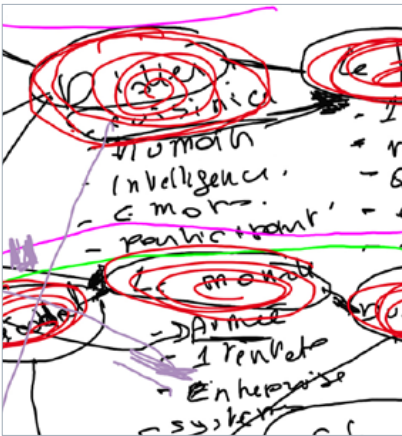


Tirer les leçons de ses erreurs

Faire de l'erreur une opportunité d'apprentissage



Didier Avril, série Storytelling

Nos sources

Cette synthèse s'appuie en particulier sur la publication citée ci-dessous.

Will Your Next Mistake Be Fatal?
Robert E. Mittelstaedt,
éd. Wharton School Publishing, 2005.

La valeur de l'erreur est bien connue : n'est-ce pas la meilleure façon d'apprendre ? Sur le principe, tout le monde s'accorde. Les erreurs sont inévitables. Non seulement parce que c'est le propre de l'être humain que d'être faillible, mais aussi parce qu'une certaine prise de risque est indispensable pour progresser.

Pourtant, rares sont les entreprises qui sont organisées de façon à tirer réellement les leçons de leurs erreurs. Trop fréquemment, elles préfèrent les ignorer, parce qu'il vaut mieux se consacrer à « aller de l'avant » ou qu'elles ont été sans conséquence. Ces entreprises courent alors le risque de réitérer ces erreurs, voire de les laisser s'aggraver au point parfois de déclencher une crise. Et même lorsque l'issue est moins dramatique, elles perdent des opportunités d'améliorer leurs modes de fonctionnement.

Les publications que nous avons retenues sur ce sujet invitent les dirigeants à se montrer plus volontaires pour tirer les enseignements des erreurs inévitablement commises dans leur organisation. Elles préconisent d'agir sur deux registres :

- **Efforcez-vous de créer une culture qui reconnaît la valeur de l'erreur et en encourage l'analyse.**
- **Analysez vos erreurs avec la plus grande rigueur : vous minimiserez ainsi le risque, bien plus fréquent qu'on ne l'imagine, d'en tirer des conclusions erronées.**

Dans cette synthèse...

- 1 Une source d'apprentissage inexploitée
- 2 Une culture à l'écoute des erreurs
- 3 Une exploitation rigoureuse des erreurs

1 Une source d'apprentissage inexploitée

« Une personne qui n'a jamais commis d'erreurs n'a jamais tenté d'innover », affirmait Albert Einstein.

Pour trouver le succès, une entreprise doit s'attendre à ce que ses dirigeants et salariés commettent des erreurs. L'erreur est en effet le corollaire de la prise de risque et de l'expérimentation, indispensables au progrès. Les dirigeants les plus réputés, les entreprises les plus performantes, reconnaissent ainsi avoir commis des erreurs, parfois lourdes de conséquences.

Il est bien évidemment préférable d'éviter les erreurs... mais cela se révèle impossible : l'entreprise qui chercherait à éviter l'erreur à tout prix se trouverait rapidement sclérosée car elle s'interdirait toute prise de risque.

L'enjeu est plutôt d'apprendre de ses erreurs pour éviter de les réitérer et, si possible, pour en tirer des enseignements exploitables plus largement. Ainsi, l'échec retentissant du changement de formule de Coca-Cola en 1985 a conduit les dirigeants à revoir de fond en comble leur approche marketing. Ils ont pris conscience à cette occasion que leur attention était trop exclusivement focalisée sur la concurrence de PepsiCo. À trop se préoccuper de rendre leur produit « meilleur » que celui de leur concurrent, ils avaient négligé de se préoccuper des attentes de leurs propres clients. Or si les tests aveugles montraient une très forte préférence pour la nouvelle formule, les consommateurs réguliers de Coca-Cola – un segment important du marché ! – ne tenait pas du tout à ce que le goût change. Par ailleurs, les consommateurs de Pepsi préféraient peut-être le goût de la nouvelle formule de Coca, mais eux aussi étaient attachés à leur marque ! Forts de ces enseignements, les dirigeants de Coca-Cola ont engagé une stratégie de diversification au-delà du seul marché des colas et de segmentation plus fine du marché. Aujourd'hui, l'embouteilleur commercialise près de 400 produits susceptibles de séduire les palais de consommateurs aux goûts très variés, en diverses occasions, dans différentes régions du monde. Ils ont ainsi su tirer parti de leur grave erreur pour impulser un nouvel élan à leur stratégie d'innovation.

