

## **APPRENDRE DE VOS ERREURS**

*Et faites de l'échec un tremplin vers votre réussite*

### **Introduction**

Après avoir diffusé la première partie de cette thématique de l'échec (la montée en puissance de l'échec, votre relation au succès et à l'échec, mieux vivre une épreuve ou un échec) nous abordons aujourd'hui le thème du rebond et de l'apprentissage après l'échec.

Pour ce faire, je vous propose de suivre les quatre étapes suivantes :

- Identifiez vos apprentissages
- Rebondir vite après un échec
- Pérennisez vos apprentissages
- Utilisez l'échec comme tremplin vers votre réussite

### **1. Identifiez vos apprentissages**

Vous avez, maintenant, identifié les causes de votre échec ou de vos erreurs sur votre projet qui a duré 10 mois, vous avez peut-être ressenti des émotions douloureuses car les impacts ou les enjeux étaient importants, mais vous avez accepté et assumé cette expérience qui ne s'est pas déroulée comme prévu.

La question que vous vous posez maintenant est comment réellement apprendre de ce que vous avez vécu.

Je vous propose 3 pistes de réflexion :

**Piste d'amélioration n° 1** : Prendre conscience que l'abandon n'est pas synonyme d'échec

- Dans la situation que vous venez de vivre, vous vous êtes rendu compte au bout de 2 ou 3 mois que vos efforts ne donnaient pas les résultats attendus et pourtant vous avez continué avec la même méthodologie.
- Auriez-vous pu abandonner cette première méthode pour en choisir une autre ou auriez-vous pu modifier une partie des objectifs de votre projet ?
- La majorité des personnes répondent non à cette question, pourquoi ?
  - o La première raison qui vous empêche d'abandonner est que certains de vos amis, des membres de votre famille, d'autres figures d'autorité vous ont toujours répété qu'il ne fallait pas abandonner car l'abandon est synonyme d'échec.
  - o Vous avez donc fait votre cette croyance que l'abandon (ou l'abandon prématuré) est synonyme d'échec et vous l'avez intégré dans vos comportements, d'où votre réaction, que vous pouvez néanmoins modifier dans le futur.

La piste d'amélioration consiste donc à prendre conscience que l'abandon n'est pas nécessairement synonyme d'échec mais savoir abandonner au bon moment peut être considéré au contraire comme une forme d'intelligence de situation.

## **Piste d'amélioration n° 2** : Prendre du recul par rapport aux « coûts engagés »

La 2<sup>ème</sup> erreur que vous avez commise sur votre projet qui a duré 10 mois est que vous avez persévéré alors que vous aviez constaté rapidement que vous étiez sur la mauvaise piste.

Pourquoi cela ?

1. Lorsque nous avons lourdement investi en temps, en énergie, en argent dans ce projet sur les 5 premiers mois, cela signifie que le coût total déjà investi est important.
2. Si nous abandonnons, ce coût est irrécupérable à nos yeux. Ce que nous ne voyons pas, c'est que si nous continuons malgré les faibles chances de succès, le coût irrécupérable sera encore plus important au fur et à mesure que le temps passe

La piste d'amélioration consiste donc à accepter de perdre « les coûts engagés » à une date donnée pour éviter de perdre plus encore demain

## **Piste d'amélioration n° 3** : Devenir plus attentif aux « coûts d'opportunité »

Dans l'exemple qui précède :

- Si j'abandonne au bout de 5 mois, voire au bout de 2 ou 3 mois, je vais pouvoir investir mon temps et mes ressources financières disponibles sur un autre projet beaucoup plus rentable
- Je dois alors arbitrer :
  - o Entre le court terme : ces coûts irrécupérables que j'ai chiffré et qui me paraissent importants
  - o Et le long terme : ces coûts d'opportunité qui sont lointains, encore flous et donc difficilement chiffrables

En analysant le niveau d'acceptation du risque et de l'incertitude parmi mes clients dirigeants ou managers au cours des 3 dernières années, je constate que ceux qui ont montré un plus grand degré d'acceptation au risque, à l'incertitude et à l'erreur ont mieux réussi à atteindre leurs objectifs stratégiques et opérationnels en 2018 et ils ont à mon sens plus de chances de réussir sur le long terme

## **2. Rebondir vite après l'échec**

Il existe plusieurs manières de rebondir et nous allons rechercher les rebonds à la fois rapides, durables et également ceux qui nous permettent de progresser.

