

Publié le 16 octobre 2019

« L'expérience positive de l'échec », un outil novateur pour les élus et les dirigeants d'Epl

L'échec est une notion très négativement connotée en France, au contraire d'autres pays, comme les Etats-Unis, où elle est la marque des succès à venir. Une approche nouvelle de cette notion se fait jour, qui questionne à la fois le président et le directeur général d'une Epl, non seulement en tant qu'individus, mais aussi en tant que manager. Peut-elle être vécue comme une expérience contribuant à trouver d'autres moyens pour atteindre ses objectifs ? Comment gérer ses propres échecs et ceux de ses collaborateurs ?



C'est à travers une séance interactive avec la salle que les intervenants, **Delphine Paulet** - fondatrice de TedxAix et directrice Next MBA et **Didier Dély**, PDG d'Ethicité, ont contribué à analyser la perception de l'échec dans notre environnement quotidien, ont fait part de leur propre expérience professionnelle et personnelle et ont proposé des pistes de réflexion pour rebondir après un échec.

La séance a débuté par les résultats du sondage auxquels étaient invités à répondre en amont les participants. S'y retrouvent les grandes tendances de la perception de l'échec en France : pour une petite majorité, l'échec est inévitable et nécessaire, mais pour 70% il est l'occasion d'un apprentissage (émotionnel, personnel mais aussi managérial). Enfin, une très nette différenciation est opérée par les sondés entre échec endogène et exogène.

Quelle gestion de l'échec à l'échelle des entreprises et des sociétés ?

La comparaison des approches de l'échec en France et dans d'autres pays (Etats-Unis, Chine, Suède)* est très révélatrice de la tradition élitiste française. Les mots associés à la notion d'échec, relevés dans l'assistance le démontrent : « *tabou, dévalorisation, ostracisme...* », vision française stigmatisante de ce que d'aucuns considèrent comme une opportunité.

A l'inverse, dans les pays anglo-saxons, échouer est synonyme d'expérience. En Chine, prévaut la culture du rebond. Qu'un obstacle survienne, tout est mis en œuvre pour le contourner.

Or, on peut capitaliser sur les vertus de l'échec, comme le démontre le « **fail management** » (littéralement le management de l'échec »). Ainsi le mot d'ordre de la NASA « Tough & Competent » (Résistant et Compétent), est tiré d'une expérience traumatisante, où l'explosion au sol d'un module a tué l'ensemble de l'équipage. Les équipes se sont réunies, ont pris le temps d'analyser ensemble les faits et leurs enchaînements. Forts de ces enseignements, ils en sont ressortis plus soudés, pour remporter leurs succès futurs.

Faire fructifier utilement l'échec, élus et managers peuvent aujourd'hui y recourir, en s'appuyant sur une liste de comportements à suivre et à bannir (Do's & Dont's (*))

Le rôle du manager dans la gestion de l'échec

Il faut urgemment repenser le rôle du manager. Considérant qu'il est inévitable, prévisible, le dirigeant a un rôle structurant dans la gestion de l'échec. Pour tirer les enseignements bénéfiques d'un l'échec, il est nécessaire de mettre en place un accompagnement de ses équipes. En acceptant que l'on peut échouer, que l'on peut tirer des leçons de ses erreurs, et que ces expériences sont à partager.

Le manager ne doit pas non plus oublier d'adapter son mode managérial à la personnalité de chaque membre de son équipe. Un élément qui se heurterait à de nombreux échecs, sans accompagnement, pourrait être victime d'un « syndrome d'impuissance acquise » : il ne tentera plus rien, de peur d'échouer à nouveau, avec toutes les conséquences négatives que cela engendre pour la bonne marche d'une entreprise.

Les vertus de l'échec passent par **l'intelligence collective**, la pensée intégrative, une dédramatisation et une dépersonnalisation des faits, pour en tirer des leçons applicables à l'ensemble de la structure.

Tout cela devant permettre à la ou les personnes concernées par une difficulté de tirer parti de leur expérience par la résilience. Elle suit aussi un cheminement particulier, que l'on peut rapprocher des différentes étapes... d'un deuil (*).

Positiver l'échec, état d'esprit parfaitement illustré par Nelson Mandela qui, à la question « *Quel est votre plus grand échec ?* » répondait : « *Je n'échoue jamais. Soit je gagne, soit j'apprends* ».

(*) L'ensemble des références études et tableaux sont consultables dans la présentation de la table ronde, [à télécharger ici](#)

Par Olivier LAMOUREUX