

**AFFAIRES DE FAMILLE DES ENTREPRISES AU TOP**

2,50 € SEMAINE DU 2 AU 8 FEVRIER 2006

**L'HEBDOMADAIRE  
DE VOTRE  
AVENIR  
PROFESSIONNEL**

# Courrier

# HEBDO

# cadres

# "L'échec est le meilleur levier de la réussite"

Comme **Philippe Bloch**, le créateur des **Columbus Café**, des cadres et des coachs témoignent : les erreurs nous en apprennent plus que les succès.



M 03323 - 1615 - F: 2,50 €



**PATAUGAS, CACHAREL, CHEVIGNON...**

## Les inusables reviennent à la mode



Cette semaine

# 3810

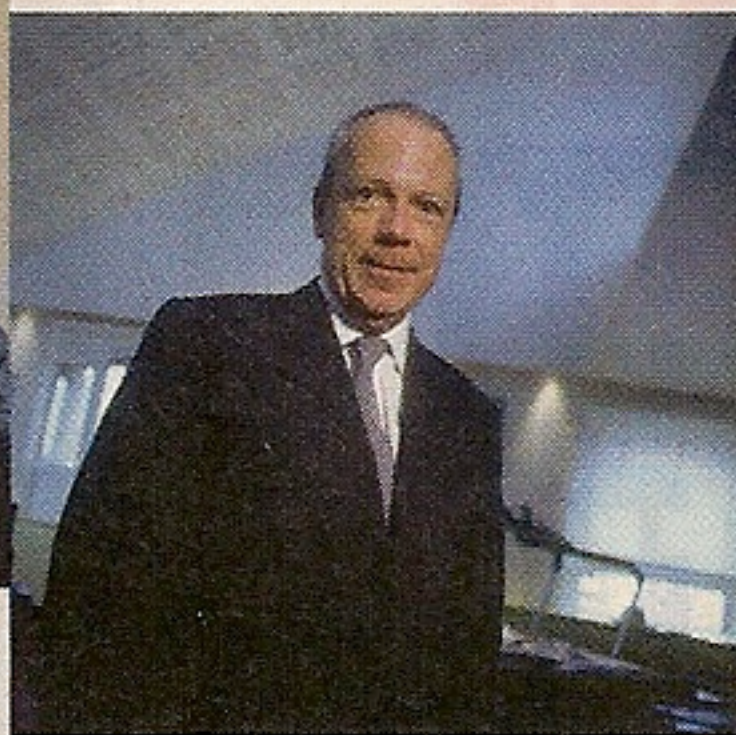
# OFFRES D'EMPLOI

Le panorama complet du marché du travail





# 14 EN COUVERTURE



## “L’ÉCHEC EST LE MEILLEUR LEVIER DE LA REUSSITE”

L'erreur, une valeur positive? Même si ça sonne comme une provocation, beaucoup de coachs, de psy... et de managers en sont convaincus. Témoignages de ceux qui, comme Philippe Bloch, le créateur des Columbus Café ont accepté de se planter pour mieux réussir.



# “L'échec est le meilleur levier de la réussite”

L'erreur, une valeur positive ? Même si ça sonne comme une provocation, beaucoup de coachs, de psy... et de managers en sont convaincus. Les faux-pas, Philippe Bloch, le créateur des Columbus Café, les a accumulés. Mais il a su en tirer parti. Témoignages de ceux qui, comme lui, ont accepté de se planter pour mieux réussir.

**J**oanne Kathleen Rowling a construit l'univers magique de Harry Potter alors qu'elle était en train de divorcer et cherchait du travail. Yannick Noah a cru à sa carrière de chanteur bien que les salles de ses débuts aient été désertes. Steve Jobs est toujours fidèle au poste, alors qu'il fut débarqué en 1985 d'Apple, puis atteint vingt années plus tard d'un cancer du pancréas. Philippe Labro, incroyablement remis de sa dépression, est aujourd'hui vice-président de la chaîne Télé Direct, etc. On pourrait multiplier les belles histoires destinées à démontrer aux cadres combien le courage et la ténacité paient. Mais, s'il ne s'agit que de faire rêver devant ces héros des temps modernes, cela ne présente pas beaucoup d'intérêt. Au-delà de leur tempérament d'acier, tous ces personnages ont un point commun : leur extraordinaire capacité à tirer parti de leurs échecs. S'ils ont réussi c'est parce qu'ils se sont plantés. Comme Jean-Paul Belmondo, qui ayant échoué deux fois à décrocher un premier prix de Conservatoire, n'a pas pu entrer à la Comédie-Française. Finalement, il a

