

# VERS L'INSTAURATION D'UNE CULTURE DU « DROIT À L'ERREUR » DANS LES ENTREPRISES INNOVANTES

Depuis une dizaine d'années, la littérature voit se multiplier des travaux cherchant à identifier les différents leviers à actionner afin d'encourager l'innovation au sein des entreprises. En prolongement de ces travaux centrés sur l'émergence d'une « culture de l'innovation », l'état de l'art réalisé dans cet article nous permet d'établir que créer une atmosphère

de « sécurité psychologique » est le seul moyen permettant que :

- les membres de l'organisation ne soient pas paralysés par la peur d'échouer et continuent de proposer des projets audacieux,
- ces mêmes acteurs tirent les leçons des erreurs qui seront inévitablement commises au cours du processus d'innovation et soient en mesure de ne plus les reproduire.

Nous suggérons, à ce titre, quelques axes de réflexion pour créer une culture du « droit à l'erreur » au sein des organisations, à commencer par la refonte des systèmes de sanction récompense et par l'inclination de la direction à « légèrer » les échecs. Nous soulignons néanmoins que ce qui est éventuellement possible dans le contexte de la culture américaine ne l'est pas forcément dans celui de la culture française.

Par **Julien CUSIN\***

**D**epuis une dizaine d'années, différents auteurs nous présentent les leviers que les dirigeants sont susceptibles d'actionner pour promouvoir une « culture de l'innovation ». Accorder un certain degré de tolérance au risque, notamment, apparaît comme un critère primordial. À ce titre, CARMELI (2007, 2009) et EDMONDSON (1999, 2003, 2004) soulignent l'importance de la « sécurité psychologique » des employés tra-

villant dans des organisations attachant une certaine importance à l'innovation. En l'occurrence, un individu bénéficie d'un environnement psychologiquement rassurant quand il estime que les bénéfices liés au fait de s'exprimer ouvertement (notamment pour révéler les

---

\* Maître de Conférences – IAE de Bordeaux, Erm / IRGO.  
Adresse courriel : julien.cusin@u-bordeaux4.fr

erreurs qu'il a pu commettre) surpassent les coûts induits par un tel comportement (EDMONDSON, 2004). Dans un tel cas de figure, la personne en question n'aura aucune crainte quant à d'éventuelles répercussions négatives de sa prise de parole publique en termes de réputation, de statut ou de carrière (KAHN, 1990). Pour CARMELI et GITTEL (2009), c'est la qualité des liens interpersonnels entre les membres de l'organisation qui rend possible l'instauration d'un tel climat social. En particulier, plus les collaborateurs auront des objectifs et des connaissances partagés et plus ils se respecteront mutuellement, plus ils se sentiront libres de parler ouvertement de leurs déboires à leurs collègues. En effet, lorsque la performance est collective et transversale, ses acteurs ne se sentent pas personnellement responsables, de façon exclusive, d'un éventuel échec. Dans ces conditions, il devient plus facile pour eux de discuter des problèmes qu'ils ont pu rencontrer.

À la différence d'un auteur comme Abraham Carmeli, nous n'insisterons pas ici sur l'importance de la coordination entre les acteurs pour créer une atmosphère de sécurité psychologique, mais plutôt sur le rôle que joue la direction à l'égard de ses salariés. En l'occurrence, la direction doit faire en sorte que les échecs en matière d'innovation ne soient pas vécus comme une abomination par les collaborateurs. Plus précisément, elle doit arriver à faire passer l'idée selon laquelle de tels revers sont inévitables en raison de l'hyper-compétition, de l'incertitude des marchés et des aléas conjoncturels (LEONARD-BARTON, 1995). Elle doit également convaincre ses salariés qu'une organisation peut tirer certaines leçons précieuses des déconvenues rencontrées et s'en resservir pour ses projets futurs (MAIDIQUE et ZIRGER, 1985) à condition, bien sûr, que ces échecs soient envisagés comme des sources d'apprentissage et non pas comme des occasions de mettre en accusation les figures symboliques du projet malheureux (KLEIN, 1989). Ainsi, non seulement il convient d'admettre que l'échec fait partie intégrante du monde des entreprises innovantes, mais il faut, surtout, comprendre que l'absence de prise de risques est rédhitoire par rapport à la concurrence (HAMEL et PRAHALAD, 1994). Dès lors, créer une culture du « droit à l'erreur » apparaît comme une étape décisive pour les entreprises cherchant à instaurer un contexte favorable à l'innovation.

