

# NOS ÉCHECS

## COMMENT ILS PEUVENT NOUS RENDRE PLUS FORTS

Echouer à un examen, se voir refuser une promotion, faire faillite, divorcer... Les échecs peuvent être violents et font peur. Mais ils sont aussi l'occasion de progresser ou de renaître.

*Par Pascale Senk*

**E**chec. Avec ses deux syllabes brèves, le mot sonne comme un couperet qui tombe. Pire, lorsqu'il devient « échec et mat », il évoque l'impasse d'où l'on ne pourra plus se sortir. C'est ainsi que Linda, cadre et la quarantaine, a reçu le refus de la promotion à laquelle elle s'attendait depuis deux ans. « *Une claque en pleine face.* » C'est aussi en ces termes que Pierre, cinquante effondré, parle de son divorce après plusieurs décennies de vie commune. Tous deux se disent détruits par cet échec. Ils s'en veulent, repassant en boucle les mois qui ont précédé pour mieux les comprendre. Pourtant, à y regarder de plus près, Linda ne vit peut-être qu'un ajournement de responsabilité, et Pierre la fin salvatrice d'une relation douloureuse.

Mais qui aime chuter ? Personne, bien sûr. Le monde est si menaçant – il suffit d'écouter un journal d'infos pour s'en convaincre – que montrer la moindre trace de vulnérabilité fait peur aujourd'hui. Tomber, c'est courir le grand risque de ne pas se relever : chômage, précarité, compétition, limite d'âge au travail comme en amour, solitude... Le contexte nous demande, pour y échapper, de nous montrer encore plus vigilants, prévoyants, solides. Le contexte exige de nous de ne pas échouer.

Cet environnement intransigeant s'appuie aussi sur une solide tradition, celle de la critique et du jugement si chers à l'esprit français. Dans son best-seller *Les Vertus de l'échec* (Editions Pocket), le professeur de philosophie Charles Pépin décrit longuement l'idéologie du *fast track* (la réussite rapide) qui



ANDRÉ DE CHASTENET



conditionne dans notre pays, de l'école à l'entreprise, tous nos systèmes de notation et d'évaluation. Un bon élève doit d'emblée produire de bons devoirs, un entrepreneur connaître tout de suite des succès. La compétition engage à gagner, ou à perdre, rien n'est envisagé entre ces deux options. D'ailleurs, l'erreur d'orientation est condamnée. « *Avoir échoué, en France, c'est être coupable. Aux Etats-Unis, c'est être audacieux* », écrit le philosophe.

#### DARWIN AVAIT RATÉ SES ÉTUDES DE MÉDECINE

Pour enfoncer le clou, les parcours de personnes ayant réussi, tels qu'ils sont relatés dans les livres d'histoire ou dans les médias, sont souvent délestés des épisodes malheureux qui les ont nécessairement jalonnés. Qui raconte ses déboires sur les réseaux sociaux ? Qui avoue ses défaites ? Dans le livre de Charles Pépin, en revanche, on apprend que Serge Gainsbourg avait d'abord échoué à être peintre, ou que le grand Charles Darwin avait entrepris son voyage décisif après avoir raté ses études de médecine.

Des récits qui dynamisent celui qui doute et ont certainement valu son grand succès à Charles Pépin. Reste que, si tous nous connaissons les chutes, certains auront plus de mal à s'en relever : le doute de soi, surtout lorsqu'il est installé depuis l'enfance, peut restreindre une vie, amplifier le sentiment d'impuissance, dégrader ses rapports avec les autres. Un tempérament hypersensible peut faire prendre le moindre critique comme un coup de poignard. Les personnalités dites « narcissiques » ayant surdéveloppé leur amour d'elles-mêmes – et une certaine arrogance – pour compenser leur fragilité de base s'effondrent souvent à la première grande épreuve : échec à un examen, premier chagrin d'amour... D'ailleurs, combien de fois refusons-nous des challenges ou des plongées dans l'inconnu par simple peur d'échouer ? Fuir le bonheur de peur qu'il se sauve... comme dit la chanson. Des antécédents familiaux peuvent aussi laisser croire qu'on n'a pas le droit de reconstruire, ou que dans notre lignée, « *on n'est pas des combattifs* » ou « *on n'a pas intérêt à s'opposer* »...

