

Se gérer soi-même Rebondir après un échec professionnel

par Mitchell Lee Marks, Philip Mirvis et Ron Ashkenas

Brian était l'une des stars montantes de son entreprise. Après divers postes à responsabilité, il avait été nommé à la tête d'une business unit, sous l'autorité directe de son P-DG. Mais au bout de deux ans, et en dépit de résultats financiers exemplaires, son patron le congédia. Brian s'entendit dire que l'entreprise cherchait à devenir plus ouverte, plus engagée et plus internationale, et que son style de management agressif ne reflétait pas ces valeurs.

Comme nombre de managers ambitieux faisant l'expérience d'un revers professionnel, Brian passa par une période de choc, de déni et de doute quant à ses capacités. Après tout, il n'avait encore jamais échoué dans son travail. Il eut du mal à accepter qu'il n'était peut-être pas aussi bon qu'il le pensait et se sentit contrarié et furieux que son patron ne lui ait pas laissé une chance de faire ses preuves. Néanmoins, il finit par reconnaître qu'il ne pouvait rien changer à la situation et choisit plutôt d'aller de l'avant. Aucun des collaborateurs travaillant sous ses ordres ne s'étant opposé à son départ, il était particulièrement curieux de comprendre comment, à l'avenir, il pourrait cultiver la loyauté de ses subordonnés.

Quelques mois plus tard, une grande entreprise industrielle, impressionnée par les indiscutables

capacités de Brian à atteindre ses objectifs financiers, lui offrit la responsabilité d'une de ses divisions. Bien que le poste soit moins prestigieux que le précédent, Brian décida de l'accepter. Il voulait expérimenter d'autres façons de travailler et de manager, apprendre à mieux contrôler ses émotions et à rassembler son équipe autour de lui. Une décision qui porta ses fruits : moins de trois ans après, une autre entreprise industrielle, figurant cette fois au classement Fortune 500, l'embaucha comme P-DG. En sept ans à ce poste, il a doublé le chiffre d'affaires de la société et créé une culture où s'équilibrent esprit d'innovation et attention méthodique portée à la productivité et à la performance.

Naturellement, tout le monde ne passe pas du statut de cadre déchu à celui de patron d'une grande entreprise. Mais après plus de trente ans de travaux de recherches et de conseil auprès de nos clients dirigeants, nous avons découvert que l'une des leçons tirées de l'histoire de Brian est en réalité quasi universelle : même une grande déconvenue professionnelle peut s'avérer un tremplin pour la réussite, pour peu qu'on y réagisse de façon appropriée. Pour réussir la volte-face de Brian, il faudra vous concentrer sur quelques étapes essentielles : déterminer les raisons de votre

échec, identifier de nouveaux parcours possibles et, enfin, saisir la bonne opportunité quand elle se présente.

Déterminer les raisons de votre échec

Nous avons interviewé des centaines de cadres ayant été licenciés pour raisons professionnelles ou économiques, ou n'ayant pas obtenu la promotion tant convoitée (qu'il s'agisse des conséquences de fusions, de restructurations, de concurrence pour un poste haut placé ou d'échecs personnels). Ils traversaient alors, bien souvent, les étapes classiques de la défaite telles que définies par la psychiatre Elisabeth Kübler-Ross : d'abord le choc et le déni face aux événements, puis la colère dirigée contre l'entreprise ou leur patron, suivie d'un ressassement de leur mauvais sort et, enfin, d'une longue période durant laquelle ils pansent leurs plaies tout en s'interrogeant sur la possibilité de jamais regagner le respect de leurs pairs et de leurs équipes. La plupart n'atteignent jamais le stade de l'«acceptation».

Ceci vient en partie du fait que très souvent, comme les spécialistes de la psychologie sociale l'ont établi au cours de plusieurs décennies de recherches, les salariés extrêmement performants s'attribuent un trop grand mérite en cas de succès

