

TIRER LE MEILLEUR PARTI DE L'ÉCHEC

Par Paula Thompson, Éd.D.

Qu'est-ce que l'échec ?

Nous en faisons tous l'expérience. Mais seuls certains savent en tirer les leçons pour mieux réussir.

Cet article explore la signification de l'échec, le lien entre réussite et échec, et pourquoi il ne faut pas avoir peur d'échouer.

Il est naturel d'essayer d'éviter les situations qui pourraient mener à l'échec. L'échec peut être une expérience embarrassante et douloureuse.

Mais qu'est-ce que l'échec exactement ?

L'échec est défini comme un manque de succès ou l'incapacité à répondre à une attente. Le problème, c'est que nous avons tendance à trop interpréter l'échec. Trop souvent, nous l'associons à notre estime de soi, à notre estime de soi et à notre acceptation de soi. Les attentes que nous ne parvenons pas à satisfaire sont souvent les nôtres, ou celles que nous avons créées dans notre tête.

La plupart d'entre nous ne cherchons pas à échouer. Et nous ne voulons surtout pas être catalogués comme tels. Mais c'est peut-être une erreur.

L'échec peut être utile.

Nous pouvons en tirer des leçons, acquérir de nouvelles connaissances et faire mieux la prochaine fois. Les échecs bien vécus nous apportent de nouvelles informations et nous apprennent quelque chose qui nous rapproche de nos objectifs.

Certains vivent selon cette devise : *si vous n'échouez pas, vous ne prenez pas assez de risques*. Autrement dit, si tout ce que vous entreprenez se déroule exactement comme prévu et vous semble très confortable, vous ne vous surpassez probablement pas. Et si vous ne vous surpassez pas, vous ne progressez pas.

Considérons des idées pour recadrer l'échec dans nos esprits et nos organisations et des stratégies pour surmonter l'échec avec résilience.

Qu'est-ce que l'échec ?

Une conception assez courante de l'échec est de se fixer un objectif sans l'atteindre.

Nous avons tendance à croire qu'il est relativement simple et direct de savoir si l'on a atteint ou non un objectif. Cela repose souvent sur des données. Mais en réalité, l'échec est souvent subjectif.

Imaginez-vous dans chacun de ces trois scénarios et demandez-vous si vous considérez avoir échoué :

1. Une marathonnienne expérimentée se fixe comme objectif de courir son prochain marathon en moins de quatre heures et demie. Cet objectif est inférieur de 15 minutes à son meilleur temps précédent. Elle boucle le marathon en 4 heures et 36 minutes, améliorant son précédent record de neuf minutes.
2. Une directrice principale souhaite être promue au poste de vice-présidente et se mesure à d'autres candidats internes et externes. Elle reçoit des retours positifs. On lui explique cependant que l'équipe de direction a estimé que le recrutement d'une personne externe témoignerait de sa volonté de changement.

3. Un jeune professionnel de haut niveau d'une organisation est chargé de préparer un diaporama pour une réunion importante. Il soumet à son supérieur ce qu'il considère comme une excellente présentation. Ce dernier loue son travail, mais modifie considérablement les diapositives avant la réunion.

Notez que le différenciateur dans ces trois exemples d'analyse des échecs est un idéal que nous avons fixé dans notre esprit.

Mesurer la réalisation des objectifs peut être une activité subjective et politique. Dans chacun des exemples ci-dessus, on constate que les individus ont fourni de gros efforts et ont obtenu de bons résultats.

Peut-être que cette définition courante du mode échec, qui signifie « ne pas atteindre un objectif », n'est pas si précise et simple, après tout.

La croissance ne se produit pas par accident

Le coaching vous aide à développer des habitudes, de la confiance et de la clarté, afin que vous puissiez devenir la version de vous-même que vous savez être capable d'être.

Se remettre d'un échec en le recadrant

Qu'est-ce que l'échec ? Dans une société où la victoire est primordiale, comment gérer et définir l'échec ?

