fondateur et PDG de la radio Skyrock | 64 |
| Entretien avec Mathilde de l'Ecotais, fondatrice de l'école Médias Social Food | 65 |
| 2. Résultats du sondage..... | 68 |

1. Prologue

Au cours de la partie terrain du séminaire « Sens & Leadership » à Saint-Cyr Coëtquidan, nous avons effectué un exercice de gestion de crise. Celui-ci consistait à secourir un blessé de guerre abandonné au milieu d'un champ de mines. À cette fin, nous devions construire un pont pour rejoindre l'autre rive du champ sans toucher le sol. Mais la première tentative de construction du pont s'est révélée être un échec. En effet, l'un des membres du groupe, Jules, nommé chef de section par le lieutenant en charge de cette activité, a proposé un plan à la hâte, à cause du manque de temps disponible pour mener à bien cette mission. Il a décidé de rallier la berge où gisait le blessé en guidant une planche de bois à l'aide d'une corde grâce à un mouvement de bascule. Toute l'équipe était derrière son chef et maintenait tant bien que mal la planche en équilibre en s'accrochant à la corde. Mais ce pont improvisé dérivait inexorablement vers la gauche. Comment Jules allait-il gérer cette déconvenue ? Comment, en tant que meneur des opérations, organisateur, coordinateur, fédérateur, ne pas perdre la face vis-à-vis de ses équipes ? Comment surmonter l'échec, non seulement vis-à-vis de soi, mais également vis-à-vis de ses collaborateurs lorsque l'on occupe une position de leadership ?

Cet échec ne se réduit pas à la seule responsabilité de Jules. En tant que chef de groupe, il a choisi le plan qui lui semblait le plus efficace au regard du temps et du matériel disponibles, et ce plan aurait pu marcher. Il s'est engagé pleinement dans sa mission, a encadré les troupes, s'est investi personnellement... Pourtant, cela n'a pas suffi. Or, parce qu'il était chef de section, il incarne malgré lui la mission même, et par là même son échec. Mais ce n'est pas l'échec de la mission en tant que tel qui nous intéresse ; c'est la façon dont le leader parvient à l'accepter, à l'assumer et à rebondir, en un mot la manière dont il gère cette infortune.

Cette expérience nous a donc naturellement amené à nous interroger sur la capacité du leader à appréhender l'échec. Si Jules n'a pas hésité à endosser la responsabilité de cet échec afin de mieux rebondir par la suite et de proposer un plan alternatif à ses équipes – qui lui s'est conclu par un succès –, cela n'est pas toujours le cas. Par ailleurs, l'équipe aurait quant à elle pu se démobiliser, mais l'entrain et le statut hiérarchique de Jules ont amené le groupe à adhérer à ce nouveau plan. En effet, il est autant de façons de réagir à l'échec que de sensibilités. Dès lors, nous nous attacherons dans ce mémoire à répondre à la question suivante :

Comment le chef peut-il préserver sa légitimité à l'égard du groupe et rebondir en dépit d'un échec ?

Cette question de recherche nous amène à baser notre travail d'enquête sur l'hypothèse suivante :

Lorsqu'il échoue, le chef ne peut rebondir qu'à condition de reconnaître l'existence d'un échec, d'en assumer la responsabilité et de définir un nouvel objectif susceptible de rassembler le groupe autour de lui.

En première analyse, il nous semble en effet que l'échec d'un leader mène a priori à deux remises en question. D'une part, la réussite de la mission est compromise et l'équipe risque de se démobiliser. D'autre part, la légitimité du chef est affaiblie et donc questionnée. En effet, il semble évident que le leader et ses collaborateurs, face à une situation d'échec, peuvent éprouver un sentiment de désillusion qui nécessite une réaction adaptée. Or deux réactions se distinguent particulièrement vis-à-vis de l'échec. D'une part, le chef peut reconnaître son échec et dès lors assumer seul la responsabilité d'une action pourtant collective afin de préserver le bon fonctionnement du groupe. D'autre part et à l'inverse, le chef peut nier l'existence même de l'échec ou minimiser sa responsabilité afin de préserver sa légitimité hiérarchique et son leadership en taisant ses potentielles erreurs.

Aussi, nous partirons de l'hypothèse que cette dernière réaction est stérile, et nous nous emploierons dès lors à étudier la première en nous intéressant aux logiques psychologiques qui sous-tendent l'action du chef confronté à une situation d'échec et à la façon dont il peut préserver sa force de leadership, en donnant du sens aux échecs rencontrés. Nous considérons en effet que l'échec peut se révéler fécond, que ce soit pour le chef, son équipe, ou encore la structure dans laquelle il opère, bien qu'il challenge a priori la légitimité du leader, censé faire figure de modèle. Ainsi, nous nous efforcerons de tester la validité de cette hypothèse en étudiant les conditions d'acceptation de l'échec par le leader, la façon dont une déconvenue peut être perçue par lui et par les équipes, ainsi que les perspectives qu'un tel aléa ouvre à l'entreprise ou collectif qui le rencontre.

2. Démarche de recherche adoptée

2.1. Question de recherche

Notre expérience du séminaire à Saint-Cyr Coëtquidan nous a naturellement amené à nous interroger sur la capacité du leader à appréhender l'échec. En effet, il semble relever du lieu commun que de considérer que le chef se situe en première ligne lorsqu'un groupe fait face à une difficulté. Dès lors, nous nous sommes dans un premier temps demandé comment l'individu en situation de leadership pouvait réagir face aux déconvenues rencontrées, mais aussi protéger la légitimité de son statut alors même que le groupe traverse un moment de crise. Cependant, cette thématique nous intéressait d'autant plus qu'elle posait également la question du temps de « l'après-échec », et donc de la façon de continuer à avancer malgré de tels épisodes. Aussi, nous avons décidé de nous poser la question de recherche suivante :

Comment le chef peut-il préserver sa légitimité à l'égard du groupe et rebondir en dépit d'un échec ?

En effet, le chef occupe une place maîtresse au sein d'un groupe. Dans le dictionnaire de français Larousse, il est défini comme suit : « Personne qui commande, qui exerce une autorité, une influence déterminante ; personne détenant le pouvoir de décision dans un groupe »¹. Le chef se situe donc à la tête du collectif, et jouit par la même d'une responsabilité très importante. Il doit décider, commander, organiser, contrôler, fédérer le groupe. Aussi, il porte une responsabilité dépassant largement celle de ses propres actions, et doit constamment assumer ses décisions et leurs retombées sur son activité et sur autrui. Dès lors, il nous semblait très intéressant d'interroger son rapport à l'échec et plus largement aux moments de crise venant ébranler les fondements de la légitimité de son statut. Toutefois, bien plus que l'échec en tant que tel, c'est la perception qu'en a le chef mais aussi le groupe qui l'entoure qui nous intéresse ici, ainsi que les perspectives qu'il ouvre. En effet, comment faire face à la déconvenue à l'instant t lorsqu'on se situe au premier plan ? Mais surtout, comment rebondir ensuite ? Comment transformer l'échec en opportunité ? La question de recherche ne se limite donc pas à une liste de manières de réagir aux difficultés, mais nous amène à nous interroger sur la potentielle fécondité de tels moments de crise.

¹ Dictionnaire de français Larousse 2019.

2.2. Hypothèse de recherche

Notre réflexion sur la problématique nous a donc amené à poser l'hypothèse de départ suivante :

Lorsqu'il échoue, le chef ne peut rebondir qu'à condition de reconnaître l'existence d'un échec, d'en assumer la responsabilité et de définir un nouvel objectif susceptible de rassembler le groupe autour de lui.

En effet, il est très tentant de nier notre responsabilité lorsqu'on échoue, afin d'éviter d'avoir à remettre en question nos choix et décisions. Pourtant, il nous semble que toute possibilité de rebond suppose a priori dans un premier temps de reconnaître l'existence même de l'échec sans détourner le regard, afin de pouvoir en tirer quelque chose. Nier l'échec reviendrait à le condamner à une forme de stérilité, alors même qu'il peut s'avérer extrêmement prolifique de l'analyser en profondeur grâce à un travail de rétrospection et d'introspection. Ainsi, le moment de crise peut non seulement être dépassé, mais rend possible une forme de progression. Comme le dit l'adage, l'on apprend toujours de ses erreurs. Dans un second temps, il nous semble par ailleurs essentiel que le chef assume sa responsabilité, témoignant de ce travail de remise en question personnelle, et définisse ensuite un nouvel objectif permettant de rassembler ses équipes en prodiguant un nouveau sens à leur activité, et en les tournant vers l'avenir. Nous nous efforcerons donc de tester la validité de cette hypothèse tout au long de notre enquête.

2.3. Références théoriques

Pour étayer notre analyse sur la façon dont on peut rebondir, reprendre et redonner confiance à ses équipes après un moment de crise, nous avons décidé de nous appuyer sur des références théoriques issues de différents champs et recommandées par l'un de nos anciens professeurs de culture générale ainsi que par notre maître de mémoire.

Ainsi, Maître Périer nous a tout d'abord recommandé la lecture de l'essai de Charles Pépin intitulé *Les Vertus de l'échec* et paru en 2016. En effet, cet ouvrage s'inscrit parfaitement dans la problématique de notre mémoire, puisque le philosophe s'emploie tout au long ce traité à démontrer la fécondité de l'échec. Selon lui, non seulement l'échec n'a pas à être considéré en tant que tel et réduit à une honte qui nous poursuit toute notre vie, mais il constitue au contraire une étape obligatoire dans le chemin menant à la connaissance du succès, à condition bien évidemment de rebondir et de faire le choix d'en tirer quelque chose. Ainsi, cette fécondité de l'échec se conjuguerait au pluriel, et nos déconvenues auraient dès lors paradoxalement d'innombrables vertus. Nous citons : « *Il est des victoires qui ne se remportent qu'en perdant des batailles – énoncé paradoxal mais qui, je crois, contient quelque chose du secret de l'existence humaine.* » Il s'appuie sur l'exemple de figures célèbres allant de Winston Churchill au joueur de tennis Roger Federer en passant par la chanteuse Barbara pour développer l'idée selon laquelle les difficultés que ces personnalités ont rencontré à certains moments de leur vie ont constitué non seulement une étape inévitable dans leurs parcours, mais surtout absolument clef dans l'explication de leurs succès retentissants. En effet, l'échec permet soit de prodiguer la ténacité suffisante pour poursuivre sur sa voie, soit de donner le courage et l'humilité nécessaires pour en changer. Mais surtout, l'échec s'avère riches d'enseignements, puisqu'il nous force à nous remettre en question, et donc à nous améliorer, et ajoute à notre expérience, là où la victoire n'a finalement que peu d'intérêt. Il s'agit par conséquent de tirer les leçons des moments de crise que l'on est amené à traverser.

Par ailleurs, Charles Pépin montre dans son essai combien l'échec occupe une place absolument centrale dans notre vie de tous les jours, à tel point qu'il constitue même une caractéristique proprement humaine, nous distinguant des animaux ou des machines. Il suffit par exemple de penser au processus d'apprentissage du nourrisson pour marcher, pour comprendre que l'échec est effectivement un élément constituant de notre humanité, de notre perfectibilité et de notre liberté, parts de notre essence même. Nous citons : « *En nous trompant, en échouant, nous manifestons notre vérité d'homme : nous ne sommes ni des animaux déterminés par leurs instincts, ni des machines parfaitement programmées, ni des dieux. Nous pouvons échouer parce que nous sommes libres : libres de nous tromper, libres de nous corriger, libres de progresser.* » Libres donc de rebondir. De plus, il note que l'échec est d'autant plus inévitable que l'on occupe des postes à responsabilité, c'est-à-dire des postes nous amenant à prendre nombre de décisions. En effet, tout comme le montre la philosophie sartrienne, Pépin considère que l'homme a peur de sa liberté absolue. En effet, cette dernière

impliquant une responsabilité entière et totale pour l'homme, elle est pour lui source d'angoisse. Aussi, le décideur est selon lui nécessairement confronté à l'échec, ou tout du moins à des crises, du fait de cette forte exposition aux responsabilités.

Enfin, Charles Pépin considère qu'il est essentiel de changer l'idée traditionnelle que l'imaginaire collectif se fait de l'échec – ce problème de mauvaise perception étant d'ailleurs un problème typiquement français – afin de rebondir et de se tourner vers l'avenir. Selon lui, la peur de l'échec nous empêche d'oser, alors même que c'est précisément la confrontation à l'adversité du réel qui dote l'individu d'audace et forge son caractère. Or qui n'ose rien ne peut finalement rien réussir, ou, dit autrement, « *Qui n'a jamais connu l'échec a raté sa vie* ». Par conséquent, il s'agit de transformer l'idée que l'on se fait de l'échec, en le considérant non plus comme une erreur qui nous fait honte, mais bien comme le fruit d'une expérimentation, d'une tentative. Que celle-ci avorte ou non n'a dès lors que peu d'importance, car même si elle se solde par un échec, elle permettra malgré tout de se rapprocher toujours un peu plus du succès. Pépin souligne ainsi que le succès, loin d'être un donné naturel, doit être conquis, et ce justement par la somme de nos déconvenues.

Ensuite, nous avons décidé sur la recommandation de Simon Rochereau, professeur de culture générale au lycée Notre-Dame du Grandchamp, de nous appuyer sur le roman *César Birotteau* de Honoré de Balzac, classique de la littérature française datant de 1837 et faisant le récit des triomphes et échecs du héros éponyme. Cette référence nous a été utile pour analyser le cas particulier de l'entrepreneur – dont la relation à l'échec est particulièrement intéressante – mais aussi pour nous fournir un exemple plus poussé de la dimension émotionnelle de la gestion des déconvenues auquel l'individu est amené à être confronté. César incarne en effet la figure de l'ambitieux souhaitant se hisser à une position confortable, qui connaît la chute en croulant sous les dettes mais qui parvient malgré tout à rebondir en s'acharnant au travail dans le but de recouvrer une certaine position sociale. Ainsi, César Birotteau renvoie à tous ces personnages littéraires à l'ambition folle, ayant soif de reconnaissance et de succès. Il incarne la figure de l'entrepreneur amené à jongler constamment entre gloires et déconvenues, et ce bien plus que la population moyenne, en témoigne le sous-titre de l'ouvrage : « *Histoire de la grandeur et de la décadence de César Birotteau, parfumeur, adjoint au maire du deuxième arrondissement de Paris, chevalier de la Légion d'honneur* ». L'entrepreneur est en effet confronté constamment aux succès de ces entreprises, ou, au contraire, aux désillusions.

Cet ouvrage évoque également la spécificité française du rapport à l'échec. Nous citons : « *En France, on ne rit que des choses et des hommes dont on s'occupe, et personne ne s'occupe de ce qui ne réussit point* ». Il apparaît donc que cette particularité culturelle, également notée par Charles Pépin dans son ouvrage, ne date pas d'hier. Aussi, l'on peut se demander d'où provient cette peur, voire ce désamour pour l'échec en France. L'on note par exemple que l'entrepreneuriat anglo-saxon est marqué par une tolérance bien plus grande par rapport aux déconvenues, là où l'entrepreneuriat à la française est beaucoup plus exigeant. Ainsi, s'il est loin d'être absurde de se lancer dans un nouveau projet en dépit d'un échec préalable dans un pays comme les États-Unis, il apparaît que la France laisse moins de nouvelles chances aux entrepreneurs malchanceux. De tels rebonds sont ainsi beaucoup moins fréquents. D'ailleurs, dans le roman de Balzac, César Birotteau doit faire preuve d'une grande ténacité pour se relever de l'escroquerie du notaire Roguin dont il est victime. Et s'il parvient finalement à rembourser ses dettes et à laver son honneur en recouvrant sa Légion d'Honneur, il le paie au prix de sa vie. En effet, l'acharnement qu'il met dans son travail pour connaître à nouveau le triomphe amenuise son état de santé, témoignant de la difficulté de rebondir après une déconvenue.

Enfin, *César Birotteau* illustre l'inéluctabilité de l'échec dans les affaires, mais aussi dans la vie. Non seulement nous sommes inévitablement confrontés à des moments de crise au cours de notre vie, mais Balzac semble partager la conviction selon laquelle la rencontre de l'adversité soit nécessaire à la formation d'un chemin menant au triomphe. Nous citons : « *Pour être quelque chose de grand, il faut savoir commencer par n'être rien*. » Lutter pour connaître le succès suppose de trébucher à maintes reprises en ayant le courage de s'en relever malgré tout grandi. Ainsi, la façon dont on se rapporte à nos échecs ou déconvenues est déterminante dans la conduite de nos vies. En d'autres termes, « *Les événements ne sont jamais absolus, leurs résultats dépendent entièrement des individus : le malheur est un marchepied pour le génie, un trésor pour l'homme habile, pour les faibles un abîme* ». Aussi, l'échec, bien plus qu'un puit de désillusion et de découragement est pour Balzac une opportunité, à condition de s'en servir pour rebondir.

Nous avons également étayé notre propos à l'aide d'un article issu de la célèbre revue de management *Strategic Entrepreneurship Journal* intitulé « *Inside Opportunity Formation : Entreprise Failure, Cognition and the Creation of Opportunities* » (littéralement « Au cœur de la formation d'opportunité : échec d'entreprise, connaissance et création d'opportunités ») et rédigé par les économistes américains R. K. Mitchell, J. R. Mitchell et J. Brock Smith. Cet article spécialisé développe notamment l'idée selon laquelle reconnaître un échec est essentiel pour apprendre et s'améliorer, et par extension pour rebondir en analysant des expériences statistiques réalisées sur un échantillon de 220 entrepreneurs. Ils notent par exemple le fait que des entrepreneurs dont l'expertise en matière de prise de décisions pour leurs start-ups est relativement faible ont tendance à considérer leur chance de succès plus importante suite à un échec. Aussi, cet article nous permet de prouver qu'il existe une relation positive entre échecs et succès – grâce notamment aux enseignements théoriques et pratiques que l'on en tire, mais aussi au renforcement de la personnalité observé chez l'individu qui fait généralement preuve d'une plus grande détermination – ou tout du moins entre échecs et espoirs de succès. Les auteurs montrent ainsi que la façon dont l'entrepreneur se rapporte à ses échecs s'avère déterminante pour l'avenir de son entreprise. L'état d'esprit du leader et son inclination à reconnaître l'échec sont par conséquent des facteurs-clé dans l'explication de la capacité ou non à rebondir et redonner confiance après un moment de crise.