Dans cette perspective, l'objectif du présent article est de proposer une analyse synthétique de la littérature en l'illustrant par des exemples concrets et en adoptant une perspective résolument managériale. En l'occurrence, notre réflexion se structurera en trois temps distincts. Tout d'abord, nous montrerons l'importance de la « sécurité psychologique » dans les organisations en termes de prise de risque et de retour d'expérience. Ensuite, nous chercherons à suggérer quelques actions possibles permettant d'instaurer cette culture du « droit à l'erreur » dans les entreprises. Pour autant, ce travail de recherche ne prétend pas

apporter aux entreprises des réponses universelles face au défi de l'innovation. Il convient plutôt de l'envisager comme un vaste tour d'horizon des discours et des pratiques sur la manière de traiter les échecs dans les projets à risque. Quoi qu'il en soit, il sera important, en conclusion, de bien cerner les limites de nos propositions.

## DE L'IMPORTANCE DU DROIT À L'ERREUR EN MATIÈRE D'INNOVATION

### Attitudes traditionnelles des organisations face à l'échec

Dans notre société, les échecs ont souvent une connotation très négative (LEONARD-BARTON, 1995) ; ils sont généralement considérés comme quelque chose d'infamant (SITKIN, 1992).

Voici, par exemple, comment Nicolas Gaume parle de l'échec de Kalisto, une société de développement de jeux vidéo liquidée douze ans après sa création, et de la couverture médiatique acerbe dont il fut lui-même l'objet en tant que chef d'entreprise : « *Les journaux financiers titrent "Faillite virtuelle pour Kalisto". C'est la consternation, le choc. Les articles sont violents. Il y a un an, les médias me mettaient en avant sur tous les sujets ayant trait, de près ou de loin, aux succès de la nouvelle économie. Aujourd'hui, ils reprennent mon image pour illustrer son effondrement* » (GAUME, 2006, p. 364).

Nous vivons effectivement dans une société qui sanctionne les personnes commettant des erreurs et récompense celles qui connaissent le succès (CANNON et EDMONDSON, 2005). LEVINTHAL et MARCH (1993) montrent, à ce propos, que les individus ayant connu des revers sont fréquemment renvoyés ou rétrogradés à des postes où ils ont moins d'influence, sans forcément se demander, d'ailleurs, si l'échec était dû à un état de la nature défavorable ou au manque de talent de la personne concernée. En cas d'échec, certaines entreprises cherchent effectivement un « bouc émissaire » à qui faire porter le chapeau (FINKELSTEIN, 2003). La victime n'a, dans certains cas, rien fait de ce qu'on lui reproche, mais tout en elle la désigne pour servir d'exutoire à l'angoisse, à la frustration et à l'irritation des individus (GIRARD, 1982). En attribuant la responsabilité de l'échec à une personne et non pas à un processus organisationnel – tout simplement parce qu'il est plus facile de voir du concret (une personne), plutôt que de l'abstrait (un processus) –, les entreprises se livrent, en fait, à un « bricolage cognitif » (MOREL, 2002). Une telle stigmatisation trouve son origine dans une valeur très profondément et historiquement enracinée dans notre culture, à savoir l'idée que l'erreur est la manifestation du mal et qu'elle doit être sanction-