rencontré Jean-Luc Godard et le succès en tournant avec lui *A bout de souffle*. Nous, communs des mortels, faisons aussi nos erreurs et portons notre fardeau d'échecs, petits et grands. Dans le travail, jugements erronés, actions et paroles maladroites ou inadaptées sont légion. Classique. Ce qui est remarquable, c'est que la plupart d'entre nous sont persuadés que rien de bon ne peut sortir de ces erreurs. Nous préférons tenter de colmater les brèches, et tourner très vite la page sans faire d'arrêt sur image. Mais à la longue, si ces erreurs se répètent, elles nous conduisent droit dans le mur, c'est-à-dire nous mettent en situation d'échec : conflit majeur, résultats catastrophiques, licenciement... Et nous nous réfugions dans le découragement, le déni ou l'esprit de revanche, quitte à retomber dans les mêmes errements à la première occasion. Faites le test préparé par Michel Gibert, du cabinet Leroy Consultants (vous le trouverez à la fin de cet article), vous verrez qu'on est très vite piégé. Réaction compréhensible puisque tous les psy vous le diront : les échecs font souffrir. Ils provoquent des conflits et ►

## PHILIPPE BLOCH

EN 1994, IL CREE LES COLUMBUS CAFE MAIS SE FAIT EJECTER EN 2004 PAR SES ACTIONNAIRES. PREPARE “UN GRAND PROJET”.

Philippe Bloch revient sur la création mouvementée de la chaîne Columbus Café, ses erreurs et ses difficultés initiales, ses succès et la manière dont il a surmonté la perte de son entreprise. L'occasion de se lancer dans de nouvelles aventures...

### Pouvez-vous revenir sur l'histoire de Columbus Café ?

**Philippe Bloch :** Nous sommes en 1993. Ma boîte de conseil, inspirée de mon livre *Service compris*<sup>(1)</sup>, marche très bien... Mais le consultant veut devenir entrepreneur, convaincu que c'est quand ça va bien qu'il faut changer. Je suis alors parti aux Etats-Unis où j'ai découvert le concept prometteur des Espresso Bars. Je me suis lancé en 1994. Mais les choses n'ont pas marché comme prévu. J'ai commis trois erreurs : je suis parti trop tôt – le marché n'était pas mûr en France –, je suis allé trop vite en ouvrant deux points de vente d'emblée sans connaître le métier, et mes premiers emplacements n'étaient pas bons. Nous avons quasiment coulé. Mais quand on n'a plus d'argent, l'imagination reprend le pouvoir... J'ai eu l'idée de proposer le concept à la Fnac. Cela a fonctionné. J'ai alors pu





RAPHAEL DAUTIGNY / LUCE

## “Pour moi, se planter n’a pas d’importance”

redémarrer, et ouvrir de nouveaux cafés en propre. En 2001, nos 15 points de vente marchaient du tonnerre de Dieu. Mais Starbucks Coffee allait bientôt débarquer... J’ai cherché des investisseurs pour assurer mon développement. Et j’ai signé mon arrêt de mort sans m’en rendre compte, forcé d’abandonner trop vite la majorité du capital. Du coup, lorsque des divergences stratégiques sont apparues, j’ai perdu mon job et ma boîte !

**Vous n’avez pourtant pas vécu la perte de l’œuvre de votre vie comme un drame, même si ce fut pour vous un échec financier...**

**P. B. :** Bien sûr que non ! Je ne considère pas m’être planté, puisque j’ai créé 300 emplois pérennes et fait la preuve que

l’on pouvait réussir en France, envers et contre tout. En outre, cette expérience m’a transformé. Durant ces dix années de difficultés, où le meilleur a côtoyé le pire, je me suis construit une carapace en béton. Pour moi, l’échec n’a pas d’importance, même s’il est toujours plus agréable de réussir. Ceux qui acceptent de se planter sont souvent ceux qui réussissent le mieux. Je crois beaucoup à ce qu’a dit Churchill : *“Le succès consiste à aller d’échec en échec sans perdre son enthousiasme.”*

