

Yvan Gatignon

Les chocolats du management

# 52 leçons de leadership

inspirées d'histoires vraies

Google, Coco Chanel, Daft Punk...  
les surprenantes origines de leur succès

EYROLLES

- Pourquoi les **Beatles** étaient-ils si performants ?
- Quelles sont les deux idées simples à l'origine de **Google** ?
- Que nous apprend **Zlatan Ibrahimovic** sur les risques psycho-sociaux ?
- Quelle fut la première décision de **Neil Armstrong** sur la Lune ?
- Pourquoi **Christophe Colomb** n'a-t-il pas compris qu'il avait découvert l'Amérique ?

En 52 histoires savoureuses et inédites, Yvan Gatignon dévoile les secrets des plus grandes réussites et livre 200 conseils simples pour renforcer vos compétences en leadership. Mettez du peps dans votre management !

« Chaque jour il faut apprendre. Ce livre est à dévorer. »

Augustin Paluel-Marmont, fondateur de Michel et Augustin

« Un livre original qui allie le storytelling à des réflexions profondes sur le leadership, à lire absolument. »

Charles-Henri Besseyre des Horts, Professeur Émérite en Management à HEC Paris

« Pour tous les managers qui veulent progresser, ce livre raconte des histoires qui ont le pouvoir de nous transformer ! »

Cécile Dejoux, Professeure des universités, CNAM, créatrice du MOOC « du manager au leader »

« Intéressant, rafraîchissant... *out of the box* ! »

Henri Lachmann, Président du Conseil de Surveillance de Schneider Electric

« S'inspirer des meilleurs est une proposition qui ne se refuse pas ! »

Pierre Kosciusko-morizet, entrepreneur, business angel et ancien président de PriceMinister



Directeur chez Korda & Company, **Yvan Gatignon** conseille des dirigeants de grandes entreprises dans la conduite des transformations, en France et à l'international. Auparavant, il a managé des équipes opérationnelles chez Danone et SNCF. Il est diplômé de HEC Paris.

**En bonus**  
10 vidéos offertes !

[www.editions-eyrolles.com](http://www.editions-eyrolles.com)

# **52 leçons de leadership**

inspirées d'histoires vraies

Groupe Eyrolles  
61, Bd Saint-Germain  
75240 Paris Cedex 05

[www.editions-eyrolles.com](http://www.editions-eyrolles.com)

En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement le présent ouvrage, sur quelque support que ce soit, sans autorisation de l'éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris.

© Groupe Eyrolles, 2016  
ISBN : 978-2-212-56565-2

Yvan Gatignon

Les chocolats du management

# **52 leçons de leadership**

inspirées d'histoires vraies

**EYROLLES**

The logo graphic for EYROLLES consists of a thin horizontal line with a small grey circle centered underneath it.



# Remerciements

Merci à mes clients qui m'ont apporté leur confiance pour ce projet.

Merci à mes collègues de Korda & Co, sources d'inspiration permanente, à qui je dois la plupart des conseils de ce livre.

Ce projet a trouvé son sens dans la présence chaleureuse et les encouragements de Juliette, Émile, Noémie, Hélène et Sarah.



# Sommaire

Préface .....	9
Introduction .....	11
1. Comment réfléchissait Albert Einstein ? .....	15
2. Quelle a été la première décision de Neil Armstrong après s'être posé sur la Lune ? .....	21
3. Auriez-vous découvert la grotte de Lascaux ? .....	27
4. Qu'est-ce qui rend l'entraînement de Cristiano Ronaldo si efficace ? .....	33
5. Existe-t-il des orchestres sans chef ? .....	39
6. Pourquoi Christophe Colomb n'a-t-il pas compris qu'il avait découvert l'Amérique ? .....	45
7. Comment devenir chef à 63 ans ? L'histoire de Sœur Emmanuelle .....	51
8. Pourquoi le club de Manchester United s'est-il séparé de sa star David Beckham ? .....	57
9. Pourquoi Steve Jobs n'avait-il pas prévu le succès de l'iPhone ? .....	63
10. Où trouver la motivation de se relever lorsqu'on est laissé pour mort au sommet de l'Everest ? .....	69
11. En quoi la culture de Microsoft est-elle différente ? .....	77
12. Qu'y a-t-il dans la tête de l'inventeur oublié du fondant au chocolat ? .....	83
13. Comment Dick Fosbury a-t-il eu la médaille d'or de saut en hauteur à son premier essai ? .....	89
14. Quel est le secret de l'extraordinaire efficacité des Beatles ? ...	95