© ROGER VIOLLET

« En cas d'échec, certaines entreprises cherchent effectivement un "bouc émissaire" à qui faire porter le chapeau. La victime n'a, dans certains cas, rien fait de ce qu'on lui reproche, mais tout en elle la désigne pour servir d'exutoire à l'angoisse, à la frustration et à l'irritation des individus. » *Dessin d'Horace Castell (1825-1889) illustrant le livre « Un bon petit diable » de la Comtesse de Ségur (1799-1874).*

née afin qu'elle ne se reproduise plus (PRAX, 2000). D'ailleurs, dans l'éthique de l'excellence revendiquée par la plupart des grandes entreprises, la logique de la réussite professionnelle est présentée comme une nécessité non seulement économique, mais aussi morale : l'homme managérial est condamné au succès, car ce dernier est le seul moyen de justifier tous les efforts fournis (AUBERT, 1997).

De l'importance de la prise de risque en matière d'innovation

Dans ces conditions, on ne saurait s'étonner que les individus soient généralement frileux à l'idée de se lancer dans des projets audacieux. En effet, les risques pour leur carrière sont trop élevés, en cas de déconvenue : licenciement (voir l'encadré ci-après), mise au

Dans une petite entreprise de construction d'imprimantes de cent salariés, trois ingénieurs ont eu l'idée de développer un nouveau modèle d'imprimante à haut débit et ont, avec l'accord de la direction, consacré pendant neuf mois l'essentiel de leur temps à ce développement pour obtenir finalement un produit qui fonctionne, conçu dans les délais prévus. Cependant, l'entreprise s'est aperçue au bout de quelques mois que le produit n'était absolument pas viable sur le plan commercial. Le PDG a alors pris la décision de licencier les trois ingénieurs concernés par le projet. Un peu plus d'un an après, il se plaignait du manque d'idées innovatrices en interne. En somme, consécutivement au choc émotionnel induit par les licenciements, il y a eu un apprentissage tacite des salariés les amenant à hésiter à proposer des idées à la direction (ROMELAER, 1998).

placard, perte de statut, primes et promotions plus difficilement accessibles, etc. (LEVINTHAL et MARCH, 1993) (1).

Ainsi, les dirigeants doivent générer une atmosphère de « sécurité psychologique » en reconnaissant publiquement le droit à faire des erreurs, en encourageant à dépasser la peur et la honte qui y sont souvent associées et en récompensant la pensée innovante et l'expérimentation (SCHEIN, 1993 ; CANNON et EDMONDSON, 2005). Ils doivent surtout faire passer l'idée selon laquelle l'innovation est un processus itératif et qu'il est assez rare de bien faire du premier coup (LYNN *et al.*, 1996). Malheureusement, dans la plupart des cas, la prise de risque n'est valorisée et considérée comme essentielle pour l'innovation et le succès que dans une certaine mesure. En l'occurrence, les managers doivent développer et maintenir une réputation de preneurs de « bons » risques (ceux qui se traduisent par un succès), qui savent contourner les « mauvais » risques (ceux qui débouchent sur un échec), alors même que la différence entre le « génie visionnaire » et la « folie délirante » n'est pas très claire et que, bien souvent, elle ne peut être établie qu'*a posteriori* (MARCH et SHAPIRA, 1987) (2). Or, certaines entreprises sont incapables de distinguer les échecs dus à une négligence (et qui doivent par conséquent être sanctionnés) de ceux qui correspondent à une solution innovante qui ne porte pas ses fruits (du moins

(1) "Fear that their careers will be hurt if they don't succeed is what stops most employees from taking risks in the first place", FIELD, 2008, p. 4.

(2) MARCH et WEIL (2003) notent à ce sujet qu'il est difficile de faire la différence *ex-ante* entre, d'un côté, celui qui explore des pistes hasardeuses qui se révéleront être des impasses (le « fou ») et, de l'autre, celui qui conteste les schémas de pensée établis et sera à l'origine d'un changement salutaire pour l'organisation (le « génie »).

dans l'immédiat). Par conséquent, elles ont tendance à punir indifféremment tous les types d'échecs (FINKELSTEIN, 2003).