En effet, comme nous l'avons noté dans le roman de Balzac *César Birotteau*, l'économiste américain Ronald Mitchell note que si l'entrepreneuriat et l'échec de nouvelles entreprises vont souvent de paires, la création de certaines opportunités entrepreneuriales peut toutefois se fonder précisément sur une série de tels échecs. Le monde entrepreneurial étant marqué par un « *turn over* » conséquent, certains décident de se retirer du marché, découragés par leurs résultats, et n'exploitent ainsi pas d'opportunités pourtant belles et bien réelles, là où d'autres préfèrent au contraire s'obstiner à essayer et peuvent dès lors les saisir. L'article se pose ainsi une question éminemment psychologique, à savoir pourquoi certains entrepreneurs voient dans l'échec la nécessité de cesser leur activité, tandis que d'autres le voit à l'inverse comme une source d'opportunités. Selon les auteurs, cette différence fondamentale s'explique par la volonté de l'individu de poursuivre ses efforts et de s'engager dans de nouvelles transactions. Ainsi, si l'opinion commune a tendance à considérer qu'éviter l'échec est nécessairement une bonne chose, il s'avère pourtant qu'éviter l'échec à tout prix peut être tout à fait néfaste. Cette croyance s'enracine ainsi dans un biais « anti-échec » profondément humain, contre lequel il serait cependant bénéfique de lutter.

De plus, Mitchell considère que les chances de succès que l'entrepreneur estime avoir influent positivement sur la motivation qu'il met dans sa start-up, et cette motivation influe elle-même positivement sur les décisions qu'il prend. Dès lors, on observe un cercle vertueux entre ces trois facteurs, ce qui ne semble pas surprenant. Mais la reconnaissance d'un échec peut paradoxalement également avoir des conséquences positives sur ces trois facteurs et s'insérer dans ce cercle vertueux.

Enfin, cet article développe l'idée selon laquelle la façon dont on se rapporte à nos échecs influe directement sur la perception que l'on a des opportunités qui s'offrent à nous. L'état d'esprit de l'individu est donc décisif quant à sa capacité ou non à rebondir après avoir traversé un moment de crise. Si reconnaître un échec n'est pas facile, s'efforcer d'en tirer quelque chose l'est encore moins puisqu'un tel apprentissage n'est selon les auteurs pas imperméable à toute forme d'affect. Ainsi, rebondir après un échec n'est pas aisé et suppose un certain courage de la part du chef devant tout à la fois protéger sa légitimité, faire face à l'adversité et se tourner vers l'avenir.

Pour finir, nous avons choisi d'intégrer une référence filmographique à ce corpus théorique en nous intéressant au film *Apollo XIII* réalisé en 1995 par Ron Howard. En effet, le film fait le récit de l'échec de la mission spatiale de la NASA en 1970 qui visait à emmener l'équipage du vaisseau sur la Lune, et ce à cause de l'explosion d'un des réservoirs d'oxygène de la fusée Apollo 13.

Cette référence nous permet tout d'abord d'analyser la gestion d'un moment de crise par une équipe. Dans un premier temps, cette gestion est effectivement illustrée par la réaction immédiate de l'équipage lors de l'explosion dans le vaisseau. En effet, lorsque l'un des astronautes, Swigert, active les réservoirs d'oxygène, le système court-circuite, endommageant sévèrement l'appareil. Ces deux coéquipiers accourent alors pour l'aider – témoignant de la gestion collective d'un moment de crise ; de tels épisodes exacerbant souvent l'esprit d'équipe du groupe – et préviennent la base spatiale : « *Houston, we have a problem* » (littéralement « Houston, nous avons un problème »). L'on notera le sang-froid dont font preuve les trois astronautes alors même que l'alerte rouge retentit. Finalement, ce sont d'avantage les personnels de la base de la NASA au sol qui cèdent à la panique. S'ensuit l'épisode de la cellule de crise, à savoir l'improvisation en urgence d'un plan par l'équipe de la NASA afin de ramener

les astronautes en vie. Cet épisode est intéressant car il témoigne du rôle essentiel du leader, ici le personnage de Kranz, dans la gestion des situations où les collaborateurs peuvent perdre leurs moyens ou se décourager à l'occasion de tels moments de crise. En effet, il parvient à apaiser son équipe et à la mobiliser sur une nouvelle mission, à savoir organiser un retour sur terre en toute sécurité pour les astronautes, sans leur laisser le temps de céder à une panique stérile. C'est lui qui oriente la réflexion de ses collaborateurs et qui tranche finalement sur la meilleure stratégie à adopter parmi les missions proposées. Lorsque le reste de l'équipe doute de l'idée proposée par l'un des ingénieurs, il parvient à adopter la casquette du leader charismatique : « *We never lost an American in space, we sure as hell not gonna lose one on my watch. Failure is not an option* » (littéralement « Nous n'avons jamais perdu un seul Américain dans l'espace, nous n'allons certainement pas commencer sous mon commandement. L'échec n'est pas une option. »). Ainsi, le personnage de Kranz incarne les trois fondements de la légitimité du chef : la compétence, le charisme, et les qualités humaines. Ce sont précisément ces fondements qui peuvent permettre au chef de ne pas se départir de sa légitimité lorsqu'il se trouve confronté à des difficultés, là où un chef peu à l'écoute de ses équipes, incompetent et peu charismatique subirait de plein fouet les retombées d'un échec.

Enfin, cette référence nous permet de développer l'idée selon laquelle un échec peut se transformer en triomphe en fonction de la manière dont un individu ou une nation se l'approprie par le récit : ici, si la mission initiale n'a pas été menée à bien, le fait que l'équipage sorte indemne de cette catastrophe permet toutefois d'unifier la population et de faire oublier l'échec originel. Ainsi, le rebond réside parfois dans l'échec lui-même. L'explosion de joie finale témoigne de l'importance de la façon dont on se rapporte à l'échec. Ici, la mise en scène et la retransmission télévisée constitue le récit que la NASA décide de faire de cette mission avortée. La perception de l'échec par soi, mais aussi par autrui, s'avère déterminante dans la possibilité d'un rebond après une telle déconvenue.

2.4. Enquête envisagée

2.4.1. Entretiens

Lors de notre travail d'enquête, nous avons cherché à rencontrer des professionnels issus de divers horizons. En effet, au vu de notre sujet, il était essentiel de recueillir des témoignages personnels illustrant la façon de gérer les moments de crise que l'on peut rencontrer et les différentes manières de rebondir. Nous nous sommes donc efforcés d'interroger des personnes travaillant dans des secteurs aussi variés que possible, mais ayant en commun d'impliquer des responsabilités importantes et concrètes, et ce au quotidien. Aussi, nous avons eu la chance de pouvoir rencontrer :

- Anthony Bourbon, créateur & PDG de la start-up française de smart-food Feed. ;
- Antoine Ernoult-Dairaine, associé chez Sagard ;
- Isabelle Pruszkowski, infirmière anesthésiste au SAMU ;
- Jean Fabre, Président du groupe Phoenix Pharma, enseigne, répartiteur et dépositaire pharmaceutique ;
- Fabienne Grall, directrice de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise chez Saint-Gobain ;
- Jean-Philippe Lacharme, délégué régional chez Saint-Gobain ;
- Maître Yves Levano, avocat pénaliste du cabinet d'avocats Levano ;
- Pierre Bellanger, fondateur et PDG de la radio Skyrock ;
- Mathilde de l'Ecotais, fondatrice de l'école Médias Social Food.

2.4.2. Expérience

Pour compléter le recueil de témoignages, nous voulions nous appuyer sur un protocole expérimental qui nous permettrait de tester et d'analyser la façon dont un groupe se réfère à son chef, selon que celui-ci ait connu ou non un échec. Il s'agissait donc de proposer une expérience d'action collective nous permettant d'adopter une démarche comparative. Ainsi, nous avons décidé de procéder comme suit.

Nous avons réparti les volontaires démarchés en deux groupes témoins – respectivement A et B – constitués de six personnes chacun. Dans chaque groupe, nous avons désigné arbitrairement un individu qui aurait le rôle de chef. L'expérience se décomposait en deux étapes. Tout d'abord, les deux chefs d'équipe s'affrontaient dans un exercice de rapidité : le premier à réaliser un château de cartes à trois étages remportait la victoire sur son rival. Le chef du groupe B est ainsi parvenu à mener à bien cette tâche en 1 minute 27. Ensuite, les deux équipes s'affrontaient sur le même exercice de rapidité, le château de cartes devant cette fois-ci atteindre six étages. Le but était de comparer les interactions au sein des deux groupes afin de déterminer s'il y avait une différence observable entre le rapport qu'une équipe entretient avec son chef si celui-ci a connu ou non un échec au préalable. Cette expérience a confirmé qu'une différence était effectivement observable entre le groupe A, où le leader avait échoué à la première épreuve, et le groupe B, où le leader avait au contraire remporté la victoire. En effet, le groupe B l'a emporté une nouvelle fois sur le groupe A, grâce à une coordination et une communication bien plus efficace que celle observée au sein du groupe A, où chaque directive était sujette à remise en question. Le premier groupe a notamment perdu beaucoup de temps en débattant sur la meilleure stratégie à adopter pour atteindre six étages le plus rapidement possible.

L'analyse de cette expérience nous a permis de conclure que l'échec constituait a priori un challenge inévitable pour la légitimité du chef, puisqu'il remettait en cause ses compétences et aptitudes à mener son équipe vers le succès. Ainsi, il semblerait qu'il soit plus ardu de suivre les ordres d'un chef dans lequel on doute, que d'un chef dont on aurait pu observer les compétences et dans lequel on aurait au contraire toute confiance.

2.4.3. Observation

Notre question de recherche portant sur la façon dont on peut rebondir en dépit d'un échec et préserver la légitimité de son statut de leader, nous avons tout naturellement pensé à l'observation d'une rencontre sportive opposant deux équipes. En effet, une telle observation aurait l'atout d'illustrer la position spécifique du leadership, grâce à la présence d'un capitaine, mais aussi d'un entraîneur, de se solder nécessairement par une défaite pour l'une des deux équipes – ce qui nous intéresse –, et de nous permettre d'interroger à l'issue de la rencontre les joueurs sur leur ressenti d'après-match. Aussi, nous sommes allés voir le match amical de

football féminin opposant l'équipe STAPS de Paris Sud à celle de HEC Paris, afin de pouvoir observer comment une équipe et son capitaine réagissent lorsqu'ils font face à un échec et peuvent rebondir par la suite au prochain match.

2.4.4. Sondage

Pour compléter nos recherches, nous souhaitons étudier la perception commune que l'on a de l'échec, et de la façon dont celui-ci s'articule avec la légitimité du chef et sa capacité ou non à permettre au groupe de rebondir après une déconvenue. Afin de récolter de telles données empiriques sur notre problématique, nous avons réalisé un sondage en nous efforçant de viser un panel aussi varié que possible de personnes, ce qui permettrait de minimiser l'inévitable biais d'endogamie d'une telle démarche. Aussi, pour que ces données puissent jouir d'un intérêt statistique significatif, nous avons cherché à atteindre un seuil minimum de 200 réponses en le partageant dans la mesure du possible auprès de personnes issues d'horizons différents.

3. Ce qui ressort de l'enquête réalisée

Associer l'échec à un challenge pour le chef constitue presque un truisme. En effet, il semble a priori évident que la rencontre de difficultés ou de déconvenues puisse mettre à mal la légitimité du leader en attaquant la confiance qu'il a en ses propres capacités, mais aussi la confiance que lui porte son équipe. De plus, les conséquences pour l'avenir même de son activité sont également un défi à affronter. Reste cependant à comprendre les mécanismes psychologiques qui sous-tendent ces lieux communs sur la perception de l'échec (3.1.). Toutefois, si la perception de l'échec affecte bel et bien la légitimité du chef, il s'avère par ailleurs que la réaction même du leader à cet échec est capitale au regard de la pérennité future de son activité et du bon fonctionnement du groupe à l'avenir. En effet, c'est précisément la façon dont le chef va réagir aux difficultés et parvenir à faire face à l'échec qui permettra ou non au collectif de rebondir (3.2). Enfin, réduire l'échec à un revers de fortune, n'est-ce pas le condamner à une forme de stérilité pour le chef, mais également pour le groupe ? Au contraire, comme le déclarait Winston Churchill, « la recette du succès, ne serait-ce pas finalement d'aller d'échec en échec sans jamais rien perdre de son enthousiasme ? », et l'échec ne serait-il pas paradoxalement la clé du succès ? (3.3).

3.1. Si l'échec constitue a priori un enjeu délicat pour le chef, en ce qu'il met à mal sa légitimité et l'avenir même de son activité...

3.1.1. La perception de l'échec – que ce soit au niveau individuel ou collectif – est un véritable défi pour le leader

3.1.1.1. L'échec semble entraîner une perte de confiance qui ébranle la légitimité mais aussi la capacité d'entraînement du chef

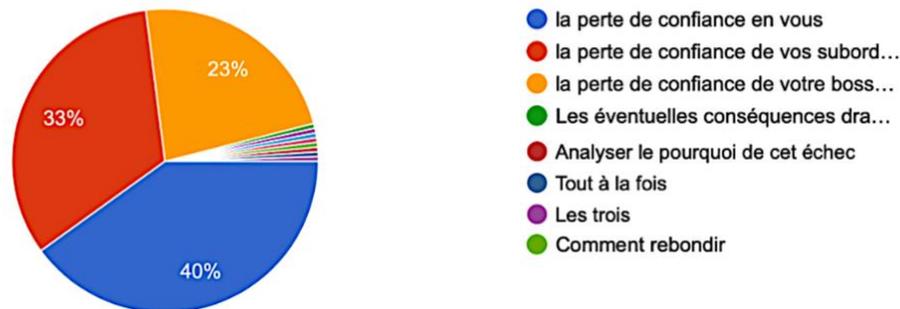
L'échec correspond au « résultat négatif d'une tentative ou d'une entreprise, à un manque de réussite »². Ainsi, il renvoie à une forme d'insuccès et de revers. Aussi, il semble a priori évident que la rencontre de tels revers puisse mettre à mal les fondements de la légitimité du chef, puisqu'il peut apparaître auprès de ses collaborateurs amoindri ou ébranlé à l'occasion de tels moments de crise. Or la légitimité du chef se fonde principalement sur ses compétences, son charisme, ainsi que sur son savoir-être. Un échec remet donc naturellement en cause ses supposées aptitudes à diriger – bien que le droit à l'erreur existe évidemment – et ébranle le charisme que le chef peut inspirer à son équipe en l'affaiblissant. Ainsi, une telle posture vis-à-vis d'une déconvenue amoindrit la confiance en général, que ce soit celle que le chef a en lui, ou que ses subordonnés comme ses supérieurs lui portent. Le chef doute ainsi de ses propres capacités, et souffre par ailleurs de la perte de confiance d'autrui en ses compétences personnelles à diriger et conduire la bonne stratégie.

Ainsi, à la question « Quelle est votre première préoccupation quand vous échouez ? », 40% des sondés ont répondu qu'il s'agissait pour eux de la perte de confiance en soi, 33% de la perte de confiance de leurs collaborateurs et subordonnés en leurs aptitudes à atteindre les objectifs demandés, et 23% de la perte de confiance de leur supérieur en leurs compétences.

² Dictionnaire de français Larousse 2019.

Quelle est votre première préoccupation quand vous échouez ?

200 réponses



L'on peut dès lors faire le constat qu'il est globalement plus aisé de suivre un chef collectionnant les succès et ayant donc fait ses preuves, plutôt que de se laisser entraîner par un leader dont les déconvenues s'enchaînent. C'est notamment cette conclusion que nous tirons de la réalisation de notre protocole expérimental de l'épreuve des châteaux de cartes et de la comparaison des groupes témoins A & B où les chefs ont respectivement essuyé un échec ou remporté la victoire. En effet, les collaborateurs qui doutent des capacités du leader ont une inclinaison plus forte à questionner ses directives et le suivre dans ses projets. Il apparaît donc que toute déconvenue constitue un challenge évident pour les fondements de la légitimité du chef, que ce soit en fragilisant son charisme, en remettant en cause ses compétences, ou en ébranlant son savoir-être avec des exigences bien plus élevées de la part de ses collaborateurs. Par là même, la capacité d'entraînement du chef se trouve réduite.

Ainsi, la confiance est l'une des premières choses à se trouver mise à mal en cas d'échec. En effet, le chef subit de plein fouet un revers de fortune dans ses entreprises. C'est notamment ce que nous a expliqué Pierre Bellanger, PDG de la radio Skyrock. Nous citons : « *La radio Skyrock est le résultat de multiples combats et épreuves, à l'instar de celle de la perte de confiance de nos investisseurs en 2011 qui a conduit à mon éviction momentanée du poste de directeur.* » En effet, la chaîne de radio a subi une grave crise interne en 2011. À l'époque, les audiences étant en chute libre, les actionnaires perdent confiance dans la capacité du fondateur de la radio à redresser la rentabilité de son entreprise, et décide de nommer un remplaçant à la tête de Skyrock, témoignant du fait que toute difficulté entraîne une remise en question des aptitudes du leader à y faire face, que ces inquiétudes soient fondées ou non ; ici, non seulement Monsieur Bellanger est malgré tout parvenu à préserver sa légitimité, mais cette crise a été un élément extrêmement fédérateur qui a profondément renforcé la cohésion des équipes.

