

## FACE À L'ÉCHEC

Jean-Pierre Albert

Armée de terre | « Inflexions »

2020/3 N° 45 | pages 13 à 22

ISSN 1772-3760

Article disponible en ligne à l'adresse :

-----  
<https://www.cairn.info/revue-inflexions-2020-3-page-13.htm>  
-----

Distribution électronique Cairn.info pour Armée de terre.

© Armée de terre. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

# DOSSIER



JEAN-PIERRE ALBERT

## FACE À L'ÉCHEC

Une défaite militaire, sportive, électorale. L'échec d'une thérapeutique, d'une entreprise économique, d'un mariage. Le champ sémantique des deux termes est si vaste, si apte à glisser vers la métaphore, qu'il n'est pas simple de donner à chacun la consistance d'un concept. Une première manière d'y voir plus clair est de s'appuyer sur les usages ordinaires de la langue. L'antonyme du mot échec est succès, celui de défaite est victoire. Ces deux couples de contraires appellent les paires verbales échouer/réussir et perdre/gagner. On échoue ou on réussit au baccalauréat, on n'en sort pas gagnant ou perdant. On parle de l'échec d'un mariage, pas d'une défaite conjugale. Ces quelques exemples permettent d'esquisser une définition des deux termes : il y a échec lorsque le projet d'un individu ou d'un groupe n'aboutit pas, et cela en l'absence d'un adversaire ayant œuvré sciemment à le faire capoter. Une défaite, au contraire, suppose que la volonté d'un acteur a été contrecarrée par l'action intentionnelle d'un adversaire. Autrement dit, l'alternative victoire/défaite concerne des situations identifiables d'un point de vue formel à un jeu à somme nulle : un jeu où les gains d'un joueur proviennent des pertes des autres.

Cette première clarification appelle plusieurs remarques. Tout d'abord, il apparaît que les échecs sont beaucoup plus nombreux que les défaites dans la vie d'un être humain : l'univers physique et le monde social résistent assez bien à nos désirs pour faire échouer nombre de projets sans qu'il soit besoin de la malveillance d'un ennemi. Les situations modélisables en termes de jeu à somme nulle sont avant tout les conflits entre États, factions, individus, que les acteurs concernés cherchent en général à éviter grâce à des principes de droit ou des négociations. De fait, ce modèle concerne le plus souvent des jeux au sens commun (du type *agôn* dans la classification de Roger Caillois<sup>1</sup>) ou des joutes, affrontements physiques dont la violence est contenue par des règles – telle est la formule reprise par l'institution sportive avec le modèle du match. Le monde du sport a en même temps créé (ou adopté ?) un type différent de confrontation, celui de la compétition sans affrontement direct, qui concerne en particulier l'athlétisme et repose sur une logique du classement et du record. Dans ce cadre, il y a bien des gagnants et des perdants, mais l'effort victorieux de l'un est sans effet sur la défaite de l'autre : chacun

1. R. Caillois, *Les Jeux et les Hommes*, Paris, Gallimard, 1967.

ne combat qu'avec lui-même. C'est également ce qui se passe dans un concours, le seul tort que les lauréats font aux recalés étant d'occuper de meilleures places qu'eux.

Voilà donc trois « façons de perdre » – échec, défaite, échec en situation de concurrence – inégalement présentes dans nos vies, inégalement significatives à nos propres yeux, mais ayant en commun d'être douloureuses : de l'effondrement dépressif à la honte passagère, en passant par la blessure narcissique, l'épreuve du mépris ou la perte de confiance en soi.

La question qui se pose à présent est de savoir si cette typologie peut contribuer utilement à la compréhension des différentes figures de l'insuccès et de leurs conséquences sur ceux qui les subissent. Chacune invite à réagir de deux manières au moins : par des tentatives concrètes de correction ou de réparation ; par des ajustements dans l'identification de ce qu'il s'est passé susceptibles de modifier la posture des acteurs et d'orienter leurs stratégies de normalisation. Il est possible que ces deux ordres de réactions varient de façon significative selon les types d'insuccès. On peut faire l'hypothèse que, selon les contextes, il est inégalement avantageux en termes d'efficacité matérielle et de confort psychologique de traiter un insuccès comme un échec, comme une défaite ou encore comme un mixte entre pertes et gains. Il s'agira de préciser ce qui, dans la réalité des situations d'échec, permet des modalités spécifiques de réparation et ouvre des possibilités de requalification soumises à de fortes probabilités psychologiques ou anthropologiques.

