

HORIZONS | ET VOUS ?

Les échecs professionnels

Qui n'a pas déjà été dans la tourmente sur le front professionnel ? Peu de directeurs et cadres n'ont jamais connu l'échec ou une situation vécue comme tel. Ceux qui ont rebondi ont dépassé une vision négative et saisi cette opportunité pour se questionner. Car l'échec n'est souvent qu'un pas vers la réussite. Un paradoxe à admettre afin de se remettre en selle.

Je suis entré dans le métier sur un échec ! », se souvient Robert Sarian, aujourd'hui directeur du centre hospitalier d'Allauch, dans les Bouches-du-Rhône. Il raconte : « J'avais brillamment réussi l'écrit du concours de directeur d'hôpital, et je suis passé complètement à côté de l'oral. C'est dans ces circonstances, et sans expérience de terrain, que j'ai pris la direction d'une petite maison de retraite. J'ai passé la première année à ressasser cet échec... » Les ratages, les échecs, plus largement les aléas... Impossible d'y échapper dans une vie, encore moins dans un parcours professionnel. Le terme entouré d'une certaine pudeur a le plus souvent une connotation péjorative. Au point que lorsqu'il survient, il génère souvent une véritable paralysie. Quand sa crainte n'empêche pas tout bonnement d'entreprendre un projet. Pour l'affronter, rien de tel que de commencer par s'interroger sur le sens même du mot et sa pertinence dans le monde du travail, a fortiori pour un dirigeant ou un manager.

« Les déconvenues ne sont pas réductibles à des échecs, explique ainsi Marion Aufseesser, psychologue spécialisée dans la transition de carrière. La vie est un puzzle, quand un morceau ne convient pas, il vaut mieux en mettre un autre plutôt que s'obstiner à vouloir forcer. »

Le droit au risque

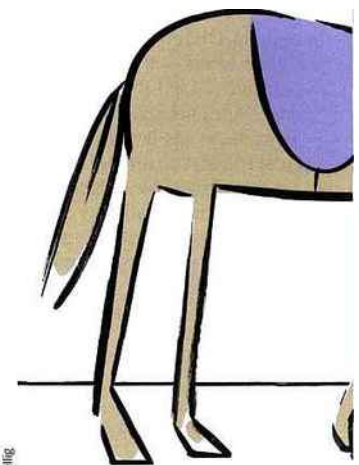
Se débarrasser d'une vision binaire serait le meilleur moyen pour dépasser les difficultés. « Je n'ai jamais avancé avec en tête un plan de carrière », témoigne Rodolphe Viault, coordinateur régional du réseau Santé bucco-dentaire et handicap Rhône-Alpes après plusieurs mois de chômage. Un parcours professionnel de directeur est un long fleuve plus ou moins agité, nourri d'allers-retours incessants entre la conscience de ce qu'on fait et ce que vous renvoient les autres. »

Un projet qui capote, une période de chômage, une prise de poste difficile, une crise à gérer... Ces aléas seront donc perçus différemment en fonction des personnalités : comme un échec ou, au contraire, plutôt comme un

défi. « Il faut savoir saisir ces moments critiques comme des opportunités », recommande ainsi Marion Aufseesser. Et faire sien le proverbe du sage chinois Lao Tseu : « L'échec est le fondement de la réussite. » Matthieu Poirot, psychologue social et docteur en gestion à la tête de Midori Consulting, renchérit : « Les déboires et ce qui ne fonctionne pas en général nous permettent d'apprendre la notion de risque. » Dans cette perspective, savoir les repérer constitue un premier pas. Il peut s'agir d'un malaise individuel (voire d'une souffrance) ou parfois d'un retour négatif de la part du collectif. « Il n'est pas toujours facile de reconnaître l'échec dans notre secteur », souligne Rodolphe Viault. Certains indicateurs dans le vert peuvent masquer des situations problématiques. Au directeur de rester à l'écoute et d'analyser ce qui lui parvient. »