En nous inspirant des grands sportifs, nous pourrions nommer cette expérience « rebond apprenant » ou « rebond intelligent ».

### *A. REBONDIR RAPIDEMENT DANS L'ENTREPRISE*

La culture d'une entreprise est souvent imprégnée « des profils majoritairement présents parmi ses managers »

- Si cette culture d'entreprise attache beaucoup, voire trop d'importance à la compréhension détaillée des causes Des différents échecs qu'ils ont eu ou qu'ils ont vécu comme tels, les managers des équipes opérationnelles et des équipes projet risquent de passer beaucoup de temps à terre et de se relever plus lentement

Face au cas que nous venons de décrire, une piste d'amélioration pour cette entreprise consisterait à adopter la devise des « start-uppers » de la Silicon Valley : « Test, fail and learn fast ».

Cette devise, rapportée à notre culture latine, se transposerait de la manière suivante :

- Entre le temps et l'argent investis dans un projet, la clef du succès est d'arriver à un échec rapide et le plus économique possible, ce qui revient à promouvoir « l'échec intelligent »

L'intégration de cette valeur dans la culture de l'entreprise nécessite un travail collégial et un engagement fort, qui part du conseil d'administration et qui infuse collectivement aux différents niveaux de pouvoir :

- Gouvernance (présidence, membres du conseil)
- Dirigeance (directeur général, comité de direction)
- Et management (managers en lien avec le comité de direction, managers intermédiaires, managers terrain)

Une fois cette valeur « échouer intelligemment » intégrée dans la culture de l'entreprise, le travail du conseil d'administration et des dirigeants n'est pas terminé :

- Il convient de former les managers pour qu'ils comprennent :
  - o Que l'échec fait partie intégrante de leur job
  - o Que s'ils échouent bien, ils auront le droit d'échouer à nouveau
  - o Enfin, que l'échec intelligent doit être reconnu comme une victoire  
Et que cette victoire doit être célébrée collectivement avec leurs collaborateurs

Une piste d'amélioration consiste donc à ne pas cacher l'échec mais à l'assumer pleinement et de manière transparente, à la fois individuellement et collectivement.

C'est une condition nécessaire pour que les managers acceptent durablement de prendre des risques et puissent rebondir rapidement après chacun de leurs échecs

## *B. LE REBOND INTELLIGENT*

Ce rebond intelligent se prépare lorsque nous sommes au plus bas et comprend plusieurs facteurs de succès, le premier d'entre eux étant d'apprendre de chacun de mes échecs et d'anticiper le succès à venir.

### **Facteur de succès n° 1 : Apprendre et anticiper**

Que cela soit dans l'entreprise ou dans le sport, c'est lorsque nous sommes au fond du trou qu'il convient d'anticiper et de préparer notre rebond.

Prenons l'exemple du tennisman suisse Stan Wawrinka en 2013, lorsqu'il n'était pas au mieux de sa forme.

Il a d'abord réagi mentalement en se conditionnant au succès :

Il s'est fait tatouer sur son bras gauche : LE SUCCES TOT OU TARD.

Interrogé sur son choix, il répondait : C'est une phrase que j'aime bien et qui résume bien mon envie de « toujours essayer malgré les défaites »

Qu'y a-t-il derrière cette phrase d'apparence anodine :

- Tout d'abord une dédramatisation de ses échecs répétés, qu'il a vécu comme « faisant partie de son apprentissage » et de son métier de « sportif de haut niveau »
- Ensuite une « détermination féroce », comme s'il se répétait à lui-même, échoue encore, mais échoue mieux, en apprenant quelque chose de vraiment important à chaque défaite

## **Facteur de succès n° 2** : Ne pas rester à terre trop longtemps et se relever rapidement

Que fait le sportif de haut niveau pour se relever rapidement ?

