

# Agir malgré l'incertitude

Oser renoncer à planifier avant d'agir



Didier Avril, série Storytelling

## Nos sources

Cette synthèse s'appuie en particulier sur les publications citées ci-dessous et présentées en dernière page.

### Just Start

Leonard A. Schlesinger, Charles F. Kieffer, Paul B. Brown, éd. Harvard Business Review Press, 2012.

### Teaming

Amy C. Edmondson, éd. Jossey-Bass, 2012.

### Brilliant Mistakes

Paul J. H. Schoemaker, éd. Wharton Digital Press, 2011.

Depuis la crise de 2008, de nombreux projets sont gelés, reportés, voire abandonnés pour des raisons budgétaires ou par manque de visibilité. Certes, chacun sent bien qu'il n'est pas possible d'attendre la sortie de crise pour oser avancer à nouveau. Pour autant, le contexte n'est pas favorable à la prise de risques. Les décideurs font face au dilemme suivant : il est important de continuer à investir et innover ne serait-ce que pour maintenir l'activité, voire idéalement trouver de nouveaux leviers de croissance. Mais parallèlement, l'incertitude et l'imprévisibilité incitent à minimiser les risques en attendant de retrouver ses repères.

Dans ce contexte difficile, certaines entreprises continuent néanmoins de lancer des projets, de se développer et d'innover, alors même qu'elles appartiennent parfois à des secteurs sinistrés. L'analyse de ces succès montre que ces organisations ont réussi un changement majeur dans leurs modes de fonctionnement. Là où il était de rigueur de planifier, puis seulement ensuite d'agir, et enfin d'ajuster si nécessaire le plan en fonction des premiers résultats, elles

ont appris à agir et apprendre en même temps. Ce qui leur confère la capacité de s'adapter en temps réel à des évolutions de plus en plus soudaines.

Résoudre le conflit entre apprentissage et action suppose d'agir à la fois sur les processus et les comportements collectifs :

- **Intégrez l'incertitude dans votre prise de décision.** Il est illusoire d'attendre de tout maîtriser pour pouvoir agir. Mieux vaut agir sans attendre, et apprendre au fur et à mesure.
- **Mettez en place les conditions d'exercice du droit à l'erreur.** Pour être porteuse d'apprentissages et de réussites futures, l'erreur doit être réhabilitée.
- **Passez de l'apprentissage individuel à l'apprentissage collectif.** Certains modes de fonctionnement doivent être mis en place pour que l'organisation dans son ensemble apprenne de l'action individuelle.

## Dans cette synthèse...

- 1 Réconcilier les temps de l'action et de l'apprentissage
- 2 Agir **sans chercher à tout maîtriser**
- 3 Réhabiliter l'erreur
- 4 Passer d'un apprentissage individuel à un **apprentissage collectif**

## 1 Réconcilier les temps de l'action et de l'apprentissage

Traditionnellement, les entreprises fonctionnent en « boucles d'apprentissage », c'est-à-dire en cycles faisant alterner temps de l'apprentissage et temps de l'action. Au départ de cette boucle, on apprend pour préparer le passage à l'action. Puis on agit. Et lorsque l'action est achevée, on prend le temps de tirer les leçons de l'expérience pour préparer l'action suivante.

Or ce modèle d'apprentissage est mis à mal par l'accélération de la transformation du monde économique, ainsi que par la situation de crise qui s'installe durablement.

En effet, il devient difficile, dans un monde accéléré, de mener apprentissage et action de façon séquentielle.

Les informations collectées lors de l'apprentissage se révèlent pour partie obsolètes avant même d'avoir pu alimenter l'action... Et les leçons tirées de l'expérience tendent à perdre de leur pertinence, avec l'évolution du contexte.

La crise omniprésente conduit quant à elle les entreprises à privilégier

**Les entreprises qui réussissent en temps de crise sont celles qui savent agir et apprendre en même temps.**

l'un ou l'autre de ces deux temps, au détriment de l'autre. Par besoin de se rassurer, certaines étendent à l'infini le temps d'apprentissage. Au point de ne plus réussir à passer à l'action ! De fait, multiplier les études, compiler des données statistiques ou comptables, consulter des experts toujours plus nombreux ne suffit en aucun cas à sécu-

riser les décisions tant l'environnement est désormais mouvant. À l'inverse, conscientes de l'urgence, d'autres agissent en permanence sur un mode de gestion de crise. Or si cet activisme peut être adapté sur un temps court, il devient insoutenable lorsque la crise commence à durer : l'organisation ne parvient plus à prendre du recul et reste figée dans des modes d'action qui ne répondent plus aux besoins du marché.

