



Réflexions sur le succès

Déplacer des montagnes

Du haut de leur réussite intellectuelle et scientifique, que peuvent-ils nous dire à propos du succès ? Qu'en raconte leur expérience de professeur ? Qu'en disent les recherches qu'ils ont menées ? Nous avons interrogé des figures d'autorité qui partagent leurs réflexions sur la voie du succès.

Que se passe-t-il une fois le concours derrière soi, les résultats tombés et l'école de tes rêves décrochée ? L'après-succès, le passage d'échéances fortes, le lendemain de compétition, c'est le moment où « tout » retombe (l'adrénaline, le stress, l'excitation...). Les sportifs débriefent et se préparent au prochain combat. Pour toi, ça sera différent. « On ressent toujours de la satisfaction une fois la ligne d'arrivée franchie. On profite du moment, on est content de soi, observe Maurice Thévenet, professeur de management à l'ESSEC. Très vite ensuite, on réalise que la perspective des concours nous portait, et qu'il va falloir, pour se remobiliser, se reconstruire un objectif vers lequel avancer. Or, les étudiants nouvellement intégrés n'identifient pas encore ce nouvel objectif de réussite. Il prend parfois du temps avant de devenir clair pour eux; les années en école ne sont pas de trop pour bâtir ce nouveau projet. Il s'agit d'un temps humain. » Si la réussite en prépa est très concrète et « chronométrée » (une mission : réussir le concours), la réussite suivante n'y ressemble en rien. Une fois en école, on s'attaque à une autre montagne...

Pourquoi je fais ça ?

Après la prépa, une nouvelle perspective pour tous les étudiants : le métier auquel se former. « Plus je travaille sur les

trajectoires professionnelles dans le cadre de mes recherches ou de mon enseignement, plus je constate qu'il est nécessaire d'opérer un profond travail sur soi dans le cadre de sa formation », souligne Céline Legrand, enseignant-chercheur à Audencia. Apprendre à se connaître, réfléchir à la manière dont on travaille, dont on prend des décisions, identifier l'environnement qui nous convient, les valeurs qui nous portent sont autant d'étapes à ne pas négliger durant le temps des études. Elles sont même nécessaires pour se donner toutes les chances de réussite dans sa vie professionnelle. « La préparation mentale est essentielle aux athlètes de haut niveau, mais elle est très utile aussi en management ! Plus on répond tôt à ces questions, moins on risque de se retrouver dans des chemins d'errance au cours de sa carrière », complète Céline Legrand. Les programmes d'accompagnement carrière développés par les business schools invitent leurs étudiants à opérer ce travail de questionnement. « Career » ou « talent » centers – les dénominations changent selon les écoles –, fournissent un conseil premium en orientation, totalement connecté au terrain, à la réalité économique et au monde professionnel. Les étudiants peuvent compter sur ce soutien, en plus des expériences concrètes qu'ils vivent en entreprise (missions, stages ou alternance) pour une insertion plus pertinente.

« Les business schools sont des pépinières de futurs champions de l'entreprise »

Céline Legrand

« Bien se connaître est un facteur qui contribue à la réussite, car cela permet de savoir pourquoi on fait les choses, même si cela ne prévient pas des embûches. Chaque trajectoire reste personnelle : certains diplômés connaissent des débuts de carrière fulgurants ; pour d'autres, c'est une montée en flèche plus progressive. Le conseil carrière reste très précieux. Nos écoles sont des pépinières pour futurs champions de l'entreprise qui doivent se préparer comme des sportifs », estime Céline Legrand. On ne néglige donc pas l'hygiène de vie (alimentation, sommeil, sport, gestion du temps d'écran...). Le monde est complexe, il faut de l'agilité et des clés pour manœuvrer efficacement et atteindre

Nos témoins



Maurice Thévenet, enseignant-chercheur à l'ESSEC, est l'auteur d'une trentaine d'ouvrages sur le management, la *leadership* et la culture d'entreprise.

Céline Legrand, professeure en compétences comportementales à Audencia et coach certifiée en développement professionnel et personnel, travaille sur les trajectoires de carrière, les schémas mentaux et la prise de décisions.

Photo © F. Sénard/Audencia



Shiva Taghavi, professeure associée en comportement organisationnel et responsable de l'aire d'excellence « *Future of Jobs & Working Condition* », à NEOMA Business School.