#### COMMENT J'AI RELEVÉ LA SITUATION

**A**priori, rien ne destinait Jean-Luc Hudry, cadre de haut niveau, embauché à 27 ans chez Procter & Gamble après de brillantes études en management, à la gestion d'une crise majeure pour éviter une faillite. Celle de la grande brasserie parisienne de ses parents. Aveyronnais d'origine, employant une dizaine de personnes, ceux-ci avaient passé leur vie à travailler, « *sept jours sur sept le nez dans le guidon* », sans jamais moderniser, développer ni même s'inquiéter du marketing de leur restaurant. « *C'était le Titanic en train de couler, se souvient Jean-Luc Hudry. Ils m'ont appelé en urgence pour donner un coup de main... Les hommes de l'art me disaient que nous n'en avons plus que pour six mois – et j'y suis resté vingt ans, en m'engageant totalement pour sauver les emplois et le patrimoine familial.* »

Comment fait-on pour empêcher une chute déjà amorcée ? D'abord, l'entrepreneur recommande de faire un état des lieux le plus objectif possible de la situation : « *En pleine crise, il faut mettre l'affectif de côté, être neutre devant les faits et les chiffres pour ne pas fausser l'analyse.* » Ensuite ne pas culpabiliser. « *Un échec n'est jamais totalement dû à une personne, il faut tenir compte aussi du monde qui change, du contexte qui a évolué* », estime Jean-Luc Hudry. Essentiel aussi : « *Distinguer la situation de ce que l'on pense de la situation* », car trop souvent, c'est la manière de considérer l'événement qui nous guide, et non l'événement lui-même. Cette capacité à penser autrement, vitale en cas de chute, Jean-Luc Hudry l'enseigne dans les entreprises. Après avoir relevé cette affaire familiale, il est devenu « solutionneur », conférencier et auteur d'un livre où il défend « *L'optimisme opérationnel* », celui qui relève les manches et aide à raisonner pour trouver des solutions face à chaque problème. Jean-Luc Hudry, *Ça va comme un samedi... Même le lundi !* (Leduc. S) et <https://lucianludry.com>

De telles croyances et données de départ, le plus souvent inconscientes, associées à de mauvais choix ou à des erreurs à répétition, peuvent mener à ce que la psychologie nomme « *névrose d'échec* ».

Dans ces cas, non seulement la personne vit très mal la moindre déroute, mais, pour en éviter d'autres, elle ne tente plus rien de nouveau, ne se lance aucun défi, et voit son muscle de la réussite s'atrophier à force de ne pas servir.

#### REGARDER DANS D'AUTRES DIRECTIONS

« *On ne cesse alors de se dire : puisque les autres réussissent et pas moi, c'est qu'il me manque quelque chose* », explique la coach et praticienne en thérapie narrative Dina Scherrer. Le sentiment d'échec, elle le connaît bien, pour l'avoir vécu toute sa scolarité. « *Heureusement, j'étais très aimée à la maison, cela m'a permis de ne pas me sentir nulle partout et m'a donné de la force pour avancer.* »

Autodidacte, celle qui, à force de volonté, est devenue directrice du développement et de la communication du groupe Publicis, où elle est restée vingt ans, reconnaît que « *malgré cette réussite fulgurante, le sentiment d'imposture qu'on garde au fond de soi ne nous quitte pas* ». Ce qui l'a sauvée ? « *J'ai été regardée autrement, avec bienveillance et curiosité, par l'un de mes chefs qui a jugé que j'étais une jeune fille dégourdie et tenace. Il voyait en moi des choses que je ne savais pas que j'avais.* »