Pour autant, il est bien rare que les entreprises et leurs dirigeants fassent preuve de lucidité face à leurs erreurs. Ce faisant, ils risquent de laisser s'enclencher une chaîne d'erreurs dont les conséquences peuvent se révéler désastreuses. Ainsi, en 1994, un utilisateur a signalé au service consommateurs d'Intel un défaut sur le microprocesseur Pentium : l'arrondi de la 8e décimale n'était pas fiable. Il lui a d'abord été répondu qu'il se trompait sans doute car cette erreur n'avait jamais été signalée : l'éventualité d'une erreur paraissait inenvisageable à l'opérateur du service consommateurs. Frustré par cette réponse, l'utilisateur a diffusé l'information à toutes ses connaissances, par le biais d'Internet. Un message qui a rapidement fait le tour du monde... La direction d'Intel s'est alors contentée de minimiser l'erreur, en arguant que

Beaucoup d'entreprises préfèrent tirer un trait sur leurs erreurs plutôt que d'en tirer les leçons.

celle-ci n'était gênante que pour les très grands nombres, et ne concernait donc l'utilisateur moyen « qu'une fois tous les 27 000 ans ». Ce n'est qu'après un tollé médiatique qui lui a coûté plus de 450 millions de dollars qu'Intel a entrepris de résoudre le problème. Ce qui à l'origine n'était qu'une erreur technique n'impactant qu'un public extrêmement limité s'est ainsi transformé en catastrophe majeure parce qu'Intel a d'abord fait le choix de l'ignorer.

Bien sûr, toutes les erreurs ne dégénèrent pas en catastrophe. Mais lorsqu'elles sont négligées, elles risquent de se répéter, avec des conséquences cumulées qui peuvent devenir majeures. Ainsi, de nombreuses technologies développées par le Palo Alto Research Center (PARC) de Xerox dans les années 70 ont été laissées de côté car jugées inexploitables. Mais Xerox n'a pas analysé les causes de ces échecs successifs et a continué d'investir lourdement dans des technologies qu'elle n'a jamais su commercialiser... et ont été exploitées par d'autres avec grand succès : Apple pour l'ordinateur personnel, Hewlett-Packard pour l'imprimante laser, Adobe pour Postscript ou encore 3Com pour le protocole Ethernet !

Les publications que nous avons retenues mettent en avant deux principales raisons à ces échecs :

Une culture d'entreprise conduisant à ignorer ou à dissimuler les erreurs

Par son impact sur la façon de réagir à des situations inattendues, pour lesquelles il n'existe pas de procédure ou règle officielle, la culture d'entreprise influence notablement la façon dont sont gérées les erreurs. Or on observe que la culture est rarement propice à une analyse constructive des erreurs :

- Beaucoup d'entreprises font facilement preuve d'arrogance, comme Intel a pu le faire à l'occasion du défaut de son microprocesseur. Un historique de succès, des efforts importants engagés pour minimiser le risque d'erreur, et parfois la personnalité des dirigeants, conduisent à considérer l'éventualité d'une erreur comme très improbable. Lorsque survient une erreur qui a peu de conséquences, elle est alors ignorée, faisant perdre l'opportunité d'en tirer les leçons. Lorsque les conséquences d'une erreur sont significatives, de telles organisations mettent souvent beaucoup de temps à réagir, et courent le risque de voir la situation s'envenimer.
- D'autres entreprises ont une telle culture de résultats qu'il en découle, plus ou moins explicitement, que les « petites erreurs » sont acceptables tant que les objectifs sont atteints. Cette attitude est tout aussi néfaste : habitués à ces erreurs, les salariés n'en perçoivent progressivement plus le caractère anormal et ne voient plus la nécessité d'y remédier. C'est ainsi que Ford, sous pression pour lancer rapidement son modèle Explorer, a ignoré un mémo interne d'un ingénieur alertant sur le risque que faisait encourir l'utilisation des pneus Firestone P235 : ces pneus passeraient probablement les tests, mais risquaient de ne pas être d'une fiabilité parfaite en situation réelle. Les graves accidents qui ont suivi ont montré que les pneus étaient en effet défectueux.
- Enfin, certaines entreprises ont tendance, lorsqu'elles sont confrontées à une erreur, à chercher un coupable. Une telle attitude peut effectivement inciter à plus d'attention par peur de la répression. Mais elle conduit aussi à la dissimulation d'erreurs dont les conséquences peuvent être désastreuses.

Un manque de rigueur dans l'analyse des erreurs

De nombreuses entreprises ne disposent d'aucun dispositif qui inciterait les individus à essayer de comprendre les facteurs de réussites et d'échecs passés. Dans le cas de Xerox par exemple, cela a conduit le centre de recherche à rester focalisé sur un souci d'innovation technologique et à multiplier les projets sans s'interroger sur les facteurs d'échec au moment de la commercialisation.