Enfin, la confiance que l'on porte en son chef s'avère un élément clé pour le bon fonctionnement d'une équipe. En effet, elle est à la base d'un rapport dirigeant-dirigé sain. Un collectif est prêt à travailler et se donner les moyens de réussir s'il a confiance en son chef et en ses capacités à l'amener jusqu'à l'atteinte de l'objectif fixé, mais aussi s'il sent que ses supérieurs lui font confiance et l'estiment. Fabienne Grall, directrice de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise chez Saint Gobain, nous a ainsi raconté un épisode de sa carrière qui l'avait profondément marqué. Elle avait en effet été amenée à travailler avec une usine de fabrication de bouteilles, qui avait essuyé un résultat négatif à un test de conformité alors même qu'ils étaient encore liés par un contrat. Si de tels épisodes ébranlent la relation de confiance entre les parties prenantes, ils témoignent de l'importance capitale de la confiance dans la préservation du bon fonctionnement et de l'efficacité d'un groupe. Nous citons : « *On se souvient de nos moments de crise, mais ils permettent aussi de nous rappeler l'importance de la confiance. Tous les gens observent ce que vous allez ou non assumer et comment vous allez l'assumer. Lâcher les autres quand on échoue, c'est la pire chose qu'un manager puisse faire. Par la suite, toutes les autres usines ont continué à me faire confiance car je n'ai pas sabré l'usine qui nous a fait défaut. Ils savaient que s'ils n'y arrivaient pas, nous en discuterions ensemble. Lorsque l'on prend des risques, la confiance est essentielle.* »

3.1.1.2. Une spécificité française ?

Comme nous l'avons montré, l'échec constitue ainsi un véritable défi pour l'individu. Parce qu'il n'est pas aisé de rebondir après un tel revers de fortune, l'on observe dès lors une profonde peur de l'échec, et ce particulièrement en France, comme le note Jean Fabre, Président du groupe Phoenix Pharma. En effet, au regard d'autres cultures, l'Hexagone se distingue par son fort penchant à refuser l'échec pour lui préférer la prudence et la mesure. Si l'on compare la perception de l'échec en France à celle de la culture anglo-saxonne, l'on observe ainsi d'importantes différences. Comme le souligne Jean Fabre, l'échec, loin d'être à considérer en tant que tel, est finalement bien plus le résultat d'une expérimentation qu'une simple déconvenue. Or comme nous l'a expliqué Anthony Bourbon, fondateur et PDG de la start-up Feed., c'est cette perception de l'échec comme fruit d'une tentative, d'un essai, qui est notamment au cœur de la culture entrepreneuriale américaine et plus largement anglo-saxonne. En effet, si l'échec est tout à fait commun et accepté dans le monde de l'entrepreneuriat anglo-saxon, cela n'est selon lui absolument pas le cas en France. Pour reprendre les mots d'Anthony

Bourbon, « *les gens ont beaucoup trop peur d'échouer, et ils pensent que lorsqu'ils échouent, l'histoire est terminée alors qu'au contraire, l'on apprend beaucoup plus de ses échecs que de ses réussites.* » Ainsi, l'échec apparaît a priori comme étant une étape inévitable voire nécessaire, que ce soit dans les affaires comme dans la vie. Or la peur de l'échec paralyse l'innovation, le changement, et ce en empêchant par exemple certains individus d'aller au bout de leurs idées, de se lancer dans un projet de start-ups, en bref d'oser. Pourtant, trop de prudence annihile à terme toute possibilité d'évolution, alors même que l'échec est inhérent au milieu entrepreneurial – un peu plus de la moitié des entreprises nouvellement créées sont en effet amenées à disparaître dans les trois années suivant leur créations³ –, mais aussi à tout poste à responsabilités, en témoigne cette citation de Xavier Niel, businessman et entrepreneur français : « *La vie de dirigeant est une succession de mauvaises nouvelles. Si l'on doit se souvenir de tous ses échecs, on ne s'en sort pas* ».

En outre, ce constat d'une spécificité française est également valable sur le plan juridique. Anthony Bourbon nous a ainsi expliqué qu'aux États-Unis, il est beaucoup plus aisé qu'en France de créer une nouvelle société, même après avoir connu des échecs avec d'autres sociétés au préalable. Nous citons : « *Aujourd'hui, lorsqu'on coule une entreprise pour en ouvrir une autre, il est très difficile de rebondir par rapport par exemple aux États-Unis, où l'on considère que si quelqu'un échoue, c'est qu'il a tenté de construire quelque chose, qu'il a essayé. C'est précisément pour cela qu'il y a quelque chose à faire au niveau de la loi en France, en évoluant juridiquement vers une meilleure acceptation de l'échec.* »

En définitive, la peur de l'échec semble donc bel et bien faire partie intégrante de la culture française, et ce notamment dans le monde entrepreneurial. Pourtant, il apparaît qu'il soit précisément inéluctable dans cette sphère où la concurrence est réputée rude. En effet, si en France, nous avons communément tendance à opposer l'échec au succès, d'autres cultures, notamment anglo-saxonne, considère qu'il fait partie de toute prise de risque. Aussi, l'on gagnerait à changer de focale quant à notre façon d'envisager l'échec. Plus qu'un piège à éviter à tout prix, il est une constituante même de tout projet. Ainsi, comme le dit Jean Fabre, « *il faut [donc] apprendre la culture de l'échec* ».

³ Statistique INSEE 2019 : <https://www.insee.fr/>

3.1.2. Les conséquences même de l'échec peuvent mettre à mal la légitimité du chef, mais aussi l'avenir de son activité

3.1.2.1. Les conséquences pratiques de l'échec sont tout d'abord un premier défi à affronter

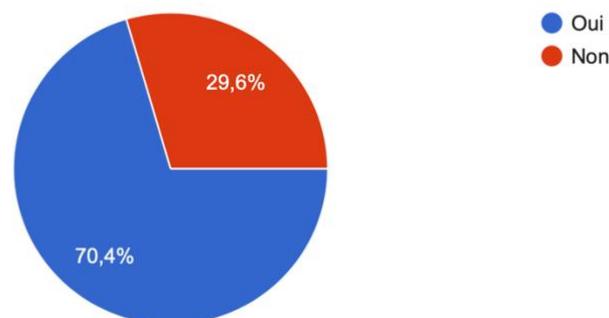
Au-delà du fait que l'échec constitue un défi pour le leader, notamment au regard de la confiance qu'il porte en ses capacités, mais aussi celle qu'autrui lui accorde, il apparaît que les conséquences même d'un moment de crise puissent affecter la légitimité du chef. En effet, les conséquences matérielles qui découlent d'un revers de fortune sont d'abord et avant tout le premier problème à gérer pour l'individu, car elles mettent en péril l'avenir de l'activité. Antoine Ernoult-Dairaine, associé chez le fond d'investissement Sagard, nous a ainsi raconté l'histoire d'une usine de flacons administré par le fond pendant la crise, illustrant parfaitement l'enjeu que représente les conséquences pratiques de tels épisodes de crise. En effet, à cause du ralentissement de l'activité économique, les entreprises ont cessé leurs commandes de flacons de parfum chez leur fournisseur, car la demande se faisait moindre. Il était plus profitable à leurs yeux d'utiliser leurs stocks sans continuer de s'approvisionner chez cette usine de flacons. Or pour fabriquer le verre, le four de l'usine doit tourner jour et nuit sans jamais s'arrêter. Dans le cas contraire, le four peut s'en trouver endommagé, alors même qu'il vaut des milliers d'euros. Ainsi, l'usine a été contrainte de continuer à produire ses flocons sans discontinuer. Les flocons se sont accumulés dans le hangar, jusqu'à atteindre un point de saturation où le manque à gagner est devenu trop important pour permettre de continuer ainsi. Il a fallu mettre la clé sous la porte. Ainsi, les conséquences matérielles ou financières d'un échec constituent l'un des principaux enjeux immédiats à gérer pour le chef, sans quoi son activité se trouve mise en péril. Dès lors, toute possibilité de rebond futur se trouve rendue caduque dans une telle situation.

3.1.2.2. Les conséquences psychologiques de l'échec doivent ensuite être reconnues et gérées

Par ailleurs, les conséquences de l'échec à affronter ne se réduisent pas à un aspect purement pratique, financier ou matériel. La dimension psychologique suivant l'épisode de crise est également un élément majeur à prendre en compte. Le chef doit s'assurer de la gérer correctement pour pouvoir permettre toute possibilité de rebond par la suite. En effet, nos échecs nous marquent généralement profondément. Ainsi, à la question « Gardez-vous en mémoire votre plus grand échec ? », 70,4% des sondés ont répondu que c'était effectivement le cas, soit plus de deux tiers de l'échantillon interrogé⁴.

Gardez-vous en mémoire votre plus grand échec ?

203 réponses



Dès lors, il apparaît absolument nécessaire que le chef prenne ce problème à bras le corps pour redonner confiance à ses équipes et permettre d'aller de l'avant. Sinon, il doit affronter le risque que ses équipes se démobilisent et cèdent au découragement en subissant les séquelles de l'échec. En effet, nous avons pu observer cette nécessité de prendre au sérieux la dimension psychologique après un revers de fortune au cours de notre observation du match de football opposant les équipes féminines de HEC Paris aux STAPS de l'université Paris-Sud. L'équipe de HEC Paris s'est en effet inclinée avec un score de 8-0, marquant un début de saison difficile. L'équipe était donc déçue, voire démoralisée puisqu'il s'agissait du premier match de l'année. Mais le discours de la capitaine après la rencontre, ainsi que le débriefing de

⁴ Cf. Annexe.

l'entraîneur sont une excellente illustration de la gestion que l'on peut et doit faire de tels épisodes. Après une telle défaite, le bilan de ce qui a été fait, de ce qui doit être amélioré individuellement et collectivement, ainsi que la précision des perspectives et objectifs futurs permettent en effet de rappeler la cohésion du groupe et de rendre possible le progrès.

De plus, les conséquences psychologiques de l'échec ou du moment de crise doivent d'autant plus être reconnues et gérées que ce sont elles qui détermineront les actions et décisions même de l'individu par la suite. Isabelle Pruszkowski, infirmière anesthésiste au SAMU, nous a ainsi expliqué combien sa profession impliquait une pression constante. Aussi, un suivi et un soutien psychologique, que ce soit par des professionnels, ou tout simplement en restant entouré, en partageant ses expériences avec ses collègues, en vivant plus intensément que la moyenne, sont autant de moyens de faire face à une telle pression continue. Nous citons : « *Le métier pré-hospitalier est extrêmement éprouvant. Aujourd'hui, je n'y travaille plus qu'à 50% et je vais bientôt arrêter pour aller travailler dans les bureaux. Mais de tels moments m'ont appris à davantage me détacher lors des interventions pour me protéger un peu plus. Ce métier est très exigeant, et nous marque finalement tous. [...] Il y a ainsi une certaine cohésion entre collègues, dans la mesure où lorsque quelqu'un a eu une intervention quelque peu délicate dans la journée, on s'écoute, on parle, on dialogue. C'est essentiel que nous soyons là les uns pour les autres* ». Ainsi, il apparaît que la dimension psychologique soit prégnante, nécessitant de ne pas oublier de la prendre en compte et de la gérer en cas de difficultés.

3.2. ... c'est pourtant précisément la façon dont le leader réagit aux difficultés et parvient à faire face à l'échec qui permet ou non de rebondir.

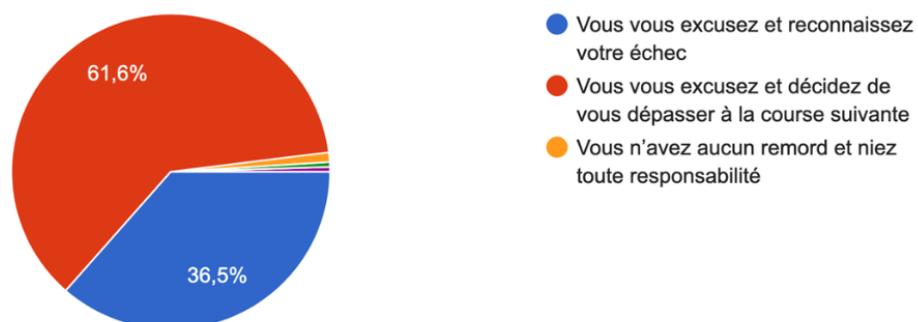
3.2.1. La réponse du chef à une situation d'échec s'avère capitale pour la pérennité future de son activité

3.2.1.1. Lorsqu'il échoue, le chef ne peut rebondir qu'à condition de reconnaître l'existence de l'échec

Si de prime abord, une telle affirmation semble relever du truisme, cela est toutefois moins évident qu'il n'y paraît. En effet, face à la difficulté que représente le fait de rebondir après une déconvenue, il peut s'avérer très tentant de nier un échec, de fermer les yeux sur nos erreurs, ou simplement de les taire pour les oublier plus rapidement. Pourtant, le chef se doit de réaliser une analyse approfondie de ces moments de crise pour pouvoir rendre possible tout rebond, et que celui-ci soit construit et fécond. Or cela suppose a priori de commencer par en reconnaître l'existence. Lorsqu'il échoue, le chef ne peut donc rebondir qu'à condition de reconnaître ses torts et l'existence même de l'échec. Ainsi, à la question de mise en situation « Lors d'un parcours du combattant réalisé en groupe, vous ralentissez constamment et faites perdre votre équipe. Comment réagissez-vous ? », seuls 2% de l'échantillon interrogé répondent qu'ils préfèrent nier toute responsabilité pour passer à autre chose plus facilement, tandis que 36,5% préfèrent reconnaître leur échec et s'excuser auprès de leurs collaborateurs, et 61,6% s'excusent et promettent de se dépasser à la course suivante, illustrant la relation positive entre reconnaissance de l'échec et capacité à rebondir par la suite.

Lors d'un parcours du combattant en équipe, vous ralentissez constamment et faites perdre votre équipe.

203 réponses



Par ailleurs, il est à noter que cette reconnaissance se fait de façon plus ou moins naturelle. En effet, selon les circonstances et les modalités du moment de crise, son acceptation peut résulter d'une analyse approfondie, mais aussi d'une réaction purement instinctive, quand la situation le nécessite. C'est notamment ce que nous a expliqué Mathilde de l'Ecotais, fondatrice de l'école Media Social Food et photographe, en s'appuyant sur son expérience de journaliste reporter. En effet, alors qu'elle travaillait sur les gangs de Los Angeles, elle a dû affronter un moment de crise. Un jeune homme a tiré sur son gilet pare-balle, et a été tué par le sheriff qui l'accompagnait sur le terrain pour neutraliser tout danger. Elle explique ainsi ne pas avoir pleinement réalisé ce qui se passait sur le moment tant l'action impliquait une réaction immédiate et instinctive. Ainsi, la reconnaissance d'un moment de crise n'a pas à suivre un schéma prédéfini, mais s'adapte en réalité à l'individu et à la situation rencontrée. Nous citons : *« Sur le moment, j'écoute et j'analyse mon instinct, autrement dit je reste proche de mes émotions pour rebondir. C'est peut-être un peu contre-intuitif, car la plupart des gens vous diraient qu'il faut au contraire prendre du recul pour rebondir, mais je crois au contraire que je parviens à surmonter une difficulté quand je fais confiance à ma première impression, et pas quand je raisonne trop fort. »* En définitive, l'on ne peut donc rebondir qu'à condition de reconnaître au préalable l'échec ou le moment de crise rencontré. Si cette acceptation de l'échec ne se fait pas sur un mode unique, il n'en reste pas moins qu'elle est nécessaire à toute possibilité d'avancer.

3.2.1.2. Cette reconnaissance doit s'accompagner de la définition d'un nouvel objectif ouvrant une perspective d'avenir

En effet, si la première étape de reconnaissance de l'échec pour ce qu'il est est essentielle, il est capital que le chef définisse un nouvel objectif, que ce soit en gardant l'ancienne mission mais en adoptant une nouvelle stratégie, ou en changeant drastiquement de but pour pouvoir ensuite rebondir. Quoiqu'il en soit, il s'agit pour le dirigeant de définir un objectif susceptible de rassembler ses collaborateurs autour de lui, ce qui permet non seulement le rebond collectif après une période difficile en ouvrant une perspective d'avenir, mais aussi de réaffirmer la légitimité du chef. C'est notamment ce que nous avons pu constater lors de notre observation d'un match de football opposant les équipes féminines de HEC Paris et de l'université de Paris-Sud. À l'issue de la rencontre, la capitaine a rassemblé l'équipe autour d'elle, et l'entraîneur est venu pour faire un débriefing à l'ensemble des joueuses. Ce moment

est clé pour le bon fonctionnement du groupe après une telle défaite, afin de reprendre et redonner confiance en préparant déjà les objectifs à viser pour le prochain match. Or la confiance est un élément décisif dans la réussite d'un collectif, et cette affirmation est d'autant plus vraie lorsqu'elle s'applique au milieu sportif.

Ainsi, la définition d'un nouvel objectif permet tout d'abord de rassembler l'équipe autour de son chef. En effet, ce dernier est porteur du sens du travail de chacun au quotidien, et incarne donc l'objectif et la raison d'être même de l'activité. C'est notamment ce que nous a expliqué Pierre Bellanger. Nous citons : « *En tant que fondateur de Skyrock, mon rôle a été de transformer un rêve en réalité. Aujourd'hui, j'incarne ce "rêve réalisé" pour reprendre un proverbe indien, c'est-à-dire, une conscience en mouvement* ». La définition de l'objectif est donc essentielle à la cohésion du groupe, le chef étant porteur et convoyeur de son sens.

De plus, c'est la fixation même d'un objectif qui est source de motivation pour l'individu. Dès lors, la définition de nouveaux objectifs permet de remobiliser les troupes, mais aussi et surtout de les remotiver après un échec ou une déconvenue. C'est notamment ce qu'avait compris le service des ressources humaines de l'entreprise française Kiloutou, spécialisée dans la location de matériel. En effet, comme nous l'a raconté Antoine Ernoul-Dairaine, associé du fond d'investissement Sagard – qui a travaillé avec Kiloutou pendant une douzaine d'années en reprenant l'activité après la crise –, c'est grâce à l'utilisation d'outils RH que l'entreprise a réussi à faire face à la crise. De nouveaux objectifs étaient constamment définis pour chaque employé, les challengeant et les poussant constamment à se dépasser pour redresser la barre. Or cette stratégie a permis de souder les équipes en renforçant la culture d'entreprise, mais aussi de remobiliser les collaborateurs pour pouvoir rebondir et dépasser la crise. La définition d'un objectif nouveau est donc essentielle pour remotiver l'individu. Yves Levano a également développé cette idée en nous expliquant que dans son métier d'avocat pénaliste, l'on est effectivement amené à essuyer des échecs, mais que chaque client est source d'une nouvelle motivation, puisque l'on veut toujours minimiser la peine qu'il encourt et le sortir le plus rapidement possible de l'embarras. Ainsi, le chef doit fixer des objectifs ouvrant une perspective d'avenir et susceptibles de rassembler le groupe autour de lui pour pouvoir rebondir.