Aujourd'hui, Dina Scherrer intervient en entreprise et à l'école, notamment dans des collèges et établissements dits difficiles de Bondy où, à raison de dix séances dans l'année, elle vient aider les élèves à trouver des ancrages positifs dans leur vie, leur personnalité, leur environnement. Car c'est à ces ancrages qu'ils pourront se rattacher. « *Tout ce qui nous fait du bien, on le modélise pour bien fonctionner*, rappelle Dina Scherrer. *Celui qui a du plaisir à jouer au foot en équipe, et est capable de gagner, le pourra ailleurs, c'est pour cela qu'un témoin doit le lui rappeler.* » Elle en a même fait l'axe de son approche : le « *regard Pygmalion* », dont elle a bénéficié elle-même... lorsqu'un autre ne s'attache plus à vos difficultés, mais cherche à détecter vos ressources pour mieux vous reconnecter à elles.

#### CE QUI NE NOUS TUE POINT NOUS FAIT GRANDIR

Et si c'était cela, la grande sagesse des ratages ? Accepter de les regarder avec toute la douleur que cela implique, avoir la rigueur de ne pas les zapper et la force de ne pas s'y laisser engoutir... pour mieux en tirer la substantifique moelle ? Le véritable échec marque un avant et un après, c'est en cela qu'il peut devenir fécond. Nous ne sommes plus le même après être passé par son tamis pédagogique.

Le psychiatre Thierry Delcourt, qui vient de publier *Quand la crise devient une chance* (Editions Eyrolles), en a fait une spécialité. Il aide ceux qui ont raté une marche à trouver leur nouveau « *starter* ». « *Je me demande quel fil rouge va me permettre de trouver un recours créatif original pour que cette personne se*

#### DÉTACHER L'ÉCHEC DU PASSÉ

Lorsque la déconvenue fait trop mal ou amène à sombrer psychiquement de manière spectaculaire et durable – jusqu'à la dépression – il faut se demander si un traumatisme ancien ne fait pas surréagir à l'échec. « *On peut, en effet, imaginer que certaines expériences du passé conditionnent notre présent*, explique le Dr Stéphanie Hahusseau. *Des émotions excessives, des pensées irrationnelles et dévastatrices... il peut alors s'agir de la reviviscence d'un traumatisme d'enfance.* » Pour cette psychiatre, il est cependant possible de s'en sortir. Sa méthode : évoquer des épisodes qu'on va revisiter en les écrivant, repérer des ressentis corporels déclenchés par cette remontée de la mémoire où peuvent se détacher des souvenirs qu'on n'avait jamais eus... « *Il s'agit de revisiter des souvenirs émotionnels d'enfance avec son cerveau d'adulte, pour les digérer différemment*, précise Stéphanie Hahusseau. *On parvient alors à déraciner le magma émotionnel qui l'encombre et à tirer de nouvelles conclusions sur ce qui a été vécu.* » Car le fait de creuser de nouveaux circuits dans notre activité neuronale, cette plasticité du cerveau, permet de reprendre le développement de celui-ci, là où il a été endommagé. La personne redevient capable d'évaluer son échec à l'aune du présent, par exemple, sans s'en attribuer entièrement la faute.

P. S.

Dr Stéphanie Hahusseau, *Comment ne plus subir, se déconditionner de son passé* (Editions Odile Jacob).

sente exister à nouveau », explique-t-il. Pour celle-ci, l'écriture de poèmes, pour cet autre, des cours de langue étrangère... celle de son pays d'origine qu'il n'a pas connu. En la matière, il n'y a pas de recette. Chacun, avec son histoire, ses spécificités culturelles, familiales, dispose d'une pelote de fils à démêler d'où il pourra faire émerger sa solution créative. Le grand chef Thierry Marx raconte dans *La Stratégie de la libellule* (Editions du Cherche-Midi) combien échouer et faire des erreurs lui apparaissent désormais comme des appels à l'aventure et à la créativité : « *Si un incident désagréable se produit avec un client, nous allons tout de suite chercher quelle opportunité cela pourrait nous offrir (...)* Il s'agit d'abord d'une occasion de mieux se connaître : comment ai-je pu me retrouver dans une telle situation ? Qu'ai-je laissé filer de mes valeurs ? » Alors la mauvaise situation devient source d'enrichissement. Le cuisinier étoilé n'hésite, d'ailleurs, pas à révéler s'être planté en 1995 avec son premier Hôtel du Cheval Blanc. Une défaite qui l'a mené à affiner encore davantage son style, si personnel d'adepte des arts martiaux et amoureux de l'Asie. L'échec nous demanderait d'abord de ne pas passer à côté de nous-même, avec notre singularité, nos atouts comme nos limites. S'il nous fait faillir pour que nous retrouvions nos forces les plus profondes, alors l'échec est un atout. Se poser ces questions après son passage, c'est déjà s'en relever gagnant.