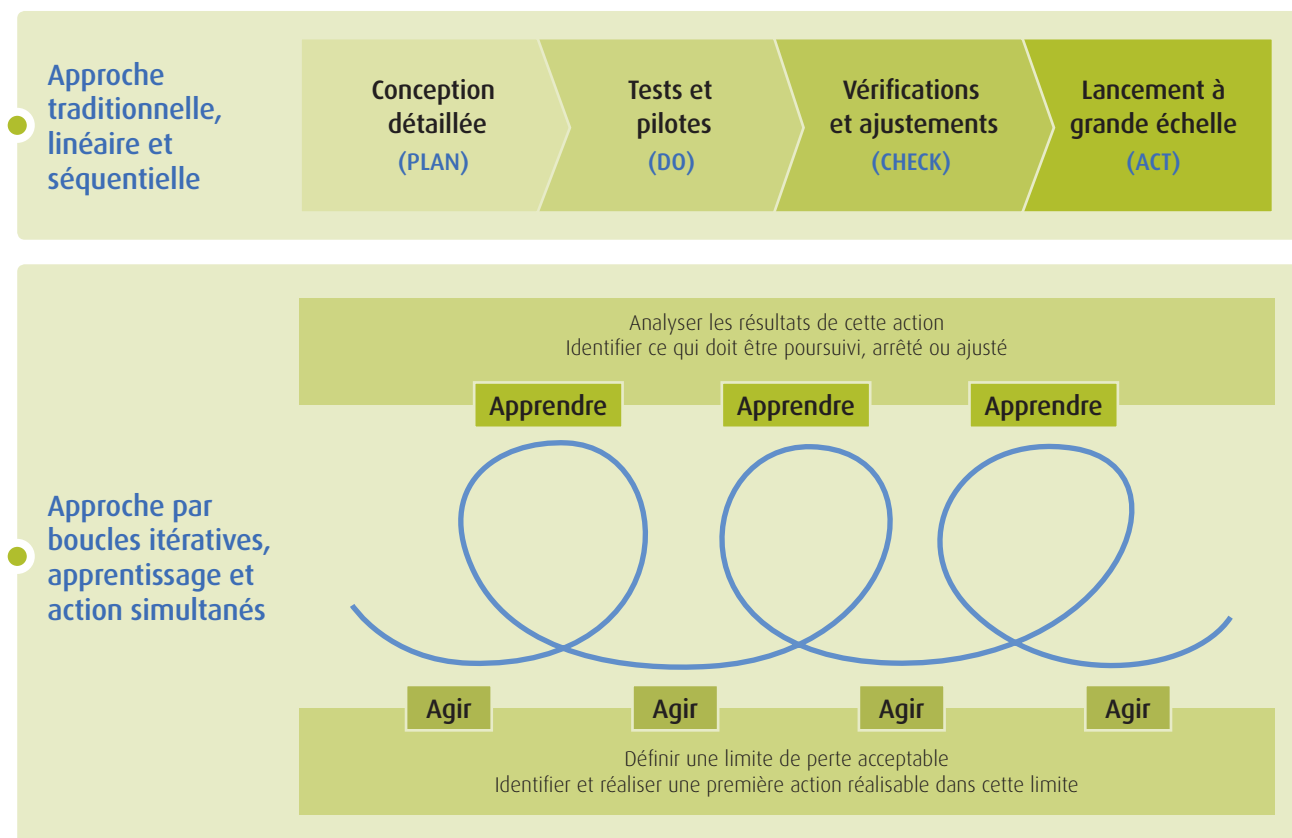
Les experts invitent donc les entreprises à privilégier un passage rapide à l'action, conçu comme une modalité d'apprentissage (figure A). Trois raisons expliquent cette recommandation :

### Attendre la sortie de crise est devenu illusoire

S'il a pu être opportun de « faire le gros dos » pendant les périodes de crises

## FIGURE A Une démarche d'apprentissage itérative

La planification à longterm a été le fer de lance de l'efficacité opérationnelle. L'approche traditionnelle prévoit de passer de façon séquentielle entre différentes étapes, chacune permettant d'affiner progressivement l'action pour optimiser celle-ci avant de la lancer à grande échelle. En période de crise durable et de changements accélérés, cette approche n'est plus pertinente : elle ne permet pas la réactivité suffisante. Mieux vaut privilégier une démarche d'expérimentation et d'apprentissages permanents.