**Comment avez-vous fait pour redémarrer ?**

**P. B. :** Quand on traverse la vie dignement, elle vous le rend toujours ! Mon bouquin relatant mon expérience<sup>(2)</sup> et mon réseau m’ont vite remis le pied à

l’étrier. J’ai rebondi immédiatement en animant des conférences et des conventions d’entreprise. Je suis en train de recapitaliser ma nouvelle société pour financer un prochain grand projet. J’écris des chroniques dans *L’Entreprise* et j’anime une émission de radio sur BFM, consacrée aux entrepreneurs. Je n’ai pas encore décidé de la suite des événements. Je n’exclus rien et voyage dans le monde entier à la recherche de la prochaine bonne idée. Je suis plus que jamais propriétaire de ma vie et de mes décisions. Je prends le temps et je n’oublie jamais que la plus belle aventure, c’est toujours la prochaine... ■

**Propos recueillis par C. L.**

1. Service compris, Lattès (1998, 500 000 exemplaires).  
2. Bienheureux les fêlés..., Robert Laffont (2003).



► des remises en cause personnelles, fragilisent notre situation, blessent notre amour propre et abîment notre image. Nous culpabilisons et broyons du noir. C'est la spirale négative.

Rien de surprenant. Nous sommes issus d'une culture finalement très scolaire, qui culpabilise celui qui "faute". Cela commence à l'école et se poursuit dans l'entreprise, qui demande aujourd'hui à ses collaborateurs d'être "parfaits", et tout de suite – culte de la performance oblige ! "On a même de moins en moins droit à l'erreur", s'insurge Marie Mazerat, de Leroy Consultants. Notre société tout entière jette un regard critique et dévalorisant sur ceux qui traversent des passages à vide. Pourtant, il suffit de traverser l'Atlantique pour changer totalement de perspective. "Aux Etats-Unis, quelqu'un qui a planté trois boîtes et démontré qu'il a appris est très