Il définit ses objectifs et il travaille son mental en permanence.

Prenons l'exemple de Raphaël NADAL

Après une défaite, il dédramatise la situation, il analyse rapidement les causes de sa défaite et avant de s'entraîner à nouveau, il se prépare mentalement.

Il s'isole, il fait des exercices de respiration afin de pouvoir récupérer de l'énergie positive le plus rapidement possible. Lorsqu'il est à nouveau en énergie, il retourne sur le cours pour s'entraîner en répétant inlassablement les mêmes mouvements.

Si vous regardez son service par exemple, vous observerez qu'il reproduit toujours les mêmes gestes.

Les neurosciences nous informent que ce mode opératoire correspond à la mise en place d'une « routine ».

Quel en est le bénéfice ?

La mise en place d'une routine permet à notre cerveau de libérer notre attention du geste que je dois faire pour servir puis ce que ce geste est passé en mode automatique. Je pourrais donc orienter toute mon énergie sur l'observation des mouvements et des gestes de mon adversaire lors de mon prochain match afin de pouvoir réagir de manière rapide et efficace à toutes les situations nouvelles que se présenteront.

Si vous êtes dirigeant ou manager, vous pouvez adopter la même méthode gagnante de la préparation mentale.

Vous allez visualiser votre prochaine négociation en identifiant les points de passage obligé du démarrage de cette négociation et vous les ferez passer en mode automatique grâce à la répétition.

Vous vous ménagerez également des pauses en écoutant de la musique, en marchant dans la forêt ou en faisant des exercices de respiration.

L'ensemble de ces techniques, vous permettra de ne pas rester à terre trop longtemps et comme les grands sportifs de récupérer rapidement de l'énergie après un échec, de retrouver rapidement une totale confiance en vos capacités et de repartir de l'avant en ayant la capacité de mobiliser pleinement l'ensemble de vos talents.

## **Facteur de succès n°3** : Passer rapidement à l'action après s'être relevé.

Vous êtes debout à nouveau.

Rien ne sert de rechercher le succès avec avidité, ni de craindre un nouvel échec avec peur car ses deux possibilités ne sont que des « résultats possibles », ou encore « les deux phases d'une même pièce ».

Sur un plan personnel, l'erreur de parcours qui me fait perdre du temps lorsque je conduis de manière distraite et qui pourrait énerver mon passager s'inscrit dans les nombreuses erreurs que nous pouvons faire tous les jours.

Si je veux m'inscrire dans une démarche d'amélioration, je dois d'abord accepter cette erreur et ensuite en rechercher la cause (manque d'attention, manque d'information ou de connaissance).

Mais mon analyse, toute pertinente qu'elle soit ne servira à rien tant que je n'aurais pas décidé de passer à l'action et tant que ma décision ne soit pas suivie d'effets et d'actions concrètes pour m'améliorer.

Pour faciliter ce passage à l'action, je m'interrogerais, dans un premier temps, sur la nature de l'enjeu pour moi de cette amélioration (qu'est ce que je vais gagner ? qu'est ce que je pourrais perdre ?)

Dans un deuxième temps, je m'interrogerais sur les ressources que je suis prêt à mobiliser pour m'améliorer et sur les efforts que je suis prêt à fournir.

Sur un plan professionnel, nous parlerons d'échec lorsque l'objectif n'est pas atteint ou lorsque mon ambition n'est pas réalisée. Nous parlerons de succès lorsqu'il y a reconnaissance de cette atteinte et de cette réalisation.

Echec et succès sont donc directement liés à la nature des objectifs et des ambitions que nous nous fixons.

Prendre le chemin du succès, c'est d'abord accepter de risquer l'échec et ensuite, indépendamment du résultat (succès ou échec) de reprendre rapidement nos actions de répétition et de mise en place de routines, pour pouvoir comme les grands sportifs nous mettre dans les bonnes conditions pour progresser et réussir en adoptant progressivement le mode opératoire qui nous permet de donner le meilleur de nous même.