3.2.2. La responsabilité du chef, ou la situation particulière du dirigeant face aux difficultés

3.2.2.1. Parce qu'il occupe une place particulière et jouit d'un statut spécifique, le chef se trouve en première ligne lorsqu'il faut faire face à un échec

Le chef jouit d'un statut très particulier au sein du groupe, et ce quelle que soit la situation. En effet, l'essence de sa position – à la tête du collectif – l'oblige à être en première ligne en cas d'échec. Le chef doit décider, commander, organiser, contrôler, fédérer le groupe. Aussi, il porte une responsabilité dépassant largement celle de ses propres actions, et doit constamment assumer ses décisions et leurs retombées sur son activité et sur autrui. C'est précisément ce pourquoi la liaison du dirigeant à l'échec est si particulière. Par exemple, comme nous l'a raconté Isabelle Pruszkowski, infirmière anesthésiste au SAMU, la responsabilité du médecin dans le camion est spéciale. En effet, une équipe au sein d'un camion SAMU est constituée de trois à cinq personnes, à savoir l'ambulancier, le médecin urgentiste et l'infirmier anesthésiste, auxquels s'ajoutent parfois des étudiants. Du point de vue des prescriptions médicales, il y a donc une hiérarchie, puisque c'est le médecin qui décide et qui porte la responsabilité juridique. Ainsi, même dans un collectif basé sur une hiérarchie avant tout horizontale – le médecin n'étant pas le supérieur direct de ses collaborateurs dans le camion, puisque ceux-ci répondent d'autres services – l'on observe malgré tout un statut particulier de l'individu détenant la responsabilité principale de l'action entreprise. S'il faut rendre des comptes quant au produit utilisé, c'est donc bien vers lui que l'on se tourne. Dès lors, plus qu'une question de statut hiérarchique – finalement assez pauvre – il s'agit de la responsabilité même que le chef doit porter qui implique de le placer en première ligne lorsqu'il faut faire face à un échec.

Le chef occupe ainsi une place tout à fait à part entière lorsqu'une entreprise échoue. Ses devoirs et missions en cas d'échecs diffèrent de ceux de ses collaborateurs, en ceci qu'il doit non seulement les définir pour autrui, mais gérer dans le même temps les conséquences pratiques de l'échec, ainsi que les retombées sur le fonctionnement et les relations au sein de ses équipes. Aussi, cette place implique pour le chef une certaine solitude, comme nous l'a

expliqué Pierre Bellanger, fondateur et PDG de la radio Skyrock. Nous citons : « *Le chef est un homme exposé à la solitude. Néanmoins, cette solitude est contrebalancée par des moments de combats communs très intenses.* » En effet, parce que le leader se situe par définition à la tête du groupe, son rôle l'isole, mais le place également au contraire au cœur de ses équipes.

3.2.2.2. Lorsqu'il échoue, le chef doit assumer sa responsabilité pour rendre possible un quelconque rebond

En cas d'échec, il est essentiel que le chef assume sa responsabilité – voire au-delà – afin de préserver la cohésion et le bon fonctionnement du groupe. En effet, l'échec mettant à l'épreuve le sang-froid et la résilience de chacun, le chef doit définir avec précision ce qui s'est passé et le bilan qu'il en tire pour s'assurer que ses équipes ne cèdent à la panique ou ne remettent en cause la légitimité de son autorité. Aussi, il apparaît bien plus judicieux d'assumer sa part de responsabilité, voire une part l'excédent pour permettre le rebond, plutôt que de nier le rôle que l'on a pu jouer dans la rencontre d'une déconvenue impliquant un collectif de personnes. Ainsi, à la question de mise en situation « Vous êtes à la tête d'une équipe des forces spéciales, vous échouez lors d'une mission et deux civils perdent la vie. Votre supérieur vous demande des comptes. », 89 % des sondés choisissent d'endosser seul la responsabilité de l'échec, tandis que seulement 11% préfèrent affirmer que la faute est collective. Cela témoigne du fait que l'on a tendance à estimer qu'il est préférable d'assumer la responsabilité d'un revers pour préserver le bon fonctionnement du groupe plutôt que d'imposer un climat accusateur ou anxiogène à ses équipes, ce qui serait dans la plupart des cas contre-productif. Par ailleurs, à la seconde question de mise en situation « Vous êtes PDG d'une entreprise. Vous partagez la responsabilité d'un échec avec l'ensemble de vos collaborateurs. Seriez-vous prêt à leur faire endosser seuls la responsabilité de cet échec pour préserver votre statut et votre légitimité ? », 85% répondent par la négation, et seul 15% des sondés préfèrent tenter de garder la face en niant, témoignant là encore du statut particulier du chef face à l'échec, notamment sur le plan de la responsabilité au sein du groupe. L'on considère donc visiblement qu'il est plus judicieux d'endosser celle-ci pour réaffirmer la légitimité de son statut plutôt que de tout nier en bloc pour que cette dernière ne se trouve pas entachée par une quelconque déconvenue.

Le chef se doit donc d'assumer sa responsabilité en cas d'échec ou de déconvenue. Dans le cas contraire, il s'expose en effet au risque que ses équipes remettent en question sa légitimité et que le travail se base sur un mode hiérarchique conflictuel. Fabienne Le Grall nous a ainsi expliqué qu'une manager d'usine, en réagissant de façon inadéquate, n'était pas parvenue à rebondir suite à un moment de crise. Nous citons : « *La manager d'usine n'a pas réussi à traverser cette crise car elle rejetait la faute sur les autres. Or lorsque vous êtes exposés, tous les gens observent ce que vous allez ou non assumer et comment vous allez l'assumer. Lâcher les autres quand on échoue, c'est la pire chose pour un manager.* »

3.3. Plus qu'un défi, l'échec est finalement une formidable opportunité pour le leader d'affirmer sa légitimité à l'égard de ses équipes.

3.3.1. Les enseignements à tirer de l'échec sont un élément clé pour former un bon leader

3.3.1.1. L'échec représente une occasion d'apprendre de ses erreurs pour s'améliorer et toujours mieux rebondir

De prime abord, il peut sembler paradoxal d'affirmer que l'échec constitue finalement une opportunité unique pour le chef. Pourtant, parce qu'il ébranle l'individu, mais aussi parce qu'il constitue une expérience tout à fait nouvelle, l'échec est une véritable mine d'enseignements. En effet, c'est lorsque les choses ne se déroulent pas comme prévues, lorsque l'on fait des écarts, que nos choix ne se soldent pas par le résultat escompté, ou que l'on ne parvient pas à mener à bien un projet qu'on apprend finalement le plus. Le temps de « l'après échec » est celui de la rétrospection et de l'introspection, de l'humilité et de l'amélioration. Ainsi, pour reprendre les mots d'Anthony Bourbon, PDG de Feed. : *« On ressort grandi d'un échec auquel on survit. Quand je fais le bilan, là où j'ai le plus appris, c'est quand j'ai échoué. Pas quand j'ai réussi car une réussite n'est jamais reproductible. On aura beau refaire exactement la même chose, avec exactement les mêmes ingrédients, rien ne garantit que cela se soldera à nouveau par un succès. Par contre, l'échec, lui, est reproductible. Si l'on reproduit les mêmes erreurs, ce sera à nouveau un échec. C'est donc bien plus riche en enseignements ! »* L'échec apparaît donc porteur d'une vertu fondamentale, comparé à un succès semblant en définitive bien terne, voire stérile pour la formation de l'individu.

Par ailleurs, l'on peut considérer que l'échec constitue une étape nécessaire à la connaissance de la réussite. Ainsi, à la question « Quelle est selon vous la route du succès la plus réaliste ? », 81,2% de sondés ont répondu que l'option 2 était bien plus représentative de la réalité que les deux autres options, choisies respectivement par 6,2% et 12,3% des sondés. Cette question a priori naïve était l'occasion pour nous de recueillir la perception globale que l'opinion se fait du cheminement menant au succès, la figure 1 s'apparentant à la peur de l'échec

étudiée dans la partie « Une spécificité française ? » (3.1.1.2), la figure 2 à la fécondité de l'échec et du rebond qu'il nécessite, et la figure 3 à une perception plus déterministe de cette question. Ainsi, l'échec nous permet d'envisager de nouvelles voies, et représente finalement une occasion formidable d'apprendre de ses erreurs pour s'améliorer et toujours mieux rebondir, ou, pour reprendre les mots de Bill Gates, fondateur et PDG de Microsoft : « *Il est bon de célébrer le succès, mais il est plus important de tenir compte des leçons de l'échec* ».

Fig. 1



Fig. 2.



Fig. 3



3.3.1.2. L'échec permet la construction de la résilience de l'individu, qualité indispensable au bon chef

Comme nous l'avons montré en première partie, l'échec constitue une période particulièrement difficile à traverser pour le leader, que ce soit sur le plan psychologique comme sur le plan pratique. C'est pourquoi il est aussi indispensable à la construction de la résilience de l'individu, qui s'avère être une qualité tout à fait indispensable pour le chef. En effet, plus l'on est amené à être confronté à des difficultés, plus l'on est capable de savoir y faire face, d'être capable d'en tirer quelque chose, et de rebondir après coup. Car loin d'être une tragédie, la rencontre de l'échec est non seulement riche d'enseignements, mais aussi féconde sans la constitution de la force de caractère du chef, et plus largement de tout individu. Il est ainsi à noter que si l'on pourrait penser que le sentiment de honte est celui qui domine dans de telles situations, il apparaît que ce soit loin d'être le cas. À la question « Avez-vous honte de votre plus grand échec ? », 74,5% des sondés répondent par la négative. Puis, à la question suivant portant sur les sentiments ressentis lorsque l'on échoue, 42,9% des sondés déclarent que c'est la rage de faire mieux et de se dépasser qui domine, contre seulement 19,7% pour la désillusion

et 18,7% pour le découragement. Ainsi, comme le dit l'adage nietzschien, « ce qui ne nous tue pas nous rend plus fort ». Il apparaît donc qu'échouer soit déjà un premier pas vers la réussite.

Par ailleurs, l'échec permet la construction de la résilience de l'individu, qualité indispensable au bon leader. En effet, la résilience correspond dans le dictionnaire à la « capacité d'un individu à supporter psychiquement les épreuves de la vie ; capacité lui permettant de rebondir, de prendre un nouveau départ après un traumatisme ». Ainsi, cette résistance émotionnelle est une qualité nécessaire si l'on est amené à occuper un poste à responsabilité engageant autrui. Par exemple, comme nous l'a expliqué Maître Yves Levano, il est important dans sa profession de se détacher relativement afin de pouvoir bien exercer. C'est d'ailleurs selon lui le rôle même de l'avocat pénaliste. Et si ce métier expose à de nombreux coups, c'est finalement ce qui pousse à continuer de défendre une nouvelle affaire après la suivante, en répondant aux besoins de personnes ayant besoin d'aide. En définitive, cette endurance est donc une qualité essentielle à tout bon dirigeant, en ceci qu'elle lui permet d'être prêt à tout affronter sans jamais perdre de sa détermination, ou, comme le disait le Premier Ministre anglais Winston Churchill, « - *d'aller d'échec en échec sans jamais rien perdre de son enthousiasme. Car le succès n'est pas final, l'échec n'est pas fatal, c'est le courage de continuer qui compte* ».

3.3.2. L'échec constitue paradoxalement une occasion unique d'asseoir un peu plus sa légitimité vis-à-vis du groupe et d'affirmer son leadership.

3.3.2.1. Rebondir après un échec étant particulièrement ardu, une réponse adaptée à une déconvenue permet finalement de réaffirmer l'absolue légitimité du chef en rappelant sa compétence / charisme / qualités humaines

En effet, l'échec constitue ainsi paradoxalement un moment clé dans l'établissement de la légitimité du chef. Si ce dernier parvient à agir en « bon patron » et ce malgré le moment de crise que l'entreprise traverse, cela rappelle ce qui fonde la légitimité même du leader à occuper ce poste, à savoir ses compétences, son aptitude à diriger, guider, fédérer et rassembler ses

équipes, ses qualités humaines ou son charisme. La capacité à rebondir après une déconvenue agit comme le signal d'un leadership légitime. Toutefois, bien régir pour permettre de rebondir après de tels moments de crise n'est pas chose aisée. Comme nous l'a expliqué Jean Fabre, Président du groupe Phoenix Pharma, la première chose à faire en cas de difficultés est une analyse très froide de la situation, sans laisser parler son affect. Le « bon patron » est celui qui a le courage de reconnaître ses erreurs, autrement dit de s'accorder le droit à l'erreur tout en sachant y faire face. Ainsi, le chef doit en cas d'échec être en première ligne, et ce sans rechigner à s'exposer et à montrer que l'on est prêt à prendre la responsabilité de la crise, des décisions et de leurs résultats, sans jamais se cacher derrière des excuses ou des collaborateurs. Nous citons : *« Aujourd'hui, on est beaucoup plus jugé sur la façon dont on gère nos décisions que sur les décisions en elles-mêmes. J'ai déjà été amené à prendre des décisions difficiles. C'est dans ces moments qu'il faut avoir le courage de s'exposer devant des centaines de personnes sans envoyer un délégué ou un RH pour expliquer la décision. Quand vous êtes capables de faire ça, vous avez le respect de vos collaborateurs, et votre légitimité est de facto, elle va de pair »*. Ainsi, le chef doit utiliser toutes les qualités qu'il a dans son escarcelle à l'occasion de tels moments de crise, car s'il apporte une réponse adéquate à un revers de fortune, sa légitimité ne s'en trouvera que renforcée auprès de ses collaborateurs. Car, pour reprendre les mots de Monsieur Fabre, *« c'est finalement dans les crises que l'on grandit, et par mauvais temps que l'on voit les bons capitaines »*.

Ainsi, la réponse à l'échec reflète le style de leadership du chef, et est dès lors déterminante au regard de sa légitimité. L'échec constitue par là même une occasion unique d'affirmer ou de réaffirmer sa légitimité à l'égard du groupe et d'affirmer son leadership. C'est notamment cette idée qu'a développé Jean-Philippe Lacharme, délégué régional chez Saint-Gobain. En effet, selon lui, c'est précisément lors des moments de crises et de difficultés que *« l'on gagne des galons »* si l'on parvient à bien y faire face et à permettre au groupe de rebondir. Ainsi, *« le chef qui sait traverser une crise en restant bien groupé avec son équipe est indéboulonnable. C'est très fort pour la cohésion. [...] Une crise est donc un moment critique, mais c'est aussi une opportunité. Lorsqu'on gère correctement une crise, on en ressort bien plus soudés. C'est aussi l'occasion de se remobiliser »*. L'échec constitue ainsi contre toute attente une opportunité pour le chef, que ce soit pour assoir un peu plus son leadership en s'affirmant, pour fédérer davantage ses équipes, ou pour faire repartir son activité de plus belle.

3.3.2.2. Le chef peut donc préserver sa légitimité à l'égard du groupe et rebondir non pas en dépit mais paradoxalement grâce à l'échec.

En définitive, comme nous l'avons montré précédemment, si faire face à l'échec constitue effectivement un défi particulièrement difficile à relever, il s'agit également d'un moment clé permettant l'ouverture de nouvelles perspectives, en témoigne l'école fondée par Mathilde de l'Ecotais Media Social Food, qui vise à offrir une formation gratuite aux métiers de l'image culinaire à destination de jeunes éloignés du système scolaire. En effet, en leur permettant de se familiariser avec le numérique et la photographie, les étudiants voient l'ouverture d'un nouveau chapitre de leur vie rendue possible par cette idée de réinsertion, témoignant de la possibilité de rebondir après un échec ou une période difficile. Cette opportunité est ainsi créée par la rencontre même d'une période difficile ou d'un moment de crise. L'échec doit ainsi précisément permettre de rebondir, à travers la modification des perspectives qu'il entraîne, mais aussi qu'il ouvre. En réalité, l'échec n'a donc finalement rien de dramatique, si l'on en tire les enseignements et qu'il sert par la suite à rebondir de plus belle. Quoiqu'il en soit, les échecs servent car le temps de « l'après-échec », en étant celui de la remise en question, permet le progrès et par là même le rebond.

Par ailleurs, le chef peut et doit donc saisir l'opportunité que représente l'échec pour non seulement préserver, mais d'abord et avant tout affirmer ou réaffirmer sa légitimité à l'égard du groupe, et par là même rebondir après un revers de fortune. En effet, l'échec constitue finalement pour le chef une injonction à rebondir. Selon Jean-Philippe Lacharme, s'il parvient à fédérer le groupe dans un tel moment, c'est précisément grâce à la crise et à son dépassement qu'il pourra « prendre du galon ». C'est notamment dans les crises que le groupe se soude, se rassemble autour du chef, et c'est ainsi pour ce dernier une formidable opportunité d'asseoir sa légitimité, de prouver ses compétences, ou encore d'user de son charisme. Par conséquent, plus qu'un défi, l'échec est paradoxalement la clé de la réussite pour le leader.

4. Bilan

4.1. Retour sur la question de recherche, l'hypothèse, les références théoriques et l'enquête réalisée

Avant d'apporter la conclusion de notre enquête, commençons par rappeler notre hypothèse de recherche initiale :

Lorsqu'il échoue, le chef ne peut rebondir qu'à condition de reconnaître l'existence d'un échec, d'en assumer la responsabilité et de définir un nouvel objectif susceptible de rassembler le groupe autour de lui.

Si cette hypothèse s'avère vérifiée, il s'avère cependant au terme de notre enquête qu'elle est incomplète. En effet, la reconnaissance de l'échec est évidemment nécessaire pour continuer à avancer et assurer le bon fonctionnement du groupe, de même que le chef doit bel et bien assumer la responsabilité qu'il a dans tout moment de crise pour préserver la pérennité de son activité. Finalement, la définition d'un nouvel objectif est une bonne manière de fédérer et remobiliser le groupe, d'ouvrir l'avenir, et in fine de rebondir. Pourtant, notre question de recherche était :

Comment le chef peut-il préserver sa légitimité à l'égard du groupe et rebondir en dépit d'un échec ?

Or il apparaît à ce stade de notre enquête que notre hypothèse initiale ne suffise pas à y répondre. Au travers de nos entretiens, nous avons en effet réalisé que nous oublions un pan entier de réponse dans notre réflexion de départ, à savoir la façon concrète d'y faire face et de rebondir, au niveau personnel comme collectif. Ainsi, selon Anthony Bourbon, il faut tout d'abord que le chef fasse preuve de transparence et d'authenticité vis-à-vis du groupe afin de dépasser la relation patron-employé et privilégier une relation d'humain à humain, nécessaire pour traverser ces moments de crise. Pour Antoine Ernoult-Dairaine, il s'agit également d'un travail à faire en amont. Des patrons charismatiques s'impliquant au plus près de leur équipe au quotidien n'ont ainsi que peu de mal à préserver leur légitimité en cas d'échec, à conserver la confiance qu'on leur porte et à rebondir ensuite. Isabelle Pruszkowski comme Fabienne Grall

considèrent quant à elles que le dialogue est clef dans de tels moments, tandis que Jean Fabre insiste lui sur l'exposition et la responsabilité à assumer du chef. Pour Yves Levano, c'est par l'humain et l'humain seul que l'on peut rebondir, et Pierre Bellanger considère en ce sens que c'est par la solidarité acquise de longue date que l'on peut surmonter toute difficulté. Enfin, Mathilde de l'Ecotais considère qu'un chef ne peut rebondir, reprendre et redonner confiance qu'en montrant l'exemple, ce que partage Jean-Philippe Lacharme. Ainsi, leurs témoignages offrent un panel concret de façons de préserver sa légitimité et de rebondir en dépit d'un échec.