C'est le slogan d'une série documentaire intitulée *Losers*. Elle présente des athlètes ou des équipes de haut niveau qui ont connu un échec majeur.

Au-delà des histoires individuelles, *Losers* a un aspect plus fascinant : chaque épisode met en lumière des athlètes qui ont transformé l'agonie de la défaite en triomphe humain.

Un épisode présente la patineuse artistique Surya Bonaly. Neuf fois championne de France et cinq fois championne d'Europe, elle n'a pourtant remporté aucune médaille lors de ses trois participations olympiques. Elle a terminé cinquième en 1992, quatrième en 1994 et dixième en 1998.

Aujourd'hui retraitée de son activité d'athlète professionnelle, Surya Bonaly est entraîneuse de patinage artistique et conférencière motivatrice, notamment auprès des jeunes athlètes de couleur.

Comme les athlètes professionnels mis en avant dans le documentaire, vous pourriez avoir peur d'échouer.

Comment pourrions-nous définir autrement l'échec ?

Le recadrage est une technique utilisée en coaching pour voir une situation sous un nouveau jour.

Les photographes déplacent l'objectif pour obtenir différents angles sur une même photo. De même, nous pouvons changer de perspective sur les situations pour les voir différemment.

Nous pouvons reformuler l'échec en utilisant ces synonymes :

- **Débutant.** Quand on débute, les chances de réussite sont moindres. De même, on ne peut pas s'attendre à ce qu'un enfant lace ses chaussures parfaitement du premier coup, ni même du dixième. On ne peut pas se comparer à un expert quand on est novice. Lorsque vous essayez quelque chose de nouveau, adoptez l'état d'esprit du débutant. Rappelez-vous que vous êtes novice et donnez-vous de nombreuses chances de progresser.

- **Opportunité d'apprentissage.** La peur de l'échec est l'un des plus puissants freins à l'apprentissage. Un exemple est donné dans l'article classique de la Harvard Business Review « Enseigner aux gens intelligents comment apprendre ». Chris Argyris souligne que de nombreuses personnes qui réussissent craignent l'échec. Elles le craignent notamment parce qu'elles ont très peu d'expérience professionnelle en la matière. Par conséquent, elles ont tendance à réagir de manière défensive face à l'échec. Elles agissent pour l'éviter ou éviter de le reconnaître. Ce faisant, elles passent à côté de l'occasion d'apprendre et de grandir en essayant quelque chose et en obtenant un résultat différent de ce qui était attendu ou espéré. Lorsqu'un événement différent de nos attentes se produit, nous avons beaucoup à apprendre sur la situation et sur nos hypothèses. Nous avons également beaucoup à apprendre sur nous-mêmes et sur notre façon de gérer les revers et les imprévus. Si vous vous sentez sur la défensive face à un échec, recadrez la situation en vous demandant ce que vous pouvez en apprendre.
- **Perfectionnisme.** Si vous êtes très perfectionniste, vous pourriez qualifier d'échecs des choses qui n'en sont pas. Vous pourriez même être perfectionniste tout en conservant un complexe d'infériorité .
- Par exemple, vous pourriez commettre une erreur lors d'une présentation lors d'une réunion de haut niveau avec des dirigeants d'entreprise. Malgré les excellents retours de tous les participants, vous vous focalisez sur le moment précis où cela ne s'est pas déroulé exactement comme prévu.
- Lorsque vous vous culpabilisez pour un échec passé, demandez-vous : « Ai-je vraiment échoué ? » Ne laissez pas la perfection devenir l'ennemi du bien .
- **Biais systémiques.** Ces biais sont des pratiques ou des croyances ancrées dans un système qui désavantagent différents groupes. Dans le monde du travail moderne, les biais systémiques persistent à l'encontre des personnes racisées. Ils persistent également à l'encontre des femmes, des personnes handicapées et de la communauté LGBTQ+. Pour beaucoup d'entre elles, ils peuvent être la cause profonde de leur sentiment d'échec.
- Surya Bonaly était l'une des rares patineuses noires des années 1990. Elle a été jugée plus sévèrement pour ne pas avoir incarné l'idéal de la « princesse blanche » en patinage artistique féminin. Les juges l'ont qualifiée d'« exotique » et ont déclaré qu'elle était « sportive, mais pas artistique ».
- On ne connaîtra jamais pleinement l'impact des biais systémiques sur ses échecs olympiques. Avez-vous réfléchi aux biais systémiques au sein de votre système qui pourraient être un facteur de sentiment d'échec ?
- **Ambiguïté.** Nos mondes sont de plus en plus ambigus et imprévisibles. Qui aurait pu prévoir qu'une pandémie mondiale éclaterait en 2019 et bouleverserait le monde du travail presque du jour au lendemain ?
- Éviter l'échec est quasiment impossible dans certains environnements, notamment ceux qui sont très volatils, incertains, complexes ou ambigus (VUCA). Alors, soyez indulgents envers vous-même et vos collègues si une échéance est manquée ou si vous constatez des erreurs dans un projet.
- D'autres facteurs peuvent être source de distraction et de stress . Lorsque l'ambiguïté réduit les chances d'atteindre vos objectifs, ajustez les cibles ou réorientez l'entreprise.
- Essayez d'éliminer les erreurs dues à la négligence ou à une mauvaise planification, mais sachez aussi que des circonstances changeantes peuvent souvent bouleverser les plans les mieux conçus. Concentrez-vous sur ce que votre équipe peut apprendre pour