15. Comment le professeur Ariely, spécialiste des émotions, a-t-il choisi son sujet de recherche ? .....	101
16. Pourquoi est-il si difficile de citer un compositeur antérieur à Jean-Sébastien Bach ? .....	109
17. Pourquoi Ernest Shackleton est-il devenu un héros alors que son expédition fut un fiasco ? .....	115
18. Comment Miles Davis a-t-il pu enregistrer un disque entier en deux jours seulement ? .....	121
19. Pourquoi la conférence de rédaction du journal <i>Le Monde</i> se tient-elle debout ? .....	127
20. Comment Beethoven s'est-il retrouvé malgré lui le promoteur d'une marque de piano ? .....	135
21. Pourquoi le cuisinier Alain Ducasse est-il si peu présent dans ses restaurants ? .....	141
22. Comment un banquier, Muhammad Yunus, est-il devenu prix Nobel de la paix ? .....	147
23. Le réalisateur James Cameron est-il un tyran ou un génie ? ....	153
24. Comment Howard Schultz a-t-il ramené Starbucks à la rentabilité en deux ans seulement ? .....	159
25. Quel est le principal talent de Yannick Noah ? .....	167
26. Pourquoi Loïck Peyron a-t-il dû attendre son sixième essai pour remporter la Route du Rhum ? .....	173
27. Comment travaille l'entreprise familiale derrière Europa-Park ? .....	179
28. Quelle est l'expérience la plus marquante de Jean-Christophe Lafaille, alpiniste de l'extrême ? .....	185
29. Les sœurs Williams sont-elles concurrentes ou partenaires ? ...	191
30. Pourquoi les dirigeables Zeppelin ont-ils fait faillite en pleine gloire ? .....	197

## Sommaire

31. Comment Estée Lauder a-t-elle bâti son empire sans investir un centime ? .....	203
32. Que nous apprend la mort stupide de Youri Gagarine ?.....	209
33. Pourquoi dit-on des Daft Punk qu'ils sont de redoutables chefs d'entreprise ? .....	215
34. Pourquoi Skype a-t-il été inventé en Estonie ?.....	221
35. Comment Coco Chanel est-elle passée de la misère à la fortune ?.....	227
36. Où ont été trouvés les 5 milliards de francs du tunnel sous la Manche ?.....	233
37. Pourquoi est-il si facile de tromper les gens ? La folle histoire de Frank William Abagnale.....	239
38. D'où vient la force du discours de Simone Veil sur l'avortement ? .....	245
39. Quel est le salarié ayant le plus contribué au succès de Google ?.....	251
40. Comment Steven Spielberg a-t-il choisi son compositeur fétiche ?.....	257
41. Pourquoi General Motors n'arrive plus à vendre de voitures électriques ? .....	265
42. Comment un simple traducteur est-il devenu l'entraîneur de foot le mieux payé au monde ?.....	271
43. Que s'est-il passé dans la cabine de pilotage lors du crash du vol Rio-Paris ?.....	277
44. Que nous apprend Zlatan Ibrahimovic sur les risques psychosociaux ?.....	283
45. Quels enseignements tire la SNCF du lancement cauchemardesque du TGV Nord ? .....	291

46. Comment les frères Wright ont-ils doublé tout le monde dans la course à l'invention de l'aviation ?.....	297
47. Qui était Amerigo Vespucci, l'homme qui donna son nom à un continent ? .....	305
48. Quelle est l'histoire tumultueuse de l'A380 ? .....	311
49. Comment Célestin Freinet a-t-il pu exercer son métier d'instituteur malgré une blessure de guerre ?.....	317
50. Comment le jésuite Matteo Ricci s'est-il fait accepter à la Cour de Chine ? .....	325
51. Pourquoi continuons-nous d'utiliser des claviers AZERTY ? .....	333
52. Que vient faire un musicien dans le succès de Windows 95 ? .....	341
Table des conseils pour.....	347
Table des matières thématique .....	351

# Préface

Une belle histoire est un cadeau. Un cadeau apprécié qui suscite la curiosité, la surprise, la joie et la gratitude. Un cadeau qui dure, car il laisse souvent un souvenir fort. Un cadeau utile aussi, puisqu'il aide, à certains moments de la vie, à comparer, à relativiser et à réfléchir.

Une belle histoire inspire les enfants. D'abord vient le conte, qui façonne notre vision du monde – si puissamment, d'ailleurs, qu'il nous faut parfois du temps pour apporter à celle-ci quelques nuances. Et admettre, par exemple, que les jeunes filles peuvent avoir d'autres ambitions que celle d'épouser un jour un prince charmant.

En grandissant, nous développons une fascination pour les récits authentiques, notamment biographiques : héros de guerre et militants de la paix, génies des sciences et maîtres des arts, virtuoses du sport et entrepreneurs de légende, les personnages au destin extraordinaire nous fascinent. Avec l'association Énergie Jeunes, des dizaines de milliers de collégiens, dans des quartiers défavorisés, sentent ainsi soudain se révéler leur motivation à travailler à l'école, simplement grâce à de courtes vidéos présentant le témoignage de personnes au parcours exceptionnellement méritoire.

Dans le monde de l'entreprise également, les récits authentiques passionnent. En Europe, aux États-Unis, en Amérique latine, en Afrique, au Japon, en Chine, partout où avec Korda & Company nous conseillons des dirigeants et formons des managers, le

constat est le même : on ne s'approprie vraiment un concept que quand celui-ci a d'abord été illustré par l'histoire vraie d'un succès inattendu ou d'un échec retentissant.

Pour les plus âgés et les plus sages d'entre nous, c'est encore une autre forme de belle histoire qui nous émerveille : la fable, qui selon Phèdre « a le double mérite de susciter le rire et donner une leçon de prudence ». Nous détestons tous, habituellement, les « donneurs de leçons ». Pourtant, les fabulistes, d'Ésope à La Fontaine, nous enchantent autant qu'ils nous élèvent.