De l'importance du « retour d'expérience » en matière d'innovation

• *L'innovation : un processus itératif fondé sur la capitalisation des connaissances*

Étant donné que l'innovation est un « jeu à plusieurs coups », la capitalisation des connaissances inter-projets y est primordiale. Les erreurs faites à l'occasion d'un projet malheureux doivent ainsi être utilisées pour améliorer le développement de produits ultérieurs (MAIDIQUE et ZIRGER, 1985). À ce titre, l'histoire de l'innovation regorge d'exemples de déconvenues commerciales qui ont conduit, par la suite, à des succès retentissants (voir l'encadré ci-dessous).

L'ordinateur « Stretch » (ou « IBM 7030 »), lancé en 1960 par IBM, était un des appareils les plus sophistiqués du moment (en termes de vitesse de traitement), mais il constitua un échec sans précédent pour ce groupe. En effet, après des dépenses en développement d'un montant de 20 millions de dollars, seuls quelques ordinateurs furent vendus. Leur commercialisation fut ainsi arrêtée dès 1961. Trois ans plus tard, IBM sortait la gamme 360, qui se révéla être le grand tremplin de la croissance du groupe pendant dix ans. Or, une grande partie de la technologie utilisée dans l'IBM 360 était dérivée d'un travail fait sur le « Stretch ». D'ailleurs, l'architecte en chef du 360, Gene Amdahl, était également le concepteur de l'IBM 7030 (SENIGE, 1991).

En fait, pour des produits complètement nouveaux, l'échec peut être le seul moyen efficace pour se faire une idée des comportements des marchés. En effet, personne ne sait si un produit vraiment innovant vaut quelque chose tant qu'il n'a pas été diffusé sur le marché et que son potentiel n'a pas été mesuré. Les produits ne connaissant pas le succès jouent, par conséquent, le rôle de tests sur les consommateurs et captent des informations capitales pour déterminer comment connaître le succès, à l'avenir (MAIDIQUE et ZIRGER, 1985). Le modèle de « l'innovation intensive » de Téfal (CHAPEL, 1997) s'inscrit précisément dans cette logique. En effet, le développement et le lancement de chaque produit permettent d'accumuler des connaissances sur les technologies et sur les marchés et de faire évoluer les compétences de l'entreprise. L'erreur n'est évi-

demment pas la bienvenue, mais, dès lors qu'elle est contrôlée et interprétée, elle est tolérée, voire considérée comme un moyen d'éclairer la conduite à suivre (CHAPEL, 1997 ; LENFLE, 2001).

- *La liberté d'expression des individus : une condition nécessaire du retour d'expérience*

Vu l'importance de la capitalisation inter-projets en matière d'innovation, il semble primordial d'organiser de façon aussi systématique que possible des débriefings à l'issue de chaque projet. En particulier, pour CANNON et EDMONDSON (2005), il est évident que les organisations ne peuvent pas apprendre de leurs échecs si les gens n'en discutent pas et s'ils n'analysent pas les revers en question. Dans la plupart des études empiriques, on constate pourtant une absence d'analyse formelle en cas d'échec (BAUMARD et STARBUCK, 2005 ; CANNON et EDMONDSON, 2005), en raison principalement des comportements défensifs des acteurs (ARGYRIS, 1995). En effet, les individus refusent d'assumer une part de responsabilité personnelle dans la déconvenue du fait des risques pour leur carrière (CANNON et EDMONDSON, 2001, 2005). Craignant d'être punis et d'être mis dans l'embarras, les individus essaient ainsi de couvrir les fautes qui peuvent leur être attribuées et cherchent à faire en sorte que leurs erreurs soient attribuées à d'autres (ARGYRIS, 1995 ; BAUMARD et STARBUCK, 2005).