Et lorsque les erreurs sont analysées, elles ne le sont que rarement avec la rigueur nécessaire. Les conclusions de l'analyse sont ainsi souvent erronées, notamment en raison d'un certain nombre de biais cognitifs (figure A). Ainsi, les opérateurs de téléphonie nord-américains ont mis longtemps à réagir à la menace constituée par la téléphonie mobile et sur Internet. Leurs résultats de marchés décevants les avaient pourtant bien incités à remettre en cause leur stratégie – mais la lecture qu'ils en faisaient était beaucoup trop influencée par leur cadre de référence habituel : la lutte contre leurs concurrents directs traditionnels.

Ainsi, pour faire de ses erreurs une source d'apprentissage et

d'enrichissement, l'entreprise doit travailler sur deux registres :

- favoriser l'identification et l'expression des erreurs ;
- assurer la rigueur de l'exploitation qui en est faite.

2 Une culture à l'écoute des erreurs

Apprendre de ses erreurs suppose avant tout d'être capable de les reconnaître, d'accepter de les avoir commises, d'en tirer les enseignements avec lucidité et d'être prêt à se remettre en question. Or partager un tel état d'esprit au sein d'une organisation n'est pas naturel. Les leviers suivants peuvent aider à le promouvoir :

Reconnaître les erreurs commises au plus haut niveau de la hiérarchie

L'exemplarité des dirigeants est probablement le facteur le plus décisif pour instaurer une culture d'analyse systématique des erreurs. Voir ces derniers reconnaître et analyser des erreurs qu'ils ont commises est une forte

incitation à agir de même pour le reste des salariés. À l'inverse, si un responsable hiérarchique dissimule manifestement une erreur ou refuse d'en tirer les leçons, il est probable que ses équipes choisiront elles aussi la solution de facilité qu'est le déni de ses erreurs. Les dirigeants de Johnson & Johnson se sont montrés particulièrement exemplaires lors de la crise du Tylenol. Lors de premiers décès de patients

Les dirigeants doivent s'efforcer d'instaurer une culture d'apprentissage permanent et de tolérance de l'échec.

ont été annoncés, alors que rien n'incriminait encore leur entreprise, ils ont immédiatement envisagé l'hypothèse qu'ils pouvaient être responsables du problème et retiré leur médicament du marché. La suite a montré que l'origine du drame était un acte de malveillance localisé, et non un défaut de fabrication du médicament. Mais la promptitude des dirigeants à envisager l'éventualité d'une erreur a constitué un signal fort pour les équipes, qui se sont par la suite montrées plus volontaristes pour analyser leurs propres erreurs.

FIGURE A Les sources d'erreur... dans l'analyse des erreurs

Un certain nombre de travers naturels et quasi universellement partagés expliquent que l'analyse que la plupart des individus font de leurs erreurs soit étonnamment peu fiable.

L'excès de confiance en soi	Lorsque l'on est convaincu d'avoir agi comme il le fallait, il est très difficile d'imaginer avoir commis une erreur.	Ex : Beaucoup de dirigeants n'imaginent pas qu'ils puissent avoir fait une erreur de calcul et cherchent une autre explication à des chiffres incohérents.
L'ancrage	Les premières impressions influencent durablement la perception d'une situation.	Ex : Une remarque d'un client sur un défaut d'un nouveau produit empêche celui qui l'a entendue d'envisager que d'autres facteurs puissent expliquer les faibles ventes du produit.
La préférence pour le statu quo	La plupart des individus préfèrent le statu quo au changement, car la perception du risque de perte est plus marquante que celle du gain possible.	Ex : Lorsqu'une fusion se passe mal, beaucoup ont tendance à penser que la décision de fusionner était une erreur, sans se demander ce qu'il serait advenu sans cette fusion.
Le poids des investissements passés	Plus on a investi dans un projet, plus il est difficile d'accepter que ces décisions aient pu être une erreur.	Ex : Lorsqu'on analyse un projet dans lequel on s'est fortement investi, il est rare d'envisager spontanément qu'il aurait pu être préférable de ne pas lancer ce projet.
La tendance au conformisme	Le désir de se conformer aux comportements et aux opinions des autres conduit à suivre la majorité plutôt que se fier à ses propres analyses.	Ex : Si vos collègues vous affirment que vous avez eu raison de prendre une décision alors que vous êtes convaincu d'avoir commis une erreur, vous risquez de vous laisser influencer par leur opinion.
Le biais de confirmation	On accorde généralement plus d'importance aux opinions et aux faits qui confirment son point de vue qu'à ceux qui les infirment.	Ex : Fier du nouveau produit qu'il vient de lancer, un responsable marketing ne note que les louanges des clients interrogés et néglige les critiques.
La subjectivité de la mémoire	On a tendance à reformuler ses souvenirs de façon à tenir compte des événements survenus entre-temps.	Ex : L'échec flagrant d'une nouvelle recrue vous conduit à vous rappeler que vous aviez eu une hésitation à l'embaucher, même si ce n'était pas réellement le cas.

