



## REBONDIR APRÈS UN ÉCHEC

*Et apprendre de nos erreurs*

### Introduction

Après avoir traité de l'amélioration de votre performance managériale dans notre Newsletter de Septembre, nous abordons aujourd'hui notre relation à l'échec et au succès.

Comment mieux vivre les émotions douloureuses liées à un résultat inférieur à nos attentes ou liées à une épreuve difficile, personnelle ou professionnelle.

Nous évoquerons également le processus d'apprentissage à mettre en place pour capitaliser sur nos échecs petits ou grands et enfin les différentes étapes nécessaires pour transformer ces échecs en opportunités, apprendre de nos expériences et pouvoir rebondir rapidement.

Nous traiterons ce sujet en deux parties, la première qui correspond à cette newsletter d'octobre et la deuxième qui sera diffusée courant novembre.

Pour ce faire, nous vous proposons de suivre 6 étapes.

Première partie :

1. La montée en puissance de l'échec
2. Votre relation à l'échec et au succès
3. Mieux vivre un échec ou une épreuve

Deuxième partie :

4. Rebondir après un échec
5. Identifiez et ancrez vos apprentissages
6. Renforcez votre leadership après le rebond

Pas encore inscrits aux billets de Conne'cSens ?  
Rejoignez-nous sur [www.connecsens.com](http://www.connecsens.com)

## PARTIE I

### **1. La montée en puissance de l'échec**

Si vous avez plus de trente ans, vous avez connu cette période où le monde était stable et prévisible.

Vous avez connu, également, ce temps dans l'entreprise où après avoir défini un projet ambitieux, vous identifiez les objectifs à atteindre puis vous planifiez les différentes étapes pour obtenir les résultats attendus à la fin du projet. Il y avait moins de pression, moins de stress, les contraintes étaient intégrées et les imprévus étaient assez facilement gérables.

Aujourd'hui, certaines industries comme Airbus ou Boeing peuvent encore fonctionner sur ce mode mécanique et linéaire qui permet d'anticiper, de prévoir et de faciliter le succès.

Malheureusement pour la majorité des entreprises ce n'est plus possible de prévoir de manière certaine les évolutions à venir et de sécuriser à l'avance leurs actions et leurs résultats.

En effet depuis une dizaine d'années, nous sommes en train de vivre simultanément cinq mutations profondes qui se renforcent les unes les autres et que nous allons décrire ci-dessous :

#### 1. La mutation conceptuelle

- Nous sommes passés, progressivement, d'un monde linéaire, prévisible et contrôlable où nous pouvions planifier précisément les actions à mener pour garantir le succès à un nouveau monde.
- Dans ce nouveau monde qui préfigure ce que seront les dix prochaines années, notre environnement devient parfois chaotique, volatile et indéterminé et nous constatons qu'un très grand nombre de variables interagissent entre elles
- Les organisations de type hiérarchique que vous aviez surement connus, ne fonctionnent plus
- Les outils managériaux, comme la planification stratégique ou les méthodes traditionnelles de gestion de projets comme la courbe en V ne sont plus suffisants pour nous guider
- La vitesse des changements s'accélère et de petites causes peuvent produire soudainement de grands effets et également des déséquilibres importants sans retour possible à l'équilibre antérieur

#### 2. La mutation technologique

- L'évolution la plus importante est celle des quatre « internet »
  - L'internet que tout le monde utilise
  - L'internet des objets connectés à Internet (50 milliards d'objets connectés pour 2025)
  - L'internet des objets imprimés grâce aux imprimantes 3D
  - Et enfin, l'internet de l'énergie
- La somme de ces quatre évolutions simultanées est déjà en train de transformer nos vies tant personnelles que professionnelles ainsi que notre manière de consommer ou de produire
- A moyen terme, nous connaissons sûrement des progrès et des créations d'emplois
- Néanmoins, à court terme, des emplois seront détruits et cette période sera difficile à vivre sauf si nous nous y préparons dès aujourd'hui

#### 3. La mutation économique

Pas encore inscrits aux billets de Connec'Sens ?

