

INTRODUCTION

Une enquête Ipsos de décembre 2013, intitulée « Comment rebondir après un échec professionnel ? » fait apparaître la France comme « *une société qui condamne trop l'échec* ». Plusieurs signaux convergents tendent néanmoins à souligner une évolution des mentalités sur cette question au cours des dernières années. En 2011, la première *Fail Conférence* – une conférence au cours de laquelle des entrepreneurs viennent raconter leurs échecs et ce qu'ils ont appris à travers cette expérience – a notamment été organisée à Paris. De même, en 2013, l'indicateur 040 de la Banque de France, fichant les dirigeants ayant fait l'objet d'un jugement de liquidation judiciaire au cours des trois dernières années, a été supprimé. De notre point de vue, il fallait voir dans cette initiative la volonté de moins stigmatiser l'échec entrepreneurial dans l'Hexagone et d'encourager la recréation. Dans cette même veine, plusieurs associations visant à aider des entrepreneurs post-faillite à rebondir dans un projet entrepreneurial ou salarié ont été créées récemment (ex. Second Souffle, en 2010 ou 60 000 rebonds, en 2012). Par ailleurs, de nombreux dossiers thématiques ont été consacrés, ces derniers temps, aux vertus thérapeutiques de l'échec dans la presse managériale grand public (ex. *Chef d'Entreprise*, 2017 ; *Entreprise & Carrières*, 2015 ; *Enjeux-Les Échos*, 2011 ; *Harvard Business Review France*, 2017 ; *Management*, 2007, 2011 ; etc.). Le principe d'un droit à l'erreur commence même à être formalisé dans des accords d'entreprise, des baromètres sociaux ou des chartes internes. Par exemple, la Maif a intégré la « *tolérance à l'erreur* » dans son accord de prévention des risques psycho-sociaux, en janvier 2014.

Si les lignes bougent peu à peu au sein de notre société, il en va clairement de même au plan théorique. Au milieu des années 2000, Wilkinson et Mellahi (2005) considéraient, par exemple, l'échec dans les organisations comme une « *terre inconnue* » dans la littérature en management. Dans le numéro spécial qu'ils ont consacré à cette question dans la revue *Long Range Planning*, ils regrettaient ainsi le biais en faveur du succès dans les productions académiques (en vue d'identifier des *best practices*), alors même que l'échec professionnel est inévitable dans un environnement turbulent et peut même se révéler salutaire. Leur contribution collective constitue, à ce titre, un véritable tournant dans le champ du management des erreurs et des échecs. En particulier, les articles de Baumard et Starbuck (2005), d'une part, et de Cannon et Edmondson (2005), d'autre part, ont posé les bases d'un champ théorique consacré à la manière dont on peut apprendre de ses échecs. A l'issue de ce numéro spécial, Wilkinson et Mellahi (2005) avaient toutefois conscience d'avoir à peine commencé à « *effleurer la surface d'un phénomène important* » et qu'il restait encore beaucoup de choses à faire dans ce domaine.

La question du management de l'échec était donc un sujet à peine émergent lorsque nous avons décidé d'en faire notre programme de recherche, en 2003. Afin de contribuer à combler le vide théorique de la littérature scientifique autour de ces questions, nous avons donc orienté tous nos efforts de publication autour de l'étude des mécanismes, des conséquences et de la gestion de l'échec dans la sphère professionnelle (ex. lancement de produit/service raté, faillite, licenciement, etc.). En 2008, nous avons notamment publié un ouvrage aux éditions du Palio, intitulé *Faut-il échouer pour réussir ? Mythe et réalité du retour d'expérience en entreprise*. Fort de ces différents travaux, nous animons régulièrement des conférences en entreprises (ex. Allianz, Banque Postale, Colas, Electrolux, PepsiCo, SNCF, etc.) et participons à des tables rondes sur le management individuel et organisationnel des erreurs et des échecs. En outre, nous sommes aussi sollicités par des journalistes pour des interviews sur cette thématique de plus en plus en vogue. Dès lors, en ayant exploré, depuis près de quinze ans, un grand nombre de facettes de l'échec professionnel, nous souhaitons aujourd'hui nous inscrire dans une optique résolument prescriptive, notamment vis-à-vis des managers, des consultants, des

coachs, des conseillers à l'emploi, etc. Ces derniers ont vocation – pour dire les choses très simplement – à accompagner les individus dans leur développement professionnel. Parmi les leviers d'action à leur disposition, ils peuvent notamment aider les bénéficiaires à apprendre de leurs expériences antérieures, et notamment de leurs déconvenues passées.

Cet ouvrage offre, à ce titre, une grille de lecture résolument positive de l'échec professionnel, sans pour autant tomber dans l'angélisme. Il donne également quelques pistes pour que l'accompagnant adopte la bonne posture afin de contribuer à ce que l'individu suivi puisse tirer le meilleur profit de ses déboires antérieurs. Nous synthétisons ces réflexions à travers 20 propositions concrètes en conclusion de ce manuscrit. Pour appuyer nos différents arguments, nous mobiliserons de nombreux exemples, issus notamment des cas que nous avons pu étudier par le passé. Malgré les convictions que nous nous sommes inévitablement forgées au fil de ces investigations, le lecteur ne devra surtout pas interpréter nos quelques conseils comme des injonctions dogmatiques. En d'autres termes, le caractère contingent de nos recommandations ne doit jamais être perdu de vue, et chacune de nos suggestions doit nécessairement être transposée dans le contexte spécifique du binôme accompagnant-accompagné.