Promouvoir des valeurs fortes

Il est important de communiquer régulièrement et avec conviction sur les valeurs qui doivent régir les comportements dans l'entreprise. En effet, l'attachement à des valeurs constitue un incitatif puissant à repérer et lutter contre les erreurs, même apparemment insignifiantes, qui pourraient aller à leur rencontre. Ainsi, de nombreuses compagnies aériennes martèlent à leurs équipes l'importance qu'elles accordent à la sécurité. C'est un moyen efficace de favoriser la transmission d'informations sur des incidents, même sans conséquences, qui sont ensuite exploitées pour renforcer encore la sécurité. De même, une entreprise qui insiste sur le respect du client encouragera ainsi ses collaborateurs à prendre du recul sur une situation ayant donné lieu à l'insatisfaction d'un client – situation qui pourrait facilement passer inaperçue dans un autre contexte. Plus généralement, promouvoir des valeurs comme la transparence ou le courage peut contribuer efficacement à ce que des erreurs soient ouvertement discutées.

Promouvoir un management participatif

Plus les collaborateurs ont le sentiment d'être impliqués dans les décisions,

plus ils se sentent co-responsables et sont incités à faire part de leurs doutes – et à s'ouvrir des erreurs ou risques d'erreur dont ils ont connaissance. En favorisant les délibérations collectives, le management participatif freine aussi la tendance à désigner un unique « coupable » en cas d'erreur : admettre celle-ci est ainsi moins douloureux. Enfin, partager les décisions implique un dialogue sur les différentes options possibles. Il apparaît alors clairement que rien ne garantit que la solution retenue était infaillible – sans que cela ne remette nécessairement en cause ceux qui ont dû trancher. D'où une plus grande aisance ensuite pour aborder la possibilité d'une erreur.

Habituer les collaborateurs à envisager l'erreur

Il est très utile d'entraîner les collaborateurs à considérer que l'erreur fait partie du champ des possibles. Le but poursuivi ici est de lutter contre la propension naturelle à se protéger de toute remise en question – qui conduit à se voiler la face, à filtrer les informations reçues, etc. Différents exercices peuvent contribuer à développer la lucidité des équipes (figure B). On peut par exemple analyser les échecs d'autres entreprises – ce qui favorise une analyse objective car non chargée émotionnellement – puis transposer à

son cas particulier les enseignements ainsi obtenus.

Veiller à sanctionner de façon mesurée

Certaines erreurs – graves, répétées, ou commises par négligence – doivent être sanctionnées pour donner un signal fort sur le fait qu'elles ne doivent pas se reproduire. Il faut néanmoins prendre garde à ce que des sanctions disproportionnées ou trop systématiques ne conduisent pas à la dissimulation des erreurs. Et il ne suffit pas que la sanction soit justifiée : encore faut-il veiller à ce qu'elle soit perçue comme telle par le reste de l'organisation. Pour pouvoir apprendre des erreurs commises, l'organisation doit en effet tolérer que ces erreurs existent ! Le fondateur de Sony, Akio Morita, affichait très clairement sa philosophie à ce sujet : « *N'ayez pas peur de faire une erreur. Mais faites en sorte de ne pas faire la même erreur deux fois.* »

3 Une exploitation rigoureuse des erreurs

Il ne suffit pas de faire preuve de bonne volonté pour tirer des leçons utiles de ses erreurs. Trop souvent, des entreprises sont convaincues de mener

FIGURE B Entraîner ses équipes à envisager l'erreur

Envisager l'erreur n'est pas naturel. Plusieurs techniques peuvent aider à acquérir ce réflexe.

Techniques

Avantages

Organiser des sessions de réflexion sur les erreurs d'autres entreprises	L'observation d'erreurs survenues à l'extérieur de l'entreprise permet de développer ses capacités d'analyse dans un contexte où il est plus facile d'être objectif. On envisage alors plus aisément le fait que l'on puisse commettre des erreurs similaires.
Imaginer ce qui pourrait fragiliser l'entreprise	Se forcer à imaginer ce qui pourrait remettre l'entreprise en cause permet de contrer la tendance à croire que les choses vont suivre sereinement leur cours. Cela permet aussi d'éviter le piège de l'excès de confiance en soi.
Faire appel à des experts extérieurs pour analyser ses problèmes	L'intervention d'un expert permet de se confronter à un regard extérieur plus objectif. Cela habitue en outre à étudier un problème sous des perspectives variées.
Présenter la stratégie en terme d'erreurs à ne pas commettre	Formuler concrètement les erreurs à éviter permet d'éveiller l'attention sur des risques potentiels, et de faire du suivi des erreurs une priorité pour l'entreprise.
Faire des simulations de crise	Plus les risques d'erreurs seront perçus comme concrets, plus il est facile d'y sensibiliser les individus. Certains risques peu familiers peuvent aussi être mis en avant au moment de ces simulations.
Imaginer ce à quoi devrait ressembler l'excellence	Dresser un portrait de ce que devrait être l'excellence permet de sensibiliser au fait que certaines erreurs, perçues comme anodines, méritent d'être identifiées et traitées.