## La complexité des conjonctures

L'échec fait partie des conséquences normales d'une entreprise quelconque au même titre que le succès. Mais on n'entreprendrait jamais rien si l'on n'espérait pas réussir. Le problème est que la mesure des chances d'aboutir à ce que l'on souhaite est toujours malaisée. A-t-on vraiment les compétences requises ? Dispose-t-on de moyens suffisants ? A-t-on bien évalué les difficultés ?

Ces inquiétudes ont pour arrière-plan l'opacité du réel et les limites indépassables de l'information dont on dispose. Cela vaut aussi bien pour un dispositif technique que pour un programme politique ou économique. Un échec peut toujours être imputé à la pluralité des déterminismes à l'œuvre, certains effets non voulus (ou effets pervers) ayant perturbé ou même annihilé le résultat escompté. Il peut aussi être dû à des « impondérables », des interférences entre le champ d'action concerné et des phénomènes *a priori* indépendants (par exemple une épidémie venant contrarier la mise en œuvre

d'une politique économique). Nul n'est donc à l'abri de « revers de fortune » dont les causes se perdent dans la complexité inextricable des conjonctures. C'est alors, comme on dit, « la faute à pas de chance », le cours des événements échappant à la volonté et à la sagacité des acteurs. En ces circonstances, on glisse facilement de l'ordre des faits objectifs au dédouanement de l'entrepreneur téméraire. En même temps, ce genre d'échec permet de dessiner en contrepoint les modalités possibles d'une réparation : identifier précisément l'erreur (ou la défaillance s'agissant d'un dispositif technologique) et chercher des solutions techniques partielles et localisées. En dépit des incertitudes qui demeurent, cette façon de réagir tranche avec l'abattement que susciterait la vision globale d'un désastre.

Ce type de riposte suppose toutefois que l'échec ne soit pas irréversible, au sens où il n'empêche pas de nouvelles tentatives. Il est souvent possible de « rectifier le tir » pour se donner de nouveaux moyens d'atteindre le but fixé. L'histoire de la conquête de l'espace peut servir à illustrer cette proposition. Elle est en effet ponctuée d'épisodes glorieux et d'échecs retentissants, par exemple l'explosion d'une navette spatiale au cours de son lancement : des échecs qui n'ont pas eu d'incidences dirimantes sur de nouvelles tentatives et ne condamnaient pas le principe même des programmes spatiaux. Cela vaut également pour des revers militaires localisés, des batailles perdues qui n'affectent pas l'issue de la guerre (ou d'une guerre future). Les dommages peuvent être importants, mais il existe des moyens accessibles d'améliorer ou de rétablir la situation : innovation technologique, ajustement tactique... Ici, la ténacité est une vertu aussi longtemps qu'elle ne se transforme pas en obstination aveugle, en reconduction routinière des mêmes recettes.

Ce qui précède correspond à des manières rationnelles d'expliquer un échec et de lui faire face à travers des tentatives de réparation. Un échec surmonté n'est pas un pur succès, mais il permet de rétablir la confiance dans l'aptitude des hommes à mener à bien une entreprise, même si c'est au prix de la révision à la baisse d'objectifs trop ambitieux. Il faut peut-être conclure de cela que la stricte alternative échec/réussite ne rend pas compte de la réalité de l'action humaine. Examinons à présent d'autres aspects de cette nécessaire relativisation.

## Échecs relatifs et pluralité des évaluations

« À quelque chose malheur est bon. » Cet adage traduit à la fois un constat réaliste et un optimisme téléologique peut-être excessif. Une chose est certaine : il est bien difficile de qualifier une situation en

termes d'échec et de succès pour deux raisons au moins, d'une part parce que cela n'est possible qu'au vu de conséquences à plus ou moins long terme, d'autre part parce que l'on peut se référer à plusieurs systèmes de valeurs impliquant des catégorisations possiblement contradictoires.

