

# Regards

## Enjeux & Dirigeants Associés

### La résilience : gérer l'inconnu et « voir » le changement

La résilience traduit l'idée d'un retour à « l'équilibre » après un accident, une rupture, une épreuve...

Tel ce Directeur Financier quinquagénaire qui croyait qu'il serait un des derniers à devoir quitter l'entreprise en cas de licenciements ; en fait, il a été l'un des premiers. Pourtant il continue à faire confiance à la vie et à croire dans son avenir professionnel. Progressivement, il se mobilise ; il réactive sa capacité à faire des projets et demeure optimiste. Il est dynamique, vif, actif et a conservé son sens de l'humour. Bref, il fait preuve de résilience, cette qualité inspirée des sciences physiques, qui traduit l'idée d'un retour à la normale après un choc. Qu'est-ce qui permet à ces personnes de faire face à l'adversité, d'y résister et de continuer à se développer ? Comment arrivent-elles à se protéger et à s'épanouir dans ce contexte ? L'individu résilient, a non seulement la capacité de résister, mais aussi celle de se construire positivement, face aux événements difficiles. Il parvient à se protéger et à tirer un certain profit de la situation. Il fait quelque chose de son épreuve, ce qui peut l'amener à prendre davantage soin de lui, de ses proches, réorienter sa carrière, etc.

Les personnes résilientes ont deux caractéristiques : la résistance au choc et la

construction de l'existence à partir de cet événement particulier, alors intégré à leur vie. La résilience ne se limite donc pas à une attitude de résistance, elle détermine une construction. En fait, l'événement est beaucoup moins important que son effet chez la personne et le sens qu'il prend pour elle.

L'aptitude à la résilience conduit à reprendre sa vie en main et à refuser la fatalité en faisant appel à ses ressources les plus profondes, aux parties intactes de son être. La résilience invite à puiser en soi et dans son environnement les forces qui permettent de résister aux événements, de composer avec les difficultés de manière constructive et de développer de nouvelles capacités d'adaptation et de rebond en se projetant dans l'avenir.

Dans notre métier de conseil en évolution professionnelle, coaching et outplacement, nous accompagnons des personnes qui vivent un changement ou une situation professionnelle délicate. Pour gérer cette étape, la résilience est aussi une ressource. Le coaching de la résilience professionnelle aide à transformer une faiblesse transitoire en force durable. La personne accompagnée apprend à tirer profit de cette tranche de vie particulière qui transforme l'individu et fait naître en lui de nouveaux talents pour construire un nouvel avenir. ■



Nicolas Champenois, Louise Albertini, Geneviève Merlin, Jean Brunetti, Lise-Marie Grandjean et Hervé Bommelaer.

*Adaptation*

*Tranche de vie* Capacités

*Ressources* Confiance

*Prospective* Composer

*Avenir* Optimisme

*Prise de recul*

*Projet* Rebond

*Nouveauté* Existence

*Perspectives* Courage

*Opportunité* Equilibre

*Talents* Force

*Réflexion* Estime de

*soi* Développer

*Résistance* Construire



# Résilience

## Réussir à transformer les épreuves en forces

**L'individu résilient possède non seulement la capacité à résister à une épreuve professionnelle, mais aussi celle de se reconstruire à partir de cet événement, malgré l'adversité. Comment développer cette force ?**

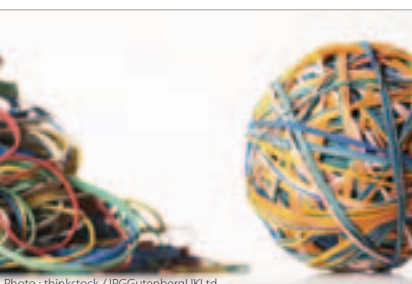


Photo : thinkstock / JPGGutenbergUKLtd

### La résilience se construit dans la durée

Selon Boris Cyrulnik, un individu sur deux environ subit un traumatisme au cours de sa vie. Parmi eux, certains parviendront plus facilement à rebondir après l'épreuve. Leurs points communs, qui se construisent souvent dès l'enfance, ont été identifiés par des psychologues :

- ils ont un niveau élevé de confiance en eux,
- ils bénéficient de liens humains forts et d'un cadre social ou familial qui aident à se reconstruire,
- ils donnent un sens à leur vie, gardent des repères et un cap qui les stabilisent malgré les épreuves.