Alicia L. Bruzos est chercheuse postdoctorale à l'Université de Caen Normandie. Elle fait partie des 35 jeunes chercheuses récompensées pour leur contribution à l'avancée des connaissances scientifiques et pour leur engagement à bâtir un futur plus durable dans le cadre du Prix Jeunes Talents France L'Oréal-UNESCO 2024 « Pour les Femmes et la Science ».



ses objectifs dans des situations managériales complexes et des contextes de challenge. » Mais, si l'on peut « se programmer » pour réussir, ce n'est pas en mode « robot ». « Se préparer à être efficace dans toutes les situations, c'est entrer profondément dans son humanité, poursuit Céline Legrand. Le cerveau est connecté aux émotions, à notre cœur, et réussir à naviguer dans la complexité passe par la reconnaissance de son humanité. »

C'est quoi, le succès ?

On arrive au moment de notre réflexion où il devient nécessaire de définir le succès. « Aucun doute sur le fait que tout le monde le souhaite : le succès professionnel, l'atteinte de ses objectifs est un but pour 100 % des personnes. Encore faut-il savoir de quel succès on parle. Sa définition varie d'une personne à l'autre, précise Shiva Taghavi, professeure à NEOMA. Pour certains, il s'agira de gravir les échelons de la hiérarchie, pour d'autres, de décrocher une augmentation, pour d'autres encore, d'apprendre de nouvelles compétences ou de gagner de l'expertise. Ce sont à la fois la culture et la personnalité des individus qui entrent en compte dans leur définition du succès. »

De fait, on est plus près du succès si l'on est un homme blanc, tout simplement parce que l'on dispose de « plus d'outils pour

le construire et d'opportunités pour l'atteindre ». L'environnement et le pays dans lesquels on a grandi, l'état de la société, le contexte géopolitique, influencent la définition que l'on donne au succès et le niveau de succès auquel on peut prétendre. « Il y a des barrières que nul n'est individuellement en mesure de lever (discrimination, manque de moyens, manque d'accès à l'éducation...) mais entre lesquelles on peut apprendre à naviguer, insiste Shiva Taghavi. Atteindre le succès dans ces conditions est merveilleux pour soi – on développe un certain état d'esprit, où se mêlent souvent combativité, résilience, agilité, inventivité –, mais c'est aussi une source d'inspiration majeure pour les autres. On devient alors un "role model". »

Leader ou *nobod'* ?

« À chaque époque ses modèles de réussite auxquels on a envie de ressembler, analyse Maurice Thévenet. Certains leaders ont du charisme, s'affirment et ont une influence sur les autres, une capacité à entraîner. C'est attirant et on peut avoir envie de la même chose. Mais faut-il imiter ces gens ? Est-ce un échec de ne pas y arriver ? Je remarque parmi mes étudiants que certain(e)s ont davantage ce profil de leader quand d'autres sont plus à l'aise dans des fonctions d'expertise, plus solitaires... ce qui n'a absolument pas moins de valeur ! »

On réussit donc aussi aux/dans les yeux des autres. Qui ne s'est jamais senti(e) comblé(e) en recevant des félicitations, en voyant les yeux du voisin briller d'admiration, en suivant la hausse du compteur des « like » ? Faisons un signe de la main à la jalousie (la sienne, et celle des autres) : un sujet voisin de celui du succès, que nous laissons ici de côté pour nous concentrer sur deux messages. Le premier : le succès des autres est un enrichissement pour soi aussi, l'autre est donc un ingrédient nécessaire au (à son propre) succès. « L'exposition à la différence est une puissante source d'inspiration. Échanger avec des personnes de tous horizons (d'âges, de genres, d'origines...), les voir évoluer, écouter leurs réflexions et s'intéresser à la façon dont ils structurent leur pensée aide à rester ouvert et à élargir son mindset. De manière générale, la similarité nous limite », estime Shiva Taghavi. Le second : il est parfois bon de s'admirer soi-même. Le *self-love*, quand il est bien dosé, participe au succès.

« Le succès est merveilleux pour soi et pour les autres, qui découvrent un modèle »

Shiva Taghavi

s'admirer soi-même. Le *self-love*, quand il est bien dosé, participe au succès.

« On ne réussit jamais seul(e) »

L'autre a donc tout à voir avec « notre » réussite. Au passage, la réussite aux concours se mesure à l'aune des performances de tous les candidats. Il a tout à voir parce qu'il y participe, il est concerné. Seul, on va plus vite, ensemble, on va plus loin, rapporte le proverbe. « On ne réussit jamais seul, estime Maurice Thévenet. À la différence de ce que l'on entend souvent concernant l'esprit de compétition qu'elles développeraient, les bonnes prépas sont celles qui encouragent les pratiques d'entraide et la collaboration entre élèves. » C'est aussi le cas dans l'univers de la recherche scientifique.