D'après **Teaming**, Amy C. Edmondson, éd. Jossey-Bass, 2012.

et de reporter l'action pour minimiser les risques, cette approche touche à la limite. La crise est en effet, de l'avis de tous les économistes, installée sur la durée. Certains succès spectaculaires dans des secteurs pourtant sinistrés montrent que la crise n'implique pas fatalement une récession pour toutes les entreprises du secteur concerné. Le lancement d'une nouvelle compagnie aérienne en 2007 pouvait ainsi sembler une décision inconsidérée. Le secteur était saturé ; le trafic aérien diminuait ; la concurrence se jouait sur les prix au détriment des marges. C'est alors qu'a été lancé l'Avion, un concept original et courageux de compagnie aérienne desservant une seule ligne, Paris-New York, avec un avion exclusivement dédié à la classe affaires. Le succès a été rapide et durable, avec des taux de remplissage de 70 % à 80 %. La success-story s'est conclue par un rachat par British Airways. À l'image de l'Avion, il devient essentiel d'oser se lancer sans avoir nécessairement bordé tout ce que l'on pourrait avoir appris... tout en mettant en œuvre tout ce qui est possible pour affiner ses orientations stratégiques au fur et à mesure des évolutions du marché.

### Les prévisions n'ont plus réellement de sens

Le temps passé en planification et projections peut s'avérer inutile dans un environnement qui est devenu changeant et imprévisible. La crise nous expose à des événements violents, dont l'impact déborde le cadre de nos prévisions. La chute de Lehman Brothers et la crise monétaire sont survenues brutalement et ont bousculé nos repères. À l'inverse, il existe aussi des succès improbables. Qui, par exemple, aurait prévu le succès des « livres magazines », comme la revue XXI, qui privilégie articles denses et sujets de fond, dans un contexte de presse moribonde et d'abondance d'informations gratuites ?

Pour illustrer les nouveaux modes de fonctionnement à mettre en œuvre, le prospectiviste Joël de Rosnay prenait récemment l'exemple du surfeur et de sa capacité à garder l'équilibre pour

avancer en environnement fluctuant : « *Le surfeur ne crée pas la vague, par nature aléatoire et chaotique, il utilise sa force, sa puissance [...], il sait évaluer en temps réel les résultats de son action et s'adapter à l'imprévu.* » Le surfeur, comme le dirigeant d'entreprise, doit accepter qu'il ne peut pas prévoir son environnement. Et développer sa capacité à s'ajuster en permanence à ce qu'il découvre au fur et à mesure.

### Les modes de fonctionnement sont entièrement à réinventer

Dans de nombreux secteurs, l'enjeu n'est plus de simplement améliorer ses façons de faire. La crise et les bouleversements économiques sont tels qu'il s'agit de réinventer totalement son modèle économique. Pour cela, il est extrêmement risqué de parier l'essentiel de ses moyens sur un modèle cible, imaginé de façon théorique, puis mis en œuvre de façon difficilement réversible. Une approche itérative par cycles très courts d'expérimentation est bien plus adaptée. Ce modèle est celui que suit Google pour lancer ses innovations. Celles-ci sont d'abord lancées en version « bêta ». Il est ainsi possible de tester rapidement le potentiel de l'offre, et d'effectuer rapidement les ajustements nécessaires. Aussi incongrue que cela ait pu sembler il y a quelques années, cette approche semble même satisfaire les clients, qui y voient l'opportunité de contribuer activement au développement de nouvelles fonctionnalités et d'avoir un produit plus proche de leurs besoins.

La faculté de s'adapter en temps réel aux évolutions de son environnement est ainsi un facteur déterminant du succès. Cela suppose une boucle d'apprentissage raccourcie au maximum, et donc la capacité d'agir et d'apprendre en même temps. Trois pistes d'actions favorisent cet équilibre précaire :

- agir sans toujours chercher à maîtriser l'ensemble des paramètres ;
- réhabiliter l'erreur tout en gérant les risques ;
- veiller à transformer l'apprentissage individuel en apprentissage collectif.

## 2 Agir sans chercher à tout maîtriser

Dans la crise actuelle, les dirigeants sont légitimement prudents. Ils manquent de visibilité, les perspectives sont plutôt décourageantes. Il est tentant de repousser à plus tard des décisions engageantes, afin de limiter la prise de risques. Or les auteurs de *Just Start* constatent que les organisations qui réussissent actuellement sont précisément celles qui s'autorisent à agir alors qu'elles ne maîtrisent pas tous les paramètres.

Pour autant, il ne s'agit pas de prendre des risques inconsidérés. Ces entreprises ont intégré à part entière

La volonté légitime de réduire l'incertitude ne doit pas constituer un frein à l'action.

l'incertitude dans leur processus de décision. Leur expérience met en lumière trois principales pratiques qui permettent d'agir dans l'incertitude tout en maîtrisant ses risques.

### Travailler sur la base d'un budget de pertes acceptables

Avant de lancer un projet ou une nouvelle activité, il est classique d'établir des prévisions de coûts et de retours sur investissement. Cette approche, efficace en temps normal, trouve ses limites en période de crise, où l'incertitude rend ces projections très aléatoires. Le risque est alors d'agir comme si ses prévisions étaient des certitudes, alors que les données sur lesquelles elles sont fondées sont pour le moins hypothétiques.