<p>et blâment à l'excès les facteurs extérieurs en cas d'échec. Ce parti pris quant à l'origine des événements préserve certes l'estime de soi, mais au détriment de l'apprentissage et de la progression personnelle. On se concentre sur des éléments conjoncturels ou sur la politique de son entreprise au lieu d'examiner son propre rôle dans l'enchaînement des faits.</p> <p>Certains cherchent autour d'eux un feed-back sincère mais ne se tournent que vers des amis, des parents ou des collègues compatissants venant renforcer l'image qu'ils ont d'eux-mêmes («Tu méritais ce poste») et nourrir leur sentiment d'injustice</p>	<p>un feed-back honnête et non des paroles de consolation.</p> <p>Brian, par exemple, dut se lancer dans des conversations franches, et parfois douloureuses, avec son patron et avec plusieurs subordonnés et collègues de confiance avant de découvrir qu'il avait développé une réputation nuisible à sa carrière, celle d'un collaborateur difficile et parfois incapable de contrôler ses émotions.</p> <p>Le cas de Stan, associé principal dans un cabinet d'audit et de conseil cherchant à se développer à l'international, est lui aussi intéressant. Ouvertement partisan du plan de croissance de l'entreprise, il s'attendait à se voir confier la tête</p>	<p>qu'elle ne contrarie, au Royaume-Uni, la signature de nouveaux contrats et la bonne marche du bureau. Sa première réaction fut de se défendre. («Personne ne s'était jamais plaint de mon agressivité lorsqu'elle permettait de décrocher de gros contrats!», pensait-il.) Il garda néanmoins ce sentiment pour lui - et en vint rapidement à apprécier cette franchise. «On n'était pas en train de me demander de changer, analysa-t-il. Mais le message était clair : mon style m'avait empêché de saisir cette opportunité.»</p> <p>Identifier de nouveaux parcours possibles</p> <p>L'étape suivante consiste à estimer objectivement le potentiel pour transformer votre échec en succès, qu'il s'agisse d'endosser un nouveau rôle au sein de votre entreprise, de partir travailler pour une autre société ou de changer complètement de secteur, voire de carrière.</p>
--	--	--

Reconsidérer ses échecs et les voir comme des opportunités requiert une réflexion profonde sur son identité et ses aspirations.

(«Tu as toutes les raisons d'être en colère»). Cela les empêche d'envisager leur propre culpabilité et de s'affranchir des comportements destructeurs qui avaient provoqué leur chute. Ils peuvent aussi être amenés à diminuer leurs efforts et à espérer moins quant à leur carrière.

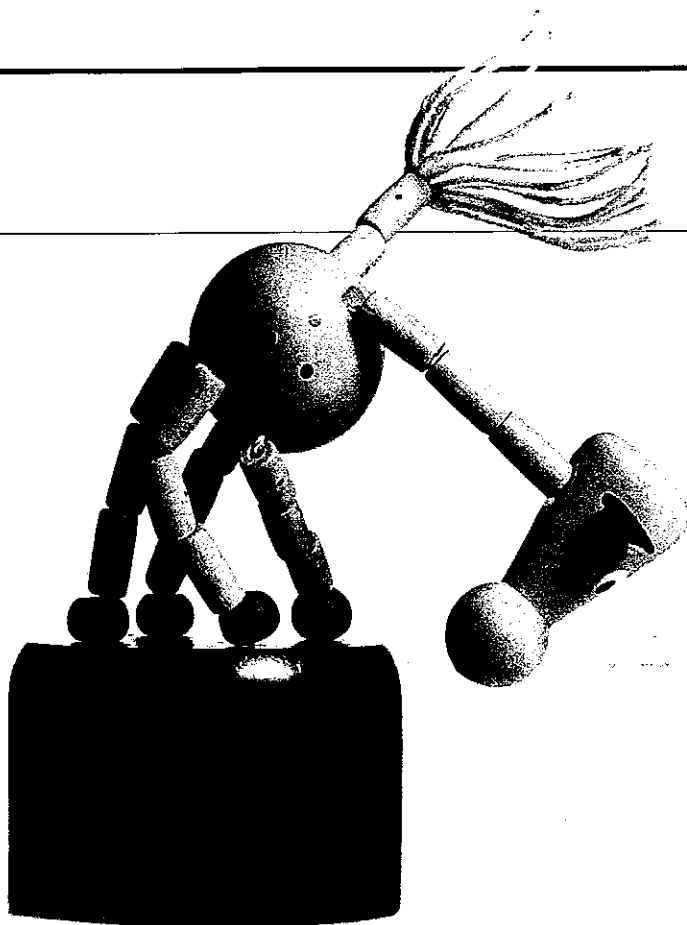
Ceux qui parviennent à rebondir après une déconvenue professionnelle ont une tout autre approche. Loin de rester bloqués dans le chagrin ou le reproche, ils explorent activement la façon dont eux-mêmes ont contribué à la détérioration de la situation, revoient leurs analyses et leurs réactions face aux circonstances et s'interrogent sur ce qu'ils changeraient si l'occasion leur en était donnée. Ils interrogent en outre une grande variété d'interlocuteurs (supérieurs, pairs, subordonnés) en leur expliquant clairement qu'ils attendent d'eux

du nouveau bureau londonien et fut scandalisé qu'un autre associé soit choisi à sa place. Il bouillonna pendant plusieurs semaines avant de se résoudre à entreprendre une démarche plus productive. Il demanda des entretiens individuels avec les membres du comité de direction de sa société et expliqua, au début de chaque rendez-vous, qu'il ne cherchait pas à renverser la situation mais à comprendre le pourquoi de cette décision. Il veilla à ne pas paraître trop amer ni à dénigrer le processus et les personnalités impliquées. Il conserva un ton positif et confiant et exprima sa volonté d'apprendre de ses erreurs.