Ce qui fonctionne pour vous, fonctionne également pour vos collaborateurs.

Pour les aider à réussir vous devez donc réunir tout d'abord les conditions de cette réussite, c'est-à-dire, faire expérimenter progressivement à votre collaborateur qu'il est capable de réaliser correctement des tâches de plus en plus complexes dans l'environnement incertain qui est le sien aujourd'hui.

Pour accompagner l'un de vos collaborateurs ou l'ensemble de vos équipes vers le succès en leur apprenant à faire face efficacement aux difficultés qu'ils rencontrent, vous pouvez vous faire aider par un coach professionnel ou le faire vous-même si vous maîtrisez ces méthodes d'amélioration par la préparation mentale qui nous viennent du monde du sport.

### 3. Pérennisez vos apprentissages

Vous avez réussi à rebondir vite après votre dernier échec, vous avez également identifié vos apprentissages, il convient maintenant de les ancrer afin que ces apprentissages consécutifs à vos expériences puissent être mobilisés efficacement au moment où vous en aurez besoin dans le futur.

Pour ce faire, je vous propose les trois clés de succès suivantes :

#### **Facteur clé de succès n° 1 : l'attention**

Lorsque vous venez d'apprendre quelque chose de nouveau, cet apprentissage est fugace et si vous ne faites rien de particulier, vous prenez le risque de désapprendre rapidement ce que vous croyez avoir appris.

Pour éviter ce désapprentissage, il convient de manière consciente et concentrée de focaliser votre attention sur cet apprentissage et de décider de le mettre en pratique le plus souvent possible dans les 30 jours qui suivent cet apprentissage.

Au-delà de ces 30 jours, vous pouvez également vous exercer à transmettre cet apprentissage à une autre personne, ce qui augmentera la force de cet ancrage.

#### **Facteur clé de succès n° 2 : l'engagement actif**

Prenons l'exemple d'un manager qui a constaté qu'un de ces collaborateurs avait une tendance à procrastiner, en remettant à plus tard ce qu'il aurait pu faire le jour même, perdant ainsi de son efficacité.

Si vous suivez cette méthodologie de pérennisation de l'apprentissage du thème : « je passe à l'action rapidement »,

Vous appliquerez d'abord la clé n° 1 en attirant l'attention de votre collaborateur, par une communication explicite et bienveillante, sur le fait qu'il remet systématiquement au lendemain certaines tâches qu'il considère comme étant désagréables.

Bien souvent vous constaterez qu'il ne le fait pas toujours de manière consciente ce qui d'ailleurs est le motif qui l'empêche de s'améliorer. En effet, nous ne pouvons pas modifier un comportement dont nous ne sommes pas conscients.

Une fois que la prise de conscience du « comportement inadapté » de votre collaborateur est réalisée vous pouvez appliquer la clé n°2 de l'engagement actif.

En quoi consiste cette clé ?

Elle part du constat qu'un organisme passif n'apprend pas, il convient donc tout d'abord :

- De refuser la passivité, en générant activement des hypothèses qui font sens pour vous dans les actions que vous mettez en place
- Il convient ensuite d'approfondir en faisant l'effort de comprendre par vous-même ce qui pourrait fonctionner ou ne pas fonctionner et en refusant des solutions toutes faites.
- Il convient également de stimuler en permanence votre curiosité naturelle en recherchant de nouvelles informations.
- Il convient enfin de vouloir vraiment apprendre et de savoir ce qui constitue un réel moteur de motivation pour vous.

L'application de ces 4 étapes pour vous engager activement vous permettra de vous poser d'abord des questions simples puis élaborées plutôt que de chercher à apporter systématiquement et rapidement des réponses aux problèmes.

Ces mêmes questions vous amèneront à émettre des prédictions sur le futur.

Peu importe que ces prédictions se réalisent ou pas, la mise en place de ce processus générera automatiquement un afflux de dopamine qui se traduira par une meilleure motivation, une énergie plus forte et une sensation de plaisir dans les actions pour lesquelles vous déciderez de vous engager.