à bien de telles analyses... et constatent par la suite que les mêmes erreurs continuent de se répéter !

Pour éviter cet écueil, il faut veiller à une grande rigueur à chaque étape du processus (figure C) :

- identifier ce qui constitue une erreur ;
- en faire une analyse sans complaisance ni critique excessive ;
- tirer parti des enseignements recueillis.

► Savoir repérer les erreurs

Identifier ce qui constitue une erreur est loin d'être une évidence. Beaucoup d'entreprises estiment qu'en conduisant une analyse « post mortem » de leurs échecs, elles font les efforts nécessaires et suffisants pour tirer les leçons de leurs erreurs. Or cette vision des choses est simpliste :

Ne pas confondre échec et erreur

Les échecs sont les révélateurs d'erreurs les plus facilement identifiables.

Cela étant dit, tous les échecs ne sont pas forcément le résultat d'une erreur ! En effet, même une bonne décision peut déboucher sur une situation non désirée. Par exemple, ce n'est pas parce qu'un recrutement échoue que le choix du recruteur était mauvais. D'autres facteurs peuvent entrer en jeu : une évolution imprévue des besoins, un changement de contexte personnel impactant la nouvelle recrue, etc., et tout simplement un facteur de risque inévitable pour ce type de décisions. Attention donc, lorsque l'on analyse un échec, à ne pas imaginer d'erreurs qui n'en sont pas !

S'interroger aussi sur ses succès

À l'inverse, ce n'est pas parce que l'issue d'une décision est favorable que la décision était bonne. Ainsi, un lancement de produit réussi peut dissimuler des décisions erronées : si les ventes ne viennent pas du public attendu, par exemple, il est probable que l'analyse préalable présentait un

défaut. Il est donc tout aussi judicieux d'analyser ses succès pour étudier ce qui pourrait être amélioré à une prochaine occasion ou ce qui aurait pu être mieux fait. Les *Marines* américains sont exemplaires en la matière : ils organisent des débriefings systématiques – les *After Action Reviews* – de toutes les opérations, qu'elles aient réussi ou échoué, dans une logique d'amélioration permanente.

S'interroger sur ses « non-décisions »

Le processus d'analyse des erreurs néglige très souvent un aspect pourtant important : ne pas décider – ou décider de ne rien changer – constitue en soi une décision, qui peut se révéler une erreur. Or en la matière les erreurs sont fréquentes, car nous avons spontanément tendance à privilégier le statu quo, perçu – à tort – comme a priori moins risqué qu'une décision « active ». Il est donc important de garder une trace de ces « non-décisions » pour analyse ultérieure.

FIGURE C Analyser une décision passée

Prendre le temps de revenir sur des décisions passées est une source majeure d'apprentissage. Savoir si le résultat attendu a été obtenu ne suffit pas : le succès ou l'échec dépendent de nombreux facteurs, autres que la seule qualité de la décision.

Que l'aboutissement soit perçu comme un succès ou un échec, il est donc judicieux d'analyser rétrospectivement le processus de décision pour en tirer d'éventuelles leçons.

Lors du déroulement des événements, veiller à garder une trace écrite des décisions prises.

En effet, une fois que le résultat est connu, il est difficile d'en garder un souvenir objectif.

Analyser le mode d'élaboration de la décision

- Les **objectifs**. S'est-on focalisé sur un objectif au détriment d'autres tout aussi importants ? Ex : Évaluer un directeur commercial sur sa capacité à gérer une équipe et négliger d'évaluer ses qualités commerciales.
- Les **informations**. Des éléments d'informations ont-ils été négligés par les décideurs ? A-t-on inconsciemment guidé ses recherches vers des informations qui confirmaient ses a priori ?
- Le **raisonnement**. A-t-on péché par un excès de confiance en son intuition ? Ou au contraire, est-on resté sur des bases purement rationnelles conduisant à des raisonnements artificiels ?
- Les **décideurs**. Certaines opinions jugées « dérangeantes » ont-elles été écartées au profit d'un consensus de façade ? A-t-on négligé de consulter certains individus dont l'expertise aurait pu être utile ?

Analyser le résultat de la décision

- Même lorsque le résultat obtenu semble satisfaisant, il est utile de passer en revue les points suivants :
- S'est-on contenté de répondre à l'objectif le plus évident sans tenir compte des répercussions de la décision sur d'autres questions néanmoins non négligeables ?
- Certaines insuffisances sont-elles restées dissimulées ?
- Qu'aurait-on pu faire mieux ?
- Si l'issue de la décision est négative, il faut veiller à ne pas tirer de conclusions hâtives : compte tenu des informations disponibles au moment de décider, était-il possible de prendre une meilleure décision ?
- Si l'on a opté pour le statu quo, a-t-on manqué des opportunités en ne changeant rien ? Compte tenu de l'évolution de la situation, le statu quo était-il la meilleure décision ?