Les membres du comité de direction lui firent en retour des remarques cohérentes et précieuses: ils considéraient son agressivité commerciale comme un atout pour les Etats-Unis, mais s'inquiétaient

Reconsidérer ses échecs et les voir comme des opportunités requiert une réflexion profonde sur son identité et ses aspirations. Des études ont montré que la fuite était une réaction courante face aux carrières qui dérapent: certains partent en voyage pour échapper à leurs ennuis, d'autres se noient dans le travail, l'alcool ou la nourriture, d'autres encore cachent leurs pensées et leurs plans à leur entourage. Si de tels comportements peuvent permettre de libérer un peu d'espace mental pour faire la part des choses, ils mènent rarement à une transition productive. Il est plus efficace d'entamer une exploration rationnelle de toutes les options disponibles.

Les opportunités ne se présentent généralement pas tout de suite, naturellement, et il peut être difficile de les identifier au milieu du brouillard de colère et de déception qui obscurcit les premiers temps



suisant un coup dur. Les recherches de William Bridges, spécialiste de la conduite du changement, mettent en évidence la tension que ressentent les individus déchirés entre leur identité et leurs attentes d'une part, et le lâcher-prise d'autre part. Les dirigeants que nous avons conseillés décrivent une zone de «pénombre»: le statu quo a été irrémédiablement bouleversé, mais le contour des succès futurs reste encore très flou.

C'est pourquoi il est utile de prendre du temps pour expérimenter quelques pistes. Une solution consiste à s'entretenir avec un conseiller ou à commencer une thérapie, à la fois pour clarifier ses objectifs et réfléchir à son développement personnel. Autre possibilité, profiter d'un congé temporaire pour reprendre des études ou s'essayer à un changement de carrière en travaillant pour une jeune entreprise ou une association caritative. Faire une pause peut vous aider à trouver une nouvelle signification à votre déconvenue professionnelle.

Rappelez-vous la réaction de Brian après qu'il a été débarqué de sa business unit: il a envisagé des emplois aux responsabilités moindres mais qui lui donneraient l'opportunité d'expérimenter un

consécutifs, d'autre part car elle avait été promue trois fois en cinq ans. Jusqu'au moment où elle a découvert que son poste allait être supprimé...

Dans un premier temps, Paula s'en est prise à tout, de la politique de l'entreprise jusqu'à l'incapacité de son patron à les protéger, elle et son équipe. Puis, trois mois après cette annonce, son dernier jour est arrivé. Elle n'avait rien prévu et ne souhaitait rien programmer à court terme: au contraire, elle a pris le temps d'analyser sa vie et sa carrière. Elle a pris contact avec ses amis et ses partenaires professionnels, non pas pour «réseauter», selon ses mots, mais pour prendre du recul et entendre leurs conseils quant à sa réflexion sur ses objectifs. Elle a mûri chaque conversation, pris des notes et fini par développer ce qu'elle a baptisé les «quatre thématiques de mon prochain job»: lancer de nouveaux produits sur le marché (au lieu de relancer sur d'autres zones des offres déjà existantes aux Etats-Unis), entrer en interaction directe avec ses clients, travailler

Les opportunités ne se présentent pas tout de suite. Et il peut être difficile de les identifier quand la colère et la déception brouillent l'esprit.

nouveau style de management. Prenons aussi le cas de Paula, que nous avons rencontrée dans le cadre d'une étude sur la résilience des responsables de publicité online dans des contextes de restructuration. Quand le nouveau P-DG a lancé une refonte de son entreprise high-tech, Paula s'est sentie relativement protégée, d'une part car que la division européenne sous sa responsabilité avait atteint voire dépassé ses objectifs sur onze trimestres

pour une entreprise proposant une valeur ajoutée unique, et côtoyer des collègues qu'elle apprécie et auxquels elle peut faire confiance. Paula a ensuite adapté sa recherche d'emploi en fonction de ces objectifs.