Yvan Gatignon est un homme aux multiples talents. Formé aux meilleures écoles, tant sur le plan académique que par son parcours professionnel, il est aussi un formidable conteur, capable de donner une conférence pour des dirigeants le matin et de s'atteler, le soir venu, à l'écriture d'une comédie musicale pour enfants.

Épris à la fois de rigueur scientifique, d'humour et de sagesse, il s'appuie sur des événements et des faits avérés pour faire de chacun de ceux-ci un récit authentique et une fable pleine de sens.

Ces « chocolats du management » sont un cadeau. Ils se partagent entre amis, se dégustent par petites bouchées et se commentent comme on le fait de grands vins. Enfin, par les multiples fragments d'intelligence qu'ils contiennent, ils constituent un cadeau que l'on peut, sans mauvaise conscience ni remords, offrir à son tour. Savourons !

Philippe Korda

Président fondateur de Korda & Company et de l'association Énergie Jeunes

# Introduction

Cher lecteur, chère lectrice, voici l'histoire de ce livre.

Il y a dix ans, j'étais chef de gare. En général, quand je dis cela, les gens m'imaginent avec une casquette et un sifflet. Cette vision m'amuse... mais elle est assez loin de la réalité. Imaginez plutôt un directeur d'usine. J'avais 31 ans et je dirigeais la troisième plus grosse gare de triage de France, Le Bourget, en Seine-Saint-Denis. J'encadrais 250 personnes.

Un chef de gare ne suit qu'un seul indicateur qualité. Voilà qui est bien pratique : un seul indicateur résume tous les autres. Cet indicateur, c'est la ponctualité des trains au départ. Si les trains partent à l'heure, c'est que tout va bien dans la gare. S'ils partent en retard, c'est qu'il y a un problème. Peut-être un locotracteur en panne, des travaux sur la voie, un agent qui a pris son service en retard, un problème d'organisation ? Si un train part en retard, il faut comprendre ce qui s'est passé.

Je me souviens d'un train qui nous donnait du fil à retordre. C'était le train de 6 h 16 pour Lyon. Depuis plusieurs jours, il partait avec un petit retard, mais un retard tout de même ; 5 à 10 minutes, pas plus. Cela dégradait mes statistiques. Nous avons étudié la situation en détail, ce train avait tout pour partir à l'heure. Alors, je décidai d'aller voir sur place.

J'arrive à 6 h, je discute avec l'équipe, on prend le café. Je bavarde avec le tout jeune conducteur du train pour Lyon. Le temps passe. Il est déjà 6 h 10. Je lui fais remarquer qu'il va finir

par mettre le train en retard. Le jeune garçon me répond : « Bah, ce n'est pas bien grave, les clients ne sont pas à 5 minutes près ! »

Sa réponse était une bonne et une mauvaise nouvelle. Une bonne, car j'avais trouvé la cause du retard du train : le conducteur n'avait tout simplement pas compris l'importance de partir à l'heure ! Ce matin-là, j'ai pris quelques minutes pour la lui expliquer. Mes arguments ont dû le convaincre car, les jours suivants, ce train n'est plus parti en retard. Mais c'était aussi une mauvaise nouvelle car elle remettait en cause tout ce que je croyais savoir.

J'ai fait mes études à HEC. L'école se donne pour ambition d'apprendre à ses élèves à « diriger une entreprise ». Elle y arrive en partie. J'y ai appris la finance, le marketing, le contrôle de gestion, la stratégie. Malheureusement, vous pouvez avoir la meilleure stratégie du monde, si vos équipes ne l'appliquent pas, elle ne sert à rien. Aucun des cours que j'avais reçu ne m'aidait à remplir ma mission : faire en sorte que le train pour Lyon parte à l'heure ! J'avais 30 ans passés quand j'ai découvert l'évidence : la performance d'une entreprise vient d'abord de ses hommes et ses femmes. Et cela, on ne l'apprend pas à l'école.

Parfois, on ne l'apprend pas non plus en entreprise. L'entreprise aime la rationalité, l'organisation, les processus. Beaucoup d'entreprises font semblant de croire qu'il suffit de demander quelque chose aux salariés pour qu'ils le fassent. L'entreprise se concentre sur les processus et laisse les managers gérer les hommes. Or, cette partie est de loin la plus difficile ! De nombreux managers sont désemparés. J'ai été pendant des années un manager désemparé. On m'avait appris à écrire de beaux documents, à préparer de belles synthèses, à faire de belles analyses. On ne m'avait pas

## Introduction

préparé à gérer un collaborateur récalcitrant, à m'exprimer devant une équipe, à prendre des décisions sous stress. C'est paradoxal, n'est-ce pas ? On m'avait préparé à des choses que je faisais très rarement, et on ne m'avait pas du tout préparé à ce que je faisais au quotidien.