### 10 CONSEILS A CEUX QUI SOUHAITENT REBONDIR

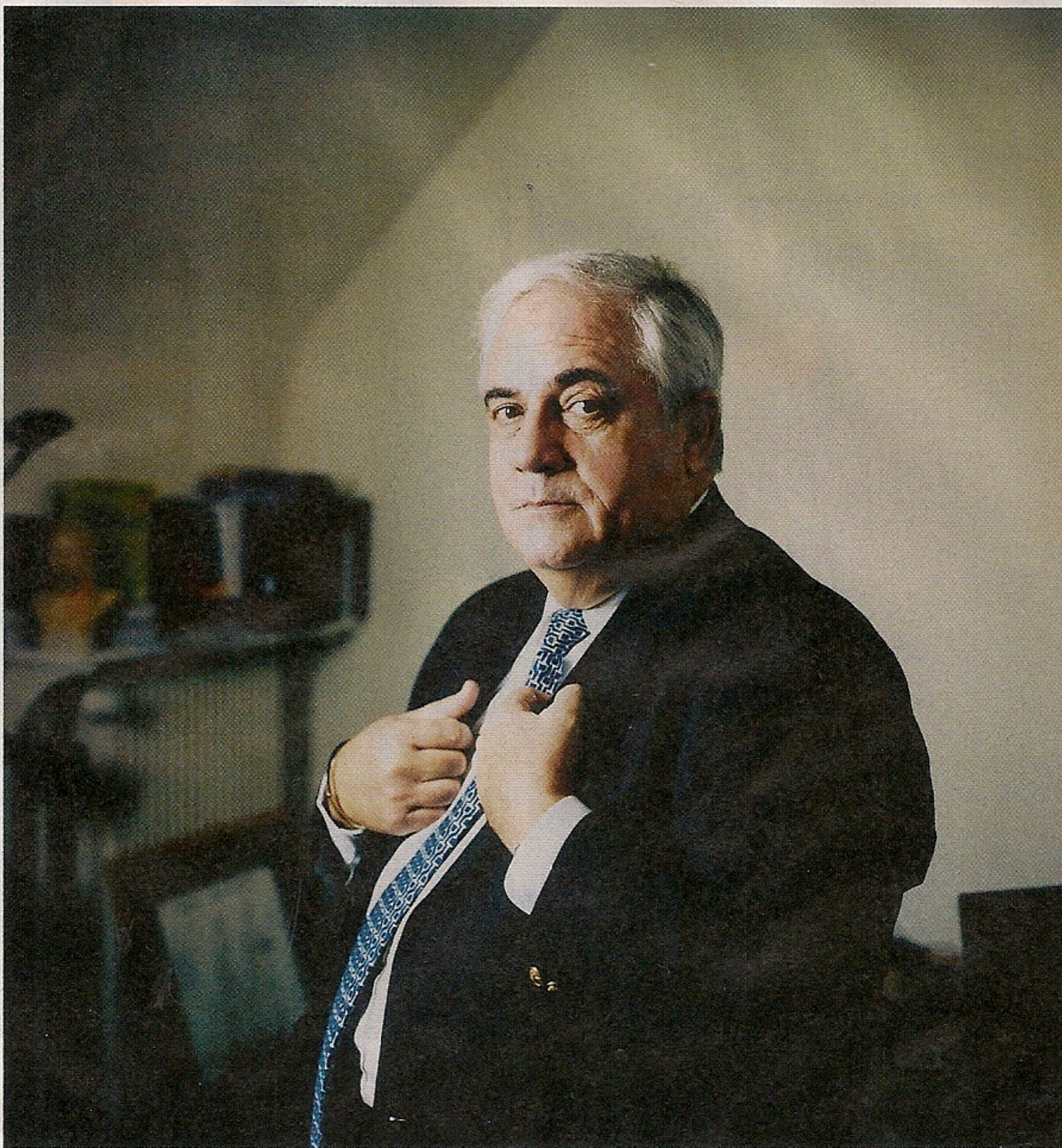
- 1 - Prendre du recul.
- 2 - Pardonner et abandonner toute idée de revanche.
- 3 - Se désintoxiquer (faire table rase de toutes les idées reçues et des modes de fonctionnement précédents).
- 4 - Se retrouver : ne pas mélanger l'être et le paraître (le statut social et professionnel).
- 5 - Faire émerger ses désirs profonds et souvent refoulés, se faire plaisir.
- 6 - Faire la somme de ses connaissances et de ses savoir-faire.
- 7 - Être créatif.
- 8 - Accepter un sas de décompression (missions de conseil, voyages d'étude, missions temporaires, formations complémentaires, écriture).
- 9 - Tirer les enseignements positifs de l'épreuve traversée.
- 10 - Oser et entreprendre.

Source : Cabinet Russel Reynolds Associates

### JEAN-PIERRE AYER

IL RATE LE POSTE DE DG DANS LE CONSEIL, ECHOUE DANS SA CREATION D'UN CABINET DE PORTAGE, SE LANCE AVEC REUSSITE EN SOLO.

## "Deux clashes avant le succès"



RAPHAEL DAUTIGNY / LUCE

"Pendant douze ans, j'ai été sur une trajectoire ascendante dans le même cabinet conseil. Je ne me posais guère de questions et, pressenti pour prendre la direction générale du groupe, j'ai été victime d'une guerre des chefs. Finalement, j'ai dû partir", explique Jean-Pierre Ayer, aujourd'hui très heureux à la tête de sa structure de conseil en marketing social. Il ne serait pourtant pas dans une situation professionnelle qui lui convient parfaitement s'il n'avait pas été un piètre politique à l'époque. Retour sur son parcours. Sa première erreur de psychologie est suivie de moments difficiles. Huit mois à galérer au chômage pour commencer. Pourtant, il continue à

croire à sa bonne étoile. Justement, un client le rappelle. Une première mission en portage salarial à la clé. Le déclic. Il crée avec deux associés sa structure de portage. Occultée dans son ancien cocon, sa fibre d'entrepreneur se révèle. Mais, toujours candide, il est une nouvelle fois rattrapé par les embrouilles et se sépare de ses partenaires florentins. Un échec vécu positivement. Jean-Pierre Ayer repart de zéro, le désir chevillé au corps de pleinement se réaliser. Et de monter en solo (fini, les rapports de force !) son cabinet de portage. "Aujourd'hui, je fais profiter les cadres de mes erreurs passées pour qu'ils ne les reproduisent pas", conclut-il. ■



bien vu”, affirme Philippe Gabilliet, professeur à l’ESCP-EAP.