En définitive, il semble donc que lorsqu'il échoue, le chef ne peut rebondir qu'à condition de reconnaître l'existence d'un échec, d'en assumer la responsabilité et de définir un nouvel objectif susceptible de rassembler le groupe autour de lui, mais aussi de se montrer proche et à l'écoute de ses équipes, transparent avec ses collaborateurs, et exemplaire.

4.2. Perspectives, limites, interrogations, et apports

Pour finir, il nous semble important de revenir sur les éléments à nuancer ou que nous aurions pu améliorer lors de notre travail d'enquête de ces deux derniers mois.

Tout d'abord, nous regrettons que notre sondage soit – malgré tous nos efforts – victimes d'un certain biais d'endogamie, que ce soit au niveau de l'âge ou du milieu socio-professionnel. Notre échantillon n'est donc pas parfaitement représentatif de la population. N'est-ce d'ailleurs finalement pas un luxe que d'envisager une quelconque fécondité à l'échec – comme nous l'avons fait en troisième partie – alors que certains ne peuvent précisément se permettre le droit à l'erreur ? À signaler également que si nous avons beaucoup réfléchi pour proposer des questions pertinentes et ludiques, certaines n'ont malheureusement que peu servies notre réflexion.

Concernant notre expérience, la conclusion que nous en avons tirée reste à nuancer. En effet, nous l'avons réalisé une seule fois avec nos deux groupes témoins de six personnes. Il est évident que le résultat s'en trouve biaisé, le nombre de participants étant trop faible pour ne pas considérer que le fait que certains de nos camarades se connaissent entre eux n'influent pas sur leurs interactions. Si nous avions disposé de plus de temps, il eut été intéressant de comparer

ce résultat avec une deuxième expérience impliquant cette fois-ci des étudiants ne se connaissant pas, voire une troisième fois avec des personnes plus âgées, afin de mettre en place une véritable démarche comparative d'étude comportementale.

Quant aux entretiens, nous regrettons de ne pas avoir pu en extraire toute la richesse dans notre développement. En effet, de nombreux éléments très intéressants concernant notre question de recherche ont été mentionnés par les personnes que nous avons eu la chance de rencontrer. Mais par souci d'efficacité et manque de temps, nous avons dû en taire certains pour conserver un plan synthétique et clair. Pourtant, il eut été pertinent de creuser bien plus en profondeur certains éléments, que ce soit la dimension juridique du problème, ou encore le rôle du second. Nous aurions aimé pouvoir nous pencher plus longuement sur ces sujets.

Enfin, pour ce qui est des interrogations subsistantes, la principale question concerne l'évolution de la perception de l'échec en France. En effet, bien que le rapport entre le dirigeant et l'échec soit un cas particulier très riche, cette interrogation locale l'est sans doute encore davantage, puisqu'elle nous concerne de façon beaucoup plus directe. Nous avons pu noter lors de nos entretiens combien cette question occupait une place centrale pour les dirigeants en termes de management. La majorité des personnes que nous avons rencontré ont effectivement noté cette spécificité culturelle, qu'ils l'aient concrètement perçu ou non au cours de leurs carrières.

Bibliographie

- Dictionnaire de français Larousse, 2019.
- Charles Pépin, *Les Vertus de l'échec*, 2018.
- R. K. Mitchell, J. R. Mitchell & J. Brock Smith, « *Inside Opportunity Formation : Enterprise Failure, Cognition and the Creation of Opportunities* », in *Strategic Entrepreneurship Journal*, 2008.
- Honoré de Balzac, *César Birotteau*, 1837.
- Statistiques INSEE, 2019.

Filmographie

- Ron Howard, *Apollo 13*, 1995.

Annexe

1. Scripts des entretiens

| |
|--|
| Entretien avec Anthony Bourbon, créateur & PDG de Feed. |
|--|

Alors que vous étiez à l'époque à la direction juridique d'un grand groupe parisien, vous avez décidé de créer votre start-up spécialisée dans la « FoodTech » et ce quasiment à partir de rien, avec la volonté de proposer la nourriture du futur. Avez-vous rencontré des échecs, ou tout du moins des moments de crise au cours de ce cheminement ? Que vous ont-ils apporté ?

Bien sûr, tout au long du parcours, et particulièrement au début. Je pense qu'il ne faut absolument pas avoir peur de l'échec, et que cette peur est un problème qui touche particulièrement la France. Les gens ont beaucoup trop peur d'échouer, et ils pensent que lorsqu'ils échouent, l'histoire est terminée alors qu'au contraire, l'on apprend beaucoup plus de ses échecs que de ses réussites.

C'est précisément pour cela qu'il y a quelque chose à faire au niveau de la loi en France. Aujourd'hui, lorsqu'on plante une entreprise pour en ouvrir une autre, il est très difficile de rebondir par rapport par exemple aux États-Unis, où l'on considère que si quelqu'un échoue, c'est qu'il a tenté de construire quelque chose, qu'il a essayé. En France, il faut évoluer juridiquement vers une meilleure acceptation de l'échec.

Au début de l'aventure de Feed, j'ai bien sûr rencontré de nombreuses difficultés. J'ai essuyé dans un premier temps de nombreux refus puisque j'avais du mal à convaincre les fabricants, la marque n'étant pas connue et personne n'y croyant. Mais avec cet échec comme dans la vie en général, l'on est obligé d'être résilient, de ne pas baisser les bras. Il faut toujours être positif, jamais négatif. L'échec n'est pas dramatique, au contraire, il renforce et si l'on arrive à en tirer de l'énergie, on peut surmonter tous les obstacles.

Mais ces échecs ne vous ont-ils jamais amenés à douter, à perdre confiance en votre projet ou en vous ?

Je suis quelqu'un de très obsédé et je crois toujours à 100% à mes projets. Je prends beaucoup de temps pour les mûrir mais une fois qu'ils sont prêts, je passe en « mode bulldozer », c'est-à-dire que je n'écoute pas les autres, je n'écoute pas les échecs, ce qui est une

qualité comme un défaut. En effet, cela peut avoir des conséquences dramatiques comme de très beaux résultats. J'ai imposé Feed. Une start-up, si elle veut réussir, doit être prête à écraser la concurrence sur le marché, mais aussi à imposer son produit même si les gens ne sont pas prêts, et c'est ce que nous avons réalisé avec Feed.

C'est peut-être un peu prétentieux et égocentré, mais si l'on est persuadé que ce projet peut aller loin, il faut prouver à tout le monde qu'ils ont tort et c'est comme cela que certains parviennent à retourner le marché. C'est ce qu'on essaie de faire en proposant un nouveau modèle de repas aux Français qui remet en cause le traditionnel entrée-plat-dessert et en prouvant les bienfaits de la « smartfood ».

Donc on peut bien sûr douter, il faut entendre, mais sans écouter.

Selon vous, il faut donc avoir la foi et y croire pour pouvoir rebondir suite à un échec ?

C'est en effet extrêmement important. Il faut y croire, ne pas se laisser abattre. On peut bien sûr douter, mais il faut très vite rebondir et pour ce faire, il faut se rappeler le sens de ce qu'on fait, pourquoi on le fait, et garder une vision de long terme. Envisager l'avenir et se projeter est un élément clé pour rebondir.

Je n'étais absolument pas prédestiné à devenir un entrepreneur, que ce soit de par ma famille, mes études, ou mon milieu, et l'idée de faire mentir le destin me permettait de garder la foi. Lorsque l'on a une motivation plus profonde que le simple business, cela permet de se raccrocher à des valeurs solides, pleines de sens, qui permettent de se rappeler de pourquoi on fait ça et de pourquoi il faut rebondir. Il faut toujours avoir quelque chose ancré dans ce que tu es.

Pensez-vous que les 18 mois que vous avez passé à mûrir votre projet de start-up à vos propres frais – ce qui n'a pas dû être chose facile – ont constitué un moment clé dans la formation et le développement de votre capacité de leadership ?

Bien sûr, puisque tu apprends et es renforcé par chaque échec. Après chaque refus de fabricant, je comprenais un peu plus ce qu'il fallait ou non dire, ces échecs m'ont surtout appris à lutter, ce qui est fondamental pour tout créateur de start-up et plus généralement pour tout leader digne de ce nom.

Par ailleurs, le fait que je sois amené à passer par toutes les échelons (commercial, juridique, informatique, R&D, etc.) m'a permis d'acquérir une meilleure compréhension du

travail, et par là même une plus grande légitimité mais aussi crédibilité en tant que leader. C'est notamment pour cela que chaque nouvel employé passe par tous les services pour comprendre l'importance de chaque rôle. Le leader doit avoir la notion de ce sens commun pour être un bon manager.

Le management chez Feed a donc l'air d'être très différent du traditionnel management à la française. Aussi, comment gérez-vous concrètement votre poste de PDG au sein de Feed. ? Comment managez-vous vos équipes ?

En effet, l'organisation est extrêmement collaborative, et pas du tout hiérarchique. Il n'y a pas de pyramide verticale à l'ancienne, puisqu'on fonctionne par pôles. À partir de là, chacun a son mot à dire et garde une grande liberté dans son travail. C'est notamment pour cela que les gens viennent travailler avec le sourire. Or l'épanouissement, c'est la clé pour avoir une équipe qui fonctionne bien.

En tant que PDG, il y a une expression que j'utilise souvent et qui illustre bien ma vision des choses : ce n'est pas eux qui travaillent pour moi, c'est moi qui travaille pour eux. Mon objectif est de changer la vie de chacun de mes employés. Ils ont par exemple tous des parts de la société, sont tous actionnaires de l'entreprise. Je ne les considère donc pas comme des employés mais comme des associés. Ce système permet de les impliquer personnellement et de les motiver.

Vous avez déclaré dans une interview pour BFM en mai 2019 : « Quand on n'est pas dans le confort de vie, on est préparé à prendre des coups. Et l'entrepreneuriat, c'est prendre des coups ». Selon vous, l'entrepreneur doit-il nécessairement prendre des risques et essuyer des refus ou des déconvenues pour parvenir à mener à bien son projet et à convaincre ses équipes de le suivre ? Est-ce là le secret de la réussite ?

Je pense effectivement que toute aventure de start-up passera par des moments difficiles. Dès lors, plus on est résistant, mieux on peut rebondir après un échec. Si l'on voit constamment le verre à moitié plein, on tire le positif de ses échecs plutôt que de se lamenter sur ceux-ci ou de se trouver des excuses. Il ne faut donc pas avoir peur des échecs mais au contraire être prêt à les accepter. Cela ne veut pas dire qu'il faille forcément endurer nombre d'échecs pour réussir, mais simplement être très lucide dans notre rapport à ceux-ci et sur la réalité de l'environnement dans lequel on évolue – celui des start-up étant particulièrement dur.

Selon moi, en tant que leader, il faut toujours assumer toute sa responsabilité, même de ce qui l'excède, car cela permet de constamment s'améliorer. On ressort grandi d'un échec auquel on survit. Quand je fais le bilan, là où j'ai le plus appris, c'est quand j'ai échoué. Pas quand j'ai réussi car lorsque l'on réussit, ça n'est jamais reproductible. Une réussite n'est pas reproductible. On aura beau refaire exactement la même chose, avec exactement les mêmes ingrédients, rien ne garantit que cela se soldera à nouveau par un succès. Par contre, l'échec, lui, est reproductible. Si l'on reproduit les mêmes erreurs, ce sera à nouveau un échec. C'est donc bien plus riche en enseignements !

Selon vous, comment un leader peut-il finalement regagner la confiance de ses équipes après un moment de crise et conserver sa légitimité en dépit d'un échec ?

Il faut tout d'abord qu'il soit transparent. Un bon leader est honnête. Quand tout se passe bien, il faut le dire, et quand cela ne va pas, aussi. Dans ces moments, il faut rester très authentique et ne pas se travestir en s'inventant un personnage (le dur, le méchant...). Cette transparence permet de créer une relation non plus de patron/employé, mais d'humain à humain. Or c'est précisément la force de ce lien et le sens que le leader parvient à donner au projet qui fera que dans les moments difficiles, les équipes continuent d'y croire et ne partent pas. Ce sont toutes ces choses qui permettent d'être estimé et de pouvoir traverser ce type d'épreuves.

Le rapport dirigeant/dirigé est de toute façon amené à disparaître. C'est ce qu'on voit notamment avec le fait que les jeunes cherchent de plus en plus à trouver du sens dans leur travail, à y vivre une aventure humaine. Ce changement à venir est très positif.

Entretien avec Antoine Ernoult-Dairaine, associé chez Sagard

Avant d'arriver chez Sagard, vous avez travaillé chez les banques d'affaires américaines Salomon Brothers et Goldman Sachs. À ce titre, avez-vous ressenti les effets de crises comme celle de 1997, des années 2000 ou la crise des *subprimes* de 2009 ?

Non, car lorsque l'on est en banque d'investissement, dans les bonnes comme dans les mauvaises périodes, il y a du travail. En période d'euphorie, on enchaîne les deals et on pédale fort. Et même quand cela se passe mal, les entreprises ont malgré tout besoin de nous pour prendre des décisions importantes. Du côté du banquier d'affaire, on ne vit pas la crise de la même façon que du côté de l'investisseur. On continue de travailler et d'enchaîner les missions. Pour l'investisseur, quand ça va bien alors tout roule, mais quand ça se passe mal, on a véritablement le stress puisque l'on est directement confronté au problème. Le banquier d'affaire ne fait que répondre au client, et même les clients les plus nerveux ne mettront pas la même pression que ce que subit un investisseur en phase de crise. Le seul vrai risque pris par le banquier d'affaire, c'est le licenciement.

Est-ce la présence d'une structure qui rassure les banquiers d'affaire ?

Oui, mais c'est surtout le fait qu'il n'y ait pas de montants propres mis en jeu. Le seul risque étant celui d'être licencié, si l'on n'est pas mauvais, cette peur est relativement minime et ce même en cas de crise. Au contraire, ici, nous sommes extrêmement stressés en cas de crise, car les montants en jeu sont importants et vont avoir un impact décisif sur les résultats du fond. Or, la performance du fond joue aussi sur l'enrichissement personnel. Là où le banquier d'affaire met uniquement en jeu son bonus, l'investisseur met surtout en jeu un énorme booster de rémunération appelé « *carried interest* ». En effet, 20% des gains réalisés par le fond sont gardés par le fond, puis redistribués entre collaborateurs.

Ensuite, il y a également le stress concernant la survie même du fond. En effet, certains fonds ont disparu complètement lorsqu'ils ont perdu non seulement la confiance de leurs partenaires bancaires, mais aussi celle de leurs investisseurs.

Quelle est la durée de vie d'un fond en moyenne ?

Théoriquement, je dirai dix ans car il s'agit de la durée d'engagement des investisseurs. Mais en réalité, l'argent est complètement investi en 3 à 5 ans. Ensuite, on récupère l'argent investi et les gains après 10 à 12 ans. Parfois, on reste investi encore plus longtemps dans

certaines entreprises lorsque la performance est vraiment bonne. Ce fut notamment notre cas avec Kiloutou.

Selon vous, comment un leader peut-il regagner la confiance de ses équipes après un moment de crise et conserver sa légitimité auprès de ses collaborateurs ?

Tout d'abord, il y en a qui ne se relèvent pas. J'ai déjà vu plusieurs fois des CEO incapables de rebondir et de remotiver leurs équipes, et qui donc ont été changés.

À l'inverse, d'autres s'en sortent, mais pas toujours de la même manière. Pour commencer, il y a les patrons charismatiques, qui se sont rendus dans les usines, en montant sur une palette et en expliquant directement au personnel la situation, pour regagner leur confiance. Certains passent la crise grâce à ce leadership et cette implication. D'autres perdent d'abord la confiance de leurs équipes puis la regagnent en changeant complètement de stratégie, en se posant les bonnes questions pour changer la situation. C'est en prenant ces décisions difficiles qu'ils s'en sortent. Ici, on est moins dans l'affect et plus dans la stratégie. Ce sont ces prises de décision lourdes qui ont permis de garder la confiance des équipes. Enfin, on peut observer des cas où c'est l'utilisation d'outils de Ressources Humaines qui permet de s'en sortir. Parfois, le patron n'a pas besoin d'un grand charisme, ni de prendre des décisions très difficiles. La communication et la transparence au sein de l'entreprise jouent aussi un grand rôle. On a pu le voir au sein de l'entreprise Kiloutou, qui a su traverser la crise grâce aux outils RH comme la mise en place d'un certain nombre de challenges qui poussaient les employés à se dépasser pour l'entreprise.

Dans les cas de crise, le fond est chargé d'accompagner le dirigeant. Il peut par exemple le pousser à s'accompagner de nouveaux membres dans l'équipe de direction, voire dans certains cas extrêmes à directement licencier le CEO lorsque ce dernier refuse d'écouter les conseils du fond. Ça ne nous est pas arrivé trop souvent mais ça nous est arrivé. La dimension humaine est clé dans notre domaine. C'est ce qui fait la différence entre un bon deal et un très bon deal. Accompagner le développement humain et gérer le capital humain est très important.

Traitez-vous essentiellement avec des entreprises françaises ?

Oui, pour la raison que je viens d'évoquer. Pour pouvoir interagir rapidement et efficacement avec les membres de la direction d'une entreprise, il ne faut pas qu'il y ait une barrière de langue ou de culture. Par exemple, la perception des signaux faibles est très difficile

lorsqu'il y a une barrière culturelle. Il est beaucoup plus ardu de saisir les nuances et sentiments de chacun.

Si vous êtes actionnaire minoritaire, y a-t-il une grande différence dans la manière avec laquelle vous interagissez avec l'entreprise ?

En effet, il y a une différence sensible. Toutefois, ce n'est pas dans la politique de Sagard d'être un actionnaire passif. Lorsqu'on investit, c'est toujours dans l'optique d'avoir un poids sur la trajectoire prise par l'entreprise. L'objectif est donc de convaincre et jamais de s'opposer car cela ne mènerait jamais au résultat souhaité. Par exemple, on n'est jamais minoritaire sans droit d'opposition aux décisions les plus décisives pour l'entreprise, c'est-à-dire que l'on a dans nos droits une capacité à bloquer des transactions ou des prises de positions très importantes. L'actionnaire majoritaire ne peut pas prendre de telles décisions sans notre accord. D'autre part, étant donné que nous ne souhaitons pas rester plus de 10 à 15 ans dans la même entreprise, nous avons toujours une clause qui force l'actionnaire majoritaire à nous trouver une liquidité au bout de 10 à 12 ans.