### **Facteur clé de succès n° 3 : la consolidation**

La finalité de cette 3<sup>ème</sup> clé de succès est de pouvoir automatiser vos actions pour les fluidifier.

Comme nous l'explique le prix Nobel d'économie Daniel Kahneman, notre pensée fonctionne à 2 vitesses :

- Notre système 1 qui est rapide, intuitif et émotionnel
- Notre système 2 qui est plus lent, plus réfléchi, plus contrôlé, plus logique et avec plus d'efforts

Les 2 étapes de cette consolidation sont les suivantes :

- Etape 1 : Libérer nos ressources  
Pour passer d'un traitement de l'information lent, conscient et avec des efforts, celui de notre système 2 à un fonctionnement rapide, inconscient et automatique, ce qui va nous libérer automatiquement des ressources et nous redonner de l'énergie.  
Nous aurons alors la possibilité d'élargir notre périmètre d'actions et de devenir plus efficace
- Etape 2 : Le sommeil  
Une bonne qualité de sommeil va nous permettre d'ancrer plus facilement nos apprentissages suite à l'échec que nous avons vécu.  
Par bonne qualité, nous entendons bonne durée et bonne profondeur de notre sommeil.  
Cette bonne qualité de notre sommeil facilitera également le passage en mode automatique de nos actions.  
C'est en effet lors du sommeil que notre activité cérébrale nocturne se déplace vers des circuits plus automatiques et plus spécialisés.

## **4. Utilisez l'échec comme un tremplin vers votre réussite**

Nous venons de regarder ensemble les 3 facteurs clés de succès nécessaires à la pérennisation de vos apprentissages, suite aux échecs que vous avez traversés.

Nous pourrions maintenant aller plus loin et envisager d'utiliser vos échecs comme autant de tremplins vers votre réussite future.

Qu'il s'agisse d'échecs personnels ou d'échecs dans le cadre de votre entreprise, vous pourrez toujours obtenir des effets « tremplin » dès lors que vous avez mis en place des processus d'apprentissage en continu.

Comment mettre en place de tels processus ?

Je vous propose de distinguer les processus d'apprentissage « à simple boucle » et les processus d'apprentissage « à double boucle »

### **Facteur clé de succès n° 1** : Mise en place d'un processus d'apprentissage à « simple boucle »

Toute entreprise a des procédures et des modes de fonctionnement qu'elle maîtrise puis qu'elle modifie sans remettre en cause ses fondamentaux, faisant ainsi évoluer progressivement ses modes de fonctionnements initiaux.

Si vous réussissez à faire en sorte que tous vos collaborateurs considèrent les échecs ou les dysfonctionnements comme un mode d'apprentissage et comme un tremplin vers leur réussite, vous obtiendrez rapidement ce type de comportement :

- Je viens de constater un dysfonctionnement
- Je me demande quels ont été les processus ou les actions qui ont générés ce dysfonctionnement ?
- Quelles sont mes options possibles pour corriger ce dysfonctionnement ?
- Quelle est ma meilleure option ?
- Je décide ensuite de la mettre en place rapidement

Ce type de comportement, s'il est partagé par tous vos collaborateurs, vous permettra de générer régulièrement des progrès et donc de la performance additionnelle.

Vos équipes s'organiseront d'elles-mêmes pour ne pas répéter deux fois la même erreur et optimiseront ainsi leur courbe d'apprentissage collectif.

### **Facteur clé de succès n° 2** : Mise en place de processus d'apprentissage à « double boucle »

Ces processus d'apprentissage, que nous pouvons qualifier « d'apprentissages de niveau 2 » sont ceux qui remettent en cause la vision de nos valeurs et de nos représentations au sein de notre entreprise.

La mise en place de tels processus vous permettra de libérer un potentiel de création de valeur pour votre entreprise beaucoup plus important que la mise en place d'apprentissages de « niveau 1 ».

En effet, les apprentissages de « niveau 2 » intègrent le fait que les « solutions d'hier » peuvent devenir « les problèmes d'aujourd'hui ».