Formaliser les conclusions de l'analyse.

Elles pourront ainsi être utilisées pour des décisions ultérieures.

Ne pas négliger les « petites erreurs » sans conséquences immédiates

Enfin, certaines erreurs ont tendance à échapper au processus d'analyse car elles sont considérées comme minimales et sans conséquence. Or négliger les petites erreurs peut être dangereux. Tout d'abord, l'absence de conséquences peut n'être que le fruit du hasard. C'est le cas d'un boulon mal vissé par une équipe de maintenance, qui « n'a jamais posé problème » jusqu'au jour où la catastrophe éclate. Par ailleurs, des erreurs infimes peuvent s'accumuler jusqu'à devenir graves. Certaines entreprises à la culture très peu tournée vers le client en font l'expérience : chaque incident est en lui-même d'une gravité modérée, mais les conséquences sur l'image de l'entreprise de la multiplication de petits incidents sont désastreuses.

Identifier ces incidents sans gravité apparente n'a rien d'évident. Les organisations qui y parviennent le font généralement au moyen d'un processus formel de recueil et d'analyse systématique des incidents (figure D).

► Conduire une analyse lucide

Un écueil fréquent lorsqu'on fait l'effort d'examiner rétrospectivement ses erreurs est d'en tirer néanmoins des conclusions erronées ! Cela s'explique par les nombreux biais cognitifs évoqués précédemment qui entrent en jeu dans ce type d'analyse (figure A).

La meilleure façon de s'en affranchir est d'en être conscient – et d'adopter quelques parades méthodologiques pour en minimiser l'influence :

Tenir compte de toute l'information disponible

Un premier réflexe à développer est de s'obliger à exploiter toute l'information disponible, y compris les éléments plus anciens, qui semblent aberrants ou ... qui ne font pas plaisir ! Pour cela, il est extrêmement utile de séparer le temps du recueil d'information de celui de l'analyse : cela permet de collecter les informations sans le filtre qu'induit nécessairement cette dernière. Il faut aussi recueillir ses informations auprès de sources variées : les biais de perception des uns et des autres seront ainsi plus facilement compensés (figure E).

Remettre en cause ses hypothèses de départ

Il est naturel qu'une entreprise se forge un cadre de référence – compréhension de l'environnement concurrentiel, de la conjoncture économique, des règles du jeu du marché, etc. – à partir duquel elle prend ses décisions. Il faut néanmoins se méfier de la tendance à figer ce cadre de référence. Beaucoup d'erreurs sont ainsi interprétées de façon erronée parce que la question a été envisagée de façon trop étroite. Ce phénomène est d'autant plus marqué dans le cas d'entreprises leaders sur leur marché, qu'un excès de confiance en soi empêche souvent d'être parfaitement lucides. Kodak est ainsi longtemps

restée fixée sur la défense de sa position de n° 1 sur le marché de l'argentique – un marché en passe de devenir secondaire avec l'arrivée du numérique.

Tenir compte de la subjectivité de la mémoire

Lorsqu'on demande à quelqu'un de se rappeler ses décisions passées et leurs motivations, on observe souvent une distorsion importante avec la réalité. Inconsciemment, nous « réécrivons » en effet notre mémoire de façon

Tirer les leçons de ses erreurs requiert une approche systématique.

à tenir compte des événements survenus entre-temps. Ainsi, si l'analyse de la décision ne repose que sur la mémoire, les conclusions risquent fort d'être peu fiables. C'est pourquoi il est recommandé de conserver une trace écrite des décisions, sur lesquelles il sera alors possible de s'appuyer pour une analyse plus objective. On peut aussi, à condition que chacun soit conscient du caractère naturellement subjectif de la mémoire, conduire des sessions de débriefing en groupe. Cela permet de confronter les souvenirs des différents participants, et de reconstruire ainsi une image plus fiable de la réalité.

Remonter la chaîne des événements

Lorsqu'une erreur est identifiée, on a souvent tendance à arrêter l'analyse

FIGURE D Organiser l'analyse des incidents

Un système efficace d'analyse des incidents comporte deux volets :

Un système de collecte

La communication des erreurs ou incidents relevés par les salariés ne va pas toujours de soi. Il faut donc activement les encourager à s'exprimer afin d'avoir une base d'informations la plus riche possible :

- Inciter les individus à **partager toute l'information**, même lorsqu'elle concerne des incidents qui leur semblent anodins.
- **Ne pas sanctionner le "messenger"** porteur d'une mauvaise nouvelle. Le système doit apparaître comme un outil d'amélioration et non comme le moyen de désigner un coupable.
- Faire en sorte que le système soit **facile d'accès**, notamment en limitant le nombre de relais entre l'émetteur de l'information et le destinataire.
- Veiller à **informer** du traitement de l'information communiquée. Ex : Instaurer un système d'accusé de réception, veiller aux délais de réponse, etc.