Le long chemin de la résilience

Même clairement identifié, l'échec n'en est pas forcément pour autant digéré. « Le réflexe consiste souvent soit à se dévalo-



riser, soit à se sentir victime, pointe Sylvaine Pascual, dirigeante d'Ithaque Coaching. C'est en développant en amont sa capacité à avoir un regard plus réaliste sur soi-même, en prenant sa part de responsabilité dans ses réussites par exemple, qu'on prépare les étapes qui permettent d'arriver à l'acceptation de l'échec. » Un chemin souvent long, mais nécessaire. « J'ai mis plus d'un an à faire le deuil de cette formation, témoigne Robert Sarian. C'est en me recentrant sur mon travail, au contact des personnes âgées ainsi que de mon équipe que j'ai réussi à passer à autre chose. Je me suis rendu compte que les autres avaient besoin de moi ! »

Afin de sortir de la spirale négative du ressassement, de s'éloigner de l'émotion, adopter une posture réaliste s'avère une ressource intéressante. « Inutile d'être tout de suite dans le positif et l'optimisme, explique Marion Aufseesser. Il faut se donner des objectifs spécifiques, mesurables et atteignables dans le temps. »

« Parler et m'inspirer de personnalités fortes m'a aidé »



David Attoub,
rugbyman,
membre du
Stade français

« Dans le sport de haut niveau, l'échec fait partie du jeu. À l'approche d'un match, on s'y prépare. Et lorsqu'il survient, on se remet au travail rapidement. S'appuyer sur le collectif, c'est ce qui rend plus fort, comme analyser les

raisons d'un match raté est essentiel. Cela apprend à gérer les aléas. En 2006, un problème de santé m'a privé de la Coupe du monde de rugby. Cela a été très difficile au début, j'ai subi ce qu'il m'arrivait, je me sentais assailli de questions. C'est en relativisant, en me concentrant sur mes proches et en m'impliquant dans des actions tournées vers les autres que je m'en suis sorti. 2010, autre échec : j'ai été

suspendu pendant presque un an. Mon club ne m'a pas licencié, alors je me suis investi à fond, avec des objectifs à long terme. Ce qui m'a aidé, c'est de parler et de m'inspirer du parcours de personnalités fortes. Mais aussi de m'appuyer sur ce que je maîtrise et m'y tenir, quitte à revoir à la baisse mes ambitions, de même qu'écouter les autres et accepter la remise en cause. Cela permet de savoir là où on est bon. »

sont aussi des défis



Pour Robert Sarian, c'est passé par le réaménagement de la structure pour l'humaniser. « Lorsque je me suis lancé dans ce projet, j'ai enfin senti que j'avais dépassé ma difficulté », se souvient-il.

L'importance d'un appui extérieur

Essentielle également, la capacité à renoncer, avec l'idée qu'on doit être proactif uniquement sur ce que l'on maîtrise. Le directeur du centre hospitalier d'Allauch témoigne : « Quand j'ai pris mes fonctions, en tant qu'adjoint du directeur, j'ai dû composer avec tous les acteurs, l'encadrement, les médecins... Je n'ai pas compris tout de suite l'opposition ou la non-adhésion à certains de mes principes. Plus je luttais contre une approche dans laquelle je ne me reconnaissais pas, plus je renforçais autour de moi une certaine résistance. C'est en écoutant les uns et les autres que j'ai pu prendre ma juste place. » « On risque de couler si on nage à contre-courant »,

résume Matthieu Poirot. Or, pour arriver à prendre cette distance, on ne peut se passer d'une aide extérieure. »

Quitte à écorner le mythe du dirigeant invincible, les spécialistes s'accordent en effet sur ce point. « Avoir un mentor s'avère souvent utile », souligne Marion Aufseesser. Ancien collègue, ancien enseignant, directeur à la retraite... L'important est qu'il n'y ait plus de lien hiérarchique. « Il est déterminant de comprendre que l'on n'est pas seul à être passé par ces moments critiques », insiste Matthieu Poirot.