« La réussite en recherche n'est jamais individuelle. La science progresse grâce au partage d'informations, aux lectures des recherches précédentes. La science est/doit être un domaine ouvert et transparent. Il n'y a qu'ainsi qu'elle progresse », assure Alicia L. Bruzos, dont les travaux pionniers sur les cancers et métastases contagieuses des coquillages marins se distinguent parmi les plus prometteurs. Chercheuse d'origine espagnole au sein de l'Université de Caen Normandie, elle est passée par l'Angleterre, les États-Unis, la Corée du Sud et l'Irlande avant d'arriver en France. « La collaboration se joue à l'échelle internationale lors de colloques, de congrès, auxquels les chercheurs se retrouvent et échangent à propos de leurs questionnements, de leurs avancées. Le succès, dans la recherche scientifique, est toujours le fruit d'un effort collaboratif. Pour arriver sur la lune, il a fallu faire un effort international. » Et ne pas compter les échecs...

Face à l'échec

« Rien ne se déroule jamais comme prévu dans la recherche, poursuit Alicia L. Bruzos. Il y a des journées très frustrantes au laboratoire, des expériences qui échouent, des budgets amputés, des problèmes avec les collègues... On rencontre toujours des obstacles face auxquels il faut apprendre à réagir : faire preuve de flexibilité, d'adaptabilité, de résilience et de patience sont des attitudes clés pour réussir en sciences, c'est-à-dire trouver une réponse à la question posée et/ou avoir appris quelque chose de nouveau en cherchant des réponses. S'arrêter, c'est ne rien apprendre. Ça, c'est un échec. »

Pour l'éviter est-ce une bonne idée de se faire coacher ? « La part de confiance en soi dans la réussite est importante, estime Barbara Brelle-Lenoir, qui accompagne les transitions professionnelles après une carrière de consultante en communication. Qu'est-ce qui fait qu'on ose se lancer ? Qu'on parvient à ne pas lâcher dans l'adversité ? Une part de talent ? Peut-être. Certainement en partie, les schémas avec lesquels on a grandi, le regard et les mots des enseignants aussi, ils comptent terriblement pour croire en soi, ce qui est nécessaire pour réussir. On a longtemps et beaucoup valorisé les compétences techniques. Elles comptent, évidemment. Mais la connaissance de soi et le développement de soft-skills qui permettent de prendre en compte les autres, ont aujourd'hui la place qu'ils méritent dans le succès. »

Demain, tous coachés ?

De retour de dix années passées en Irlande notamment comme « Performance acceleration specialist » pour LinkedIn, Carole Dommée a observé que les coaches étaient les entrepreneurs les plus représentés en France. « Il y a beaucoup d'experts en coaching en France. Aujourd'hui, le marché s'est structuré. Il existe des organismes qui régulent la profession comme l'International Coaching Federation ou l'EMCC, le conseil international du coaching,

« À chaque époque ses modèles de réussite auxquels on a envie de ressembler »

Maurice Thévenet

du mentorat et de la supervision ; des coaching hubs se sont formés et beaucoup d'entreprises externalisent leur coaching à ces centrales. Elles comprennent que les rôles à responsabilités intenses endossés par leurs dirigeants et top managers nécessitent de l'accompagnement. Il faut une grande clarté mentale et une solidité émotionnelle suffisante pour être au meilleur face à des équipes et clients auprès desquels ils ont de l'influence. Chaque interaction doit être appropriée, pertinente, impactante, avoir lieu au niveau attendu et conduire au résultat visé. C'est un exercice complexe que celui de prendre la parole et d'agir en dirigeant aujourd'hui, dans des contextes où l'on observe beaucoup de tensions macro-économiques, où les remous géopolitiques sont constants et les émotions exacerbées. Les leaders d'aujourd'hui sont des top performers, des "corporate athletes" qui ont tous un coach. » Est-ce un aveu de faiblesse ? « Le "growth mindset" fait en particulier partie de la culture des pays anglo-saxons : s'équiper de toutes les ressources à disposition n'est pas un signe de faiblesse, assure Carole Dommée, c'est nécessaire pour atteindre la haute performance ! »

Les Grandes Écoles s'emparent aujourd'hui du sujet en intégrant des modules de coaching dans leurs curriculums, en particulier pour leurs MBA, et même la formation continue dans son ensemble, où il s'agit de traiter directement avec des managers le sujet du leadership. Cela infuse au sein des PGE progressivement, via les career centers. « Mais n'oubliez pas que Léon Marchand doit ses performances aux 18 kilomètres qu'il parcourt chaque jour à la nage ; à ses 350 longueurs quotidiennes dans un bassin de 500 mètres, rappelle Maurice Thévenet. L'accompagnement et l'expertise de son coach sont nécessaires, le travail sur le mental aussi. Mais il est seul à l'eau chaque matin à 6h... » À bon entendeur !

« On a marché sur la lune grâce à un effort international »

Alicia L. Bruzos