Pascal Senk

A lire : Charles Pépin, *Les Vertus de l'échec* (Pocket). Thierry Delcourt, *Quand la crise devient une chance* (Eyrolles). Thierry Marx, *La Stratégie de la libellule* (Le Cherche-Midi). Dina Scherrer : <http://www.dinascherrer.com>. *Echec scolaire, une autre histoire possible* (L'Harmattan), *Accompagner avec l'arbre de vie* (InterEditions).



Entretien avec la psychologue clinicienne  
Jeanne Siaud-Facchin

## “ÉCHOUER, C’EST JUSTE TRÉBÜCHER”

Jeanne Siaud-Facchin est psychologue clinicienne. Psychothérapeute, elle a créé Cogito’Z, premier réseau de centres psychologiques français de psychologie intégrative. Praticienne et enseignante de méditation de pleine conscience, elle vient de publier *S’il te plaît, aide-moi à vivre. Pour une nouvelle psychologie* (Editions Odile Jacob).

***Vous militez pour une psychologie qui aide à se tenir debout, et à réussir. Pourquoi ?***

La plupart de nos difficultés viennent de notre programmation neurobiologique : nous sommes armés contre la menace et disposons d’un système neuronal très sophistiqué pour repérer d’abord les dangers et ce qui dysfonctionne. Cette tour de contrôle qu’est notre cerveau est un héritage de nos ancêtres des cavernes vivant à la merci des bêtes sauvages. Comme notre physiologie évolue moins vite que le

monde, nous, dans notre époque, continuons tous à voir l’aspect négatif des situations, des événements. Certains, il est vrai, sont capables de faire un pas de côté et de s’en débarrasser pour avancer. Mais, après une grosse difficulté, beaucoup tombent dans la spirale de l’échec. L’amygdale, activée tout de suite, déclenche la peur, des insomnies qui viennent altérer encore la confiance en soi, érodent la motivation... En tant que psychologue, je pense qu’il est temps, désormais, pour lutter contre cette programmation génétique

caduque, d'aider nos patients à optimiser leurs ressources et à libérer leur potentiel.

### ***Il y a notre neurophysiologie, mais aussi le contexte qui n'est pas réellement facile, non ?***

Certes, nous vivons dans une culture de pression à la réussite marquée par une grande confusion entre réussite professionnelle et vie réussie. Cette pression, je la vois peser sur les parents avant même celle qu'ils font peser sur leurs enfants. Beaucoup pensent : si mon enfant est bon à l'école, cela veut dire que j'ai réussi son éducation. Le corollaire, bien sûr, c'est : s'il échoue, c'est que j'ai échoué en tant que parent, et alors, il ou elle ressent une grande honte. On le voit bien dans les dîners et les réunions de famille : désormais, on ne vous demande plus « *Que faites-vous dans la vie ?* », mais « *Et vos enfants, que font-ils ?* ». Il y a, bien sûr, la peur de l'avenir, une insécurité globale... mon livre pourrait avoir pour titre : Aide-moi à vivre dans ce monde compliqué !