Pour certains, cela signifiera s'impliquer davantage dans un réseau. « Arrivé pour raisons personnelles dans une région que je ne connaissais pas, sans poste, je suis allé à la rencontre des principaux acteurs locaux », témoigne Rodolphe Viault. Pas besoin donc obligatoirement d'appartenir à une association professionnelle. « Ces groupes sont intéressants à condition qu'il n'y ait pas d'enjeux de pouvoir trop forts, notam-

ment sur le territoire », pointe Matthieu Poirot.

La consultation d'un coach peut également être pertinente, et pas toujours aussi coûteuse qu'on le pense. Plus généralement, aller chercher un regard extérieur peut apporter des ressources inespérées. Robert Sarian raconte : « Dans un établissement, j'ai dû affronter une ambiance délétère, consécutive au changement de l'équipe municipale. J'ai maintenu la restructuration que j'avais entamée et affirmé mes convictions. Des collègues m'ont encouragé à présenter le projet à un concours national, et nous avons

« C'est en prenant sa part de responsabilité dans ses réussites par exemple, qu'on se prépare à l'acceptation de l'échec. »

gagné le second prix. Les gens du pays m'ont regardé différemment à partir de là. »

Une opportunité d'introspection

Cultiver d'autres talents : une stratégie recommandée par les professionnels du management. « Ce n'est jamais un investissement perdu, certifie Matthieu Poirot. J'ai ainsi accompagné une directrice en grande difficulté, qui était aussi professeure de yoga. Cet engagement l'a beaucoup aidée à ce moment-là. » D'une façon générale, l'écueil consiste à construire toute son estime de soi dans la performance professionnelle. « Il faut éviter de s'identifier affectivement à sa structure », recommande le psychologue. « Le secteur social et médico-social est particulièrement exigeant. Les règlements poussent constamment à l'amélioration, mais dans un contexte de raréfaction des moyens. Une situation à risque pour les perfectionnistes surimprégnés. » conclut-il.

À côté de l'action et de l'ouverture aux autres (pour parler, mais aussi écouter), l'un des remèdes pour transformer les épisodes épineux d'une carrière en autant de ressorts consiste à les prendre comme des occasions de se questionner. En particulier les périodes de chômage. « Même si la raison est purement économique, on peut se demander si son profil est encore adapté au secteur et recherché par les recruteurs. Quoi qu'il en soit, en profiter pour développer ses compétences », illustre Marion Aufseesser.

Lorsqu'il était sans emploi, Rodolphe Viault a ainsi entamé une validation des acquis de l'expérience (VAE) pour obtenir le certificat d'aptitude aux fonctions de directeur d'établissement social ou de service d'intervention sociale (Cafdes). « Au bout de 400 candidatures spontanées et quasiment 80 réponses à des annonces sans aboutir, on se demande si on a encore une place sur le marché du travail. L'important est de rester "dans le coup" », confirme-t-il. Au-delà des compétences à proprement parler, mieux vaut aller au bout des doutes qui assaillent dans ce genre de situations. « Je me suis demandé si je souhaitais continuer à travailler dans ce domaine, j'ai fait un bilan de mon parcours après dix ans où j'avais enchaîné les postes avec un rythme de travail très soutenu », raconte Rodolphe Viault. Cela m'a permis de trouver ma cohérence, de comprendre que j'aimais mon métier, mais aussi de prendre le temps de m'occuper de ma fille. Je ne regrette rien. »

Catherine de Coppet

ALLER PLUS LOIN

- **Rebondir : réussir votre transition professionnelle**, Marion Aufseesser, éd. Odile Jacob | 2012
- **Réagir face à une crise de carrière**, Domitille Tézé, éd. Dunod, 2008
- **Faites rebondir votre carrière**, Delphine Barraix, Gérard Rodach, éd. ESF, 2012