mieux fonctionner dans un contexte de stress, de distraction et d'ambiguïté plutôt que de vous lamenter sur le fait que le monde a changé malgré votre plan parfait.

- **Essais et erreurs.** Un principe fondamental du design thinking est l'idée d'échouer rapidement et d'apprendre de ses erreurs. Cet état d'esprit considère l'échec comme une partie naturelle du processus créatif. Les essais et erreurs offrent l'opportunité d'améliorer continuellement les choses.

- Comme l'a dit Thomas Edison à propos de l'invention de l'ampoule électrique : « Je n'ai pas échoué. J'ai juste trouvé 10 000 méthodes qui ne fonctionnent pas. » En considérant vos échecs comme des données, vous créez une nouvelle opportunité d'amélioration.

Motivation retrouvée. Parfois, un petit échec devient le contretemps qui suscite un engagement renouvelé envers un objectif ou un projet. Vous avez peut-être inconsciemment mis l'objectif en mode pilote automatique ou vous êtes laissé distraire par d'autres priorités.

- L'échec peut être un stimulant qui apporte énergie et motivation là où elles auraient pu manquer.

- **Tout simplement inachevé.** Cette expression est empruntée à la poétesse Amanda Gorman. L'idée de base ? Une chose qui semble ratée ou brisée n'est peut-être qu'une représentation erronée d'un processus inachevé. Prenez du recul et examinez la trajectoire à long terme avant de déclarer un échec.

Succès contre échec

Si la définition de l'échec ne se limite pas à l'atteinte d'un objectif, alors l'atteinte d'un objectif est-elle synonyme de réussite ? Dans une certaine mesure, oui. Mais cette définition semble trop restrictive.

Le succès est psychologiquement plus important que l'atteinte d'un objectif en soi. Et surtout, il est possible de se sentir accompli même face à l'échec.

Dans un discours prononcé devant les étudiants de Figure Skating Harlem, Surya Bonaly a déclaré : « Nul besoin d'attendre une médaille pour changer votre vie. Si vous vous donnez à 100 %, vous avez fait de votre mieux. Soyez fier de vous. Soyez positif et avancez. »

Cette citation illustre une distinction importante entre les objectifs de processus et les objectifs de résultats.

Un objectif de résultat évoqué précédemment était de courir un marathon en moins de quatre heures et demie. Pour y parvenir, la coureuse devait s'engager dans des processus tout au long du parcours afin d'en augmenter les chances.