Et si, contre vents et marées, nous arrêtons de diaboliser erreurs et échecs et essayions d’en faire des alliés ? En prenant du recul, nous verrions qu’ils sont toujours très relatifs. “Cessons de nous positionner comme des héros invincibles, plaide Geoffroy Desvignes, partner du cabinet de recrutement Neumann international. *Personne aujourd’hui n’a de trajectoire sans erreurs ou échecs.*”

Il y a toujours quelque chose d’utile à retirer d’une expérience, même si elle n’est pas concluante au sens où nous l’entendons. Valérie Le Bris, responsable

du recrutement chez Procter & Gamble, se souvient avoir embauché sans hésiter un jeune entrepreneur en herbe qui avait pourtant “foiré” un projet informatique. “*Il a présenté son expérience de façon négative, mais en l’analysant avec lui, je me suis rendu compte qu’il avait une énergie folle. Il a démontré de nombreuses aptitudes dans son aventure, raconte-t-elle. Nous l’avons pris en stage, puis il a été embauché.*”

**Des crises nécessaires.** Un regain de combativité, une expertise gagnée, la connaissance d’un secteur professionnel, un nouveau réseau relationnel, l’occasion de prendre un nouveau départ plus conforme à nous-mêmes... Voilà ce que

nous apporte l’analyse de nos échecs. Pour certaines personnes, c’est même la condition sine qua non pour réussir. Car ces situations ont un sacré intérêt ! “*Elles permettent de se poser la question du pourquoi on est fait*”, juge Jean-Pierre-Testa, consultant en développement personnel à la Cegos.

Ce qui est tout aussi vrai pour le chômage (à condition qu’il ne dure pas trop). “*Si voulez profiter de ce moment, c’est un cadeau, du temps pour réfléchir, pour faire le vide autour de vous. Je trouve ça fondamental*”, affirme sans aucun esprit de provocation Caroline Golenko, partner chez Neumann International. ►

## VERONIQUE MENARD

ELLE A DEBUTE PAR UNE FAUTE DE JEUNE JURISTE, MAIS EST DEVENUE PLUS TARD LA DRH DU GROUPE.

# “Le droit à l’erreur dans la culture d’entreprise”

“*Nous évoluons dans un paradoxe chez Ernst & Young, puisque notre culture d’excellence technique va à l’encontre des erreurs, mais notre culture d’apprentissage reconnaît à chacun le droit de se tromper et de s’améliorer*”, explique Véronique Ménard, associée et DRH du groupe. Et celle-ci de citer les effets d’une erreur technique personnelle au cœur de ce paradoxe remontant à ses débuts dans l’entreprise, alors qu’elle était jeune avocate. “*J’ai été très secouée sur le moment, mais cette erreur m’a aussi permis de beaucoup progresser sur un plan personnel, confie-t-elle. Avec le recul, c’était même une expérience extraordinaire parce que mon environnement immédiat ne m’a pas sanctionnée, m’a réconfortée sur l’impact et m’a aidée à comprendre ce qui s’est passé.*” Laisant de côté sa culpabilité, elle a peaufiné sa façon de travailler... et appris l’humilité. “*Il est vrai aussi, dit-elle, que j’avais la capacité à me remettre en cause parce que j’ai une certaine confiance en moi grâce à mon éducation.*” Véronique Meynard, très philosophe, conclut : “*Les erreurs d’aujourd’hui préparent les succès de demain.*” ■



