



Valoriser l'échec comme levier d'innovation

L'enjeu

L'échec a mauvaise presse dans l'entreprise. Pourtant, l'innovation passe inévitablement par des échecs. Et savoir échouer est une condition essentielle de réussite à long terme ! C'est pourquoi il est précieux d'instaurer dans ses équipes une culture de l'échec. Les échecs doivent être abordés avec rigueur et optimisme, dans l'optique de tirer le meilleur parti de ce qu'ils peuvent enseigner, en tant qu'étapes vers la réussite des prochains projets.

Trois bonnes pratiques pour faire des échecs un tremplin vers la réussite

Instaurer une discipline de documentation

Il est difficile de savoir de quelles informations vous aurez besoin pour analyser des résultats parfois inattendus. Notez tout !

► Pour chaque décision, invitez à noter les hypothèses, observations et interrogations. Ce matériau sera utile pour tirer les enseignements des échecs.

Recommandation :

Comme cet investisseur, tenez un « **carnet d'expérimentation** ». Il a pris l'habitude, à chaque décision d'investir ou non, de noter ses hypothèses et les données sur lesquelles il s'appuie pour faire ses choix. Il y revient plusieurs mois après pour évaluer la justesse de ceux-ci. Cette prise de recul lui a permis d'améliorer la qualité de ses prises de décisions.

Bienfait attendu :

En revenant sur vos notes écrites, vous **éviteriez les biais cognitifs** – comme les « je m'en doutais ! » en réalité infondés – et fiabiliserez ainsi la qualité de vos retours d'expérience. Vous vous donnerez aussi l'opportunité d'apprécier la vraie mesure d'éléments qui, sur le coup, vous semblaient anodins.

Aller chercher l'échec en phase de test

On a tendance à concevoir ses tests pour prouver qu'on a raison. Renversez la logique des tests !

► Chercher à prouver que son hypothèse est fausse est une gymnastique intellectuelle très fructueuse.

Recommandation :

- Efforcez-vous de vous prouver que vous avez tort. Cela vous conduira à **soulever des questions** que vous auriez omises et à aller chercher des contradictions.
- N'hésitez pas à **solliciter une personne extérieure à l'équipe**, qui sera plus objective dans ce travail critique exigeant.

Bienfait attendu :

- Vous repérerez plus rapidement – et lors des tests plutôt que du déploiement ! – les **possibles failles** dans vos hypothèses.
- Vous ferez valoir clairement la vertu de conduire des tests qui échouent... et permettent ainsi d'orienter utilement les efforts.

Se demander s'il s'agit vraiment d'un échec

Bien des échecs sont porteurs d'opportunités qui restent à découvrir. Persévérez !

► Aller au-delà de l'impression d'échec.

Recommandation :

- Allez chercher un expert ou un regard extérieur pour **bénéficier d'une autre interprétation** sur ce que vous percevez comme un échec. C'est ce qu'a fait le laboratoire Eli Lilly, alors qu'il était sur le point d'arrêter des tests cliniques. Le recours à un mathématicien a permis de détecter une erreur d'interprétation. Les tests ont repris et ont abouti à la découverte d'un puissant anticancéreux.
- Cherchez à **identifier les opportunités** offertes par l'échec, notamment en partageant les résultats avec vos collègues. Ils sauront peut-être en tirer parti dans d'autres domaines. C'est parce qu'il a parlé autour de lui de sa colle qui ne colle pas que Spencer Silver a permis l'invention du Post-it.

Bienfait attendu :

- Un éclairage différent peut aider à **sortir d'un échec apparent** ou à trouver **d'autres applications possibles**.