Une façon efficace d'éviter ce piège est de renoncer à anticiper les coûts et les revenus, mais de se fixer un budget limite de « perte acceptable » (figure B). Dans le cadre de cette limite, on s'accorde le droit de continuer à jouer, et d'ajuster librement ses expérimentations sans se sentir contraint par le plan d'origine. Ainsi, le passage à l'action est possible même si les perspectives sont floues ou peu fiables, et la prise de risque limitée car fixée en amont et pilotée.

Le Babson College de Wellesley, Massachusetts, a suivi cette approche pour implanter un second campus sur la côte ouest des Etats-Unis. Au lieu de se lancer dans un long et coûteux programme d'études de marché et de prévisions, ses dirigeants ont préféré se fixer un budget d'expérimentation qu'ils étaient prêts à perdre si le test n'était pas concluant. Ils ont donc commencé par lancer une campagne publicitaire pour un programme court de MBA basé à San Francisco, sans trop savoir à quoi s'attendre en termes de remontées. Les inscriptions ont afflué, validant ainsi l'existence d'une demande. Le programme court a ainsi pu être mis en place et une offre complète de programmes a suivi dans l'année. Les dirigeants estiment que cette approche leur a permis de gagner 6 mois et 100 000 \$ par rapport à l'approche traditionnelle. Si les inscriptions avaient fait défaut, les pertes liées au test auraient été limitées au coût de la campagne publicitaire.

## Définir des limites claires à la prise d'initiative

Dans un environnement incertain, la prise d'initiative est toujours inquiétante. Beaucoup d'entreprises constatent ainsi que leurs équipes avancent à une vitesse prudente, et uniquement sur les chemins balisés. Elles effectuent ainsi peu d'avancées – et apprennent peu sur les évolutions de leur environnement.

Pour éviter ce piège, on gagne à être très précis sur les limites de la liberté d'initiative. En effet, on constate que plus le cadre est clair, plus chacun se sentira libre d'agir à l'intérieur de ce cadre. On peut alors expérimenter, et apprendre de ses expérimentations. Au contraire, si les règles sont floues, chacun préférera la prudence : on ne s'approche pas du bord d'un précipice dont on ne connaît pas la solidité !

Un hôpital de Minneapolis a réussi grâce à cette approche à accroître significativement la prise d'initiative de ses équipes tout en réduisant le taux d'erreurs médicales. L'hôpital doit gérer un dilemme permanent. De nombreux protocoles et procédures sont mis en place pour minimiser le

risque d'erreurs, mais le personnel doit en permanence faire face à des situations imprévues nécessitant une action rapide. La directrice de cet hôpital a fait un choix inhabituel : elle a présenté à ses équipes les procédures comme un point de départ, et non comme la référence absolue. Elle s'est contentée de lister les comportements jugés inacceptables, qui seraient lourdement sanctionnés. Pour le reste, le personnel soignant pouvait s'abstenir de suivre une procédure. En contrepartie, ils devaient juste documenter toutes les actions mises en œuvre, qui seraient ensuite analysées en équipe, pour en tirer des apprentissages et revoir les procédures si nécessaire. Les progrès ont été spectaculaires.

## Prendre le temps de créer une envie partagée

Lorsque l'environnement change sans cesse, il est impossible de planifier en détail l'action, et donc de maîtriser celle-ci. On peut cependant regagner une part de contrôle en allouant délibérément du temps en début de projet à se mettre d'accord sur les intentions. De cette façon, on peut faire confiance

## FIGURE B Se fixer une limite de pertes acceptables

Raisonnement en termes de pertes acceptables facilite l'action en contexte incertain, tout en maîtrisant les risques. Pour cela, il ne faut pas se limiter au pilotage des pertes financières.



D'après **Just Start**, Leonard A. Schlesinger, Charles F. Kieffer, Paul B. Brown, éd. Harvard Business Review Press, 2012.

à des collaborateurs dont on ne sait pas précisément ce qu'ils feront, mais dont on sait qu'ils sont en phase sur la direction générale à suivre.

C'est le principe que suit Google en accordant à tous ses collaborateurs le droit de consacrer 20 % de leur temps à des projets de leur choix. Ce n'est que parce qu'il existe une très forte culture d'entreprise, des valeurs partagées et une adhésion aux grandes lignes stratégiques qu'une telle liberté peut être offerte. De même, certaines entreprises ont systématisé les *stand-up meetings* quotidiens. Menées debout, ces courtes réunions de début de journée permettent de faire un point rapide sur l'activité, de rappeler les priorités et d'identifier d'éventuelles zones de difficultés avec l'ensemble des membres de l'équipe. Ces brefs mais fréquents partages des objectifs à atteindre permettent de donner le cap aux collaborateurs, qui savent ainsi dans quel sens orienter la marge de manœuvre dont ils disposent.