Source : *Sauve-toi la vie t'appelle* de Boris Cyrulnik (Odile Jacob, septembre 2012).



### Absorber le choc pour mieux reconstruire

Face à une épreuve professionnelle, la première difficulté consiste à accepter la situation pour repartir sur des bases solides.

#### Accepter l'épreuve

Les différentes étapes du deuil, étudiées depuis longtemps en psychologie, nous enseignent que l'acceptation passe nécessairement par des phases de déni, de colère et de tristesse. Traverser ces états est un préalable nécessaire à toute reconstruction. À condition de ne pas s'enfermer dans une position de victime et de s'isoler. Comme le souligne Boris Cyrulnik, le silence accroît le « traumatisme ». La première étape consiste à accepter d'affronter le monde extérieur : pour cela, il convient en premier lieu de s'orienter vers les personnes ou les professionnels aptes à nous aider.

#### Quelle réflexion mener pour prendre du recul ?

« À toute chose malheur est bon », un poncif ? Certes, mais qui a le mérite d'aider à prendre du recul par rapport à la situation. Toute difficulté professionnelle est l'occasion d'un questionnement. Était-on vraiment épanoui à ce poste ? Et si c'était l'occasion de changer de carrière, de se consacrer à ce qui nous tient à cœur, de se lancer dans sa passion ? Si tout était à refaire, que ferait-on à l'identique et que changerait-on ? Ce questionnement indispensable permet de donner un sens à l'épreuve traversée.

#### Votre confiance en vous sera un atout important

Rebondir après une déception professionnelle

suppose une nouvelle prise de risque : se confronter au marché du travail et aux recruteurs (ce que l'on n'a pas fait peut-être depuis plusieurs années), reprendre contact avec d'anciennes connaissances... Bref, affronter l'incertain. Ce qui nécessite de reprendre confiance en soi. Cette étape exige un exercice de dissociation : quels sont les paramètres qui peuvent expliquer cet échec ? L'objectif n'est pas de nier ses responsabilités, mais de comprendre que l'échec est lié à ce que l'on a fait, pas à ce que l'on est.

### Préparer le terrain pour rebondir

Deuxième étape de la démarche de résilience : se mettre dans un état d'esprit positif pour préparer le rebond. C'est à ce moment que l'accompagnement extérieur est également décisif.

#### Faire le bilan

Un revers professionnel ne doit pas remettre en cause toutes les expériences ou compétences acquises de l'individu. C'est le moment de faire le bilan des :

- réussites passées,
- qualités et compétences,
- motivateurs intrinsèques.

Bénéficier d'un regard extérieur permet d'adopter une démarche objective pour diagnostiquer ses forces et identifier ses croyances invalidantes.

#### Rester optimiste

Dans une étude publiée en 2010 évaluant l'optimisme sur une population de diplômés de MBA, Ron Kaniel, David T. Robinson et Cade Massey ont montré que les individus les plus optimistes trouvaient leur emploi avec un

« La chance sourit en priorité à ceux qui ont su s'y préparer. »



Photo: iStockphotos / © Dominik Rabis

moindre effort que le reste de l'échantillon. Mieux, deux ans après leur embauche, les plus optimistes étaient davantage promus que les autres. Pour expliquer ces résultats, les chercheurs parlent de prophétie auto-réalisatrice : confiants dans l'avenir, les optimistes acceptent plus facilement les épreuves et envisagent plus vite des solutions\*.