RAPHAEL DAUTIGNY / LUCE



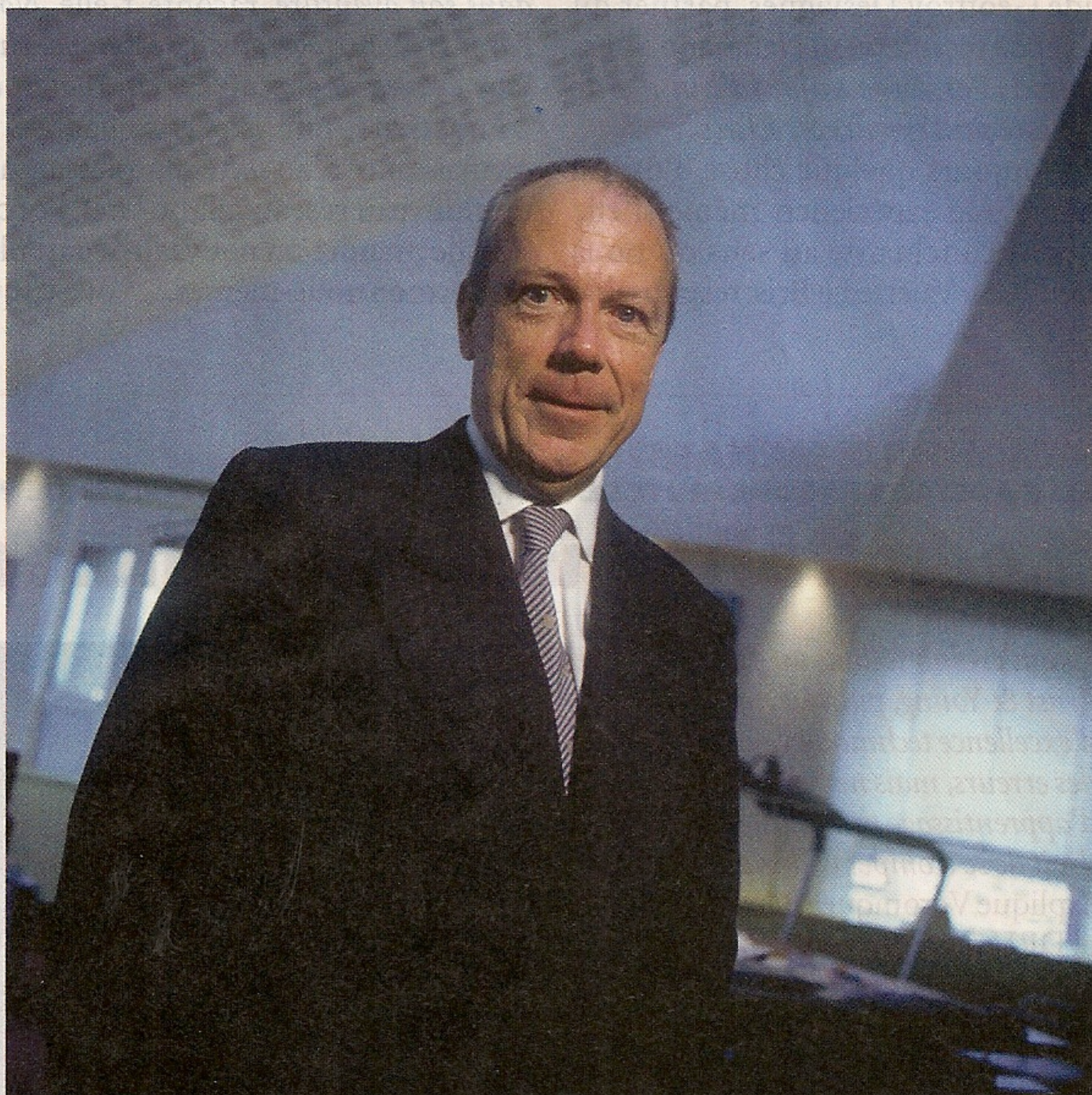
► L'histoire de Didier Sordon, 54 ans, graphiste, est, à cet égard, édifiante. "J'ai beaucoup louvoyé professionnellement, car j'ai mis du temps à comprendre que je n'étais pas fait pour manager, raconte-t-il. Je suis un artisan dans l'âme. Au départ, j'ai vécu mon incapacité à gérer des équipes comme un échec. C'est lors du chômage que j'ai su prendre du recul et me suis découvert. J'ai eu du mal à l'accepter, mais j'ai rebondi vers une façon de travailler plus conforme à ma nature et à mes convictions." Comme dit Baudelaire : "Après un échec, tout n'est pas fini. C'est un cycle qui commence en beauté." Une crise ou des crises sont souvent nécessaires pour sortir des schémas répétitifs et ne pas retomber dans les mêmes erreurs. Jean-Pierre Ayer (lire page 16) a mis du temps avant de comprendre qu'il n'était pas fait pour la grande entreprise et ses jeux de pouvoir. Il a fallu qu'il se "plante" pour trouver sa voie.