Cela va faire dix ans que je suis consultant. J'accompagne des entreprises dans leurs transformations. Soyons précis : j'accompagne des hommes et des femmes qui accompagnent leurs entreprises dans leurs transformations. Je n'ai pas oublié les leçons apprises, je connais la difficulté du métier de manager. Je me souviens avoir cherché des moyens d'apprendre. J'avais demandé conseil à des collègues plus âgés. Je voulais aussi trouver un livre qui m'aide au quotidien. Je ne voulais pas d'un livre docte, universitaire, ennuyeux. Comme tous les managers, j'avais très peu de temps pour lire. Je voulais un livre qui me raconte des histoires et qui me donne des conseils concrets.

Je ne l'ai pas trouvé. Alors, je l'ai écrit. Vous le tenez entre vos mains.



# Comment réfléchissait Albert Einstein ?



#réfléchir #questionnement #DéveloppementPersonnel

*Albert Einstein a été l'un des intellectuels les plus féconds du xx<sup>e</sup> siècle. Esprit curieux, avide d'apprendre, sa contribution va du champ scientifique au monde des idées. Il avait une façon bien à lui de réfléchir. L'origine de son succès ? Sa capacité à se poser des questions.*

1905. Einstein a 26 ans. Il n'a encore rien publié, il n'a même pas été reçu à son doctorat. Les phénomènes de la nature sont pour lui une source d'émerveillement quotidien. Il se pose sans cesse des questions : qu'est-ce que la gravité ? À quoi ressemble visuellement un champ magnétique ? Imaginons que j'accompagne un rayon de lumière, qu'est-ce que je verrai ? Ces questions l'amènent à publier quatre articles qui révolutionnent la physique. Le premier montre que la lumière se comporte comme une onde, mais aussi un flux de particules : c'est la découverte des photons. Le deuxième porte sur le mouvement brownien et prouve l'existence des atomes (qui n'étaient qu'une hypothèse à l'époque). Le troisième formule une équivalence entre la masse et

l'énergie qui sera résumée plus tard par  $E = mc^2$ . Le quatrième illustre parfaitement la pensée d'Einstein.

Einstein imagine un train qui traverse sans s'arrêter la gare de Berne. Un homme est sur le quai et une femme dans le train. À un moment donné, l'homme et la femme sont à la même hauteur. Einstein s'interroge : que se passerait-il si deux éclairs tombaient simultanément, l'un à l'avant du train, l'autre à l'arrière ? Pour l'homme qui est sur le quai, ces deux événements sont simultanés. Mais la femme dans le train observe un léger décalage : parce que le train se déplace, la lumière de l'éclair tombant à l'avant du train lui parvient plus vite que celle de l'éclair tombant à l'arrière du train. Pour elle, les deux éclairs ne sont pas simultanés. Ce qui est simultané pour l'homme ne l'est pas pour la femme. Le temps absolu n'existe pas, le temps est relatif et dépend du mouvement. « Badaboum », la physique newtonienne s'effondre. Einstein pose les bases de ce qui deviendra la relativité générale.

Avant-guerre, Einstein fuit le nazisme et s'installe aux États-Unis. Il poursuit ses travaux à l'université de Princeton. La pièce où il travaille n'a pas de table. Un étudiant l'interroge : « Monsieur Einstein, pourquoi n'avez-vous pas de table dans votre bureau ? » Einstein répond qu'il n'en a pas besoin. Il réfléchit toute la journée, assis sur sa chaise, et couche ses réflexions sur le papier une fois rentré à la maison. Einstein raconte à l'étudiant l'origine de sa fécondité intellectuelle : « Lorsque j'étais enfant, ma mère m'a offert un livre de Bernstein. Il fallait répondre à des questions en faisant des expériences par la pensée. Par exemple, je devais imaginer ce qui se passe quand une balle de pistolet traverse un train lancé à vive allure. J'ai aimé cet exercice. Il ne m'a fallu ni papier ni crayon pour calculer l'angle entre la balle et le train. J'ai réalisé tout ce qu'on

pouvait faire simplement en se posant les bonnes questions. C'est ce que j'ai fait toute ma vie : j'ai cherché des questions à résoudre. »

Einstein est à l'origine de la bombe atomique américaine. Mais après-guerre, il se convertit au pacifisme après s'être demandé ce qui se passerait si tous les pays se dotaient de la bombe atomique. Il convainc alors les Nations unies de contrôler les programmes nucléaires nationaux. Comme quoi certaines questions peuvent changer le cours de l'histoire...

## Décryptage

« Un problème sans solution est un problème mal posé. » Cette citation d'Albert Einstein résume son génie. Si vous ne trouvez pas la solution de votre problème, arrêtez de chercher et posez-vous un instant : avez-vous vraiment compris le problème ? Tout l'art d'Einstein a été de se poser les bonnes questions. Cette remise en cause permanente lui a permis de progresser tout au long de sa vie. Elle est portée par une curiosité sans limites et par une volonté farouche d'apprendre sans arrêt et dans tous les domaines. Einstein s'intéressait autant à la physique des particules qu'à la musique de Mozart !

### Moralité

Pour progresser, ne cherchez pas des réponses, cherchez des questions à résoudre.

Vous entamez la lecture de ce livre. Je vous souhaite d'y faire de belles rencontres et de nombreuses découvertes. Pour en profiter à plein, inspirez-vous d'Albert Einstein : à quelles questions cherchez-vous à répondre ? Quels sont vos défis ? Cherchez, et vous trouverez...