Rejoignez-nous sur [www.connecsens.com](http://www.connecsens.com)

- Nous sommes en train de passer d'une croissance qui s'appuyait sur les matières premières, les machines et les capitaux à une croissance basée surtout sur les hommes, sur l'intelligence et sur l'immatériel et nous vivons aujourd'hui ce que Peter Drucker avait nommé le post-capitalisme.
- Dans les années qui viennent, cela sera l'intelligence et l'agilité des femmes et des hommes dans l'entreprise qui lui permettront de s'adapter rapidement aux changements et de continuer à dégager des marges bénéficiaires, d'où les changements que nous voyons aujourd'hui quand les DRH ne recherchent plus seulement des talents mais également des potentiels.

#### 4. La mutation managériale

- Dans les années 2000, les directions des ressources humaines cherchaient à recruter des managers
- Dans les années 2010, les DRH souhaitaient plutôt recruter des décideurs
- Mais dans les années 2020, les entreprises voudront surtout recruter des facilitateurs et ce mouvement a déjà commencé.
- Ainsi l'ère des « petits chefs », celle des patrons omnipotents, très bien décrite en 2010 par Robert Sutton, professeur à Stanford dans son ouvrage « Petit chef ou vrai patron » sera définitivement révolue.
- En effet, dans les années 2020, nous vivons dans un monde devenu « complexe », « volatile » et « incertain ».
- Dans ce nouvel environnement, les administrateurs comme les dirigeants, souhaitant conduire leur entreprise vers le succès, devront mobiliser chaque parcelle d'intelligence disponible et ils devront également développer ce que certaines entreprises appellent déjà « intelligence collective »
- Pour réussir cette transformation, les administrateurs, comme les dirigeants et également les managers devront se transformer en « facilitateurs ».
- Cette évolution augure de beaux chantiers en perspective dans nos entreprises en France, tant au niveau de nos « modes de gouvernance » que de nos modes de « dirigeance ».
- Cette évolution entrainera également des changements dans nos modes de « management » qui fonctionnent encore parfois sur le modèle du « manager superman » qui éteint les incendies sans avoir toujours conscience qu'il a lui-même contribué à en déclencher certains d'entre eux.
- Ce modèle du « manager superman », que Vincent Lehnardt avait nommé en 1992 « manager donneur d'ordres » devra définitivement être abandonné dans les années 2020 pour laisser la place au « manager chef d'orchestre » ou « manager facilitateur » qui devra alternativement mobiliser des talents de « manager ressources » et des talents de « manager porteur de sens » pour faire partager sa vision du futur à l'ensemble de ses collaborateurs et obtenir leur adhésion puis leur engagement.
- Ce nouveau modèle de « dirigeant chef d'orchestre » ou de « manager chef d'orchestre » permettra de développer en continu l'intelligence créative individuelle et collective de tous les membres de l'organisation présidée par son conseil d'administration et dirigée par ses dirigeants et ses managers.

#### 5. La révolution sociétale

- Nous évoquerons brièvement cette 5<sup>ème</sup> évolution ou révolution qui se caractérise par le passage de « l'avoir » à « l'être », avec pour conséquence un nouveau positionnement de la personne dans la société, individu qui se définira non plus « par ce qu'il possède », mais surtout « par ses expériences de vie et de consommation ».
- Il se définira également par « son identité actuelle et future », en partant de qui il est aujourd'hui pour aller vers ce qu'il aspire à devenir demain, ainsi que par la fréquence et la qualité des interactions qu'il entend avoir avec ses interlocuteurs dans le monde du travail
- C'est ce que nous commençons à voir avec la montée en puissance des générations Y et Z dans l'entreprise.
- Les administrateurs, les dirigeants et les managers se verront tôt ou tard obligés d'intégrer ces nouvelles aspirations dans leurs modes de gouvernance, leurs modes de dirigeance et de management.