Quand vous investissez dans un nouveau secteur, vous efforcez-vous de connaître parfaitement le domaine concerné ?

Bien sûr. D'abord, la beauté de ce métier réside dans la variété des domaines où l'on choisit d'investir. Chez Sagard, ça va des vaccins pour poulet à la climatisation. Par essence, on ne peut jamais être un spécialiste de la question, mais on essaye de s'en rapprocher au maximum. Avec des partenaires comme McKinsey ou BCG, on va creuser pour avoir une connaissance la plus approfondie possible du secteur en question. En fin d'analyse, après trois mois, il n'y a plus grand chose que l'on ne connaît pas. On va également au plus près du terrain, en se rendant dans les usines par exemple. Ensuite, comme on est assez présents, on a une connaissance de plus en plus spécialiste dans le domaine. À la fin, si ça a bien fonctionné dans un secteur, on considère qu'on est en capacité de réinvestir dans une autre entreprise du secteur pour renouveler l'expérience.

Entretien avec Isabelle Pruszkowski, infirmière anesthésiste au SAMU

En quoi consiste concrètement votre travail au SAMU ?

Tout d'abord, le métier d'infirmière anesthésiste au SAMU correspond à un travail dit pré-hospitalier, c'est-à-dire que l'on travaille non pas à l'hôpital mais dans un camion. Nous travaillons donc en équipe de trois à cinq personnes, à savoir l'ambulancier, le médecin urgentiste et l'infirmier anesthésiste. À ce groupe s'ajoutent parfois des étudiants, que ce soit des étudiants anesthésistes, externes, de la police judiciaire, etc. On travaille 24h sur 24, donc les horaires changent constamment. Une journée-type débute ainsi en prenant la relève de quelqu'un : on récupère la radio, la pochette de stupéfiant, puis on vérifie le matériel du camion. On assiste ensuite au staff, qui est une réunion avec tous les médecins où l'on relate toutes les interventions effectuées précédemment. Après, on attend que le bip sonne. Quand c'est le cas, on part en intervention en équipe complète. Il peut s'agir d'un accident dans la rue, à domicile chez les personnes, ou d'une urgence clinique. Nous sommes amenés à traiter deux sortes d'interventions : le primaire, où il s'agit de porter des soins d'urgence à une personne en détresse, et le secondaire, où il s'agit là de transférer un patient vers une autre structure pour qu'il puisse y recevoir les soins adaptés.

Mais ces équipes sont-elles fixes, ou chacun est-il amené à travailler avec des collègues différents d'une permanence à l'autre ? Comment ces équipes fonctionnent-elles au quotidien ? Y a-t-il une forme de hiérarchie ?

Au SAMU où j'exerce, les équipes des cinq camions ne sont pas fixes. On peut tout à fait travailler avec un ambulancier, un médecin ou un externe différent d'un jour à l'autre. Ces équipes tournent donc relativement aléatoirement.

Bien sûr, on partage plus ou moins d'affinités selon les collaborateurs avec qui l'on travaille. Mais on s'adapte malgré tout assez facilement, et l'on est d'ailleurs de toute façon obligés de le faire. En cas de véritable incompatibilité, on peut toujours s'arranger avec un collègue pour changer de camion, mais ça n'est globalement vraiment pas la règle.

Du point de vue des prescriptions médicales, il y a effectivement une hiérarchie, puisque c'est le médecin qui décide et qui porte la responsabilité juridique. Mais le médecin n'est pas le hiérarchique de l'infirmier anesthésiste ou de l'ambulancier, qui répondent d'entités différentes à l'hôpital. Dans mon cas, c'est un cadre paramédical qui est hiérarchiquement responsable de moi. Nous sommes donc d'avantage collègues que membres d'une hiérarchie

verticale. Bien sûr, à l'hôpital, nous fonctionnons avec une hiérarchie. Mais dans le camion, au cours d'une intervention, cela est beaucoup moins vrai : il s'agit bien plus d'une hiérarchie horizontale où chacun a son rôle et sa fonction propre. A ce niveau, nous travaillons donc ensemble.

**Vous êtes-il déjà arrivé de ne pas être d'accord avec la prescription du médecin ?
Comment gérez-vous ce type de situation ?**

Oui, cela peut arriver régulièrement. Je ne suis pas forcément d'accord avec ce que l'on me demande d'injecter. Dans ce cas, certains ne discutent jamais, d'autres attaquent de façon frontale, mais je préfère personnellement discuter et avancer mes arguments. Soit le médecin parvient à me convaincre et je le fais car je suis en accord avec moi-même, soit ça n'est pas le cas et je lui prépare l'injection – c'est mon rôle – mais c'est le médecin qui réalisera l'injection, pas moi.

**Vous exercez un métier dont la dimension humaine est importante et où la pression peut dès lors s'avérer très forte. Au cours de votre carrière, avez-vous déjà traversé des moments de crise ou des déconvenues vous ayant particulièrement marqué ?
Rétrospectivement, qu'en pensez-vous aujourd'hui ? Que vous ont-ils apporté ?**

Bien sûr, j'ai rencontré pleins de moments qui m'ont énormément marqué et déstabilisé. Pour les gérer, j'ai cherché un soutien chez des professionnels, que ce soit des psychologues ou des psychiatres afin de m'engager dans une démarche de comment vivre avec cela. En réalité, ces moments ne m'ont pas apporté, ou alors plus en mal qu'en bien. Le métier pré-hospitalier est en effet extrêmement éprouvant. Aujourd'hui, je n'y travaille plus qu'à 50% et je vais bientôt arrêter pour aller travailler dans les bureaux. Mais de tels moments m'ont appris à davantage me détacher lors des interventions pour me protéger un peu plus. Ce métier est très exigeant, et nous marque finalement tous.

Selon vous, comment peut-on rebondir, reprendre et redonner confiance après un tel épisode ?

Dans notre métier, le rapport à ces épisodes est spécial. Il ne s'agit donc pas vraiment d'une question de confiance. Mais concrètement, nous aimons bien faire la fête, du sport ou nous détendre par ailleurs, en un mot vivre d'autant plus intensément que le rapport à la mort ou à de tels moments de crise est très spécifique à notre profession et à l'expérience du quotidien

qu'elle implique. De plus, nous allons régulièrement boire des verres entre collègues pour nous retrouver. Il y a ainsi une certaine cohésion entre nous, dans la mesure où lorsque quelqu'un a eu une intervention quelque peu délicate dans la journée, on s'écoute, on parle, on dialogue. C'est essentiel que nous soyons là les uns pour les autres.

Vous vous investissez également beaucoup dans la formation aux premiers secours, en participant notamment à différents stages et séminaires comme professeur afin de diffuser votre savoir au plus grand nombre. Qu'est-ce que cela représente pour vous ?

Tout d'abord, c'est très stimulant car cela m'oblige à maintenir mes compétences pour pouvoir dispenser ces formations. J'aime le partage, j'aime transmettre ce que je sais à autrui et j'estime que le travail d'urgence que je suis amenée à faire dans la rue, chaque citoyen est capable de le faire en apprenant les gestes indispensables à réaliser en attendant les secours.

Entretien avec Jean Fabre, Président de Phoenix Pharma

En quoi consiste votre travail chez Phoenix Pharma ?

Je suis Président de Phoenix Pharma France. Cela correspond tout d'abord à un statut particulier, celui de mandataire social. Je suis responsable et comptable du développement et de tout ce qui peut se passer dans la société, que ce soit d'un point de vue juridique, réglementaire, financier. Lorsque j'engage la société, j'engage donc aussi ma responsabilité.

Aujourd'hui, je préside donc trois sociétés : Pharma Vie, Phoenix Pharma et Ivry Lab. Je suis en charge de développer leurs stratégies et d'opérer en conformité avec les réglementations françaises.

Concrètement, comment gérez-vous votre poste de Président au sein de Phoenix Pharma France ? Comment managez-vous vos équipes ?

Je travaille avec un cadre de direction, donc avec les cadres dirigeants de chaque service : commercial, financier, ressources humaines, juridique, etc. Ces services travaillent tous ensemble. Donc globalement, mon travail consiste à animer le comité d'entreprise.

Ces services sont « à part égale », c'est-à-dire qu'il n'y a pas de hiérarchie établie entre eux. Cependant, des fonctions sont parfois clés, comme la finance. Le directeur financier a donc de facto un poids très important.

Je travaille avec les équipes en mode « projet ». Une fois que l'objectif est arrêté, chacun s'implique pour le remplir. Un chef de projet n'est d'ailleurs pas nécessairement un chef. Mon rôle est donc de faire en sorte de gommer cette hiérarchie pour lui préférer ce mode projet qui fait ressortir l'intérêt collectif. Le modèle managérial français fait que la hiérarchie, le titre, le grade, sont très importants, alors que dans les modèles anglo-saxons, cela est d'une moindre importance, et les gens ont l'autorité selon les missions qui leur sont confiées. Par ailleurs, il est très important que le chef traite ses collaborateurs non pas à la tête du client, mais avec pragmatisme.

Lorsque vous travailliez chez Sanofi Aventis, vous avez été amené à gérer des opérations en Amérique Latine, mais aussi en Europe centrale, puis vous avez travaillé à un niveau véritablement international chez Pierre Fabre en tant que directeur des opérations commerciales à l'échelle mondiale. Qu'avez-vous tiré de ces expériences ?

Selon vous, ressent-on des différences culturelles et si oui, comment les gère-t-on en entreprise ?

C'est ce qui m'a fait grandir en termes de management. Selon moi, manager, c'est développer ses collaborateurs, et non les diriger, et ce pour qu'ils vous poussent vers le haut. Bien sûr, un tel poste suppose une partie dite de contrôle. Mais il y a deux façons de le faire : discuter, décider et contrôler, et ce que les Anglais appellent « *l'empowerment* », c'est-à-dire de donner aux personnes la faculté de faire, mais avec un contrôle. Je donne donc les clés à mes employés pour qu'ils fassent. Cela vous oblige à prendre beaucoup de recul, à ne pas perdre de vue l'objectif global, et cela permet également d'interfacer, en prenant en compte les points de vue différents d'un service à l'autre.

Bien sûr, il y a des différences notables. J'ai beaucoup travaillé en Europe de l'est avec des Russes ou des Slaves. Là, le modèle est très hiérarchique : le patron décide, est tout-puissant et on ne fait rien sans l'avis du patron. Le côté positif est que les directives sont toujours respectées, mais encore faut-il qu'elles soient comprises. Les personnes impliquées étant habituées à obéir, il faut toujours expliquer, réexpliquer et comprendre. En Chine, la situation est relativement similaire : il y a un grand respect de l'autorité, mais c'est en réalité de la façade, puisqu'il y a une grande émulation au sein des équipes. Il faut embarquer les gens.

Aujourd'hui, un bon manager est celui qui accepte de sa faire challenger par ses collaborateurs. Cela suppose donc une forme d'échange, et quand vous allez par exemple en Amérique latine, avec un management beaucoup plus ouvert et réactif, comme dans le modèle anglo-saxon d'ailleurs, ainsi que beaucoup d'autonomie et d'indépendance et une certaine culture du challenge et de l'efficacité.

J'ai pu tirer de mon expérience internationale des principes :

- 1°) Il faut toujours écouter.
- 2°) Il faut toujours faire valider la compréhension des choses.
- 3°) Il faut toujours contrôler, non pas pour sanctionner mais pour vérifier que cela avance et que la mission est bien comprise.

Aussi, s'il y a certes des différences culturelles, les gens attendent cependant tous la même chose : que vous les développiez et que vous les challengiez pour qu'ils progressent. Lorsque vos collaborateurs progressent, ils vous respectent et qui dit respect dit facilité pour le patron. Les différences culturelles persistent donc effectivement sur la forme, mais plus tellement dans le fond.

Mais Phoenix Pharma ne se limite pas à Phoenix Pharma France, puisqu'il s'agit d'abord d'un groupe européen. Aussi, êtes-vous en étroite relation avec la maison-mère allemande (ou d'autres pays) ou gardez-vous une certaine liberté d'action ?

La contrainte, c'est en fonction des objectifs qu'on vous fixe. Sur la stratégie, vous la partagez et dans le cas contraire, il faut avoir le courage de le dire et de se démettre. Sur le plan du management, je dirai que cela n'influe en aucun cas ma façon de travailler, et que c'est d'ailleurs pour ça qu'ils m'ont choisi. Globalement, vous devez partager les valeurs de l'entreprise et vous retrouvez dans la culture d'entreprise.

Au cours de votre carrière, avez-vous déjà rencontré un moment de crise ? Comment avez-vous procédé pour le dépasser et rebondir ?

Bien sûr, j'en ai connu des crises au cours de ma carrière. Mais d'abord, il faut apprendre la culture de l'échec. Se tromper, ça peut arriver, mais il faut en faire l'analyse pour en tirer des enseignements pour la suite. Mais si on a peur de se tromper, on ne prend jamais de risques. Or lorsqu'on occupe un poste à responsabilité, il faut être capable de prendre des initiatives et des décisions fortes. Par exemple, la Turquie traversait à une époque une crise économique importante, et il fallait restructurer en profondeur l'entreprise, c'est-à-dire se séparer de certains collaborateurs. Or là-bas, le système social n'est pas le même qu'en France et licencier quelqu'un a des conséquences bien plus lourdes sur la vie de la personne. Ce qui était difficile, c'était de le faire non pas parce que les gens ont démérité ou qu'il y a un problème, mais parce que le contexte économique ou environnemental vous y force. Vous êtes alors obligés de prendre des décisions qui impactent des gens qui n'y sont pour rien. On a pris le risque d'investir et de lancer des produits malgré la situation à cette époque alors que l'heure était aux restructurations. Cela a payé, puisque l'on a explosé nos parts de marché : on a perdu beaucoup d'argent mais que l'on a regagné en trois ans.

En cas de difficultés, la première chose à faire est une analyse très froide de la situation, parce qu'au début la réaction émotionnelle nous submerge. Il ne faut donc pas prendre de décisions immédiates. Et si la décision s'avère mauvaise, il faut avoir le courage de reconnaître que l'on s'est trompé, autrement dit se reconnaître le droit à l'erreur. Cela m'est arrivé de me tromper, de décider de changer l'organisation alors que le problème ne venait pas de là mais de la politique du siège qui demandait des objectifs inadaptés. J'ai fait l'erreur de céder à la pression du management supérieur. Mais la dernière fois que cela m'est arrivé, j'ai dit non et j'ai pris le temps de prendre la décision. Cela m'est même déjà arrivé de contredire ma

hiérarchie. Quand vous êtes patron, il faut être capable de trancher et challenger, mais aussi d'être challengé en retour, car le pire pour un patron est d'être isolé et de croire qu'il détient la vérité absolue. J'ai vu des collègues se faire laminer parce qu'ils ont voulu peut-être trop se compromettre auprès du patron, qui change d'avis après et les tient pour responsable. Selon moi, un vrai patron est donc un coach qui vous tire vers le haut et permet une discussion d'égal à égal.

Selon vous, comment un leader peut-il finalement regagner la confiance de ses équipes après un moment de crise et conserver sa légitimité en dépit d'un échec ?

En cas de crise, il faut être à l'avant, s'exposer et montrer que l'on est prêt à prendre la responsabilité de la crise, des décisions et de leurs résultats, et ne pas se cacher derrière des excuses ou des collaborateurs. C'est un peu comme dans l'armée israélienne par exemple, où les commandants marchent devant leurs troupes lors d'un assaut. Ils sont prêts à donner leurs propres vies avant de donner celles de leurs hommes. Le commandant s'engage pour ses troupes. À un autre niveau, c'est le même principe pour un manager. Le fait d'être transparent et d'assumer ses décisions fait que les gens vous respectent et vous suivent. Aujourd'hui, on est beaucoup plus jugé sur la façon dont on gère nos décisions que sur les décisions en elles-mêmes. J'ai déjà été amené à prendre des décisions difficiles. C'est dans ces moments qu'il faut avoir le courage de s'exposer devant des centaines de personnes sans envoyer un délégué ou un RH pour expliquer la décision. Quand vous êtes capables de faire ça, vous avez le respect de vos collaborateurs, et votre légitimité est de facto, elle va de pair. Être patron, c'est donc s'exposer. Mais c'est finalement dans les crises que l'on grandit, et par mauvais temps que l'on voit les bons capitaines.

Entretien avec Fabienne Grall, Directeur de RSE & Jean-Philippe Lacharme, délégué régional chez Saint-Gobain

En quoi consiste votre travail chez Phoenix Pharma ?

Fabienne Grall : En tant que directrice de la RSE, je suis en charge de l'évaluation de la performance extra-financière du groupe et de la qualité de ses réponses à ses parties prenantes.

Jean-Philippe Lacharme : Je suis délégué régional de Saint-Gobain développement pour une grande partie de la France. Ma mission consiste donc concrètement à représenter le groupe dans les territoires, à soutenir les patrons de sites, les directeurs commerciaux régionaux en cas de crise, ainsi qu'à animer des réseaux locaux interne et accompagner la politique de Saint-Gobain.

Vous sentez-vous investi d'une mission ?

Fabienne Grall : Je fais un métier que l'on ne peut pas faire si on ne se sent pas investi d'une mission. Après comment suis-je arrivée là ? Un peu par hasard... J'ai commencé à travailler sur les thèmes de développement durable et de responsabilité sociale de l'entreprise pour une filiale de Saint Gobain – 10% du groupe dans une filiale packaging à partir de 2005 – avec des sujets plutôt orientés clients dans le secteur de l'agro-alimentaire (recyclage, économie circulaire, empreinte territoriale, nouvelles énergies). Le sujet a ensuite pris une importance plus grande. Ensuite, on a créé un poste DD Unique. L'organisation s'est adaptée en conséquence. Je n'avais plus le marketing mais j'avais toute l'industrie et j'ai en charge de l'environnement en plus du développement durable. Le groupe a émis des besoins, et l'on a donc fait appel à moi pour y répondre. Il y a 4 ans, on m'a ainsi demandé de créer cette direction RSE du groupe. On l'a créé sur la base de ce qu'est le groupe et ce qu'il veut avec une idée de transversalité très forte, c'est-à-dire mettre une organisation en tension sans tension. Ma valeur ajoutée et de faire aller les gens un peu plus loin que ce qu'ils auraient pu faire naturellement et les faire aller un peu plus dans le sens des parties prenantes que ce qu'ils auraient fait naturellement.