Un système d'analyse systématique

Les incidents se révèlent souvent beaucoup plus instructifs quand on les considère dans leur ensemble plutôt qu'isolément. Il est donc conseillé d'en confier l'analyse à une cellule centralisée, dotée de deux principales missions :

- **Sélectionner les informations les plus significatives.** Face à des informations qui peuvent être très nombreuses et très variées, la cellule doit notamment :
 - identifier et signaler les incidents qui présentent un risque majeur
 - repérer les erreurs récurrentes qui pourraient révéler un problème plus fondamental
 - analyser la répercussion des erreurs signalées sur le bon fonctionnement de l'organisation
- **Diffuser les résultats de l'analyse à l'ensemble de l'entreprise.**

pour se focaliser sur la recherche des moyens d'y remédier. Or l'observation montre que les échecs importants sont souvent l'aboutissement d'une chaîne d'erreurs successives. S'interroger sur l'enchaînement des événements ayant conduit à l'erreur identifiée permet souvent de mettre au jour des causes premières, et évite les solutions « rustines » à efficacité restreinte. Ainsi, Korean Air affichait un des taux les plus élevés de crashes aériens dans les années 90. Si ces catastrophes relevaient bien de dysfonctionnements opérationnels, tenter d'y remédier au cas par cas était vain : leur cause profonde n'était pas l'incompétence du personnel mais plutôt une culture marquée par un manque de discipline et de rigueur dans la résolution de problèmes, ainsi que par un mépris pour la sécurité des voyageurs et du personnel.

► Exploiter les enseignements tirés

Tirer les leçons de ses erreurs n'a de sens que si l'on veille à s'organiser pour en tirer parti. Deux principaux registres d'action sont nécessaires à cet effet :

■ Diffuser les leçons à retenir

Diffuser largement les leçons de l'analyse des erreurs est indispensable. D'une part bien évidemment parce que cela sensibilise ceux qui seraient susceptibles de commettre les mêmes erreurs. Mais aussi parce que l'absence

de retour visible risquerait de tarir la bonne volonté de ceux qui font l'effort de signaler et d'analyser les incidents.

Une telle communication ne doit pas tant viser à pointer les erreurs commises – et encore moins ceux qui en sont responsables ! – que d'en expliquer les raisons pour se donner les moyens de progresser. Ainsi, Xerox a mis en réseau le système Eureka qui permet d'analyser l'ensemble des pannes clients. Cet outil permet non seulement de remonter les informations, mais constitue aussi une base d'information très utile sur les problèmes rencontrés, leurs causes et les solutions apportées. De même, après la crise provoquée par une rumeur selon laquelle des seringues avaient été insérées dans les canettes de Pepsi-Cola, PepsiCo a publié une brochure « *The Pepsi Hoax: What went right?* ». Destinée à l'ensemble de ses employés, cette brochure leur a permis de comprendre l'enchaînement de faits, d'actions et de décisions qui avait pu mener à une telle crise et d'en tirer des leçons utiles pour l'avenir.

■ Saisir les occasions d'impulser un changement

L'analyse des erreurs est l'occasion de souligner les points faibles de l'entreprise et éventuellement de mettre en avant certains domaines à risque. Ce peut alors être l'occasion de déclencher la prise de conscience d'un besoin urgent de changer. Louis Gersner s'est appuyé sur une telle analyse pour redresser IBM. Il a montré à ses

employés que la fragilité croissante de la société face à des concurrents comme Intel et Microsoft était principalement le résultat d'une culture marquée par une grande autosatisfaction, de nombreuses guerres internes et surtout une bureaucratie pesante. Il est ainsi parvenu à engager l'organisation dans une démarche de changement profond à l'issue de laquelle le client est redevenu une priorité et la comparaison avec l'extérieur une valeur motrice d'IBM.

• • • •

Tirer les leçons des erreurs commises est une façon efficace de progresser. Mais cela suppose un environnement où l'erreur est tolérée et sa discussion possible, faute de quoi beaucoup seront ignorées ou même activement dissimulées ! Et il ne suffit pas de mettre au jour les erreurs : encore faut-il les analyser avec la rigueur qui évitera de tomber dans les nombreux pièges susceptibles d'en biaiser les enseignements...

FIGURE E Multiplier les sources d'informations

Une des principaux écueils de l'analyse des erreurs est la difficulté de se remettre en question et la tendance à tomber dans une attitude défensive par laquelle on essaye de se rassurer.

Une façon de gagner en objectivité consiste à multiplier les sources d'informations en s'adressant à des interlocuteurs différents qui auront chacun leur angle de vue sur le problème analysé :

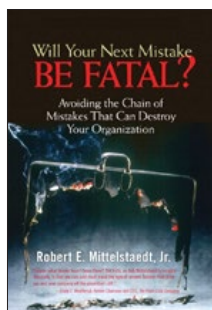


Notre sélection

Pour retrouver les meilleures idées sur ce sujet, nous vous recommandons les publications suivantes :

Will Your Next Mistake Be Fatal?