Dès lors, l'antidote à cette phobie de l'échec est la création d'un environnement psychologiquement rassurant au sein duquel les employés peuvent s'exprimer librement sur ce qui n'a pas marché, notamment sur les erreurs commises, sans être rejetés ou punis (BAER et FRESE, 2003). C'est le seul moyen pour qu'une organisation ne soit pas dans une posture défensive et apprenne quelque chose des erreurs qui ont été commises (EDMONDSON, 1999 ; CANNON et EDMONDSON, 2001 ; TUCKER et EDMONDSON, 2003). D'ailleurs, CARMELI et GITTEL (2009) valident empiriquement l'hypothèse selon laquelle la « sécurité psychologique » favorise l'apprentissage par l'échec au sein des organisations. Dans ce cas-là, les individus partagent avec honnêteté leur expérience et examinent comment ils peuvent corriger les erreurs qui ont été commises et réduire la probabilité qu'elles ne se reproduisent, même si cela présuppose d'admettre leurs fautes (TJOSVOLD *et al.*, 2004). En somme, une culture de la « non punition » favorise le retour d'expérience et, par suite, la diffusion de la connaissance sur les erreurs passées (voir l'encadré ci-contre). Si l'on veut prévenir les échecs et éviter les récidives, il convient donc de chercher des explications plutôt que des coupables (MOREL *et al.*, 2009).

Il reste maintenant à savoir comment créer une telle culture du « droit à l'erreur » au sein des organisations.

De façon *a priori* paradoxale, cette culture de la « non punition », du « droit à l'erreur » tend notamment à être adoptée dans les organisations à hauts risques (aviation, nucléaire, hôpitaux...), alors même que les conséquences des erreurs commises y sont généralement très graves (MOREL *et al.*, 2009). À titre d'illustration, deux ans après la mise en place d'un processus d'analyse des causes des erreurs et la création d'une base de données répertoriant toute défaillance (sans oublier les accidents évités de justesse), l'hôpital Hermann, au Texas, a vu son nombre d'accidents baisser de moitié : « *Il est possible d'établir un climat favorisant un apprentissage efficace, à condition de bannir toute répression et de faire la part entre actions et résultats, ce qui ne signifie pas pour autant démissionner de ses responsabilités* », note à ce sujet le docteur Joanne Turnbull, responsable du service qualité (BUKOWITZ et WILLIAMS, 2000).

## COMMENT CRÉER UN « DROIT À L'ERREUR » ?

### Repenser le « management de la performance »

Pour FIELD (2008), il doit être clair pour tous les collaborateurs que l'échec intelligent et donc excusable ne sera pas puni.

Ainsi, le patron de Monsanto (une firme agrochimique américaine très impliquée dans les biotechnologies), Robert Shapiro, expliquait à ses employés que chaque nouveau projet est une expérience et que seules les tentatives timorées et négligentes aboutissant de surcroît à de mauvais résultats sont des échecs. À l'inverse, une tentative délibérée et bien réfléchie qui ne rencontre pas le succès est non seulement excusable, mais désirable (FARSON et KEYES, 2002).

Une telle approche favorise la créativité de l'entreprise et est caractéristique de ce que FARSON et KEYES (2002) appellent les « *failure-tolerant leaders* ». À travers leur discours et leur action, de tels dirigeants aident les individus à dépasser leur peur de l'échec et créent une culture de la prise de risque intelligente qui favorise l'innovation. En d'autres termes, de tels leaders ne se contentent pas d'accepter l'échec, bien au contraire ils l'encouragent. FARSON et KEYES (2002) attirent toutefois notre attention sur le fait que toutes les erreurs ne sont pas inévitables et compréhensibles. Par exemple, en aucun cas le management ne peut être désinvolte sur des questions qui touchent à la santé et à la sécurité (3). Le fait d'encourager la prise de risque ne signifie donc pas abandonner la supervision, le contrôle de la qualité ou le respect des pra-