Les objectifs sont-ils concrets ?

Fabienne Grall : On avance au rythme où l'entreprise avance. C'est un métier d'influence, que ce soit interne comme externe. Il y a des petites victoires, des déceptions, des grandes victoires et des grandes déceptions. Cette semaine, on a annoncé que l'on s'engageait

sur le *Net Zero Carbon 2050* en même temps que le programme Care – santé et sécurité sociale pour tous les salariés – au niveau mondial. Ce sont des décisions prises par le président. Mon rôle est donc d'influencer cette prise de décision mais surtout que celle-ci colle au besoin du moment, de la société. Par exemple, au début, pour le programme Care, on était à 8 semaines de congé maternité, et le programme qui va sortir l'étend désormais à 14 semaines. Ainsi, on fait évoluer l'organisation pour qu'elle se remette elle-même en question. Mon rôle est d'apporter de l'information, de faire réfléchir et de réfléchir avec les gens. Il faut que l'objectif fixé soit ambitieux tout en correspondant au groupe. Il faut que les plans d'actions qui vont être mis en place correspondent à l'objectif que l'on a défini.

Au cours de votre carrière, avez-vous rencontré des moments de crise ? Comment avez-vous su les dépasser et rebondir ?

Jean-Philippe Lacharme : J'ai en effet connu une crise assez violente. Au début des années 2000, on a raté l'affaire du siècle à l'échelle du business que je dirigeais. On avait juste racheté notre concurrent pour être sûr d'avoir les capacités de fournir une affaire importante afin de réduire le champ concurrentiel. Le coup était probablement imparable. Je suis allé voir mes patrons pour leur dire de débloquer les fonds pour le racheter. On a acheté l'entreprise, mais nous n'avons finalement pas eu l'affaire. Cela a été une crise à titre personnel. Heureusement pour moi, j'ai réussi à démontrer à mon management qu'il n'y avait pas de faute. Il fallait surtout refaire tout le plan. J'ai passé une semaine de nuits blanches avec mon équipe. À l'époque, j'avais trois sites à charge. Nous avons fermé le site anglais, divisé par deux le site américain et on a serré de partout le site français, en l'espace d'un an seulement. À la fin de l'année, on a réussi à atteindre le résultat que l'on avait annoncé au plus fort de la crise. Ça a été une épreuve assez rude, mais que nous sommes malgré tout parvenus à mener à bien. La société est toujours vivante et profitable.

Sur le moment, comment réussissez-vous à regagner la confiance de vos collaborateurs ?

Jean-Philippe Lacharme : J'ai reçu un message téléphonique de mon directeur qui m'annonçait que nous avions perdu l'affaire. Je me suis donné 24 heures pour prendre du recul sur mes émotions. En effet, le rôle numéro 1 du manager, c'est de réguler ses émotions. Le lundi suivant, j'ai dit la vérité à mon équipe et je leur ai donné quelques pistes d'action. Ensuite, on s'est mis en mouvement tous ensemble et on s'en est finalement sorti.

N'est-ce finalement pas pendant le moment de crise que vous avez paradoxalement pu affirmer votre légitimité de chef alors que vous étiez en défaut ou est-ce plutôt à l'issue de cette épreuve ?

Jean-Philippe Lacharme : Une crise est moment critique, mais c'est aussi une opportunité. Lorsqu'on gère correctement une crise, on en ressort bien plus soudés. C'est aussi l'occasion de se remobiliser, même si bien évidemment on ne le souhaite pas.

Fabienne Grall : Quand on s'en sort, on en tire une leçon. Il faut aussi voir que dans ce genre de crise, il y en a qui perdent énormément, même s'ils ne sont seulement qu'en défaut. Il ne faut pas oublier non plus que certains restent sur le carreau. Mais de tels épisodes sont évidemment enrichissants.

Jean-Philippe Lacharme : Tout à fait. J'ajouterai que ces moments sont particulièrement marquants. Sur 33 années de carrière, je repense encore à ce samedi soir. L'annonce de la nouvelle est physique.

Fabienne Grall : Mais pour que cela fonctionne au travail, je pense qu'il ne faut pas oublier que l'on n'est ni une famille, ni des parents. On n'est pas obligés d'être des amis. Quand on est manager, un bon collaborateur n'est pas un collaborateur qu'on aime bien. Dès qu'on est dans le subjectif, le trop personnel, on bascule dans un autre monde qui n'est selon moi plus celui de l'entreprise. Or il ne faut ni tomber dans le paternalisme, ni dans le copinage.

Jean-Philippe Lacharme : Exact. Il faut trouver une juste distance, un juste équilibre. On attend de nos collaborateurs qu'ils soient engagés, et ils attendent de nous de la confiance.

Au cours de votre carrière, avez-vous rencontré des moments de crise ? Comment avez-vous su les dépasser et rebondir ?

Fabienne Grall : En effet, il s'agissait d'une crise sur des contrats. Je travaillais à l'emballage en verre. Pour que l'entreprise soit rentable, il faut qu'elle produise une certaine quantité. Lorsque la demande diminue, il faut aller chercher des marchés à l'étranger où l'on peut vendre pas cher mais qui permettent d'absorber les coûts. À l'époque, on me dit : « Va chercher X milliers de tonnes à tel euro la tonne ». J'ai trouvé les tonnes en Belgique sur un marché d'eau consignée. C'était la première fois qu'on trouvait un marché comme cela. On signe et on part. Dans les spécifications du produit, il s'agissait d'eau effervescente, et il y avait donc des conditions techniques. Une fois qu'elles étaient produites, elles étaient vérifiées par un organisme néerlandais. Le jour où l'organisme est venu, il a déclaré les bouteilles non

conformes. On avait quelques millions de bouteilles déjà produites et un contrat, donc avec obligation de reproduire. En plus de cela, on ne comprenait pas le pourquoi de cette non-conformité. L'usine était basée à Soisson. Le directeur qualité d'usine m'appelle et me fait part de la déclaration de non-conformité faite par l'organisme. J'ai cherché à comprendre, eux vivaient ça dans l'urgence et étaient déjà sur la défensive. Ainsi, il cherchait à se justifier en expliquant pourquoi cela n'était pas leur faute. Ce type de réaction arrive beaucoup dans les situations de crise. Mais il était tellement sur la défensive que je n'arrivais pas à avoir une véritable explication. J'ai dû me déplacer personnellement à Soisson en urgence à cause de tous ces lots de bouteilles personnalisées bloqués. En définitive, c'était la méthode de vérification qui nous avait échappée. Dans les spécifications signées par notre directeur qualité, il y avait le nom du vérificateur et la méthode employée.

La difficulté dans ces moments, c'est de faire collaborer les gens. C'était déjà une usine en difficulté, donc c'était délicat. On a trouvé une solution pour ce stock pour éviter qu'il soit perdu, refaire la production dans une autre usine car ils étaient trop traumatisés. La manager d'usine n'a pas réussi à traverser cette crise car elle rejetait la faute sur les autres. Elle a fédérée son équipe sur le mode du village gaulois, c'est-à-dire qu'elle a créé une solidarité d'usine vis-à-vis du reste de l'entreprise. Finalement, nous avons recommencé dans une autre usine et nous avons trouvé un arrangement avec le client. Les autres commerciaux et directeurs de marchés ont perdu confiance en cette usine, qui de fait est devenue beaucoup plus challengée. Cette expérience a été très marquante.

J'ai toujours eu le sentiment de solidarité. On gagne ensemble et on perd ensemble lorsque l'on fait du commerce. J'ai toujours assumé la responsabilité du projet. Mon directeur commercial m'a soutenu parce qu'on s'est mis en ordre de marche. C'est seulement à la fin que l'on regardera comment on s'en sort finalement et que l'on peut faire le bilan. Il faut rester dans l'action jusqu'au bout.

On se souvient de tels épisodes, mais ils permettent aussi de nous rappeler l'importance de la confiance. Tous les gens observent ce que vous allez ou non assumer et comment vous allez l'assumer. Lâcher les autres quand on échoue, c'est la pire chose pour un manager. Par la suite, toutes les autres usines m'ont fait confiance car je n'ai pas sabré l'usine qui nous a fait défaut. Ils savaient que s'ils n'y arrivaient pas, on en discuterait ensemble. Lorsqu'on prend des risques, la confiance, c'est essentiel.

Jean-Philippe Lacharme : Je suis d'accord. Il faut que les subordonnés se sentent soutenu. Après, on fait les comptes, c'est évident. Et je pense que c'est dans ces moments-là

que l'on gagne ses galons. C'est pour cela que je suis assez d'accord avec votre hypothèse de départ. Le chef qui sait traverser une crise en restant bien groupé avec son équipe est indéboulonnable. C'est très fort pour la cohésion.

Selon vous, comment un leader peut-il finalement regagner la confiance de ses équipes ?

Jean-Philippe Lacharme : Lorsqu'on l'a perdue. J'ai en tête un directeur d'usine qui n'avait pas tout à fait le charisme d'un directeur d'usine, mais il voulait vraiment l'être. Je pense que la volonté comble un défaut de qualité naturelle. On a donc décidé de l'aider. Mais lorsqu'on est manager, on a des épreuves à affronter. Moins on est prêt à les affronter, plus on a à les affronter. L'essentiel, c'est d'essayer de gagner les premières épreuves. Or ce directeur qui voulait cette responsabilité a par exemple un jour interdit aux employés de fumer dans l'usine. Un employé lui a tenu tête, et il est parti en faisant celui qui n'avait pas vu. Donc pour regagner la confiance, il faut réussir à gagner quelque chose de plus difficile que ce qu'on a raté au préalable...

Fabienne Grall : ... et d'accepter de se dire qu'on l'a raté.

Jean-Philippe Lacharme : Il faut retrouver en soi les ressources nécessaires. Face à l'épreuve, en tant que dirigeant, on est seul et celle-ci arrive souvent au mauvais moment.

Fabienne Grall : J'ajouterai aussi que je suis personnellement persuadée qu'il y a réellement un leadership, indépendamment de la hiérarchie. Et puis une entreprise, à la différence de l'armée, ne vit que pour éviter la crise. Il faut être en mode automatique, réflexe, être capable de sortir de ses émotions et de l'affect. Sortir d'une crise, ce n'est pas au sens de gagner une guerre. C'est au sens de gérer des adversaires.

Entretien avec Yves Levano, avocat pénaliste

Concrètement, en quoi consiste votre travail d'avocat pénaliste ?

Ici, on fait 90% de défense d'auteurs de crimes, 10% de défense de victime. Nous défendons tout type de crime, excepté le terrorisme islamique que je ne défends pas. Cela peut être des homicides, du trafic de drogue, etc. Je travaille donc dans la France entière. En fait, l'interaction personnelle est non seulement très forte dans ce métier, mais aussi très importante. C'est ce qui fait que les gens veulent être défendus par leur avocat et pas par un autre, notamment dans mon secteur (escroquerie, trafic, homicide).

Pourquoi avez-vous choisi ce métier ?

C'est le métier qui m'a choisi. Je voulais devenir professeur de droit, mais je n'ai pas fini premier au DESS, donc je n'ai pas reçu de financement. Ce côté pédagogue, je ne l'ai pas vraiment retrouvé au tribunal, mais plutôt avec mes collègues. La formation *Initia'droit* par exemple m'a permis de me rendre dans les écoles pour parler du métier d'avocat et des professions du droit en général.

90% de défense pénale, 10% pour les victimes, est-ce une de vos particularités ou une généralité dans le domaine ?

À Paris, il y a principalement des avocats spécialisés. En province, les avocats sont plus généralistes. Pour ma part, je trouve ça beaucoup plus stimulant de défendre des agresseurs. C'est quelque chose qu'on ressent lorsqu'on défend quelqu'un qui est seul contre tous. Lorsque quelqu'un me contacte pour une défense, c'est qu'il a confiance en moi et cette confiance est stimulante. Mais c'est un métier où il faut parfois sortir la tête de l'eau, évacuer. Chacun a sa propre méthode : prendre des jours de pause, courir quotidiennement, faire une coupure avec internet... Je vous donne un exemple, un de mes clients est actuellement cité dans un article pour être l'auteur d'un crime en Espagne que les médias ont surnommé « la maison de la torture ». Ça donne une idée.

Vous avez votre propre cabinet. Comment cela fonctionne-t-il au niveau de la hiérarchie ?

En tant qu'avocats, nous fonctionnons sur un modèle d'égal à égal. Ce sont des contrats de collaboration. Chaque avocat salarié est en fait sous un statut libéral et fait facturer sa

prestation à mon cabinet. Ils sont toujours plus jeunes que moi. Mais dans les faits, le cabinet est surtout porté par le patron dans la mesure où c'est le patron qui a les principales défenses. Les actes de moindre importance ou les interrogatoires avec peu d'enjeux sont plutôt la tâche des collaborateurs. Dans cette profession, l'objectif est toujours de finir comme patron de son propre cabinet. La grande majorité des avocats font leurs armes jusqu'à leurs 30 voire 40 ans puis créent leur propre cabinet. C'est rare de s'associer à un autre avocat, car c'est un métier avec beaucoup d'ego et souvent il y a une volonté de diriger qui se développe.

Quels sont les objectifs concrets dans la carrière d'un avocat ?

Il peut être financier pour beaucoup. Mais pour d'autres, c'est le fait de gagner un maximum de défenses qui intéresse. C'est mon cas et lorsqu'on se concentre sur nos missions, l'aspect financier prend une place secondaire.

Est-ce un enjeu dans la carrière d'un avocat que d'avoir les meilleurs dossiers ?

Ça dépend réellement de la personnalité de l'avocat. Certains préfèrent avoir un métier tranquille avec peu de mouvement, d'autres préfèrent l'action et les dossiers les plus originaux. Je ne suis pas là pour la morale, ni pour la vérité. Mon métier, c'est de sortir l'accusé le plus rapidement possible de l'embarras. Il y a deux phases. La première est la phase procédurale, qui est une force dans notre cabinet. Cette phase sert à vérifier si on peut affaiblir le dossier voire supprimer complètement la procédure. Le droit est en fait très 'facile', il y a des conditions et des effets. On doit appliquer ces lois et on obtient le résultat.

Vous avez l'air assez détaché des affaires que vous défendez. Est-ce le cas ?

Oui, et c'est le cas pour tous mes confrères dans la profession. C'est mon rôle. Mais je refuse quand même de défendre le terrorisme islamique. Je défendais toutefois le terrorisme corse par exemple à l'époque. Mon objectif lorsque je vais au tribunal, que le client soit innocent ou coupable, c'est de réduire la peine au maximum. Si je réussis à faire baisser la peine autant que ce que j'espérais, je le vis comme une réussite. Mais contrairement à certains confrères, je ne serai pas d'avantage content si celui que je fais libérer est en fait coupable. Le sentiment de réussite est uniquement dû à la réduction de la peine. Les accusés ont le droit de mentir dans les tribunaux français, contrairement aux tribunaux américains. On n'est jamais sûr de la culpabilité de notre client. Il peut nous dire qu'il l'a fait, et dans ce cas c'est souvent vrai, mais

il m'est déjà arrivé de croire en la culpabilité d'un de mes clients alors qu'en fait il était payé pour endosser un rôle.

Vous sentez-vous en danger par certains moments ?

Si vous exercez bien, en principe non. Dans cette profession, vous êtes constamment avec des voyous qui vous promettent de très belles choses si vous agissez selon leur volonté, qui sont prêts à corrompre les autorités. Mais si on respecte toutes les procédures, on dort sur nos deux oreilles.

Au cours de votre carrière, avez-vous déjà rencontré un moment de crise et comment avez-vous réussi à le dépasser ?

Des crises, on en a tout le temps. Je pense que ça dépend de la façon de fonctionner des avocats. Le droit pénal, c'est une profession orale. Il y a une partie sur papier. Mais au tribunal, on ne peut rien prévoir, par exemple on ne peut jamais savoir si le témoin qui a dit blanc ne va pas dire noir. Lorsqu'on est appelé en vitesse, où que vous soyez, au bureau ou en vacances, il faut avoir une réponse rapide et être présent vite avec le client pour étudier le dossier. On ne parle peut-être pas de crise mais en tout cas d'imprévu. La solution, c'est déjà de ne pas s'enfermer dans des cadres. En préparant un dossier, il ne faut pas écrire sa plaidoirie en entier. Il faut toujours penser que tout peut déraiser en peu de temps.

Personnellement j'ai besoin d'une certaine pression. Je sais qu'en me levant, il faut que je sois dans un état de concentration totale. Je l'obtiens en procrastinant un petit peu, en n'étant jamais réellement prêt. Les crises arrivent quand on est prêt, car on relâche la tension.

J'ai déjà eu des dossiers qui ont tourné à la catastrophe. Le pire qui puisse arriver, c'est de se faire aggraver en appel. C'est lorsqu'on conseille à un client de faire appel, mais qu'il prend une peine plus lourde que ce qu'il devait prendre au début. Récemment, un de mes clients avait pris 4 ans, et je lui ai déconseillé fortement de faire appel. Il a quand même décidé de faire appel et a fini avec une peine de 6 ans. Dans de telles situations, on a le sentiment d'avoir échoué. Cela implique de grands moments de doute et de remise en question. Il y a deux types de remises en question. Soit une remise en question de nous-même si on a l'impression de rater fortement une plaidoirie. Mais on peut aussi remettre en question le système de la justice, et dans ce cas-là on a le sentiment d'avoir contribué à ce mauvais système.

Le meilleur moyen pour moi de reprendre confiance après un tel échec, c'est de me déconnecter totalement au moins pendant une journée, le lendemain de l'échec. Ensuite, c'est essentiellement par la rencontre avec des gens qui ont besoin de mon aide.

Par exemple, un médecin allemand était accusé en Allemagne d'avoir tué une petite fille. Le père de la fille se battait pour rapatrier le dossier en France. Puis le corps du médecin est retrouvé ligoté en France, près de Mulhouse. Il y a un jugement nouveau et le médecin prend une peine de 15 ans de prison. Dès lors, on se remet en question personnellement car j'avais toujours l'impression de ne pas avoir fait assez. En même temps, je remettais en cause le système de justice français, car les dés étaient pipés depuis le début. Cette affaire m'a coûté énormément de temps, et même de l'argent, pour finalement perdre. C'est donc une défaite. J'aurais pu refuser de plaider dès le début mais j'ai choisi d'accompagner le client jusqu'à la fin. Mes confrères m'ont toujours dit que j'avais fait le maximum, mais ça reste un échec.