Les nuances qu'introduisent, ensemble ou séparément, ces deux ordres de considérations ont nourri de longue date les traditions sapientielles du proverbe et de la fable. La formule proverbiale « Rira bien qui rira le dernier » met en garde contre les jugements hâtifs sur l'issue d'un affrontement : impossible en effet d'en désigner le vainqueur tant que tout n'est pas achevé. Le roseau de la fable réplique au chêne qui se glorifie de sa résistance aux tempêtes passées et futures : « Mais attendons la fin. » Il est aussi des victoires « à la Pyrrhus », assez coûteuses pour affaiblir durablement le gagnant et l'exposer à de dangereux revers. Il est enfin des succès illusoire au sens où ils s'avèrent sans lendemain et ne témoignent d'aucune supériorité effective : on peut songer à des chanteurs de variété « à succès » dont la carrière éphémère n'est rien d'autre qu'un échec.

La pluralité des systèmes de valeur, corrélée à celle des formes de la grandeur<sup>2</sup> offre des critères de jugement plus complexes. Il s'agit cette fois de reconnaître des degrés de la réussite en distinguant les registres dans lesquels elle a été obtenue. C'est ainsi qu'on parle de « succès d'estime » à propos d'une œuvre d'art (film ou roman) louée par la critique mais boudée par le grand public. Un demi-succès de ce genre pourrait donc aussi bien être qualifié de demi-échec.

De façon générale, l'ampleur de la « réussite » d'une personne est mesurée en tenant compte de l'inégale légitimité des registres de l'excellence, cette hiérarchie étant elle-même variable selon les groupes sociaux qui la promeuvent. Hegel rapporte dans son *Esthétique* l'anecdote suivante : « Un homme s'étant vanté de pouvoir lancer des lentilles à travers un petit orifice, Alexandre, devant lequel il exécuta ce tour de force, lui fit offrir quelques boisseaux de lentilles ; et avec raison car cet homme avait acquis une adresse non seulement inutile, mais dépourvue de toute signification<sup>3</sup>. » Il est en effet des succès dérisoires qui, mesurés à leur juste valeur, ne traduisent rien d'autre que la vacuité d'une vie mal orientée : des échecs, donc, que l'on pourrait qualifier d'existentiels.

Les stratégies de relativisation que l'on vient d'évoquer – prise en compte de la durée et de la pluralité des critères de la réussite – se

2. J'emprunte la notion à l'ouvrage de L. Boltanski et L. Thévenot, *De la justification. Les économies de la grandeur* (Paris, Gallimard, 1991), qui comporte une analyse précieuse des figures du compromis et de la relativisation (pp. 357-421).

3. G. W. F. Hegel, *Introduction à l'esthétique* [1835], Paris, Aubier, 1964, p. 46.

rejoignent dans le jugement porté sur la figure du martyr, le terme étant pris au sens de témoignage de fidélité à un idéal, conviction religieuse ou engagement politique, faisant l'objet d'une persécution. Si l'on se place du point de vue du persécuteur, subir le martyr apparaît comme un échec ou une défaite. Éliminer physiquement un adversaire est en effet une manière d'affaiblir la cause qu'il défend, et il se peut qu'une politique de terreur ait l'effet attendu. Toujours du point de vue du persécuteur, il n'y a pas de martyrs, seulement des rebelles ou des terroristes dont le combat est dépourvu de toute grandeur.

Les choses sont bien différentes si on les regarde depuis le camp du martyr. Celui-ci apparaît alors comme un héros qui a remporté une double victoire : contre le persécuteur qui n'a pu le soumettre à sa volonté (dans le cas d'un martyr chrétien, il n'a pas sacrifié aux idoles, il n'a pas reconnu la divinité de l'empereur) ; contre lui-même en dépassant sa condition de simple être soumis aux servitudes de la chair et en faisant valoir contre la loi des hommes la loi de Dieu ou quelque autre principe transcendant. Sa mort n'est donc en rien une défaite, on pourrait la qualifier de victoire morale en fonction d'un système de valeur supérieur à celui des bourreaux.

Enfin, si on se situe dans la durée, le martyr remporte une troisième victoire dès lors que, par l'exemplarité de sa conduite, il renforce le camp des persécutés en suscitant de nouvelles conversions. Ce n'est donc pas par simple artifice rhétorique que les martyrs chrétiens ont pour attribut la palme de la victoire et sont qualifiés de « soldats » ou d'« athlètes » de Dieu. Mais ce renversement n'a de sens que pour le groupe (religieux ou politique) qui partage les valeurs promues par le martyr et perpétue la mémoire de son geste héroïque. La qualification même de « martyr » fait partie du langage interne d'un collectif situé par rapport à d'autres et toujours actuel. C'est parce qu'il n'y a plus de cathares depuis longtemps que, sous la plume des historiens, les bûchers de l'Inquisition ont fait des « victimes » rarement désignées comme des « martyrs » : aux yeux de qui leur mort serait-elle victorieuse<sup>4</sup> ?