Elle devait courir cinq jours ou plus par semaine, s'inscrire à un groupe d'entraînement marathon, gérer son alimentation, acheter l'équipement nécessaire et consacrer d'innombrables heures à son entraînement.

Mais dans notre société, nous avons tendance à ne pas reconnaître ni apprécier ces réussites. Au lieu de cela, nous faisons dépendre le sentiment de réussite du résultat.

Soyons réalistes : il est important de se sentir épanoui. Quand vous autorisez-vous à ressentir ce sentiment ? Si vous conditionnez la réussite uniquement à l'atteinte d'objectifs, vous risquez de ne jamais vous sentir à la hauteur.

Considérons plutôt une autre définition du succès. C'est se permettre de se sentir épanoui pour tous les efforts fournis, plutôt que pour les résultats.

Le succès, c'est savoir ce que l'on veut dans la vie et être fier de soi pour avoir investi dans ce qui a du sens pour soi. Le succès et l'échec peuvent être très subjectifs. Une plus

grande ouverture d'esprit peut vous aider à repenser votre échec pour en faire une réussite.

Étapes de l'échec

Avec le temps, vous pourriez vous concentrer sur le sentiment de réussite plutôt que sur les résultats du processus. La structure proposée par James Clear, auteur d'*Atomic Habits*, pourrait vous être utile dans ce cas. Il a identifié trois étapes de l'échec :

Un manque de vision survient lorsque vous ne savez pas clairement ce que vous voulez ou votre « pourquoi » personnel. Lorsque vous ne savez pas ce que vous attendez de la vie. Ou lorsque vous ne ressentez pas de but ni de sens à votre vie, vous souffrez peut-être d'un manque de vision.

C'est là que l'introspection et la concentration sur votre propre bien-être peuvent faire la différence

L'échec tactique survient lorsque l'on sait ce que l'on veut, mais que l'on manque de plan clair et efficace pour y parvenir.

Par exemple, un projet peut échouer parce qu'on ne dispose que d'une esquisse générale et non d'un plan directeur.

Même ceux qui maîtrisent la planification stratégique au travail ont parfois des difficultés, notamment lorsqu'il s'agit de traduire ces compétences en tactiques de développement personnel ou de leadership. C'est là que le suivi et le développement des habitudes peuvent s'avérer très efficaces.

L'échec stratégique survient lorsque vous avez un plan et que vous le suivez, mais que vous n'atteignez pas votre objectif. De nombreux facteurs peuvent influencer votre réussite, qu'ils soient liés ou non à votre plan. L'échec stratégique est le moment idéal pour mettre à profit vos compétences en design thinking et vous concentrer sur la prochaine itération.

Comprendre les raisons de votre sentiment d'échec peut vous aider à surmonter les difficultés liées à vos processus. Vous êtes peut-être « tout simplement inachevé ». Réfléchir à cela vous donnera une motivation renouvelée pour atteindre vos objectifs. Gardez à l'esprit qu'aucun d'entre nous ne peut éviter l'échec à tout moment. Ce n'est pas le but.

Nous vivons dans un monde où notre réussite, individuelle et collective, dépend de notre capacité à apprendre davantage et plus vite pour être plus performant. Si nous n'échouons pas, c'est probablement que nous ne prenons pas assez de risques.

Trop souvent, nous privilégions intellectuellement l'expérimentation et la prise de risques. Or, nous voulons le faire efficacement et proprement, sans échouer. Ce n'est pas le but.

L'objectif est de faire preuve de résilience face à l'échec. Une personne résiliente utilisera les forces suivantes pour atteindre ses objectifs :

- **Auto-compassion.** Faites preuve de bienveillance envers vous-même et envers les autres personnes impliquées dans l'échec. Concentrez-vous sur l'empathie et relativisez l'échec. Il y a une différence entre admettre un échec et s'en vouloir.