### 3 Réhabiliter l'erreur

Si elle a permis des gains de performance significatifs en matière de qualité dans un environnement stable, la culture du « zéro défaut » se révèle un

frein majeur à l'action et à l'apprentissage dans un environnement incertain et mouvant.

Certes, le droit à l'erreur fait désormais partie de la plupart des chartes de management. Mais la réalité est que l'erreur reste taboue dans la plupart des entreprises. Les managers de proximité craignent qu'afficher haut et fort le droit à l'erreur ne conduise à une baisse de vigilance ou à des négligences. Les responsables RH tendent à promouvoir les personnes qui ont toujours connu des succès plutôt que celles qui ont commis des erreurs. Etc.

Or les entreprises qui réussissent le mieux en temps de crise sont celles qui ont réhabilité l'erreur dans sa dimension apprenante. Si elles ne tolèrent pas les fautes délibérées ou les graves manquements, elles savent tirer parti des erreurs inhérentes à la prise de risque et l'expérimentation pour doper la performance collective. Elles se distinguent notamment par les pratiques suivantes :

#### Analyser toutes les erreurs, sans exception

Analyser les erreurs est une pratique courante dans les entreprises. Cependant, la plupart se contentent

d'analyser les erreurs importantes, qui ont été ou auraient pu être lourdes de conséquences. Les petites erreurs sont très rarement exploitées : elles ne sont pas toujours connues, elles ont parfois pu être rattrapées, elles sont souvent minimisées de façon plus ou moins consciente par ceux qui les commettent.

Une véritable culture d'apprentissage à partir des erreurs consiste à examiner toutes les anomalies, même les plus insignifiantes, pour en tirer les leçons (figure C). Il peut sembler peu

Les erreurs doivent être valorisées en tant qu'opportunités d'apprentissage collectif.

productif de mobiliser les énergies à l'analyse d'une erreur qui a eu peu ou pas de conséquences. Pourtant, ce sont souvent des successions de petites erreurs ou une erreur isolée et négligée qui conduisent à de gros échecs. À l'inverse, les entreprises qui savent repérer toutes les erreurs sont celles qui apprennent le plus. Ainsi, l'analyse des 4 600 lancements de satellites menés de 1957 à 2004 par neuf pays montre que les compagnies qui affirment avoir connu des échecs s'avèrent être bien plus fiables que celles qui n'en ont jamais connu. En effet, il se produit

## FIGURE C Analyser les erreurs et les échecs

Les erreurs et les échecs sont des sources d'apprentissage essentielles. L'analyse des erreurs doit être systématique, même et surtout pour les erreurs de faible impact. Les conseils suivants permettent d'optimiser ce processus :

- Procéder à l'analyse systématique de **toutes les erreurs**, même celles qui n'ont eu que peu ou pas d'impact
- Inviter et écouter des participants d'**horizons et de statuts variés** à faire part de leur perception
- Ne pas **sanctionner** les erreurs, à l'exception des fautes intentionnelles ou du non-respect des interdits
- Éviter toute **justification** ou **culpabilisation**
- Ne pas assimiler la **qualité de la décision** au résultat obtenu : une décision peut être bonne même si elle n'a pas donné les résultats attendus
- Distinguer ce qui relève de **circonstances** liées à l'environnement, des caractéristiques individuelles et du projet lui-même
- Chercher à comprendre s'il s'agit d'**erreurs récurrentes**
- Repérer les comportements et **postulats** qui méritent d'être remis en question
- Identifier des **actions correctrices** et des responsables de ces actions
- **Diffuser** les résultats de l'analyse au sein de l'organisation

D'après *Les décisions absurdes*, Christian Morel, éd. Gallimard, 2002 et *Failing to learn and learning to fail (intelligently)*, Mark D. Cannon and Amy C. Edmondson, Harvard Business School Working Paper, 2004.



alors un cercle vertueux : l'analyse systématique des erreurs, même bénignes, facilite l'apprentissage collectif et lève la culpabilité qui conduisait à dissimuler ou minimiser les erreurs. La remontée et le traitement des erreurs sont ainsi facilités.

## Oser montrer la faillibilité des dirigeants

Intuitivement, pour montrer l'exemple à leurs collaborateurs, beaucoup de dirigeants pensent devoir être infaillibles. Pourtant, ce comportement s'avère souvent contre-productif. Impressionnés par l'infailibilité, réelle ou simulée, de leur ligne hiérarchique, les collaborateurs peuvent être tentés de coller au modèle en minimisant ou dissimulant leurs erreurs. L'organisation passe ainsi à côté d'opportunités d'amélioration, voire s'expose à des risques majeurs.