# Quatre conseils pour vous développer

## 1. Faites-en une affaire personnelle

On apprend d'abord par soi-même. En 1996, McCall (Ref. p. 319) Eichinger et Lombardo ont formalisé un modèle montrant que 70 % de ce qu'on sait vient de sa propre expérience, 20 % de l'observation des autres, 10 % de la formation. Le modèle 70/20/10 responsabilise chaque salarié sur son propre développement. L'ambition de ce livre est de vous aider à progresser. Mais il ne peut pas le faire à votre place ! Après vous être interrogé sur vos forces et vos faiblesses, fixez-vous un objectif de développement. Sur quoi souhaitez-vous progresser ? Une lecture guidée vous aidera à focaliser vos efforts.

## 2. Soyez conscient de votre potentiel

Carol Dweck se présente comme une « psychologue du succès ». Elle a passé sa vie à observer comment se développent les enfants. À 64 ans, à la fin de sa carrière, elle a consigné son expérience dans un livre à grand succès. Elle y montre que tout est question d'état d'esprit. Les enfants qui pensent « je n'y arrive pas » échouent beaucoup plus souvent que ceux qui pensent « je n'y arrive pas encore ». Elle appelle cela le *growth mindset* : dans cet état d'esprit, l'enfant recherche le challenge, accepte les efforts, voit l'évaluation comme une source de progrès, persiste malgré les obstacles, se réjouit du succès des autres qu'il voit comme une source d'inspiration. Selon Carol Dweck, l'école se contente trop souvent d'évaluer l'élève à un instant  $t$  : il maîtrise ou il ne maîtrise pas telle compétence. Elle plaide pour un minuscule changement sémantique dans les

bulletins scolaire : l'élève ne maîtrise « pas encore » telle compétence. Cela l'aidera à considérer son potentiel. Les entreprises ont parfois reproduit le modèle scolaire. Les compétences sont fixées dès l'entrée dans l'entreprise. Le meilleur exemple est la mention du diplôme dans les annonces de nomination, comme si le chemin était tracé à 25 ans. Ne vous arrêtez pas à cela. Nous avons tous un potentiel inexploité. À vous de révéler le vôtre.

### **3. Progressez pas à pas**

Le développement personnel est un long chemin. Il repose sur deux principes importants : faire le premier pas et être régulier. Commencez petit. Si vous voulez vous mettre à la course à pied, évitez une longue séance qui vous donnera des courbatures et vous dissuadera de reprendre. Quel que soit le domaine, le premier pas est le plus difficile. Si vous voulez progresser en anglais, commencez par lire un article par jour sur un site Internet anglais ou américain. Et pas plus ! Idem avec ce livre. Les chocolats se croquent rapidement, mais se digèrent lentement. Évitez l'indigestion ! Chacun vous fournira une histoire inspirante et une méthode simple pour progresser. Pour en tirer profit, n'en abusez pas. Prenez le temps d'assimiler l'histoire et les enseignements que vous en tirerez peu à peu. Limitez votre consommation à un chocolat par semaine...

### **4. Travaillez à plusieurs**

Charles Antoine Brezac a été le *sparring-partner* de Roger Federer. Lui-même tennisman professionnel (239<sup>e</sup> mondial en 2010), il s'est reconverti par hasard dans l'accompagnement du numéro 1 mondial. « Nous avons grandi ensemble. Ce fut une expérience humaine fabuleuse. » Un manager est comme un sportif de haut niveau, il cherche à progresser en permanence. En lisant ce livre, efforcez-vous de noter les idées principales. Chaque histoire mène

à une moralité. Mais selon votre contexte et vos propres clés de lecture, il peut y en avoir d'autres. Notez-les, cela favorisera l'ancrage mémoriel. Mieux, partagez vos trouvailles avec vos collègues. Vous générerez des discussions qui apporteront d'autres angles de vue et enrichiront votre lecture.

## Par où commencer ?

**Et vous, quel est votre objectif de développement ?**

.....

.....

.....

.....

**Comment ce livre pourra-t-il vous aider à l'atteindre ?**

.....

.....

.....

.....

***Pour aller plus loin*** : Carol Dweck, *Changer d'état d'esprit : Une nouvelle psychologie de la réussite*, Mardaga, 2010

***Sur le thème*** « Renforcer son efficacité personnelle », voir aussi les leçons 18, 23, 24, 47 et 49.

# Quelle a été la première décision de Neil Armstrong après s'être posé sur la Lune ?



#initiative #oser #leadership

<http://bit.ly/2clp1gY>



*En 1969, l'homme posait pour la première fois un pied sur la Lune. Cette aventure humaine, technique et financière était suivie en direct par des millions de téléspectateurs. Les astronautes étaient surentraînés et savaient précisément ce qu'ils avaient à faire. Pourtant, une fois le module posé sur la Lune, leur première décision a été de désobéir.*

Neil Armstrong et ses deux coéquipiers quittent la terre le 16 juillet 1969. C'est l'aboutissement d'un projet gigantesque qui a mobilisé

500 000 personnes pendant huit ans (vous avez bien lu !). La prouesse technologique est totale. Le premier étage de la fusée, qui ne sert que pendant 2 minutes et 10 secondes, consomme autant d'énergie que la production journalière de l'ensemble des barrages hydrauliques du continent américain. *Eagle*, le véhicule lunaire, est l'engin le plus sophistiqué jamais conçu.