### ***La spirale de l'échec existe-t-elle vraiment ?***

Oui, bien sûr, elle se nourrit des inquiétudes intérieures venues de l'extérieur : les attentes de l'école, de l'entreprise qui mènent la vie dure... Celui qui y loupe une marche va avoir une difficulté supplémentaire. Sa situation inconfortable s'aggrave, il perd son sentiment de compétence, sa confiance, donc il va avoir moins tendance à demander de l'aide... A partir du moment où l'on est en difficulté, notre corps se manifeste : douleurs, troubles alimentaires, insomnie, irritabilité et réactivité émotionnelle, qui vont nous attirer des critiques, dégrader encore notre vie relationnelle... Le *burn-out* (qui se développe aussi chez les enfants !) se nourrit de toutes ces impasses qui me font penser à des sables mouvants. C'est là que nous, psychologues, pouvons aider à faire la différence. A celui qui dit « *Je suis épuisé* » ou « *Je suis au fond du trou* », nous pouvons montrer qu'il a, certes, épuisé toutes ses ressources, mais s'il reconstitue son stock, sa réserve, il va se relever et repartir d'un bon pied.

### ***Comment reconstituer ce stock de ressources ?***

Je crois que, dès la petite enfance, il faut apprendre aux enfants à savoir ce qui leur fait du bien... et ce qu'ils font bien ! Dans les séances, je suis très curieuse et demande, par exemple, à un passionné de jeux vidéo : « *Quel jeu tu préfères ? Pourquoi ?* » Les enfants sont souvent très surpris qu'un adulte s'intéresse à leur univers. Puis je lui parle de ses compétences : « *Comment tu as fait pour devenir chef de guildes ?* », etc. Je lui montre enfin qu'il peut transva-

ser ses qualités, sa capacité à se concentrer, son sens du réseau, sa rapidité d'action... dans d'autres domaines. En ce sens, la flexibilité est devenue la compétence la plus importante. Car échouer, c'est juste trébucher. Je félicite celui qui échoue d'avoir pris ce risque, comme le bambin qui apprend à marcher et qu'on accompagne de bravos ! Car si l'on échoue, c'est qu'on s'est mis en marche, et qu'on avance.

### ***En va-t-il de même pour les adultes ?***

Bien sûr, nous vivons tous des échecs, et même des microéchecs au quotidien : une porte qui se ferme au moment où vous vous présentez, quelqu'un qui ne vous a pas compris... Au lieu de penser « *Ça, c'est toujours pareil avec moi, je suis nul* », mieux vaut se dire que c'est la vie qui résiste et nous permet, au lieu de nous sentir tout-puissants, d'aiguiser nos talents, de repérer nos compétences pour avancer dans cette aventure riche ! Attention, cependant : l'échec est douloureux, c'est vrai. Ceux qui vous disent « *Ah, mais ce n'est pas grave, tu rebondiras !* » ne vous aident pas quand vous êtes au fond du trou. Car il ne s'agit pas de lutter contre la vie et ce qu'elle vous envoie, mais de jouer avec elle.

### ***Vous dites même « L'échec, c'est le début d'autre chose »...***

Oui, dans *Forcer le destin*, livre que j'ai coécrit avec l'entrepreneuse Aude de Thuin (Editions Robert Laffont), j'écrivais : « *Regardez la lave qui a durci et qui recouvre de sa croûte noire et épaisse des étendues de nature. De jeunes plantes finissent toujours par pousser, par craqueler cette lave que l'on pensait définitive.* » Je pense que même quand il n'y a plus rien, il y a des résidus, et certains ont vraiment cette capacité de pouvoir encore trouver quelque chose avec quoi recomposer leur vie. Car avec les résidus, je peux encore créer, ce qui viendra encore renforcer mon sentiment de compétence personnelle. C'est aussi ce que j'ai appelé notre « *boîte à soleils* », qu'il est si important d'avoir au fond de soi, avec l'intention de la remplir tout au long de sa vie. Elle se remplit de tous les micromoments heureux, ces choses agréables de notre vie, qui nous font chaud au cœur, et qui sont éphémères. C'est pourquoi il faut non seulement y être attentifs, mais surtout, il faut prendre le temps, chaque fois, de les ressentir vraiment, dans tout notre corps. C'est ainsi que, gravés en nous, ils deviennent à jamais des ressources, notre trésor. *Propos recueillis par P. S.*