**Echec formateur.** Pour certains, erreurs et échecs se révèlent même plus formateurs que le succès ! "Je crois à la supériorité de l'échec sur le succès dans l'apprentissage", déclare Philippe Bloch, ancien cofondateur et dirigeant de Columbus Café, qui tire cet enseignement de ses difficultés passées (lire p. 14). Rien de surprenant : le succès, lorsqu'il est facilement obtenu, ne met pas les capacités à l'épreuve. Il n'exige pas de remise en question. C'est une sorte d'autoroute. "On apprend beaucoup par la difficulté", estime Valérie Le Bris, qui n'oublie jamais, lors des recrutements, de faire parler les candidats sur leurs erreurs parce qu'elles ont, à ses yeux, de la valeur en terme d'expérience. Et c'est ce qui l'intéresse, plus qu'un diplôme prestigieux ou un parcours sans fautes, mais sans relief. "Le succès n'apprend rien parce qu'on ne sait pas pourquoi on l'a obtenu. Il est dû à une conjonction d'événements fastes, juge Jean-Pierre Boudoux, PDG de IDVideo, une PME de 16 personnes, spécialisée dans l'ingénierie de la vidéocommunication. A l'inverse, une erreur est généralement provoquée par un élément qui peut faire tout capoter. On peut l'identifier." Et cet arrêt sur image permet de "revoir ses classiques" et de trouver des marges de progrès. En tout cas, lui, il le vit comme ça et ne se polarise jamais sur ses erreurs.

**PHILIPPE BOURGUIGNON**

ECARTE SUCCESSIVEMENT D'EURODISNEY ET DU CLUB MED, IL PREPARE UN CONCEPT DE VACANCES REVOLUTIONNAIRE.

**"On ne peut pas avancer si on ne reconnaît pas ses échecs"**



CHRISTOPHE LEBEDINSKY/CHALLENGES/EDITING SERVER

"Quand j'étais PDG de Disney, explique Philippe Bourguignon, je me suis noyé dans les problèmes quotidiens à un moment où tout le monde tirait à boulets rouges sur le projet. J'aurais dû consacrer davantage de temps aux questions structurelles. Quand je suis arrivé au Club Med, également en difficulté, je me suis baladé dans les villages pour m'immerger dans la problématique sans, cette fois-ci, me laisser polluer par le quotidien." Pour cet inoxydable optimiste, on ne peut pas avancer sans faire d'erreurs et ne pas les reconnaître serait se priver de précieux enseignements pour mieux réussir la fois suivante. Et elles forment le caractère. Il n'a donc pas vécu son départ du Club Med comme un échec.

Il a constitué une parenthèse apaisante dans sa vie bouillonnante et a été l'occasion de rebondir. Différemment. Philippe Bourguignon est devenu, pendant un temps, directeur du Forum économique de Davos. Une expérience passionnante à laquelle il n'aurait jamais pensé s'il n'avait pas rencontré d'obstacles. A 58 ans, il vient de s'installer à Washington pour commencer une nouvelle aventure professionnelle. Il travaille avec Steve Case, l'ex-PDG d'AOL, sur un concept révolutionnaire de vacances, axé sur le bien-être et des expériences inédites. Sa foi dans la vie et ses rêves, il la partage avec les autres dans son livre *Hop !\**. ■ **C.L.**

\* Editions Anne Carrière, septembre 2005, 230 pages.



## AVIS D'EXPERT

**MYRIAM OGER, CONSULTANTE COACH\***



### “LE CHOMAGE PEUT ETRE LE FONDEMENT DE LA REUSSITE”

Ce qui est difficile à vivre dans le chômage, c'est qu'on le vit comme une fin, comme un mur infranchissable. Prendre du recul et dédramatiser la situation est très salutaire. Regardez les Américains, ils considèrent le chômage comme une période “in between”, c'est-à-dire entre deux jobs. Cette simple formule change la perspective, laissant la porte ouverte à l'espérance. Certes, c'est bien souvent une épreuve qui amène à se remettre en cause et suscite l'anxiété et la peur du lendemain. Mais cette période ménage aussi le temps de réfléchir et d'identifier ses envies profondes, de faire un bilan sur son parcours, ses atouts, ses limites, ses valeurs et sur ses objectifs de vie. Elle peut être aussi l'occasion de sortir