Les astronautes mettent trois jours à rejoindre la Lune. C'est le premier direct télévisuel en mondovision. Cinq cent millions de paires d'yeux suivent leur aventure en direct. Après une descente périlleuse, Neil Armstrong réussit à poser le module lunaire. À Houston, la joie est immense. Depuis le bureau ovale de la Maison blanche, le président Nixon, fou de joie, félicite chaleureusement l'équipe. Armstrong quitte son poste de commande. Mais, à la plus grande surprise du centre de commande, ce qu'il va faire n'est pas écrit dans la feuille de route.

La descente vers la Lune a duré des heures et elle a été terriblement stressante. Quand Neil Armstrong réussit à poser le module lunaire, il lui reste moins d'une minute de carburant ! Les astronautes sont épuisés. Ils savent bien que des millions de gens ont les yeux braqués sur eux. Mais leur priorité à ce moment-là, c'est de se reposer. Plutôt que d'enchaîner directement et d'enfiler leur combinaison pour sortir du module, ils s'accordent 20 minutes de pause. Houston est mis devant le fait accompli. Quant aux téléspectateurs, ils attendront...

La décision des astronautes s'est avérée payante. Ils ne sont restés que quelques heures sur la Lune mais, reposés, ils ont réalisé l'intégralité de leur programme scientifique. Et même mieux ! Ils ont eu le temps de jouer, courir, sauter. Ces images ont fait le tour du monde. En pleine Guerre Froide, l'Amérique se montre

Quelle a été la première décision de Neil Armstrong...

sous un jour particulièrement flatteur : un exploit technologique de pointe réalisé par des hommes sympathiques.

## Décryptage

En tant que manager, c'est vous qui connaissez votre situation, ici et maintenant. C'est donc probablement vous qui êtes le mieux placé pour savoir ce qu'il faut faire ! Neil Armstrong n'a pas attendu les ordres de la Nasa. Il a pris la décision de se reposer. Cette initiative était la meilleure chose à faire. C'était une évidence pour lui. Cela ne l'était pas forcément pour les dirigeants de la Nasa, situés à des milliers de kilomètres et sans doute assez déconnectés des contraintes du pilotage d'un module lunaire. En toute responsabilité, sa décision a été de s'abstraire de sa feuille de route, car c'était le meilleur moyen d'atteindre l'objectif.

Neil Armstrong nous donne une belle leçon de leadership. Ce qui est attendu d'un manager, quel que soit son niveau, est de contribuer à l'atteinte des objectifs de l'entreprise. Ce n'est pas d'attendre et d'exécuter bêtement les ordres qui viennent du dessus. C'est de comprendre ces ordres au regard des intérêts de l'entreprise, et de faire ce qu'il faut pour les atteindre. Il faut oser. Ce n'est pas toujours facile, car oser demande du courage. Mais c'est une compétence que les entreprises demandent de plus en plus à leurs collaborateurs. À chaque niveau de l'entreprise, chacun doit faire preuve de leadership.

### Moralité

Exercez vos marges de manœuvre !

# Quatre conseils pour prendre des initiatives

## 1. Apprenez à vous connaître

Devenir un leader, c'est d'abord changer de regard sur soi-même. Agir en leader est une décision raisonnée. Elle repose sur la volonté d'apporter sa pierre à l'édifice, de « changer le monde ». Tout le monde ne veut pas le faire de la même manière. Quel genre de leader voulez-vous être ? Nous sommes tous différents. Des tests de personnalité peuvent vous aider à identifier les forces sur lesquelles vous pouvez vous appuyer afin d'écrire « votre propre musique ». La priorité est de bien vous connaître et d'identifier vos préférences personnelles.

## 2. Soyez proactif

Stephen Covey est l'auteur du plus grand best-seller de la littérature managériale du xx<sup>e</sup> siècle : *Les 7 habitudes de ceux qui réalisent tout ce qu'ils entreprennent*. Quelle est la première habitude ? « Être proactif : contrôler son environnement plutôt qu'être contrôlé par lui. » Covey distingue le cercle d'influence et celui des préoccupations. Le cercle d'influence correspond à tous les événements sur lesquels nous pouvons agir, tandis que celui des préoccupations correspond à ceux sur lesquels nous n'avons aucun contrôle. L'objectif, selon Covey, c'est d'être proactif en se concentrant sur les moyens d'agir sur ce qui est dans notre cercle d'influence et en arrêtant de se focaliser sur ce que l'on ne peut pas contrôler. S'il pleut dehors, ne vous lamentez pas, prenez un parapluie ! Si la concurrence réduit vos marges, arrêtez de vous plaindre, agissez ! Stephen Covey invite chacun à prendre sa vie en main.