Pas encore inscrits aux billets de Connec'Sens ?

Rejoignez-nous sur [www.connecsens.com](http://www.connecsens.com)

- S'ils décident de ne pas le faire, il y a fort à parier qu'ils n'arriveront plus à fidéliser leurs talents et leurs potentiels, condamnant ainsi leur croissance future.

La conséquence de ces cinq mutations fait qu'il devient aujourd'hui très compliqué de prévoir et de sécuriser le succès de vos projets personnels ou professionnels.

Le nombre d'imprévus augmentant, vous serez de plus en plus confrontés à l'échec en obtenant des résultats inférieurs ou très différents de ce que vous aviez imaginé.

Si vous choisissez un mode défensif, en n'acceptant pas l'échec, en ne communiquant pas dessus et en essayant de repartir dans l'action le plus rapidement possible, vous risquez de souffrir et de moins apprendre de vos expériences.

Si vous décidez à l'inverse d'accepter l'échec, il vous faudra apprendre à vivre avec l'imprévu et avec le risque, à ne plus nommer ces situations « échecs » mais « expériences » et à mettre en place des processus pertinents pour apprendre de vos expériences.

Comment le faire ?

C'est ce que nous allons développer dans les paragraphes suivants.

## 2. Votre relation au succès et à l'échec

- Compte tenu des 5 grandes mutations que nous avons détaillées dans le paragraphe précédent, il devient de plus en plus difficile de prévoir ou de garantir notre succès et nous avons vu qu'il conviendrait d'accepter l'échec pour pouvoir vous adapter rapidement aux imprévus, apprendre de vos expériences et pouvoir rebondir.
- Or, notre société française, par l'intermédiaire des médias, valorise beaucoup le succès et certaines personnes le recherchent dès leur plus jeune âge.

Elles l'imaginent dans un premier temps dans leurs rêves puis elles s'efforcent de se donner les moyens pour réussir à transformer leurs rêves en réalité.

- Lorsqu'elles y arrivent, leur succès ne les surprend pas, comme si c'était une évidence pour elles et au point d'en oublier de s'en réjouir en célébrant ses succès.
- En revanche, si ces mêmes personnes sont confrontées à un échec, elles peuvent ressentir une déception forte, de la frustration, de l'incompréhension et parfois elles en arrivent même à douter de leur valeur, de leurs compétences, dégradant ainsi l'image qu'elles ont d'elles-mêmes.

Ces comportements observés sont-ils inéluctables et sont-ils caractéristiques de notre culture française ?

Vos échecs et vos succès sont-ils vraiment révélateurs de votre propre valeur ou y-a-t-il une part de chance ou de malchance dans le résultat de vos actions ?

Certaines personnes pensent que leurs succès ou leurs échecs reflètent vraiment leur valeur, ce qui les conduit à des périodes difficiles à vivre lorsqu'elles sont confrontées à l'échec.

La manière dont nous allons vivre le succès ou l'échec nous pose la même question, celle de notre dépendance aux normes sociales et au regard porté par les autres sur nos actes.

Autant l'échec est très bien vécu dans les pays anglo-saxons même s'il se répète, autant l'échec est mal vécu en France, même s'il n'arrive qu'une seule fois.

Au-delà du résultat positif ou négatif de nos actions, l'échec questionne notre capacité à différencier ce qui est important de ce qui est accessoire dans les modes opératoires que nous avons mis en place pour atteindre nos objectifs.

Si nous échouons après une longue période d'efforts, nous parlerons d'échec et cela nous affectera.

Si nous n'atteignons pas notre objectif sur une courte période ou de manière ponctuelle, nous parlerons d'erreur.

L'échec nous questionne également sur notre capacité à arbitrer entre les actions que nous devons réaliser à court terme et celles que nous devons entreprendre sur une période plus longue.