Saisir la bonne opportunité

Après avoir identifié les différentes options possibles, il ne vous reste qu'à en choisir une... Une étape qui peut être effrayante, surtout si vous vous lancez en territoire inconnu. S'imaginer une nouvelle identité

professionnelle est une chose, lui donner vie en est une autre! Rappelez-vous toutefois que vos compétences et votre expérience n'ont pas disparu avec votre dernier emploi, et que s'y ajoutent désormais les leçons apprises à la suite de votre revers. Sans doute avez-vous également révisé pour le mieux votre définition du succès...

L'étude que nous avons menée avec le spécialiste de l'orientation professionnelle Douglas (Tim) Hall montre que nos besoins et nos priorités peuvent changer de façon spectaculaire au fil du temps - après la naissance d'un enfant ou son départ du foyer familial, après un divorce ou la mort d'un parent, au moment où, vers la quarantaine, les rêves de notre jeunesse s'éloignent et laissent place à d'autres aspirations, ou quand nos perspectives et compétences deviennent dépassées et qu'apparaissent de nouveaux challenges pour progresser. Le choix d'une opportunité est donc fortement lié au moment de notre vie où l'on cherche à la saisir.

L'histoire de Paula est un cas d'école. Sa liste de «must have» l'a amenée à postuler puis à accepter un poste de niveau supérieur - directrice des ventes internationales - à celui qu'elle occupait précédemment, dans une plus petite société de la même branche. Le poste était en outre situé en Europe, dans la ville où elle résidait et où elle souhaitait rester.

Brian, au contraire, a choisi de nettement rétrograder, mais il en a profité pour apprendre à devenir un meilleur manager. Il a compris ce qui provoquait chez lui un comportement improductif par le passé, et imaginé des stratégies d'adaptation. Au lieu, par exemple, de sauter sur ses subordonnés quand ils n'avaient pas atteint leurs objectifs,

il a appris à s'entretenir en privé avec les managers concernés. Après un temps d'acclimatation, cette approche mesurée a commencé à lui sembler plus naturelle.

Autre exemple, celui de Bruce, cadre informatique dans une banque new-yorkaise ayant fusionné avec un autre établissement. La nouvelle organisation lui permettait de conserver son travail, mais il était consterné de passer à côté du poste de directeur technique de la nouvelle société. Il est resté à son poste durant la phase d'intégration, mais, après une année passée à repenser ses objectifs personnels et professionnels

et à envisager différentes options, il a déménagé avec sa famille à Austin, au Texas, et rejoint une petite entreprise technologique qui a connu depuis un succès fulgurant. Et, aussi important, il a trouvé le temps d'entraîner les équipes de football de ses deux enfants et a pu satisfaire sa passion de la musique en devenant guitariste dans un groupe local.

Comme Paula et Brian, Bruce a fait un sérieux travail sur lui-même après sa déconvenue professionnelle, et il a ensuite agi de façon convaincante. Il a choisi une nouvelle ville, un nouveau secteur d'activité et un nouveau travail qui lui ont permis de dépasser sa déception et de s'épanouir.



Mitchell Lee Marks enseigne le leadership au College of Business de la San Francisco State University. Il est aussi président de JoiningForces.org. **Philip Mirvis** est consultant et psychologue des organisations. **Ron Ashkenas** est associé principal du cabinet Schaffer Consulting à Stamford, dans le Connecticut.

Pour ceux qui décident de rester chez leurs employeurs, le plus difficile est peut-être de changer d'état d'esprit et de revoir son degré d'engagement psychologique. C'est ce qu'a fait Stan dans son cabinet d'audit et de conseil: après avoir acquis une meilleure compréhension de la façon dont ses collègues le percevaient, il a adopté son rôle de «rainmaker» et apprécié davantage le salaire, le statut et les avantages qui en découlaient. Il a également trouvé une nouvelle source de satisfaction et d'épanouissement en devenant le mentor d'une nouvelle génération de talents, qu'il conseille sur les moyens de remporter de nouveaux contrats.

Un tel changement de perspective demande autant d'énergie qu'un changement d'entreprise ou de carrière. Si vous ne parvenez pas à vous replonger dans votre travail avec un enthousiasme renouvelé, peut-être pouvez faire le choix de vous impliquer davantage dans votre vie de famille, dans une association ou dans vos loisirs, en prenant conscience qu'une vie personnelle riche peut très bien compenser le fait de ne pas être le numéro 1 de votre équipe ou de votre entreprise.

NOUS CONNAISSONS TOUS l'importance de la résilience et de l'adaptabilité en matière de réussite professionnelle. Mais ces qualités ne sont pas naturelles chez tous, d'où l'utilité d'avoir des étapes précises à suivre après un coup dur. L'approche décrite ici peut vous aider à transformer la colère et la perte de confiance en soi associées à l'échec en enthousiasme pour les opportunités qui s'offrent à vous. ♥