Un autre type de crise est lorsque le procureur annonce une peine trop basse par rapport à ce que le client devrait vraiment prendre à la fin. Alors, on doit convaincre notre client qu'il va recevoir une peine plus élevée.

Comment le leader retrouve-t-il finalement la confiance de ses équipes ?

C'est par l'humain. Pas des primes ou autres, l'humain. Il faut replacer l'humain au cœur de l'échec. Il n'y a pas forcément besoin de faire des débriefes pour montrer ce qui a fonctionné, ce qui n'a pas bien fonctionné... En fait, il faut s'adapter à notre public constamment.

Verbatim de l'entretien avec Pierre Bellanger, fondateur et PDG de la radio Skyrock

- « En tant que fondateur de Skyrock, mon rôle a été de transformer un rêve en réalité. Aujourd'hui, j'incarne ce "rêve réalisé" pour reprendre un proverbe Indien, c'est-à-dire, une conscience en mouvement ».
- « Le chef est un homme exposé à la solitude. Néanmoins, cette solitude est contrebalancée par des moments de combats communs très intenses. »
- « Skyrock est une radio inscrite dans une période historique qui est celle de la libération de l'audiovisuel, de la révolution des télécoms et de la révolution de l'internet. Cette radio est le résultat de multiples épreuves et combats. Chaque épreuve, à l'instar de celle de la perte de confiance de nos investisseurs en 2011 qui a conduit à mon éviction momentanée du poste de directeur, est un moment de solidarité transcendant. Chaque combat est un expérience humaine totale durant laquelle l'humain est un capital essentiel. »
- « C'est enfin selon moi dans la fraternité de combat que l'on trouve la vérité. »
- « Dans un contexte général de déstructuration des comportements au sein de notre société, la 'jeunesse' est devenue un mythe. Skyrock ne s'adresse donc pas à un public appartenant à une tranche d'âge spécifique. »
- « Je suis un immigré du futur ».

Entretien avec Mathilde de l'Ecotais, fondatrice de l'école Médias Social Food

Vous semblez être une entrepreneuse et une artiste touche-à-touche, puisque vous êtes en effet passionnée de photographie – que ce soit culinaire ou d'art – mais aussi de design. D'où vous viennent ces passions ?

J'ai toujours voulu être photographe. Cela a été une passion dévorante dès le départ. C'est sans doute d'ailleurs pour cela que j'ai choisi de ne pas faire d'études, mais certainement aussi parce que je n'étais pas faite pour l'école, ou bien l'école n'était pas faite pour moi. Je ne m'y sentais pas heureuse. Il a donc fallu que je fasse pour apprendre, plutôt que j'apprenne pour faire. J'ai donc très vite appris autrement. C'est cette volonté et cette curiosité qui a amené mon expertise et qui m'a permis d'être convaincue que rien n'était jamais impossible. De passer de la photographie au design, ou du design au film, ou du film à la direction artistique, tout cela part de mon engouement, de mon désir profond à un moment donné. Je suis plus menée par mes envies. J'ai donc toujours travaillé en freelance, car je suis mon propre moteur : je n'attends pas des autres une main tendue, et si j'en reçois une, je la saisis. Je suis donc quelque part opportuniste. Lorsque j'ai envie de faire quelque chose, je le fais en me donnant les moyens de le faire et sans le faire parce que cela répond à une demande. Je ne me laisse pas entraver. Je crois que ce fonctionnement vient du fait que je suis foncièrement indépendante. J'ai par exemple toujours eu du mal avec l'autorité. Travailler indépendamment répond à ce besoin de liberté et d'avoir une marge de manœuvre dans ce que j'entreprends.

Vous êtes-il arrivé de douter en faisant ces choix ?

Bien sûr, on doute toujours. Mais cela ne m'empêche d'avancer. Je doute de la réussite d'un projet, mais pas de mes capacités. En plus, le doute me force à travailler plus que d'autres, à mettre toute mon énergie dans les projets que je mène. Bien sûr, comme je suis autodidacte, je doute parfois de mes connaissances sur un sujet, mais cela me permet précisément d'apprendre tous les jours. J'ai besoin de travailler plus que les autres.

Au cours de votre carrière, avez-vous déjà rencontré un moment de crise – par exemple lors de voyages que vous avez été amenée à effectuer tandis que vous étiez journaliste reporter ? Comment avez-vous procédé pour le dépasser et rebondir ?

Il m'est effectivement arrivé lorsque je travaillais sur les gangs de Los Angeles de rencontrer un véritable « moment de crise ». Un jeune a tiré sur mon gilet pare-balle qui a pris

la balle, et il a été tué par le sheriff qui m'accompagnait sur le terrain. Sur le moment, je ne l'ai pas ressenti comme un moment de crise tellement j'étais happée dans l'action et dans l'effort physique à fournir. Cette adrénaline nous protège sans doute de la dureté de tels moments.

Sur le moment, j'écoute et j'analyse mon instinct, autrement dit je reste proche de mes émotions pour rebondir. C'est peut-être un peu contre-intuitif, car la plupart des gens vous diraient qu'il faut au contraire prendre du recul pour rebondir, mais je crois au contraire que je parviens à surmonter une difficulté quand je fais confiance à ma première impression, et pas quand je raisonne trop fort. Ainsi, le fait de recevoir cet instinct sans trop le raisonner m'a permis de prendre des décisions judicieuses au cours de ma vie.

En 2018, vous avez créé avec Monsieur Thierry Marx l'école Media Social Food qui permet à des jeunes non diplômés et éloignés du système scolaire d'accéder gratuitement à une formation aux métiers de l'image culinaire. Cela leur offre véritablement une opportunité de rebondir après des périodes parfois difficiles en se familiarisant au numérique et à la photographie. Comment vous ait venu cette idée, et que cela représente-t-il pour vous ?

J'ai observé que le marché de l'image avait beaucoup évolué, notamment avec les réseaux sociaux, et que les entreprises cherchaient une image efficace et peu coûteuse. En face de cela, des jeunes n'ont pas de travail et utilisent leur portable toute la journée pour se photographier. Il m'a donc paru intéressant de rapprocher l'offre et la demande en montrant qu'il y avait là un véritable levier économique et de montrer à ces jeunes qu'il était possible d'en vivre. La formation porte d'ailleurs finalement plus sur l'attitude face au travail et les codes à respecter et adopter, que sur la photographie en elle-même qui ne nécessite que peu de temps de formation technique. La pédagogie rapide du faire pour apprendre me paraissait donc géniale, et le fait de changer des vies en peu de temps représentait pour moi un très beau challenge. La photographie m'a beaucoup apporté, et c'était une façon pour moi de rendre un peu en partageant ses bienfaits à d'autres. Cela représente donc pour moi un juste retour des choses et de la chance que j'ai eu.

Gardez-vous parfois contact avec certains jeunes ayant suivi cette formation ? Parviennent-ils à se réinsérer sur le marché du travail, à une ère où l'on jure beaucoup et peut-être trop par les diplômes académiques ?

En effet, nous suivons nos élèves. J'ai créé à côté de l'école Media Social Food une société qui s'appelle Media Social Food Service et qui fonctionne comme une agence de contenu permettant de redistribuer les premiers contrats aux diplômés de l'école. En effet, le plus difficile dans ce métier, c'est certainement les références de départ. Mais une fois qu'ils pourront dire qu'ils ont travaillé pour la SNCF, Carrefour ou La Poste, il sera beaucoup plus facile de montrer leur portfolio et d'aller chercher du travail seul.

Nous suivons donc effectivement tous les sortants de la formation. Il est difficile d'avoir le recul nécessaire car l'école n'a qu'un an, mais beaucoup de ceux ayant été diplômés sont parvenus à trouver un job.

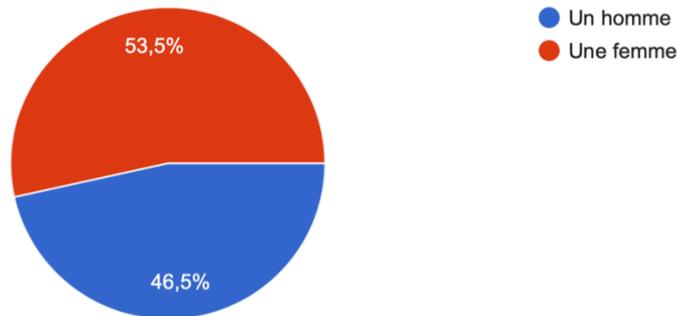
Selon vous, comment un leader peut-il finalement regagner la confiance de ses équipes après un moment de crise et conserver sa légitimité en dépit d'un échec ?

En montrant l'exemple. Il me semble que ne pas déroger à sa discipline et être droit dans ses bottes au niveau humain, permet de comprendre beaucoup de choses, sans tout accepter cependant. La ligne de conduite au travail est à mes yeux très importante, et c'est la tâche du leader que de garder une énergie bienfaisante au travail. Par ailleurs, il est essentiel de ne jamais perdre de vue la mission que l'on a et de garder le sens de ce que l'on fait en tête pour pouvoir rebondir.

2. Résultats du sondage

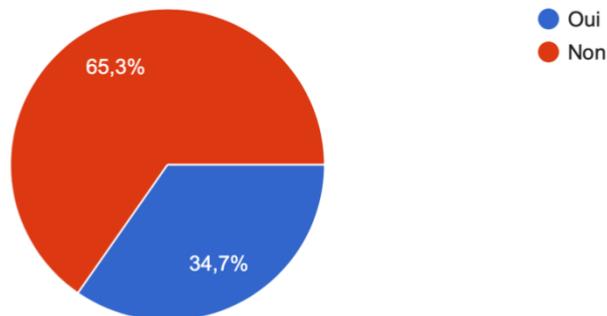
Vous êtes

202 réponses



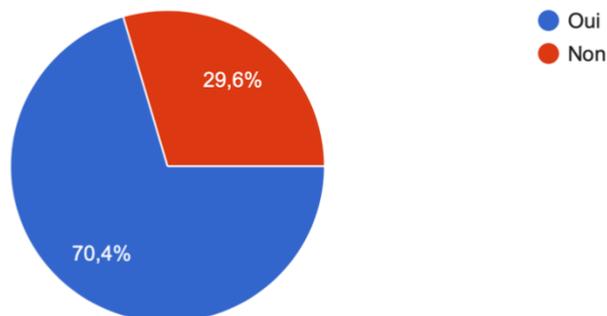
Êtes-vous responsable d'une équipe au sein de votre entreprise (ou de votre université/école) ?

202 réponses



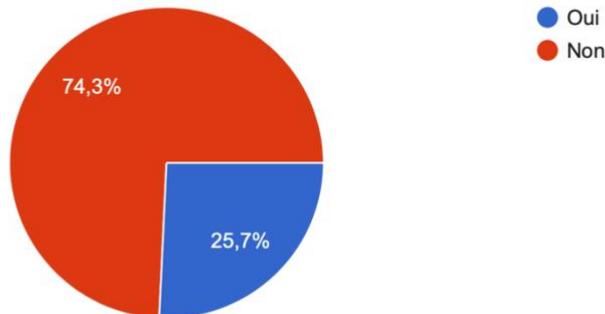
Gardez-vous en mémoire votre plus grand échec ?

203 réponses



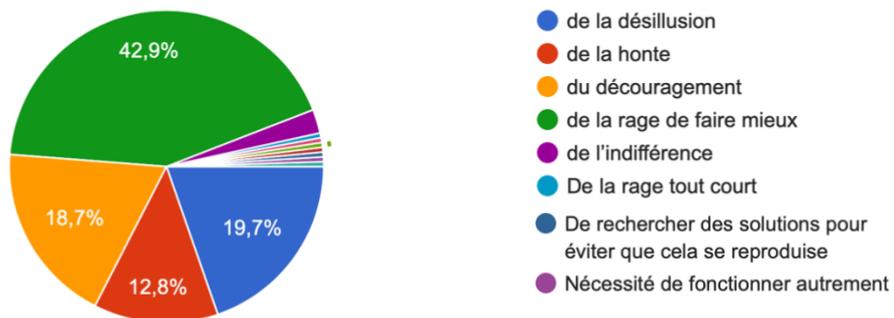
Avez-vous honte de cet échec ?

202 réponses



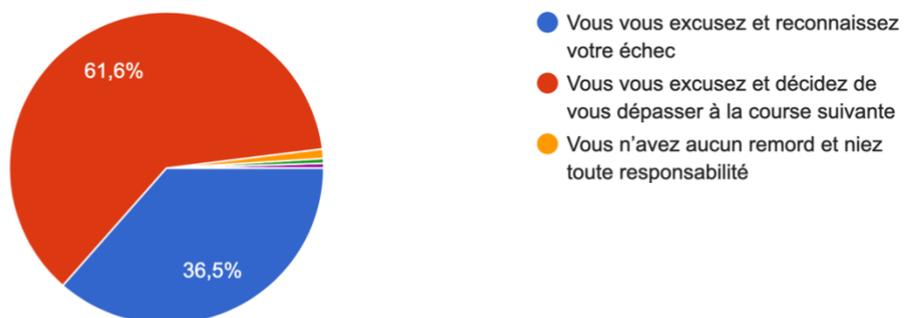
Lorsque vous échouez dans une mission ou une tâche, ressentez-vous un sentiment qui s'apparente à :

203 réponses



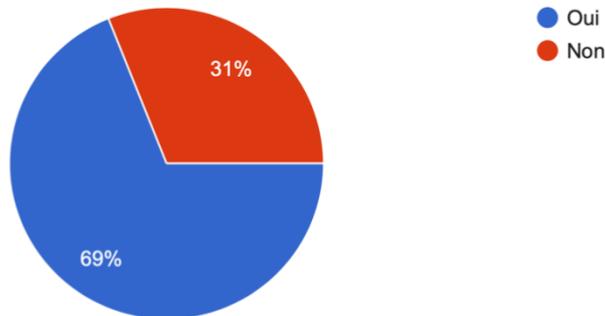
Lors d'un parcours du combattant en équipe, vous ralentissez constamment et faites perdre votre équipe.

203 réponses



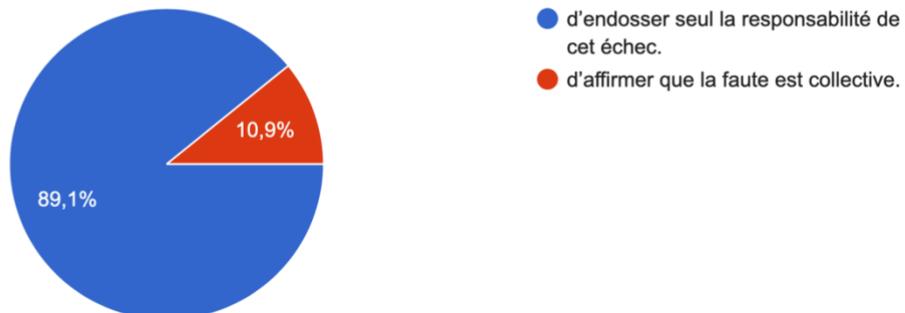
Vous êtes capitaine d'une équipe de sport collectif. Lors d'un match de qualification très important, vous jouez. Vous êtes battu. Vous demandez à votre entraîneur de désigner un nouveau capitaine au prochain match ?

203 réponses



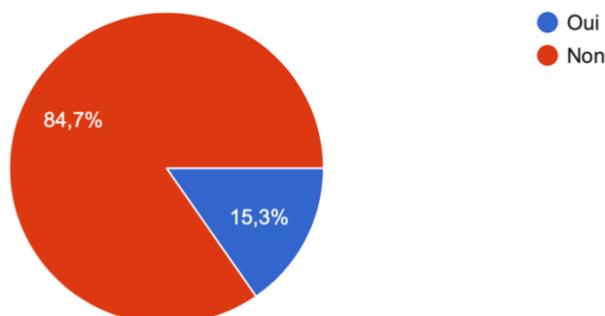
Vous êtes chef d'une équipe des forces spéciales, vous échouez une mission et deux civils perdent la vie. Vous êtes demandé des comptes. Vous choisissez :

202 réponses



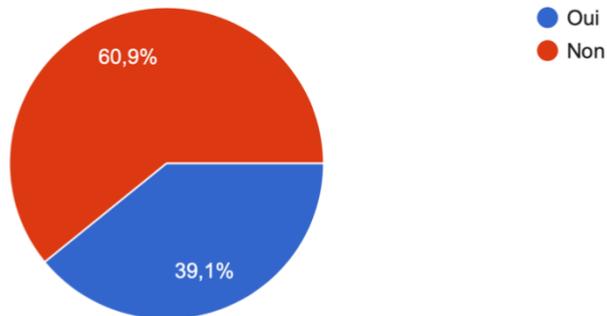
Vous êtes PDG d'une entreprise. Vous partagez la responsabilité d'un échec avec l'ensemble de vos collaborateurs. Vous souhaitez conserver votre statut et votre légitimité ?

202 réponses



Selon vous, est-il normal que la légitimité d'un chef soit remise en cause dès qu'il échoue dans une mission ?

202 réponses



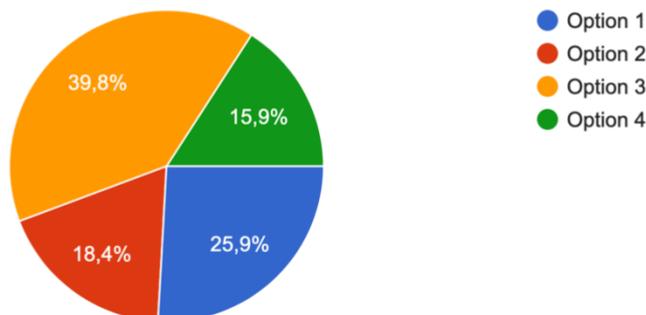
Quelle est votre première préoccupation quand vous échouez ?

200 réponses



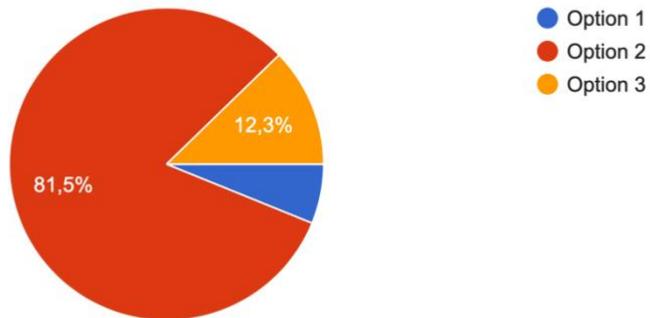
À quelle image associez-vous la notion d'échec ?

201 réponses



Quelle est pour vous la route du succès la plus réaliste ?

195 réponses



FIN.