**A lire : de Jeanne Siaud-Facchin, *S'il te plaît, aide-moi à vivre. Pour une nouvelle psychologie* (Odile Jacob). Coécrit avec Aude de Thuin : *Forcer le destin. J'ai choisi le succès, l'échec m'a rattrapé* (Robert Laffont).**

## 4

# COACHS

## VOUS AIDENT À TIRER PARTI DES RATAGES PROFESSIONNELS

Projet qui ne trouve pas son public, promotion refusée... Semée d'embûches, la vie professionnelle amène parfois son lot d'échecs. Quatre coachs nous parlent ici de leur stratégie pour accompagner ceux qui y sont confrontés.

par Pascale Senk

### 1 DÉPOUSSIÉRER LA VERSION OFFICIELLE ET LE RÉCIT RÉPÉTITIF



Avec Florence Lautredou, écrivain, psychanalyste et coach de dirigeants. Elle a notamment développé la slam-analyse (<http://www.fhl-consultants.com>)

“**H**ommes comme femmes sont plus diserts sur leurs échecs personnels, problèmes de couple, éducation des enfants... que sur leurs échecs professionnels. C'est comme si l'on touchait à l'identité de la personne quand on aborde ce thème. Il est toujours instructif de réfléchir au sens de cet échec dans le parcours : pourquoi survient-il à ce moment précis du déploiement professionnel du sujet ? Que vient-il rappeler de sa construction personnelle ? Quels enseignements en tire-t-il ou bien a-t-il ignorés ? Ensuite, nous les analysons ensemble pour comprendre la raison officielle. La version communément racontée par la personne en situation d'échec est

souvent un récit répétitif. Il est parfois consolateur – genre “Ce n'est pas ma faute, ils se sont ligés...” – parfois accablant – “De toute façon, je ne suis pas à la hauteur, je n'y arriverai jamais”.

Bref, on dépoussière la version officielle, et on entre dans l'officieux, le subtil : *Qu'est-ce que j'ai cherché à travers cet échec ? (Sabotage inconscient/tentative de sortir d'une situation non souhaitable, un job ou un boss insupportable.) Cette responsabilisation permet aux coachés de se sentir auteurs de leur destin. On termine enfin l'analyse par la recherche du ou des cadeau(x) caché(s) de l'échec : ce que j'en tire, ce à quoi j'ai échappé, ce que cela m'a permis de faire ou de tenter ensuite dans ma vie.* »

#### LES TECHNIQUES QU'UTILISE FLORENCE LAUTREDOU

**L'EXTERNALISATION** : « Nous allons imaginer que l'échec est assis devant nous. A quoi ressemblerait-il ? Quand est-il intervenu pour la première fois dans votre vie ? », etc.

**L'INTROSPECTION PARADOXALE** : « Et si cet échec était positif, puisque je suis toujours en vie, et que cette vie continue ? En quoi, au quotidien, m'a-t-il apporté ? Comment le célébrerais-je ? »

Le dégageant émotionnel via la création d'un slam. Dans la technique de slam-analyse que Florence Lautredou a lancée en 2018, elle travaille sur les émotions afin de les honorer, et pour mieux en utiliser l'énergie positive dans la vie des personnes, tout en permettant d'en dissoudre la charge négative. Les personnes écrivent et déclament un texte, souvent drôle, piquant et incisif qui leur permet de poser elles-mêmes le point final à leur échec.