L'exemple des martyrs, avec le renversement des qualifications qu'il suscite, nous rapproche des cas de figure qui restent à examiner : le déni<sup>5</sup> de l'insuccès et les glissements du constat d'échec à la logique conflictuelle de la défaite.

4. Ce paragraphe reprend les analyses que j'ai développées dans plusieurs textes, dont « Du martyr à la star. Les métamorphoses des héros nationaux », in P. Centlivres, D. Fabre et F. Zonabend (éds.), *La Fabrique des héros*, Paris, Maison des sciences de l'homme, 1998, pp. 11-32 ; « Pourquoi les héros nationaux sont-ils souvent des vaincus ? », in P. Cabanel et P. Laborie, *Penser la défaite*, Toulouse, Privat, 2002, pp. 21-27.

5. Le terme est pris dans son acception freudienne, équivalente à celle de dénégation. Un exemple simple et parlant de ce processus psychique est la fable de La Fontaine « *Le Renard et les Raisins* » : « Ils sont trop verts, dit-il... »

## Ruser avec l'échec

Subir un échec, quelle qu'en soit la nature, a souvent une portée qui peut sembler démesurée sur l'estime de soi du perdant<sup>6</sup>. La cuisinière ratant un plat de fête, l'acteur qui se fait siffler, l'entrepreneur mis en faillite et l'amant congédié sont à première vue confrontés à des frustrations d'inégale importance. Mais il y a dans tous les cas le risque de voir se lézarder une reconnaissance sociale que l'on croyait acquise. Cela se répercute aussitôt sur l'évaluation que le sujet peut faire de ses talents, et ce d'autant plus qu'il se reconnaît responsable de ses déconvenues. Des échecs répétés sur le plan professionnel, affectif... augmentent encore la probabilité d'examen de conscience dévastateurs pouvant conduire à l'idée que l'on a « raté sa vie ». On comprend, dès lors, que la tentation soit grande de requalifier la situation de façon à limiter sa part de responsabilité. Une première voie est d'imputer ses déboires à une « adversité » implacable, quasi cosmique : « le monde est mal fait », « le monde est injuste ». Mais on ne se grandit pas à se poser en victime d'un destin funeste : être « à plaindre » n'est pas la forme de reconnaissance la plus valorisante. Une stratégie bien plus efficace est de transformer un échec en défaite imméritée, c'est-à-dire de l'imputer à la malveillance d'un adversaire inventé pour la circonstance. Le bénéfice est double : d'une part, l'identification d'un responsable de ses malheurs ouvre des perspectives d'action réparatrice ; d'autre part, il est facile de charger cet être maléfique des pires turpitudes afin de mettre en avant l'injustice du sort qui nous est fait.

Les deux stratégies de réassurance sont en vérité cumulables. Ainsi, dans son ethnologie du match de football<sup>7</sup>, Christian Bromberger souligne que, dans ce sport où la chance et les aléas de l'arbitrage jouent un rôle important, une défaite est toujours discutable et discutée à satiété par les supporters. On « refait le match » en invoquant la malchance (« on a manqué de réussite »), mais aussi les erreurs d'appréciation de l'arbitre, voire sa partialité. En bref, on n'a pas perdu, « on nous a volé la victoire ». Des arguments analogues sont un classique des soirs d'élection : outre que les résultats médiocres sont toujours relativisés selon la logique de la pluralité des échelles d'évaluation, ils sont présentés comme l'effet de médias partiaux et mensongers, du calendrier des élections, du temps qu'il a fait, de l'injustice de la loi électorale...

6. La théorie de la reconnaissance proposée par Axel Honneth (*La Lutte pour la reconnaissance* [1992], Paris, Le Cerf, 2002) et la sociologie d'Erving Goffman permettent de comprendre les ravages existentiels du mépris subi et des interactions où l'on « perd la face ».

7. C. Bromberger avec la collaboration de A. Hayot et J.-M. Mariottini, *Le Match de football. Ethnologie d'une passion partisane à Marseille, Naples et Turin*, Paris, Maison des sciences de l'homme, 1995.