Une grande partie de ces questionnements sont liés à la culture dans laquelle nous évoluons.

Ce qui est bien plus important que les succès ou les échecs que nous vivons, ce sont les enseignements ou l'absence d'enseignement que nous en tirons.

En effet pour pouvoir progresser, il convient de pouvoir gérer simultanément les aspects suivants :

- Gérer nos émotions douloureuses, associées fréquemment à l'échec, comme la déception, l'incompréhension, la frustration, la colère, la tristesse, la culpabilité ou l'injustice
- Accepter notre part de responsabilité dans l'échec
- Savoir apprendre de nos échecs

Comment y arriver ?

C'est ce que nous allons voir dans les paragraphes suivants.

### **3. Mieux vivre une épreuve ou un échec**

Tout d'abord, nous allons distinguer l'erreur, l'épreuve douloureuse et l'échec.

Comme nous l'avons vu précédemment, l'erreur se constate dans les situations où nous n'obtenons pas le résultat attendu sur une période courte. Normalement l'erreur ne devrait pas générer d'émotions douloureuses car c'est précisément grâce à nos erreurs que nous apprenons.

Nous traversons une épreuve douloureuse, lorsque nous sommes confrontés à des situations qui nous affectent fortement comme :

- La perte d'un être cher
- La maladie
- Le divorce
- Le licenciement
- Le harcèlement

Nous parlons d'échec lorsque nous n'atteignons pas notre objectif après avoir investi beaucoup d'énergie pour réussir sur une période plus longue.

Cette absence de résultat visible génère des émotions douloureuses comme celles décrites précédemment : déception, frustration, incompréhension, colère, tristesse, culpabilité ou sentiment d'injustice.

A titre d'exemple, imaginez que vous avez passé plusieurs mois à préparer une présentation importante où vous prenez la parole dans un séminaire devant de nombreux managers ou collègues.

Pas encore inscrits aux billets de Connec'Sens ?

Rejoignez-nous sur [www.connecsens.com](http://www.connecsens.com)

Votre présentation ne se passe pas comme prévu et vous donnez l'impression de ne pas vous y être préparé. Ce type de situation engendrera très probablement des sentiments de déception, de culpabilité voire de honte difficiles à gérer.

Que feriez-vous dans une telle situation ?

- Vous mettre en retrait et souhaiter que le séminaire se termine le plus rapidement possible ?
- Ou alors réagir de manière lucide et courageuse en analysant :
  - o Les causes de votre échec,
  - o En les acceptant
  - o Et en réfléchissant à la manière de construire une présentation plus originale, plus pertinente ou mieux maîtrisée à l'oral lors du prochain séminaire

Votre réaction dépend en partie de votre personnalité mais elle dépend également de votre environnement ou de votre culture d'entreprise.

Si votre Président, votre Directeur ou votre Manager ne tolère pas ou n'accepte pas l'erreur, la probabilité que vous viviez très mal la situation décrite ci-dessus est beaucoup plus forte.

A l'inverse, si vous évoluez dans une culture d'entreprise qui a mis en place « une culture de l'échec », c'est-à-dire qui encourage les échecs en vue d'accélérer l'apprentissage et le développement de leurs talents, il a fort à parier que vous allez mieux vivre cette situation, et l'image que vous aurez de vous même après l'avoir vécu serait nettement meilleure.

Concernant votre personnalité, vos réactions instinctives resteront les mêmes mais vous avez la possibilité en améliorant la connaissance de vos comportements sous stress ou de vos comportements lors de situations à fort enjeux, d'améliorer progressivement vos réactions lors de situations qui ne se passent pas comme prévues et donc de mieux vivre ces périodes.

Grâce à une meilleure connaissance de vos comportements et grâce à une meilleure acceptation de l'échec, vous allez pouvoir renforcer progressivement votre résilience et transformer également votre croyance initiale qui décrivait l'échec comme étant une situation non désirée et mauvaise pour vous.