## 2 ÉVITER DE RESTER BLOQUÉ SUR L'ÉCHEC



Avec Marc Traverson, coach, superviseur et facilitateur d'équipes au cabinet Acteüs (<https://www.acteus.com>)

“**P**our les personnes que j'accompagne, échouer, c'est le plus souvent ne pas arriver à atteindre un poste ou un statut convoité, subir une situation professionnelle vécue comme une impasse... Ainsi, la personne qui se retrouve en situation de harcèlement professionnel, et qui considère que c'est de sa faute, parce qu'elle a échoué à se faire respecter, etc. Mais la notion même d'échec me semble une aporie, un point de butée pour la réflexion, qui empêche de voir plus loin. Bien sûr, par rapport aux ambitions, le résultat n'est parfois pas du tout à la hauteur de nos attentes. En ce sens, on peut parler de non-réussite. Ce qui est intéressant, lorsque l'on fait un diagnostic d'échec, c'est que cela va avec l'idée qu'un changement profond est devenu absolument nécessaire. C'est une

manière de dire qu'on est allé au bout de quelque chose et qu'il est temps de faire autrement. Pour évaluer la gravité du problème, il faut examiner si l'on est en face d'une répétition. Sinon, si l'on considère l'événement dans une perspective de temps plus grande, alors, l'échec apparaît comme une péripétie. Et j'ajouterai : “Une péripétie apprenante.” En scrutant le problème (que nous appelons ainsi), en analysant la manière dont nous nous y sommes pris pour “réussir à échouer”, comme dirait Paul Watzlawick, nous pouvons apprendre beaucoup. Sur nous-même, nos interactions, mais aussi notre leadership, nos peurs. C'est alors passionnant. Personnellement, je suis taoïste, je pense donc que le changement est permanent. Ce qu'il faut éviter, c'est de rester bloqué dans une position, ou de se complaire dans une vision étroite, de se flageller ou se dénigrer. »

### LES TECHNIQUES QU'UTILISE MARC TRAVERSON

**LE NON-JUGEMENT.** Cela permet à la personne d'exprimer son ressenti, ce qu'elle ne peut pas forcément faire auprès de ses collègues ou de ses proches parce qu'elle craint de montrer de la faiblesse. L'aider à « déplier » le sens de ce qui se passe, en visitant les angles morts, ce qu'elle laisse dans l'ombre. Il est essentiel que le coach soit fondamentalement confiant quant à la capacité de son client à trouver ses propres solutions.

**L'IDENTIFICATION** de ce que l'on peut faire maintenant, avec de nouveaux objectifs. Une fois que la personne a recadré sa vision des choses, elle peut se remettre en mouvement. Alors, elle ne subit plus, et agit. Mais cela passe obligatoirement par un nouveau regard.

## 4 COMPRENDRE L'IMPACT DE SON HISTOIRE FAMILIALE



Avec Isabelle Méténier, psychologue et coach, notamment auprès de jeunes adultes (<https://www.isabellemetenier.com>)

“**U**n échec est d'abord un acte, et ce sont nos normes qui nous le font évaluer de façon négative, car nous avons appris à tout évaluer en bien ou en mal, comme à l'école. Du coup, nous devenons des héros si nous réussissons (l'entrée aux grandes écoles, par exemple), ou des nuls si nous ratons. C'est, à mes yeux, très réducteur ! J'ai rencontré des personnes de 50 ans qui regrettaient encore d'avoir raté l'ENA ou Normale sup ! Ici, nul doute que l'empreinte familiale vient teinter fortement cette évaluation. D'ailleurs, parfois, échouer est une façon de dire non, de marquer sa différence, notamment, par rapport à son milieu, son histoire... je pense à une femme qui, à 40 ans, ne se remettait pas encore d'avoir doublé sa classe de troisième ! Elle avait eu une éducation très stricte et

# 3 CONSTRUIRE UNE VISION PERSONNELLE DE LA RÉUSSITE



Avec Pierre Blanc-Sahnoun, coach et psycho-praticien en thérapie narrative ([whitespiritnarratives.com](http://whitespiritnarratives.com))

« **S**chématiquement, dans l'entreprise, on se trouve en échec lorsqu'il y a un décalage entre les objectifs définis par l'entreprise et les résultats obtenus par le collaborateur. Dans certaines entreprises, en effet, il est courant de fixer des objectifs inatteignables, soit par lâcheté politique (ne pas déplaire au dirigeant), soit par calcul cynique (si l'on veut obtenir 50, il faut demander 100). Cette pratique aboutit à démotiver les personnes car on les maintient structurellement en échec. Mais elle ruine aussi leur confiance en elles et leur estime de soi. En effet, lorsqu'elles n'atteignent pas les résultats, le retour qui leur est donné est qu'elles sont insuffisantes, et que ce sont elles le problème. Pour couronner le tout, depuis une quinzaine d'années, on a vu apparaître une sorte de dictature de la réussite dans tous les domaines de la vie, travail, couple, parentalité...