Les maladies, la misère, la mort et autres déboires ne sont à proprement parler ni des échecs ni des défaites, sauf à considérer que tous nos actes s'inscrivent implicitement dans un projet de vivre et même de bien vivre. L'*Éthique* de Spinoza offre une version très élaborée de cette hypothèse : chaque homme est animé par un désir de persévérer dans l'être toujours menacé par des forces qui s'y opposent. Même celui qui se suicide n'est pas l'auteur de son geste, il est « vaincu par les causes extérieures ». L'anthropologie de la maladie et les études sur la sorcellerie<sup>8</sup> connaissent bien une version accusatoire de ce mode de pensée assez répandu pour être considéré comme une constante anthropologique. Il correspond en tout cas à un montage cognitif que sa simplicité rend hautement probable : imputer le mal à une entité dotée d'une intentionnalité est une manière de l'expliquer et offre un contexte favorable à l'intervention humaine en transformant une relation causale obscure en une interaction entre des personnes (ou quasi-personnes) accessibles à des relations d'échange, de crainte... En même temps, la victime se trouve dédouanée de toute responsabilité dans ses déboires.

Le même mécanisme se retrouve dans la désignation d'un bouc émissaire comme explication de désastres collectifs à l'échelle des sociétés. Pour prendre un seul exemple, l'échec de la collectivisation des terres en Union soviétique a été imputé par Staline au sabotage ourdi par les koulaks avec le soutien de puissances étrangères<sup>9</sup>. D'où la répression implacable qui les frappa. Cela rejoint la figure de la conspiration, également présente dans l'antisémitisme nazi avec la diffusion des *Protocoles des sages de Sion*, un faux datant des premières années du XX<sup>e</sup> siècle (et toujours réédité depuis) présenté comme la preuve d'un prétendu « complot judéo-maçonnique »<sup>10</sup>.

En l'absence même de propagandes popularisant cette thématique, un moment historique marqué par le désarroi, l'incertitude et l'insatisfaction économique d'une large partie de la population explique sans doute, autant que le rôle joué par l'internet, le retour en force du complotisme dans l'opinion publique. Comme dans le cas des imputations de sorcellerie, le succès des rumeurs de ce type a au moins pour effet de désigner un ennemi et d'exalter la sagacité de « ceux qui savent » et ne s'en laissent pas conter. Ne pas être dupes est l'ultime point d'honneur des vaincus.

8. Un seul exemple, à la fois bref et lumineux, de ce mode de pensée : l'article de J. Favret et J. Contreras, « Ah ! la féline, la sale voisine », *Terrain* n° 14, Paris, 1990.

9. Voir la synthèse de N. Werth, *Les Grandes Famines soviétiques*, Paris, PUF, « Que sais-je ? », 2020.

10. L'ouvrage déjà ancien de N. Cohn, *Histoire d'un mythe. La « conspiration » juive et les Protocoles des sages de Sion* ([1967], Paris, Gallimard, « Folio Histoire », 1992), offre une vision détaillée de la diffusion et des effets de ce faux jusqu'à son utilisation par le nazisme.

*Penser la défaite* : tel était le programme ambitieux de l'ouvrage collectif publié en 2002 sous la direction de Patrick Cabanel et Pierre Laborie, et auquel avait modestement contribué l'auteur de ces lignes. Plusieurs des thèmes ici évoqués y étaient abordés. Décaler la réflexion sur l'étude plus large de l'échec ouvre néanmoins de nouvelles perspectives. Penser l'échec, c'est en effet s'ouvrir aux problématiques contemporaines de la résilience dans ses dimensions à la fois individuelles et collectives. C'est explorer les frontières incertaines entre malheur public d'origine politique et fatalité, malencontre, en prenant en considération le degré de responsabilité des ordonnateurs du destin collectif : Machiavel, dans *Le Prince*, eut la prudence de subordonner le succès en politique à une rencontre heureuse entre fortune et *virtù*, conjoncture favorable et qualités d'un grand leader. C'est enfin aborder au niveau existentiel le rôle déstabilisant de l'échec et identifier les ripostes souvent illusoire qu'il suscite. Qui est un adepte assez convaincu de la philosophie stoïcienne pour en toute circonstance « aimer le destin » ? ┘