### **3. Dépassez vos peurs**

La peur n'écarte pas le danger. Qu'est-ce qui vous retient ? La peur du conflit, de l'échec, de la solitude, etc. ? Plutôt que de passer son temps à fuir ses peurs, mieux vaut les apprivoiser. Le courage n'est pas l'absence de peur, mais la capacité à avancer malgré elle. En général, nous avons peur de quelque chose qui n'est pas encore là mais que nous craignons par avance. « Le danger, ce n'est pas ce qu'on ignore, c'est ce que l'on tient pour certain et qui ne l'est pas », disait Mark Twain. Par exemple, nous redoutons la réaction de notre chef si nous lui faisons une proposition qui lui déplaît. Pour ne pas vous laisser dominer par vos peurs, parlez-en. Vos collègues vous permettront de prendre conscience qu'il y a peu de chance que votre chef vous reproche de lui faire une proposition. Et même si cela devait arriver, cela ne remettrait pas en cause votre professionnalisme, au contraire ! La plupart du temps, nos craintes sont infondées. Pour avancer, exercez-vous à les dépasser. Fixez-vous des challenges à votre hauteur. Par exemple, si votre peur du conflit vous empêche de recadrer un collaborateur, forcez-vous à le faire malgré tout. Vous sortirez grandi de l'exercice.

### **4. Prenez du recul**

La Nasa avait pour ambition d'envoyer des hommes sur la Lune et de les faire revenir sains et saufs. Au regard de cet objectif, un écart de 20 minutes dans la feuille de route d'Armstrong n'est finalement pas grand-chose. C'est souvent parce que nous regardons les choses de trop près que nous n'osons pas prendre des initiatives. Prenez du recul. D'ici cinq ans, quelle sera votre contribution la plus marquante à votre entreprise ? Une fois que vous aurez répondu à cette question, la pertinence de vos initiatives

vous sautera aux yeux. Vos marges de manœuvre sont probablement bien plus grandes que vous l'imaginez.

## Par où commencer ?

**Quelles initiatives pourriez-vous prendre dès demain pour faire progresser votre entreprise ?**

.....

.....

.....

.....

**Qu'est-ce qui vous retient ?**

.....

.....

.....

.....

***Pour aller plus loin*** : Stephen Covey, *Les 7 habitudes de ceux qui réussissent tout ce qu'ils entreprennent*, First, 2005

***Sur le thème*** « Développer son leadership relationnel », voir aussi les leçons 3, 17, 35 et 52.

# Auriez-vous découvert la grotte de Lascaux ?



#ouverture #curiosité

*On a parfois tendance à résumer la découverte de la grotte de Lascaux à un fait du hasard : un jeune homme à la poursuite de son chien tombe nez à nez avec des peintures rupestres vieilles de 18 000 ans. L'histoire est un peu plus compliquée. Même si le hasard a été d'une grande aide, c'est principalement grâce à son comportement admirable que Marcel Ravidat a fait cette découverte majeure.*

Nous sommes en 1940. Marcel Ravidat, 17 ans, habite à Montignac en Dordogne. C'est dimanche. Avec six de ses amis, ils partent faire une promenade en forêt accompagnés de leurs chiens. Dans les jours qui précèdent, une forte tempête a fait chuter un arbre, ce qui a ouvert une brèche dans le sol. L'un des chiens tombe dedans. Marcel et ses camarades comprennent qu'il s'agit d'un trou très profond. Étonnant ! Pourquoi y aurait-il un trou à cet endroit de la colline ? Les sept amis élaborent plusieurs hypothèses. Et s'il s'agissait de l'arrivée d'un souterrain menant

au château de Lascaux ? Les jeunes aventuriers sont excités par cette idée romanesque et se promettent de revenir.

Le prochain jour chômé est le jeudi, jour de repos scolaire à cette époque. Sur les sept compères, six se dégonflent. Cette histoire de souterrain n'est sans doute qu'un rêve, ils seront mieux à la maison. Marcel part donc seul avec une petite lampe à huile. En chemin, il croise d'autres camarades. Seuls trois d'entre eux décident de le suivre. Ils n'ont pour tout outil qu'un couteau. Armés de patience, ils élargissent le trou jusqu'à ce qu'il permette le passage d'un homme. Marcel passe le premier dans cette ouverture minuscule. L'avancée est difficile, il doit ramper sur le sol pour progresser au milieu des éboulis. Il est ensuite rejoint par les trois autres, peu rassurés dans cet environnement hostile. C'est là qu'ils découvrent, à la lumière de leur lampe à huile chevrotante, des dessins sur les murs. Des animaux sont peints de différentes couleurs. Marcel, Jacques, Simon et Georges se rendent compte qu'ils ont découvert un trésor.

Le lendemain, munis cette fois de lampes à acétylène, de pelles et de pioches, ils repartent à l'aventure. Ils ouvrent petit à petit le puits pour faciliter le passage. Cela leur prendra plusieurs jours. Ils décident de parler de leur découverte à l'instituteur du village, Léon Laval. Mais celui-ci fait la moue. Ce récit de peintures sur les murs n'est sans doute qu'une histoire de gosses inspirée des romans d'aventure. Ce n'est qu'après que l'un des garçons lui a dessiné ce qu'il avait vu qu'il décidera de les suivre. Arrivé devant l'entrée de la grotte, il renonce à nouveau. Il n'a aucune envie de salir ses beaux vêtements en passant par ce trou boueux. Une vieille paysanne qui les a suivis annonce que s'il ne veut pas y aller, elle ira ! Mis au défi et blessé dans son orgueil, l'instituteur se ressaisit et pénètre dans la grotte. Il est alors émerveillé par ce

Auriez-vous découvert la grotte de Lascaux ?

qu'il voit et comprend immédiatement la portée de la découverte : des taureaux de cinq mètres de long, des félins, des chevaux et d'innombrables animaux sont peints sur les parois...