Robert E. Mittelstaedt, éd. Wharton School Publishing, 2005.



Qu'il s'agisse d'Enron, des événements du 11 septembre ou des crashes aériens, l'analyse de toutes ces catastrophes montre qu'elles ne résultent pas d'une unique mauvaise décision, mais d'une longue série d'erreurs qui sont passées inaperçues, ont été jugées sans importance ou sur lesquelles on a choisi de fermer les yeux. Cet ouvrage n'a pas pour vocation d'aborder la gestion de crise mais plutôt d'aider individus et organisations à en éviter le déclenchement. L'auteur montre que la capacité de tirer les leçons de ses erreurs constitue pour cela un atout majeur.

Si on peut reprocher à l'auteur une distinction quelque peu artificielle entre erreurs opérationnelles et erreurs d'ordre stratégique (chapitres

2 à 4), on ne peut qu'apprécier la qualité d'analyse d'exemples très variés – du naufrage du Titanic au lancement de « New Coke » en passant par le scandale des pneus Firestone – qui montre que quel que soit le domaine d'activité, la nature des erreurs reste toujours la même : décisions basées sur des hypothèses erronées, informations essentielles qui ne sont pas prises en compte, manque de formation des individus, mauvaise communication, etc.

L'auteur souligne le poids de la culture de l'entreprise dans le déclenchement et la prolongation d'une chaîne d'erreurs. C'est la raison pour laquelle il est primordial que chaque organisation fasse de l'apprentissage continu et de la recherche de l'excellence des piliers de sa culture. Sinon, médiocrité et manque de rigueur risquent de laisser rapidement place à l'erreur (chapitres 5 et 6).

Le dernier chapitre peut suffire à une lecture rapide. L'auteur y fournit de multiples conseils pour développer chez les individus et les organisations la capacité de discerner les signes révélateurs de l'existence d'une chaîne d'erreurs. Parmi ces conseils, on notera en particulier : la mise en place de systèmes de mesure, une écoute attentive des retours clients, l'analyse systématique des décisions passées, etc.

Pour aller plus loin

Pour approfondir ce sujet :

- **L'échec, composante essentielle du développement des leaders** (Synthèse Manageris N° 139b)
Savoir apprendre de ses erreurs et rebondir après l'échec.
- **Parer aux risques de crise avant qu'il ne soit trop tard** (Synthèse Manageris N° 147b)
Repérer les erreurs susceptibles de mener à une crise et prendre les mesures nécessaires pour l'éviter.
- **Why Decisions Fail**, Paul C. Nutt, éd. Berrett-Koehler, 2002. (Livre et synthèse Manageris N° 114b)
Les erreurs classiques de la prise de décision.

Et aussi...

Nous nous sommes aussi appuyés sur les sources suivantes :

- **Sometimes success begins at failure**, Harvard Working Knowledge, 2003. (Article accessible sur <http://hbswk.hbs.edu>)
Repartir d'un échec en orientant le projet dans une direction plus prometteuse.
- **How to fail... and win**, Harvard Management Update, 2004. (Article en vente sur www.hbsp.harvard.edu)
Tirer parti de ses erreurs pour en faire une source essentielle d'apprentissage et d'amélioration de la performance.
- **The hard work of failure analysis**, Harvard Working Knowledge, 2005. (Article accessible sur <http://hbswk.hbs.edu>)
Des conseils pour développer la capacité d'analyse des échecs au sein de l'organisation.
- **Hidden flaws in strategy**, The McKinsey Quarterly, 2003. (Article accessible sur www.manageris-executive.com)
Comprendre les biais psychologiques susceptibles de nous induire en erreur.
- **Distortions and deceptions in strategic decisions**, The McKinsey Quarterly, 2006. (Article accessible sur www.manageris-executive.com)
Prendre conscience des biais de perception pour améliorer la qualité de ses décisions stratégiques.
- **Learning to let go: making better exit decisions**, The McKinsey Quarterly, 2006 (Article accessible sur www.manageris-executive.com)
Identifier les facteurs qui freinent la lucidité, en particulier au moment de mettre fin à un projet ou à une activité.
- **The quest for resilience**, Harvard Business Review, 2003. (Article en vente sur www.hbsp.harvard.edu)
Rebondir après un échec stratégique.

MANAGERIS

28, rue des Petites Écuries

75010 Paris

Tél. : 01 53 24 39 39

Fax : 01 53 24 39 30

E-mail : info@manageris.com

www.manageris.com

Abonnement à Manageris (1 an)

Classique (20 synthèses « papier »)	690 € HT
Executive (20 synthèses « papier + web »)	850 € HT
Gold (accès à la base complète des synthèses)	1 850 € HT

Ventes au numéro

	Abonnés	Non abonnés
Synthèse	35 € HT	70 € HT
Numéro	70 € HT	140 € HT

Droits de diffusion et tarifs groupés : nous consulter.