élitiste, dans laquelle elle ne se retrouvait pas. Mais son père, omniprésent dans son éducation, était autodidacte et avait à cœur que sa fille unique fasse des études. Elle a assumé cette injonction par loyauté. Mais au fond de son cœur, elle voulait autre chose pour sa vie, sans pour autant vouloir se l'avouer clairement. C'était la première fois qu'elle décevait son père... cette année-là, elle avait commencé à être une jeune femme, à vouloir sortir... bien sûr, son père le lui avait reproché, lui disant que c'était à cause de cela qu'elle avait redoublé. Pour moi, il s'agissait plutôt d'un acte subversif. Ce recadrage a permis à cette femme de se voir autrement, plus rebelle peut-être, moins soumise, donc, et du coup, elle a pu reconsidérer ses comportements de l'époque, au lieu de passer son temps à se dévaloriser et à regretter sa conduite prétendument immature. »

*J'essaie donc, d'une part, de déconstruire les discours dominants sur la réussite et sur l'échec tels qu'ils ont été imposés progressivement à la personne, et d'autre part, de construire une vision plus personnelle et plus locale de la réussite fondée sur les expériences de vie et les histoires de l'individu, sur ses valeurs, sur les espoirs pour sa propre vie et la vie de ses enfants, sur son histoire familiale et culturelle, notamment, les livres, films et récits qui définissent une vision alternative, plus proche et moins totalisante. Les gens deviennent conscients qu'il est très possible d'être considéré comme en échec par son entreprise, et pourtant, au regard de ses valeurs personnelles, de rester droit et fier, plein du sentiment de réussir sa vie. »*

## LES TECHNIQUES QU'UTILISE PIERRE BLANC-SAHNOUN

**L'APPROCHE NARRATIVE.** Elle part du principe que nous avons tous une multiplicité d'histoires, que certaines d'entre elles nous enferment et nous diminuent, tandis que d'autres nous permettent de redresser la tête et d'être plus forts. Il s'agit donc de retrouver des récits de fiertés : les moments étincelants et les expériences gratifiantes, où la personne a réussi au-delà de ses objectifs, mobilisant pour cela des ressources narratives et culturelles inconscientes.

**NARRATION ET RENARRATION.** Sous forme de conversations, le client est invité à réfléchir à ces différentes versions de lui-même, à leur impact, et à se libérer des récits qui limitent ses possibilités de développer des compétences et des projets en harmonie avec ses principes et ses valeurs. Le coach n'hésite pas à se transformer en poète et à écrire des textes à partir des mots et des histoires racontées par la personne afin de les fixer et de les mettre en lumière.

## LES TECHNIQUES QU'UTILISE ISABELLE MÉTÉNIER

**LA PSYCHO-GÉNÉALOGIE** ou comment remonter dans l'histoire familiale grâce au génogramme. Beaucoup de personnes ignorent leurs besoins, nient l'impact de leur histoire familiale en disant « c'est du passé ». Elles n'ont pas d'autre cadre que le cadre matériel qui nous entoure. Mais nous avons un inconscient, il suffit d'apprendre à le décoder, avec bienveillance et douceur pour soi-même : tel est le chemin pour retrouver l'estime de soi.

**LA PSYCHOLOGIE ÉNERGÉTIQUE OU COMPORTEMENTALE.** Mon approche est intégrative. Je pars du principe que le comportement de la personne a toujours un sens à décrypter (comme l'affirme l'analyse transactionnelle), et donc, je suis cette logique pour le comprendre et le mettre à jour.