L'accélération que nous pouvons constater aujourd'hui dans les rythmes de changement en entreprise, notamment avec les projets de transformation numériques et bientôt avec la mise en place « d'Algorithmes d'Intelligence Artificielle » rendra encore plus nécessaire la mise en place d'apprentissages de « niveau 2 ».

Vous devez donc vous préparer et préparer vos équipes afin qu'elles acceptent de relativiser l'efficacité des solutions qu'elles utilisaient jusque là, voire qu'elles puissent accepter de considérer comme faux des principes jusqu'alors intangibles.

C'est précisément l'acquisition de cette capacité à bousculer les présupposés qui permettra à vos équipes d'apprendre collectivement en « double boucle ».

### **Facteur clé de succès n° 3** : Revoir le statut de l'erreur et du risque en entreprise

Afin de pouvoir pérenniser cet apprentissage en « double boucle », vous devez faire évoluer la culture de votre entreprise afin que tous vos collaborateurs, non seulement comprennent mais puissent réellement vivre dans leur quotidien le fait que leurs premières erreurs ne seront jamais sanctionnées.

Elles ne seront jamais sanctionnées puisque c'est grâce à ces erreurs que vos équipes pourront progresser en continu.

Vos collaborateurs passeront donc progressivement d'une vision culpabilisante de l'échec qui entrave leur audace à une nouvelle vision de l'échec et donc à de nouveaux comportements.

Cette nouvelle vision considèrera l'échec comme apprenant, libérant ainsi à la fois les énergies et l'audace de vos collaborateurs. Grâce à elle, les comportements deviendront plus audacieux et le rythme des apprentissages plus rapide.

Pour que cela fonctionne vraiment, vous devez aussi vous faire plus discret afin que vos managers et vos collaborateurs puissent apprendre par eux-mêmes de leurs échecs.

## CONCLUSION

Vous savez maintenant identifier vos apprentissages et vous avez pris conscience qu'il faut parfois aller jusqu'à échouer vraiment pour pouvoir apprendre de cet échec.

Mais vous savez aussi qu'il convient de savoir prendre du recul par rapport aux coûts engagés et que l'abandon d'un projet par exemple peut être clairement une option dans certaines situations.

Vous avez intégré les bénéfices d'un rebond rapide après l'échec et en utilisant les bonnes pratiques des sportifs de haut niveau, vous pouvez maintenant rebondir intelligemment en anticipant, en vous relevant rapidement et en focalisant votre énergie sur le chemin plutôt que les résultats, sachant que le succès arrivera alors tôt ou tard.

Vous savez maintenant pérenniser vos apprentissages en augmentant votre capacité d'attention, en étant activement engagé dans l'action.

Vous avez aussi appris à consolider vos acquis en activant régulièrement votre système de pensée / action qui est rapide, intuitif et émotionnel et en prenant régulièrement des temps de récupération.

Conscient des vertus de l'échec, du rebond rapide et de l'apprentissage, il convient néanmoins de mettre l'échec en perspective afin de ne pas tomber dans la survalorisation de l'échec, ce qui deviendrait alors contre productif.

Certes, l'acceptation de l'échec comme une composante inévitable du succès est bénéfique mais votre rôle de dirigeant consiste aussi à augmenter la capacité de discernement de vos managers afin qu'ils puissent faire la différence entre ces moments où l'échec est un catalyseur d'apprentissages précieux et ceux où il peut être véritablement nuisible, laissant leurs collaborateurs dans le doute quand il faut reconnaître les situations où le risque et l'expérimentation sont envisageables et celles où il est nécessaire de privilégier la sécurité.

Ce qui revient à dire, que pour vos managers comme pour leurs collaborateurs, la clé de succès est de comprendre si leur entreprise est plutôt en mode « exécution » ou en mode « innovation ».

A chaque fois que vous déciderez de mettre une partie de votre entreprise en mode « innovation », tous les facteurs clés de succès que nous avons décrit précédemment s'appliquent complètement et leur mise en pratique vous permettra de bénéficier pleinement des vertus de l'échec.

*Thierry et moi-même vous souhaitons de très belles fêtes de fin d'Année.  
Au plaisir de vous retrouver en 2019 !*