### Un projet clair permet de préparer l'avenir

Avant de construire son futur, il faut le visualiser. Pour cela, l'objectif principal (par exemple, trouver un poste équivalent dans les six mois à venir) doit être décomposé en objectifs secondaires actionnables immédiatement et dont les résultats sont visibles rapidement. Reprendre contact avec cet ancien CEO parti chez un concurrent, effectuer un bilan de carrière, mettre à jour son profil LinkedIn, participer à des conférences professionnelles, etc. Ces premières étapes permettent d'entrer dans une dynamique d'action positive.

### Passer à l'action

« Les véhicules en mouvement utilisent leurs générateurs pour charger leurs propres batteries. Mettez-vous bien en tête que vous ne pouvez pas recharger votre batterie si vous restez au garage ! », expliquait Malcolm Forbes, ancien CEO du magazine du même nom.

### Créer sa chance : être visible

La chance ne frappe pas au hasard, elle sourit en priorité à ceux qui ont su s'y préparer. Développer sa capacité à découvrir les opportunités, constitue la principale caractéristique des chanceux. Pour cela il faut savoir rompre avec la routine, rencontrer de nouvelles personnes et accepter d'évoluer dans de nouveaux environne-

ments. Comment ? En profitant de toutes les opportunités qui se présentent : en participant aux séminaires de votre profession, en assistant à des conférences sur des sujets connexes au vôtre, en invitant de nouveaux convives à déjeuner, etc.

### Utiliser ses réseaux

L'activation du réseau générera les opportunités. Pour cela, il faut se focaliser sur les liens faibles qui nous unissent à des individus que l'on connaît peu. Ce sont ceux qui sont les plus porteurs d'opportunités, car ils vous sortent de votre routine. Faire le premier pas : ne pas hésiter à demander un service, une information, un soutien, même à des individus que l'on connaît mal et même si on n'a rien à offrir en échange dans l'immédiat. La plupart des individus aiment aider dans la mesure où cela les valorise.

### Prendre des risques

Le réflexe naturel du décideur en situation complexe est de surévaluer les risques futurs à l'aune de son échec. Une approche irrationnelle qui conduit à une certaine frilosité : le pire devient la référence. Résultat, l'aversion au risque peut augmenter hors de proportion juste après un revers, alors que celui-ci a peu de chances de se reproduire. Rebondir suppose d'accepter de prendre de nouveaux risques et ils doivent être appréciés de manière rationnelle.

Construire sa résilience demande temps et énergie. Le risque de découragement est fort parce que les résultats de cet investissement sont souvent difficiles à percevoir à court terme. D'où l'intérêt de se faire accompagner pour garder sa motivation intacte dans la durée. ■

\* « Why It Pays To Be an Optimist » de Martha E. Mangelsdorf (*MIT Sloan Management Review*, décembre 2010).

### La perception de l'échec professionnel en France

**65 %** des managers jugent difficile de surmonter un échec professionnel.

**87 %** des managers estiment que les personnes ayant subi un échec professionnel sont trop souvent dévalorisées.

Pourtant, **75 %** des managers affirment que pour réussir sa vie professionnelle, il faut savoir prendre des risques, quitte à se mettre de temps en temps en situation d'échec.

Source : Enquête Ipsos 2014 pour le Ministère du Redressement Productif sur le rebond après un échec professionnel.

Synthèse réalisée d'après *Sauve-toi la vie t'appelle* de Boris Cyrulnik (Odile Jacob, septembre 2012) ; *From Lemons to Lemonade: Squeeze Every Last Drop of Success Out of Your Mistakes* de Dean A. Shepherd (Wharton, avril 2009) ; *Get Lucky: How to Put Planned Serendipity to Work for You and Your Business* de Thor Muller et Lane Becker (Jossey-Bass, avril 2012) et *Éloge de l'optimisme : quand les enthousiastes font bouger le monde* de Philippe Gabilliet (Saint-Simon, novembre 2010).