Pour encourager leurs collaborateurs à partager leurs erreurs, les managers doivent accepter de faire connaître les leurs. Richard Branson est exemplaire en la matière. Il a su éviter tant l'écueil de faire croire à une totale infailibilité, ce qui pourrait figer les collaborateurs, que celui de montrer une vulnérabilité excessive, qui susciterait la défiance. Lors des différents échecs qu'a pu connaître Virgin, il n'a pas cherché à cacher ou minimiser sa déception, mais il a aussitôt remercié ses équipes pour le travail effectué et a rapidement rebondi sur une nouvelle idée. Par sa posture, il a montré que l'erreur est inhérente à l'action et qu'elle peut se transformer en expérience positive si elle est valorisée comme une occasion d'apprentissage et de rebond. Une attitude qui a fortement contribué au développement de Virgin.

## Sensibiliser le management de proximité

Le management de proximité a un rôle essentiel à jouer dans la réhabilitation de l'erreur. Proche du terrain, il est le mieux à même d'identifier les petites erreurs et de les travailler avec les équipes. Mais il lui est souvent difficile

de faire remonter ces erreurs. Ainsi, peu de temps après avoir pris ses fonctions de CEO de Ford Motors, Alan Mulally a mis en place un système de reporting visuel : vert, orange, rouge, selon que la situation est bonne, nécessite une vigilance particulière ou est critique. Rapidement, il s'étonne de ne recevoir que des reports verts. Pourtant, Ford Motors perd beaucoup d'argent. Une campagne de sensibilisation des managers de proximité à la valeur de l'erreur est alors lancée. Ceux-ci sont aussi rassurés sur le fait que faire connaître les erreurs n'aura pas de conséquences néfastes pour eux ou leurs équipes. Progressivement, les managers s'approprient le rôle de relais dans l'identification et le traitement des erreurs. L'apprentissage à partir des actions de chacun devient alors possible.

## 4 Passer d'un apprentissage individuel à un apprentissage collectif

La prise d'initiatives et l'expérimentation sont incontestablement des opportunités d'apprentissage. Mais cet apprentissage risque de rester localisé si un processus n'est pas mis en place pour que l'organisation dans son ensemble apprenne de l'action de chacun.

L'expérience des meilleures organisations apprenantes fait apparaître trois conditions essentielles pour réussir cela.

## Lutter activement contre le conformisme de groupe

Un groupe de personnes a une inertie étonnante. Plus nous sommes nombreux, moins nous sommes prêts à apprendre de nos expériences. En effet, le conformisme de groupe nous pousse à prendre pour une vérité ce qui est la croyance dominante. Nous avons donc tendance à négliger toute information qui viendrait la remettre en question. Et comme les autres personnes du groupe font de même, cela nous conforte dans ce comportement !

Prendre conscience de ce phénomène incite à en prendre systé-

matiquement le contrepied pour limiter son influence. Cette attitude a été à l'origine d'un grand succès pour le laboratoire Organon. Celui-ci testait les propriétés antihistaminiques d'une molécule. Or le test sur les patients

L'apprentissage par l'action nécessite une démarche systématique et structurée.

n'était pas concluant, et l'équipe était sur le point d'abandonner la molécule. C'est alors qu'une secrétaire médicale a remarqué qu'une partie de ses patients étaient de bien meilleure humeur. Le groupe n'a pas tenu compte de cette remarque, qui allait à l'encontre de la pensée dominante : la molécule était un échec. Jusqu'à ce qu'un médecin décide d'investiguer davantage. La suite de ses explorations a mis en évidence un effet antidépresseur de la molécule, qui est devenue un succès commercial. Ce n'est que parce qu'il a su lutter contre le conformisme du groupe que ce médecin a pu tirer parti de l'apprentissage de cette expérimentation.

## Structurer le partage des enseignements

Le partage des apprentissages issus de l'action individuelle ne se fait pas naturellement. Au mieux la personne ayant expérimenté en parlera-t-elle avec son supérieur hiérarchique, un ou deux collègues proches ou à la machine à café. Mais le flux se tarira s'il n'est pas organisé, parce que les personnes manquent de temps, et ont chacune d'autres priorités à gérer.