La grotte de Lascaux est l'un des plus importants témoignages de l'art du Paléolithique.

## Décryptage

Et vous, auriez-vous découvert la grotte de Lascaux ?

Marcel Ravidat a fait la preuve de grandes qualités : courage, ténacité, pédagogie. Face à la difficulté et au doute, à l'inverse de la grande majorité de ses camarades, il n'a pas renoncé. Sans lui, Lascaux n'aurait jamais été découvert. Ce qui l'a poussé ? La curiosité.

La curiosité est une qualité importante pour un manager, car elle permet de progresser et d'innover. La plupart des innovations exploitent un événement qui pourrait aussi bien passer inaperçu. Un beau jour de 1910, l'une des sœurs Tatin, restauratrice à Lamotte-Beuvron, enfourne un moule à tarte dans lequel elle a oublié de mettre une pâte. S'apercevant de son erreur, plutôt que de jeter les pommes, elle pose une pâte par-dessus. La cuisson terminée, elle présente cette tarte renversée à ses clients, curieuse de leur réaction. Ils la trouvent délicieuse. L'histoire de la tarte Tatin est née. Ce n'est pas seulement le fruit du hasard !

### Moralité

La curiosité est la première qualité d'un innovateur.

# Quatre conseils pour être ouvert et curieux

## 1. Ne vous prenez pas trop au sérieux

Les Rolling Stones furent le premier groupe de rock à utiliser un studio d'enregistrement mobile. Cela leur a permis d'enregistrer sur le vif les disques qui ont fait leur succès. Cette innovation majeure pour la musique est-elle née d'une démarche rationnelle ? Pas du tout. C'est d'abord un plaisir d'enfants gâtés ! Amusez-vous. Si vous êtes trop sûr de votre savoir, comme l'instituteur de Montignac, vous risquez de passer à côté des signaux faibles qui vous mèneront vers de nouvelles pistes. Détendez-vous et faites-vous plaisir, c'est le meilleur moyen d'innover !

## 2. Soignez votre capacité d'attention

En 2014, la BBC a diffusé un petit film intitulé *Change Blindness* (« Aveugle au changement »). Le scénario est le suivant : des comédiens remplacent les guichetiers d'une administration. Lorsqu'une personne se présente au guichet, le comédien lui demande de remplir un document administratif. Pendant qu'elle écrit, il plonge sous le comptoir en faisant semblant d'y chercher quelque chose. Lorsqu'il se redresse, il porte une perruque. Mais, absorbé par leur travail d'écriture, la plupart des gens ne le remarque pas ! Ce sketch humoristique montre que notre capacité d'attention est vite détournée. C'est une ressource rare. Si vous l'utilisez pour réagir à un e-mail que vous venez de recevoir, vous aurez du mal à être ouvert à d'autres événements plus importants. L'économiste suédois Sune Carlson a montré que les managers sont dérangés toutes les 20 minutes en moyenne et qu'il leur faut 3 minutes pour

retrouver un niveau de concentration optimum. Restez focalisé sur la tâche que vous êtes en train d'accomplir, ne sautez pas du coq à l'âne et levez les yeux une fois votre tâche achevée. Votre attention pourra alors se porter sur tout autre chose, attendue ou non.

### **3. Ayez confiance en vous**

Daniel Pennac souligne qu'« on ne force pas la curiosité, on l'éveille ». La curiosité d'un enfant se renforce au fur et à mesure de ses découvertes. À l'âge adulte, on aura d'autant plus envie de continuer de chercher que l'on continue de trouver. La confiance en soi est une qualité de tous les innovateurs. Si les sœurs Tatin n'avaient pas osé présenter leur tarte ratée aux clients, la tarte Tatin n'aurait jamais existé ! « On devient curieux en se confrontant à son environnement. Les expériences forgent la conviction que l'on peut essayer des choses par soi-même. Cette appétence est liée à la confiance en soi », souligne Stéphane Jacob, psychologue et auteur d'un livre sur le sujet.

### **4. Posez des questions, encore et encore**

On attend généralement d'un manager qu'il exprime des opinions et défende ses décisions. Paradoxalement, c'est en développant l'art du doute que vous obtiendrez les meilleurs résultats. Certaines entreprises ont placé le questionnement au rang de culture d'entreprise. C'est le cas de Toyota avec l'approche des « 5 pourquoi », utilisée par les managers pour identifier les causes profondes d'un problème. Mais ne vous arrêtez pas au jugement : « Comment en est-on arrivé là ? » Privilégiez l'apprentissage : « Quelles solutions peut-on trouver ? » Ne vous contentez pas des premières réponses. « Ne cherchez pas la faute, cherchez le remède », disait Henry Ford. En posant d'autres questions, vous découvrirez d'autres idées auxquelles personne n'avait pensé de prime abord.