- **Agilité cognitive.** Être prêt à apprendre rapidement de ses échecs et à saisir de nouvelles opportunités.
- **Esprit de croissance.** Adoptez une approche d'apprentissage sans jugement. Par défaut, nous réagissons sur la défensive ou rejetons la faute sur les autres. Réfléchissez plutôt profondément et essayez de comprendre comment évoluer.
- **Résolution de problèmes.** Restez curieux et créatif. Collectez des données pour éclairer vos décisions et les étapes suivantes.
- **Objectif et sens.** Ne regrettez rien. Reconnectez-vous au sens profond de votre objectif et utilisez-le pour élaborer de nouvelles approches.
- **Reconnaissance.** Appréciez les efforts que vous et les autres avez déployés jusqu'à présent. Ayez le sentiment d'avoir réussi en accordant autant, voire plus, d'importance au processus qu'au résultat.

N'ayez pas peur de l'échec

Lors de sa dernière participation aux Jeux olympiques de 1998, Surya Bonaly a patiné malgré une blessure au tendon d'Achille.

Sachant que ce serait sa dernière performance en tant qu'athlète amateur, elle a parfaitement exécuté son salto arrière emblématique. Tout en sachant pertinemment que c'était une figure illégale.

Pour elle, à ce moment-là, elle ne se considérait pas comme une victime. Repousser les limites du sport et s'exprimer étaient plus importants que les notes des juges. Le public lui a réservé une ovation debout. Les juges lui ont attribué de faibles notes.

Apprendre de l'échec

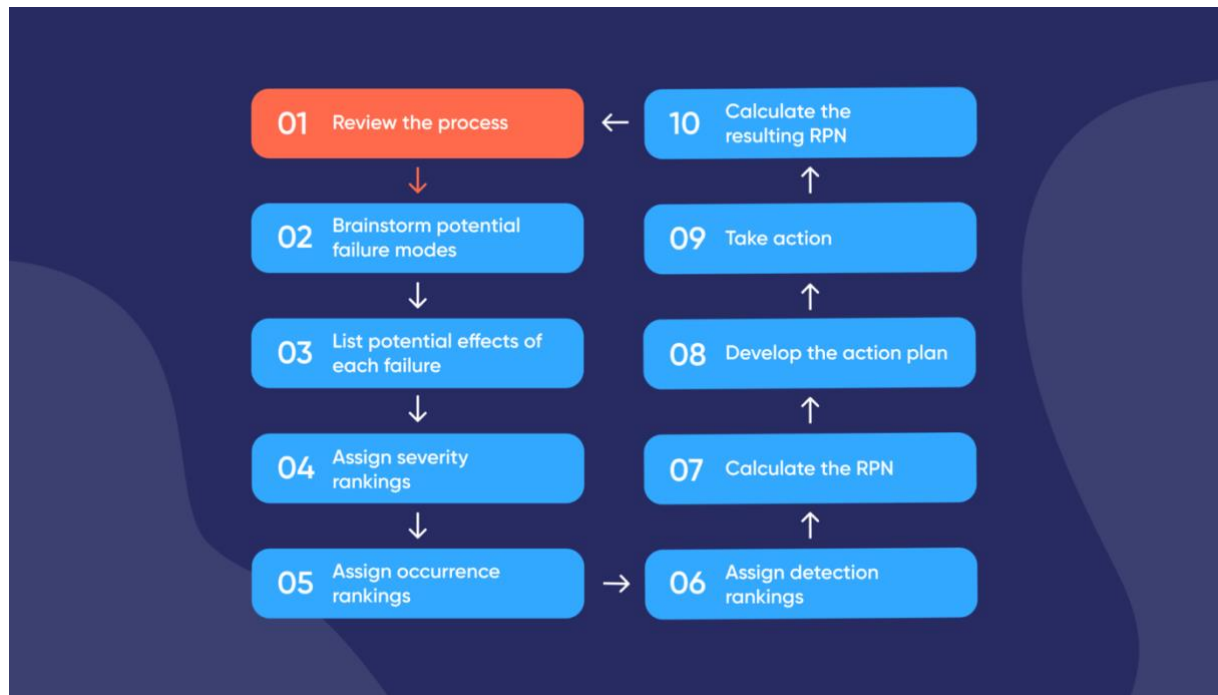
L'échec est un excellent enseignant. Il peut nous être précieux à long terme. Nous devrions être capables de l'analyser et d'en tirer des leçons importantes.

