

# Echec, mais pas mat!

---

Et si se planter était non seulement autorisé, mais bénéfique ? Modifier son regard sur l'échec est la condition sine qua non pour reprendre le pouvoir sur sa vie et son métier.

---



Le point commun entre Albert Einstein, Walt Disney et Michael Jordan ? Le génie, oui, mais pas seulement. Tous trois ont su, tôt ou tard, accepter l'échec et le surmonter pour réussir, jusqu'à le faire totalement oublier. Enfant, Einstein souffre d'aphasie et éprouve des difficultés à parler. Plus tard, en bisbille avec l'institution scolaire, il quitte le lycée sans baccalauréat et rate l'examen de l'Ecole polytechnique fédérale de Zurich. Le créateur de Mickey, lui, fonde le studio d'animation Laugh-o-Gram Inc. et fait faillite. Quant au plus grand joueur de basket-ball de tous les temps, il est écarté de l'équipe de son lycée en raison de sa petite taille (1,80 mètre, quand même !) et, selon ses propres calculs, il a raté 9 000 tirs au cours de sa carrière et perdu quelque 300 matches... En dépit de ces exemples célèbres, l'échec est une notion avec laquelle la plupart des

Français se sentent mal à l'aise, estime Carole Juge-Llewellyn. Avant de connaître le succès avec Joone, une marque de produits d'hygiène «verts» (20 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2020), cette entrepreneuse a essuyé une solide déconvenue en 2015 avec Mommyville, une communauté de futurs et jeunes parents, qui s'interrompt un an plus tard faute de business model rentable. «Les Américains, dit-elle, ont forgé leur identité sur la conquête de l'Ouest. Habités à aller toujours plus loin, ils n'ont pas les mêmes limites que les Européens et se montrent enthousiastes, d'où des succès colossaux, mais aussi d'énormes revers de fortune. Les Européens, eux, vont réfléchir à deux fois avant de se lancer... Ayant fait mes études aux Etats-Unis, j'utilise ma part de cerveau restée américaine pour l'enthousiasme et la française pour garder les pieds sur terre !» Selon elle, l'échec de Mommyville, bien que douloureux, a été une «opportunité d'apprendre».

«Opportunité», c'est également le terme choisi par Anne Bléhaut, dirigeante du cabinet Discerneo, pour évoquer l'échec. Cette coach professionnelle spécialisée dans l'accompagnement des cadres souligne d'ailleurs qu'au Japon, le mot «échec» n'existe pas et que le terme le plus proche est précisément celui d'«opportunité». «Un échec n'engage que celui qui y croit, explique-t-elle. Dans une mésaventure professionnelle ou personnelle, il faut surtout voir l'occasion de mieux se connaître pour grandir.» C'est pourquoi lorsqu'un cadre vient la voir avec le sentiment d'avoir raté quelque chose, l'une de ses premières questions est : «Pour qui est-ce un problème ?» ]

## 6 CONSEILS DE PRO POUR RÉUSSIR SES RATAGES

### 1 ACCORDEZ-VOUS LE TEMPS DE DIGÉRER

«Ressentir des émotions négatives, c'est normal après un coup dur», explique Sylvaine Pascual, coach fondatrice du cabinet Ithaque. Plus on essaie de les éviter, plus on les ressent fortement, et plus on risque de s'enfermer dans la rumination... «Il faut un temps pour déposer sa souffrance, ajoute Anne Bléhaut, dirigeante du cabinet Discerneo, se morfondre avant de transcender l'épreuve et rebondir.» Incompressible.

### 2 ENTOUREZ-VOUS AVEC SOIN

Pour éviter de tourner en rond après une claque, ne restez pas seul et investissez-vous dans autre chose que le travail. C'est le moment de redécouvrir vos amis, de réinvestir votre couple ou votre vie sociale. Et de trouver une oreille bienveillante qui peut être celle d'un proche, d'un psy ou d'un coach...

### 3 POSEZ CLAIREMENT LA QUESTION DE VOTRE RESPONSABILITÉ

Il vous faut faire le tri de ce qui vous incombe et de ce dont vous avez été victime. Sylvaine Pascual donne ainsi l'exemple d'un ingénieur en pharmacie dont le chef exigeait un comportement peu éthique, et qui a été licencié après avoir refusé. Cramponné à l'idée qu'il était en échec, il a fini par admettre qu'il avait fait preuve de courage et qu'il n'était responsable de rien : l'échec était avant tout celui de son manager.

### 4 PRENEZ DE LA HAUTEUR

Frédéric Chapelle, de Stimulus Conseil, recommande une technique en plusieurs étapes pour éviter le ressassement : commencez par écrire les facteurs objectifs qui vous permettent de penser que vous êtes en échec, puis racontez l'histoire du point de vue d'une autre personne et enfin, imaginez le film qu'on pourrait en tirer : verrait-on toujours votre expérience comme un échec ?

### 5 NE VOUS IDENTIFIEZ PAS À VOTRE ÉCHEC

Une phrase à se répéter en boucle : «Je ne suis pas mon échec!» Lié à des variables que vous ne maîtrisez pas forcément, cet insuccès ne remet pas en cause les fondements de votre personnalité et de votre talent. Considérez-le au contraire comme une formation à la réussite.