Il appartient donc au manager, et idéalement à l'organisation, de prévoir les modalités du partage des apprentissages (figure D). L'investissement requis en temps s'avère très rentable, comme l'illustre l'exemple de la Market Place organisée par le groupe Danone lors de sa convention annuelle. Les stands de ce marché aux bonnes pratiques avaient été préparés par chacun des pays, pour présenter des apprentissages transposables issus de domaines variés. C'est ainsi, par exemple, que Danone France a trouvé comment contrer rapidement

le lancement du *Sveltesse* de Nestlé sur le marché des allégés. Inspiré par un allégé lancé avec succès par Danone Brésil, Danone France a adapté la recette originale et a pu mettre sur le marché le *Taillefine Delicioso* plus rapidement qu'en partant de zéro. Le retard concurrentiel initial a été rattrapé. Le temps de préparation puis le temps de consolidation des bonnes pratiques sont finalement minimes au regard du potentiel stratégique et opérationnel. La boucle d'apprentissage et de passage à l'action est ainsi considérablement raccourcie.

### Toujours expliciter ses hypothèses

Un des freins à l'apprentissage collectif réside dans nos présupposés. En effet, le sens que nous donnons aux mots et les postulats sur lesquels nous fondons nos conclusions sont

une évidence pour nous. Mais d'autres personnes, a fortiori si elles travaillent dans un autre contexte, peuvent avoir des présupposés très différents. Par exemple, le directeur d'une usine fait part à sa hiérarchie d'une baisse de performance de l'une de ses équipes. Pour lui, la performance est associée au respect des délais. C'est ainsi la surcharge du carnet de commande qui est principalement en cause. Son supérieur hiérarchique comprend que c'est la productivité de l'équipe qui a baissé. L'apprentissage est inefficace.

Il est critique d'anticiper et gérer ces risques de malentendu, faute de quoi le reste de l'organisation peut facilement tirer les mauvaises leçons d'une expérience. Il faut pour cela veiller à toujours expliciter le sens des mots que l'on utilise. Définir quelques indicateurs clés connus de tous, éviter tout sous-entendu, être aussi concret que possible... Cette discipline permet de

diminuer la part d'implicite et d'interprétation, et donc la déperdition de connaissance.



Alors que la crise nécessite encore plus d'audace et d'innovation, l'incertitude et le manque de visibilité peuvent être des obstacles au passage à l'action et entraîner les organisations dans des trajectoires de régression. Au contraire, les organisations les plus performantes intègrent l'incertitude dans la conduite de projet. Elles peuvent alors tirer rapidement les leçons des actions menées pour s'ajuster et gérer les risques pris.

## FIGURE D Structurer l'apprentissage

Tirer des leçons de l'expérience est important. Mais structurer ces leçons de façon à les partager est critique pour que l'expérience puisse profiter au plus grand nombre, et non pas seulement à ceux qui l'ont vécue.

Voici un exemple de structuration d'un retour d'expérience chez Danone, selon le modèle utilisé dans la Market Place :

### 4 points clés

### Exemple

|                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>LE PROBLÈME</b><br/>Quelle a été la difficulté rencontrée ?</p>                                                                                                  | <p>Un grand groupe industriel organise chaque année un challenge de l'innovation au sein de sa direction de la Recherche. Mais il constate que la dernière édition a été un échec. À vrai dire, depuis quelques années, l'élan s'est progressivement perdu. Les collaborateurs participent de moins en moins et le challenge passe inaperçu au sein des autres directions. Les innovations qui en découlent ne sont pas valorisées.</p>                                                                                                                        |
| <p><b>LA SOLUTION</b><br/>Comment la difficulté a-t-elle été traitée ?</p>                                                                                             | <p>Alors que la tentation était forte d'arrêter le challenge, la décision a été prise de l'étendre à l'ensemble de l'entreprise : chaque direction peut présenter des innovations, quel que soit leur domaine d'application. Un effort important de communication a été engagé sur la journée de l'innovation pour valoriser les participants et les innovations proposées. Les innovations finalement retenues et développées sont mises en valeur dans la communication interne et proposées aux filiales étrangères qui s'en inspirent et les adaptent.</p> |
| <p><b>LES BÉNÉFICES TANGIBLES</b><br/>Qu'est-ce que la solution a permis d'apporter ?</p>                                                                              | <p>L'élan d'innovation a été relancé : toutes les directions se sont impliquées dans le challenge de l'innovation. Les propositions sont très nombreuses, même dans des fonctions supports, supposées à tort moins concernées. Beaucoup de propositions débouchent sur de véritables innovations. La motivation et l'engagement des collaborateurs sont relancés.</p>                                                                                                                                                                                          |
| <p><b>LES DÉTAILS PRATIQUES DE MISE EN ŒUVRE</b><br/>Comment peut-on s'inspirer de la solution ?<br/>Quelles sont les étapes à suivre et les points de vigilance ?</p> | <p>L'équipe projet mise en place pour ce challenge de l'innovation a formalisé les étapes suivies et les points d'alerte. Le document est partagé sur un intranet.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |

## Notre sélection

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

### Just Start

Leonard A. Schlesinger, Charles F. Kieffer, Paul B. Brown, éd. Harvard Business Review Press, 2012.