de sa prison dorée et d'oser se lancer dans un métier plus proche de ses aspirations. Les exemples de ces reconversions heureuses sont légion. Et n'oublions pas qu'en France le système social est très aidant pour qui veut en profiter intelligemment et prendre un nouveau départ. Il est vrai cependant que le chômage peut révéler ou renforcer chez certains les problèmes personnels et donc les fragiliser. Alors que ceux qui ont confiance en leur capacité et ont appris à se battre sont plus aptes à envisager un avenir meilleur. Mais surmonter cette épreuve suppose de regarder en face les erreurs qui ont conduit à la situation, de les analyser pour faire différemment la prochaine fois. Se faire aider

est la meilleure façon de ne pas subir l'échec et de garder confiance en soi. Il faut aussi faire un bilan de ses compétences, se fixer des objectifs nouveaux en se donnant le droit de ne pas réussir du premier coup. Rien n'est plus normal aux Etats-Unis que d'exercer plusieurs métiers différents durant sa carrière et d'avoir des traversées du désert. Même un cadre dirigeant n'hésitera pas à devenir chauffeur de taxi, le temps de retrouver un poste dans ses cordes. Outre-Atlantique, l'échec n'est qu'une étape à dépasser qui donne de l'expérience et rend plus fort...”

**Propos recueillis par C. L.**

\* Auteur du livre *Savoir se vendre en interne*, Apec/Editions d'Organisation, collection *Ma vie dans l'entreprise*, 224 pages, 2003.

A telle enseigne qu'il est incapable d'en citer une spontanément !

**Droit à l'erreur.** En outre, les succès à répétition ramollissent. “Un pur-sang qui gagne toutes les courses est très fragile sur ses pattes”, dit de façon imagée Philippe Gabilliet. Quand on gagne tout le temps, on finit, en effet, par se surestimer, par appliquer les mêmes recettes éculées, sans discerner les signaux faibles annonciateurs de l'erreur. “Il est impossible alors de gérer des situations de rupture”, juge Jean-Yves Arrivé, coach, consultant associé de CO'Acting et auteur de l'ouvrage *Savoir vivre ses émotions*<sup>1</sup>. Combien de cadres brillants, se retrouvant sur le marché du travail à 45 ans après une trajectoire sans faute, ont du mal à prendre un nouveau départ faute d'avoir appris à rebondir ?

L'erreur est finalement inhérente à tout processus d'apprentissage et de progrès. “Des erreurs, on en fait souvent car dans notre métier, l'environnement change en

“ On finit par se surestimer : un pur-sang qui gagne toutes les courses est fragile sur ses pattes. ”

permanence et nous devons réapprendre au quotidien. Elles sont utiles, car elles nous permettent d'enrichir notre savoir-faire et nos connaissances, mais l'art est de les cantonner dans des limites acceptables”, souligne Jean-Pierre Boudoux. Ce qui est vrai pour les entreprises l'est aussi pour les individus. Les erreurs nous en disent long sur nous-mêmes, nos compétences, nos limites, créent des ouvertures nouvelles et des pistes d'amélioration. Comprendre ses erreurs, c'est aussi les corriger. “L'erreur dépassée est solidement ancrée dans notre cerveau, car c'est un souvenir lié à une émotion. Ce type de mémoire s'efface bien plus difficilement que la mémoire d'ordre purement intel-

lectuelle”, explique-t-on à l'Ecole des mines de Nantes.

Et toute amélioration comporte une prise de risque. “Comme au ski, pour progresser, il faut accepter de tomber”, remarque Philippe Gabilliet. Pas d'innovation ou d'avancée sans droit à l'erreur. “Toute la recherche est basée sur l'erreur puisque le but du jeu est de confirmer ou d'infirmer une hypothèse, c'est-à-dire de chercher l'erreur”, met en relief Jean-Louis Virelizier, chef du département de médecine moléculaire à l'Institut Pasteur. Lui-même a fait une découverte lors d'une erreur de méthodologie alors qu'il était étudiant en médecine. Et c'est ainsi que sa vocation pour la recherche est née...

**Expérience et volonté.** Mais attention, erreurs et échecs sont neutres. Ils ne sont pas formateurs en soi. Tout dépend de ce qu'on en fait. “Ils apportent quand ils sont analysés et assimilés. L'échec doit permettre le connais-toi toi-même, estime Geoffroy Desvignes. Confucius nous dit : ▶