Effectuer une analyse des échecs et examiner les causes profondes de notre échec est un moyen essentiel d'apprendre de l'échec.

Cela est particulièrement vrai si vous subissez une panne complexe dont la raison n'est pas immédiatement claire.

Il est agréable de savoir ce que nous faisons bien dans notre travail ou notre entreprise. Mais le retour sur nos échecs nous offre quelque chose d'aussi important : un processus d'apprentissage, un moment d'apprentissage, sur nos erreurs.

Souvent, de petits échecs en début de projet peuvent presque ressembler à une expérience. Ces échecs peuvent engendrer une innovation porteuse de succès futurs.



Effectuer une analyse des défaillances

Il existe plusieurs cadres d'analyse des défaillances. L'un des plus populaires est l'AMDEC (analyse des modes de défaillance et de leurs effets).

La réalisation d'une analyse des défaillances vous permet de calculer un numéro de priorité de risque (RPN) pour un processus.

Un RPN est basé sur la gravité, le taux d'occurrence et le taux de détection des différents défis qui peuvent survenir dans vos processus métier.

Pour effectuer une analyse des défaillances de processus, vous devez suivre 10 étapes :

1. Examiner le processus
2. Réfléchissez aux modes de défaillance potentiels (causes profondes)
3. Énumérez les effets potentiels de chaque défaillance
4. Attribuer des classements de gravité
5. Attribuer des classements d'occurrence
6. Attribuer des classements de détection
7. Calculez le RPN (numéro de priorité du risque)
8. Élaborer un plan d'action
9. Agissez
10. Calculez le RPN (numéro de priorité du risque) résultant

Si vous souhaitez adopter une approche plus structurée pour apprendre à partir de votre modèle, ces étapes vous guideront tout au long du processus.

Pour une explication complète sur la façon de calculer votre numéro de priorité de risque et d'effectuer une analyse des échecs, consultez cette ressource .

Qu'est-ce que l'échec ? Comment en tirer des leçons ?

L'échec n'est pas une mauvaise chose en soi.

Au contraire, la plupart offrent d'incroyables opportunités de mieux comprendre soi-même ou son travail. Et certains échecs offrent même l'occasion de triompher.

Nous travaillons et vivons dans des systèmes de plus en plus ambigus et en constante évolution. Nous devons tous apprendre à accepter les erreurs et à mieux échouer. Apprendre à échouer est une compétence que nous pouvons tous développer.

Si vous ou votre équipe êtes confrontés à l'échec, pensez à essayer BetterUp Care , une solution complète de santé mentale. Elle redéfinit l'engagement des employés, la productivité et la croissance de l'entreprise.

La croissance ne se produit pas par accident

Le coaching vous aide à développer des habitudes, de la confiance et de la clarté, afin que vous puissiez devenir la version de vous-même que vous savez être capable d'être.

L'AUTEUR

Paula Thompson, Éd.D.

Paula est coach en psychologie positive et accompagne ses clients dans une évolution professionnelle transformatrice. Titulaire d'un doctorat en changement organisationnel, elle considère le coaching comme un moyen d'améliorer les organisations, une personne à la fois. Paula enseigne également des cours de deuxième cycle en leadership et en aménagement organisationnel à l'Université Pepperdine.

Paula vit à Long Beach, en Californie, où elle s'épanouit pendant le confinement en nageant dans la piscine de son jardin et en réalisant des travaux de rénovation avec son mari. Elle est fan de Star Wars, des Kansas City Chiefs, de Happy Planners et de concerts.