Cet ouvrage s'appuie sur la conviction qu'en période de crise et de changements imprévisibles, il est vain de reproduire les modes de fonctionnement habituels. A partir d'exemples de nombreux entrepreneurs, les auteurs dégagent la méthode de « *Creaction* » qui préconise des cycles rapides et répétés de passage à l'action, apprentissage à partir de l'expérience et ajustements.

Pour minimiser les risques liés au passage à l'action alors que l'on manque de visibilité, les auteurs préconisent de fixer et piloter une limite de pertes acceptables. Dans le respect de cette limite, la prise d'initiatives est libérée. Le rapport à l'échec est profondément revu : celui-ci devient le résultat d'un test, une opportunité d'apprentissage et non la fin du processus. Ainsi, l'entrepreneur agit rapidement, sait s'adapter et reste le plus proche possible des attentes du marché.

S'il a été écrit principalement à destination des entrepreneurs, cet ouvrage stimulant peut être lu avec profit par toute personne souhaitant développer la réactivité de son organisation.

### Teaming

Amy C. Edmondson, éd. Jossey-Bass, 2012.



Amy Edmondson met en lumière et développe trois principes pour que les équipes puissent travailler ensemble et apprendre continuellement : dire les choses, poser des questions et partager les idées. Cela suppose que le manager ait su instaurer un climat de confiance et qu'il montre l'exemple par une démarche proactive. Une large place est accordée dans ce livre à l'importance de l'erreur dans les processus d'apprentissage et d'innovation.

Amy Edmondson insiste également sur la nécessité de ne plus concevoir les équipes comme des entités statiques cloisonnées, mais d'intégrer et de développer les interactions avec d'autres équipes. Cela doit pouvoir aider à lever les frontières tant visibles qu'invisibles qui gênent le partage de connaissances. Cela peut être facilité par une vision commune, de la curiosité et l'identification de zones d'interfaces.

L'ouvrage est en grande partie théorique, mais l'auteur propose des démarches structurées à mettre en place et les illustre de conseils concrets.

### Brilliant Mistakes

Paul J. H. Schoemaker, éd. Wharton Digital Press, 2011.



Cet ouvrage contribue à réhabiliter l'erreur : il existe des erreurs brillantes qu'il faut savoir repérer et exploiter car elles peuvent générer des apprentissages, des innovations qui finalement compensent largement le coût de l'erreur initiale. Paul Schoemaker part du principe qu'il vaut mieux échouer vite et à moindre coût pour pouvoir rebondir rapidement. Il va jusqu'à proposer un processus d'erreurs volontaires pour tester une idée, lutter contre notre peur d'échouer et finalement prendre le risque de réussir ! Ces erreurs volontaires permettent de tester des présupposés parfois erronés et de découvrir de nouvelles possibilités.

## Et aussi...

Nous nous sommes aussi appuyés sur les sources suivantes :

- **Danone se raconte des histoires - une version latine du Knowledge Management**, Franck Mougin, Benedikt Benenati, *Journal de l'École de Paris du management*, 2005.  
Une analyse des facteurs clés de succès de la Market Place de bonnes pratiques mise en œuvre par Danone.
- **Failing to learn? The effects of failure and success on organizational learning in the global orbital launch vehicle industry**, Peter M. Madsen, Vinit Desai, *Academy of Management Journal*, vol. 53, n° 3, 2010.  
Les organisations les plus fiables sont celles qui savent tirer les leçons de leurs échecs et non celles qui n'échouent pas.
- **Strategies for Learning from Failure**, Amy C. Edmondson, *Harvard Business Review*, Avril 2011.  
Une classification des erreurs qui permet de distinguer celles qui sont à éviter de celles qui sont sources d'apprentissage.

## Pour aller plus loin

Pour approfondir ce sujet :

- **Apprendre par l'expérience** (Synthèse Manageris n° 203b)  
Comment développer le réflexe d'apprendre systématiquement de ses succès et de ses échecs ?
- **Tirer les leçons de ses erreurs** (Synthèse Manageris n° 151b)  
Comment favoriser une culture d'entreprise qui reconnaisse la valeur des erreurs et sache les analyser ?
- **Constituer des équipes à la fois efficaces et innovantes** (Synthèse Manageris n° 168b)  
Comment concilier au mieux productivité et capacité créatrice ?

### 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](mailto:info@manageris.com)  
[www.manageris.com](http://www.manageris.com)

### Abonnement à Manageris (1 an)

|                                                  |           |
|--------------------------------------------------|-----------|
| Classique<br>(20 synthèses "papier")             | 690 € HT  |
| Executive<br>(20 synthèses "papier + web")       | 850 € HT  |
| Gold (accès à la base complète<br>des synthèses) | 1850 € 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.