### 6 TIREZ LES ENSEIGNEMENTS DE LA SITUATION

Que devez-vous changer dans votre manière de faire pour mieux négocier la prochaine tempête ? Sylvaine Pascual reprend l'exemple de l'ingénieur en pharmacie. Aurait-il dû changer d'éthique ? Non, évidemment ! Mais il peut modifier sa façon de postuler et s'assurer, lors d'un entretien de recrutement, que son potentiel N + 1 est en phase avec ses propres valeurs. \*



### Une affaire de point de vue

Frédéric Chapelle, psychiatre et directeur médical de Stimulus Conseil, cabinet spécialisé dans la prévention des risques psychosociaux, le confirme : «Tout est affaire de point de vue. Là où vous voyez un échec, d'autres verront une expérience. Beaucoup de perfectionnistes ont du mal à sortir du modèle binaire "succès-ratage"... C'est dommage !» La faute, selon lui, à notre éducation : «Nous sommes élevés dans l'idée qu'il ne faut pas faire d'erreur. A l'école, seuls sont récompensés les élèves qui réussissent, alors

qu'il faudrait donner une bonne note à ceux qui se sont trompés, puis se sont adaptés. Ce sont eux qui ont appris quelque chose et ont dû réfléchir à une autre stratégie pour réussir...»

Curieusement, il existe des domaines où l'échec est mieux toléré. La plupart des gens acceptent ainsi de ne pas être des sportifs de haut niveau, alors qu'ils s'échinent parfois à bricoler en dépit de leur nullité crasse ! Accepter d'échouer dans un domaine pour lequel on n'a pas de compétence particulière, c'est se laisser le droit de chercher là où on est compétent. Or, sur le plan cognitif, chacun possède des prédispositions qui lui sont propres : bricoler, comprendre la géométrie dans l'espace, avoir le sens du commerce... A chacun de tester ses aptitudes et de découvrir celles qui méritent d'être développées, quitte à encaisser quelques solides coups de tabac... ●●●

●●● Certes, accepter de ne pas réussir tout le temps et dans tous les domaines se révèle parfois un exercice difficile. Pourtant, Hippolyte Bourlet, fondateur du cabinet de conseil en développement RH Mermoz Associés, l'affirme sans ambages : «Pour ne pas nous mettre en péril, l'échec doit faire partie de notre équation quotidienne. Que l'on soit cadre, manager ou patron, on doit le prendre comme une donnée de notre vie... Plus on occulte cette possibilité, plus on tombe de haut quand elle survient et plus on a du mal à rebondir.» Et de citer l'exemple d'un ancien directeur de la stratégie chargé de mener à bien l'une des principales fusions de groupes technologiques de ces dernières années en France. Pas un instant, ce top manager n'avait imaginé un scénario dans lequel il ne deviendrait pas numéro 1 de la nouvelle entité. Les actionnaires lui ont pourtant préféré son directeur financier, dont le profil les rassurait davantage. Y voyant un désaveu, il a lu sa mésaventure comme un échec personnel et a démissionné... Avant de découvrir que cet «échec» était source d'opportunités : fort de l'expérience acquise en fusion-acquisition, il s'épanouit désormais en consultant des grands groupes.



### Jamais perdant !

Pour Anne Bléhaut, l'injonction à la réussite n'est pas forcément bonne conseillère. Mieux vaut garder en tête qu'on ne peut pas systématiquement accomplir une formidable performance : «Quand quelqu'un entreprend une chose compliquée, on est souvent tenté de lui dire "tu vas y arriver, tu vas tout défoncer". Il serait beaucoup plus utile, sans le décourager évidemment, de l'aider à repérer les angles morts de son projet avec des questions simples : "Et si ça, ça ne fonctionne pas, tu fais comment ? Ton plan B, c'est quoi ?"» De fait, nombre d'entrepreneurs échouent parce qu'ils ne se sont pas posé les bonnes questions avant de se lancer. C'est le cas de Jean-Marc, qui a dû fermer la maison d'édition qu'il avait fondée. «Fabriquer des livres, c'était un rêve de gosse, raconte ce quinquagénaire. Sauf que je n'y connaissais rien et que je me suis noyé, seul dans mon coin, à gérer

**L'injonction à la réussite** n'est pas forcément bonne conseillère. Mieux vaut accepter qu'on ne peut pas toujours être au top.



le boulot d'éditeur proprement dit et tous les à-côtés auxquels je n'avais bêtement pas pensé : la relation commerciale avec les distributeurs, le service de presse, la logistique...» Avec le recul – dix ans ont passé –, cet échec lui paraît logique et porteur de multiples enseignements. Son nouveau credo ? Celui de Nelson Mandela : «Soit je gagne, soit j'apprends, je ne perds jamais.» Et d'expliquer : «Bien sûr, j'ai commencé par être au fond du trou. Mais, ensuite, j'ai réalisé que mon rêve d'enfant n'était plus mon rêve d'adulte. A l'époque, le monde de l'édition renâclait à entrer dans l'ère numérique et moi, j'avais soif d'innovation... Je suis beaucoup plus en phase avec moi-même depuis que je suis chargé de la prospective pour un grand groupe industriel !»

Pour Carole Juge-Llewellyn aussi, l'échec a été formateur : «Sans cet épisode, je n'aurais pas revu mon processus décisionnel. Quand j'étais étudiante, j'ai écrit une thèse en littérature américaine... J'ai bossé des années sur le même sujet. Avec Joone, j'ai cinq décisions à prendre par jour ! Des décisions pas toujours agréables : arrêter un produit, se séparer d'un salarié... Mais j'ai appris de mes erreurs. Au lieu de tourner autour du pot pendant un mois, je me décide en trois heures et je laisse passer trois jours avant de me demander si j'ai eu raison ou non. Si je me suis trompée, j'ai vingt-sept jours pour changer de cap !» Comme le dit lui-même Michael Jordan, l'as du rebond sur parquet : «J'ai échoué encore et encore dans ma vie. C'est pourquoi je réussis.» \*

➔ Par Samuel Loutaty