(3) FARSON et KEYES (2002) font effectivement remarquer que certaines erreurs peuvent être mortelles (ex. : produire et vendre un pneumatique automobile défectueux).

tiques établies, bien au contraire. Ainsi, bien que les erreurs soient inévitables quand on tente de lancer une innovation, le management ne peut pas abandonner sa responsabilité consistant à évaluer la nature des échecs. Certains échecs sont le fruit d'erreurs tout à fait pardonnables, alors que d'autres sont le fruit de l'insouciance et/ou de la négligence (4). Le fait de distinguer l'échec excusable de l'échec inexcusable permet, au final, de construire un environnement non punitif, tout en encourageant la poursuite de projets bien réfléchis qui, même s'ils devaient échouer, constitueraient des sources d'apprentissage. En révélant ce qui ne marche pas, l'échec d'un projet conçu et développé de façon consciencieuse donne effectivement une vision de ce qui va marcher. Pour aider leurs subordonnés à tirer de la valeur de leurs projets ayant échoué, les managers doivent ainsi faire en sorte qu'ils réalisent des retours d'expérience (*after-action reviews*) qui dissèquent ce qui a marché et ce qui n'a pas marché. À cet égard, il ne faut pas hésiter à célébrer les échecs intelligents (FIELD, 2008).

Ainsi, le géant pharmaceutique Eli Lilly (cité notamment par Amy Edmondson dans ses travaux) organise des réceptions intitulées « *failure parties* » pour honorer ceux qui ont travaillé dur pour expérimenter certaines idées, mais qui n'ont pas eu les résultats espérés (FIELD, 2008). Ces « *failure parties* » ont commencé au début des années 1990 sous la présidence de W.L. Thompson, qui y a recouru afin de célébrer d'excellents travaux scientifiques réalisés de façon efficace, mais qui avaient néanmoins donné lieu à un échec. Lilly avait, depuis longtemps, une culture qui considérait l'échec comme une partie inévitable d'une découverte et qui encourageait les scientifiques à prendre des risques. Si un nouveau médicament ne marche pas pour son utilisation souhaitée à l'origine, les scientifiques de Lilly doivent impérativement chercher de nouveaux usages pour ce médicament. Il s'agit là d'une réponse au taux d'échec de 90 % des expérimentations liées à la recherche de médicaments. En ayant un second regard créatif sur ce qui était considéré initialement comme un échec, les entreprises ont préservé leurs investissements et ont été capables d'introduire des innovations profitables sur le marché (par exemple, le Viagra a été développé, à l'origine, pour traiter les angines) (5).

Pour FIELD (2008), en célébrant l'échec consécutif de d'importants efforts (*hard-won failure*) et en l'envisageant comme une source d'apprentissage, l'organisation fait en sorte que cet échec soit une source de fierté, et non pas de honte. Par là-même, elle encourage l'employé qui a réalisé ces efforts à prendre d'autres risques

permettant de trouver des innovations apportant une certaine valeur ajoutée à l'entreprise. Tant que l'employé continue à apprendre et à s'ajuster, les chances sont grandes que l'un de ces risques finisse par payer.

En définitive, la question du droit à l'erreur ne peut pas être envisagée indépendamment de celle de la politique d'évaluation des salariés. Autrement dit, si l'entreprise souhaite encourager l'innovation et adopter une démarche réflexive par rapport à ses échecs commerciaux, elle doit éviter de punir systématiquement les individus en situation d'échec. Plus encore, les leaders doivent reconnaître et valoriser les comportements de prise de risque et non pas seulement les bons résultats (JAMROG *et al.*, 2006). À ce titre, selon DETERT et EDMONDSON (2007), la prise de risque ne peut être encouragée que s'il y a une reconnaissance non seulement publique, mais aussi pécuniaire à l'égard des employés qui ont eu des idées innovantes ou sont allés de l'avant en décidant de participer à des projets audacieux (voir l'encadré ci-dessous).