## “ J’ai toujours été habité par la conviction que j’allais réussir ”

« Pierre, vous étiez directeur général d’une banque dans l’outre-mer ; à l’issue d’une réorientation stratégique du Groupe bancaire dont vous dépendiez, vous avez été contraint de quitter votre emploi à 52 ans. Comment avez-vous négocié cette période délicate de votre vie professionnelle, après 25 ans de carrière bancaire ? »

« Depuis un certain temps, je m’étais fait à l’idée que je ferais un nouveau métier. J’avais un vieux projet de devenir indépendant : mon licenciement m’en donnait l’opportunité. Pour autant, ce n’était pas si facile à vivre car je passais d’un monde structuré avec des collègues et des moyens d’une grande entreprise à une situation où j’étais seul. Être suivi par un coach dans le cadre du cabinet d’outplacement a été essentiel pour réfléchir, prendre du recul tout en étant relié à une communauté de cadres dirigeants. J’avais à gérer mes angoisses face au futur qui me poussaient à vouloir rebondir le plus vite possible.

Au bout de quelques mois, j’ai investi dans une franchise et me suis lancé dans le conseil aux dirigeants de PME. Assez vite, je me suis aperçu que cette voie était une impasse et que j’étais victime d’une escroquerie. J’ai été lucide, ai préféré perdre mon investissement et tirer un trait sur cette expérience.

Les deux premiers mois après cet échec ont été difficiles. Je me suis mis à plein temps sur le projet de reprise d’entreprise. Ce fut compliqué car mon envie d’aboutir me faisait souvent changer d’avis. Préparer le rebond ne peut pas se faire seul même si les décisions sont

prises seul. Je suis resté volontaire, tendu vers mon objectif. J’ai toujours été habité par la conviction que j’allais réussir dans la reprise d’entreprise même si ce secteur était très aléatoire. Je n’avais pas de plan B ; j’avais tiré un trait sur un travail de salarié. Si cela n’avait pas marché, j’aurais inventé autre chose.

J’ai pris des risques : j’ai placé la quasi-totalité de mes indemnités de départ et de transaction dans la reprise d’une entreprise de mécanique de précision. Après deux ans et un chemin qui n’est pas de tout repos, je peux dire que la réussite est au rendez-vous. Je vais d’ailleurs acquérir dans les deux prochains mois un nouveau centre d’usinage avec des robots de dernière génération ; le montant global s’élève à environ deux millions d’euros. J’étais tombé dans le secteur bancaire par appel d’air mais si c’était à refaire, je ferais des études d’ingénieur. Je suis dorénavant à la tête d’une entreprise. J’ai le temps devant moi, même si mes carnets de commande sont à trois mois. Mon nouveau challenge : convaincre mes enfants de s’investir dans l’entreprise ! » ■

*Propos recueillis auprès d’un client d’Enjeux & Dirigeants Associés*

## L’échec, un « brevet de compétence » chez les Anglo-saxons !

L’échec est perçu de façon radicalement différente en France ou chez les Anglo-saxons et dans beaucoup d’autres pays.

Dans notre pays de culture latine, nous avons une vision négative de l’échec et nous l’associons concrètement à une personne incapable.

Au contraire, outre-Atlantique, en Grande-Bretagne ou dans les pays scandinaves, un homme qui a échoué, c’est d’abord un homme qui a de l’expérience. C’est quelqu’un qui a tenté quelque chose. Et parfois même, surtout aux États-Unis, c’est quelqu’un qui n’a pas encore réussi et va bientôt réussir. L’échec se transforme en « brevet de compétence »...

Car l’échec est apprenant. Des études montrent que l’on apprend

plus de nos échecs que de nos succès. Nos succès nous grisent et nous poussent vers l’avant. Nos échecs nous obligent à réfléchir, à nous remettre en cause. Ils peuvent être le point de départ d’une prise de conscience forte, base d’une réussite durable.

Cette idée se retrouve aussi très concrètement dans le processus de recrutement.

Un de nos clients Thibault, Directeur Financier, nous en donne l’exemple. Quand il avait 40 ans, un DRH international avait écarté sa candidature sur un poste pour la raison suivante : « N’a jamais été confronté à des difficultés professionnelles ou personnelles, son comportement face aux problèmes ou à l’échec est trop incertain »... ■