Plus vous accepterez de parler de l'échec, qui d'ailleurs arrive à tout le monde, plus vous passerez facilement de votre précédente posture inconfortable et vulnérable à une nouvelle posture où vous réussirez à la considérer plus confortable et même apprenante, tout en étant en dehors de votre zone de confort.

Comment arriver à adopter une telle posture, c'est ce que nous verrons dans notre prochaine newsletter du mois de novembre.

Si vous souhaitez, néanmoins, avoir en avant-première, une synthèse du contenu de notre prochaine newsletter, vous pouvez nous contacter par mail.

## CONCLUSION

La conséquence des cinq mutations que nous avons détaillé dans notre premier paragraphe fait qu'il devient aujourd'hui très compliqué de prévoir et de sécuriser le succès de vos projets personnels ou professionnels.

Le nombre d'imprévus augmentant, vous serez de plus en plus confrontés à l'échec en obtenant des résultats inférieurs ou très différents de ce que vous aviez imaginé.

Si vous choisissez un mode défensif, en n'acceptant pas l'échec, en ne communiquant pas dessus et en essayant de repartir dans l'action le plus rapidement possible, vous risquez de souffrir et de moins apprendre de vos expériences.

Si vous décidez à l'inverse d'accepter l'échec, il vous faudra apprendre à vivre avec l'imprévu et avec le risque, à ne plus nommer ces situations « échecs » mais « expériences » et à mettre en place des processus pertinents pour apprendre de vos expériences.

Nous avons vu également que l'échec nous questionnait sur notre capacité à arbitrer entre les actions que nous devons réaliser à court terme et celles que nous devons entreprendre sur une période plus longue.

Et une grande partie de ces questionnements sont liés à la culture dans laquelle nous évoluons.

Si nous avons grandi en France ou en Espagne, nous n'aurons pas la même attitude face à l'échec que si nous avons grandi dans un pays anglo-saxon.

Si vous avez vécu ou travaillé aux Etats-Unis, vous savez que ce qui est bien plus important que les succès ou les échecs que nous vivons, ce sont les enseignements que nous en tirons.

Si nous adoptons la même philosophie en France, alors nous deviendrons moins aversifs à l'échec et nous accepterons de traverser nos émotions douloureuses, nous accepterons également d'assumer notre part de responsabilité dans l'échec afin de pouvoir ensuite apprendre de nos expériences.

Enfin nous avons fait le lien entre notre personnalité et nos comportements.

Et nous avons constaté qu'en améliorant la connaissance de nos comportements, nous avons la possibilité d'améliorer progressivement nos réactions lors de situations qui ne se passent pas comme prévu et donc de mieux vivre ces périodes.

Cette meilleure connaissance de nos comportements alliée à une meilleure acceptation de l'échec nous permettra de renforcer progressivement notre résilience et d'adopter une nouvelle croyance en décrivant l'échec comme une expérience nous permettant de progresser.

Les neurosciences sont une opportunité de revisiter nos modes de fonctionnement, de mettre à jour nos connaissances et de mieux comprendre nos réactions et nos comportements face aux différentes situations auxquelles nous sommes confrontés dans nos vies personnelles et professionnelles.

Mieux connaître le fonctionnement de notre cerveau nous facilitera l'accès à une meilleure compréhension de nous-mêmes, des autres et de mieux créer les nouvelles compétences dont nous aurons besoin demain dans ce nouveau monde volatile, incertain et complexe.

Ce gain en lucidité dans nos préférences d'action, devrait nous permettre de gagner du temps, de diminuer les comportements inadaptés lorsque nous sommes confrontés à l'échec.

*Thierry et moi-même vous souhaitons un très bel Automne  
Au plaisir de vous guider dans l'acquisition de nouveaux réflexes face à l'échec*