Une fois que les projets les plus hardis sont achevés, l'entreprise californienne de haute technologie Xilinx récompense les participants en leur distribuant des stock-options, même si le projet ne parvient pas à générer des revenus. Il y a quelques années, un groupe de cinquante ingénieurs se lança notamment dans un projet d'une durée de deux ans permettant de perfectionner une nouvelle technologie. Ils y parvinrent, mais le CEO (*Chief executive officer*) de l'époque, Wim Roelandts, décida finalement, pour des raisons stratégiques, de ne pas commercialiser cette nouvelle technologie. Néanmoins, il leur distribua immédiatement des stock-options. Très peu de temps après, la même équipe travailla sur un produit, qui devint l'un des plus vendus de la société. Wim Roelandts explique sa politique ainsi : « *Typically, the projects that fail are the most challenging. If we reward only successful people, we'll discourage employees from taking on the tough projects that probably will have the highest payback* ». [Classiquement, les projets qui échouent sont les plus audacieux. Si nous ne récompensons que ceux qui réussissent, nous dissuaderions les employés de s'attaquer aux projets les plus difficiles, qui auront probablement les retombées positives les plus importantes]. Avec plus de cent brevets déposés en son nom et une croissance régulière d'année en année, l'entreprise peut dire que son approche paie (FIELD, 2008).

(4) Afin d'éviter toute forme d'angélisme, MOREL (2009) propose un « test de substitution ». Il convient ainsi de se demander si une personne ayant le même profil professionnel aurait pu commettre les mêmes erreurs. Si la réponse à cette question est « non », la punition reste alors

pertinente, quand bien même l'indiscipline et la désobéissance conduisent parfois à des victoires éclatantes (cf. *Le Prince de Hombourg*).

(5) <http://aboveandbeyondkm.com/tag/eli-lilly>



© Erich Lessing/AKG images

« En célébrant l'échec consécutif à d'importants efforts et en l'envisageant comme une source d'apprentissage, l'organisation fait en sorte que cet échec soit une source de fierté, et non pas de honte. » *Ornementation d'un vase grec (330 av. J.-C.) : le mythe de Sisyphus.*

Ainsi, nous disent ROBBINS *et al.* (2006), les entreprises innovantes offrent à leur personnel une grande sécurité de l'emploi afin de diminuer la crainte d'un licenciement pour faute. Elles poussent également les individus les plus créatifs à devenir des promoteurs du changement, dans une logique d'intrapreneuriat.

C'est la stratégie adoptée par la société 3M. Au sein de cette firme, systématiquement classée parmi les cinquante entreprises les plus innovantes au monde par le Boston Consulting Group, les employés peuvent consacrer 15 % de leur temps de travail au développement de projets personnels susceptibles d'être bénéfiques pour la société (tout en sachant que cette dernière récompense et soutient financièrement les projets qui semblent *a priori* être les plus prometteurs [STUDDT, 2003]).

La valorisation de la prise de risque n'a effectivement de sens que si elle est effectuée *a priori* – c'est-à-dire avant la « sanction » du marché –, faute de quoi l'entreprise risque de tomber dans l'écueil des rationalisations *a posteriori* (MARCH et SHAPIRA, 1987). En effet, en situation d'ambiguïté, lorsque les acteurs se remémorent un événement, ils exagèrent constamment ce qui aurait pu être anticipé au moment des faits. Ils ont ainsi tendance à considérer ce qui s'est passé comme étant à la fois inévitable et facilement prévisible (BARABEL et MEIER, 2002). C'est ainsi que les choix risqués qui tournent mal sont perçus, après coup, comme des erreurs. De la même façon, les signaux faibles annonciateurs de l'échec, qui avaient été jusqu'alors ignorés, apparaissent beaucoup plus clairement qu'ils ne l'étaient auparavant (MARCH et

SHAPIRA, 1987). À ce titre, ce qui, dans la logique *probe and learn* (LYNN *et al.*, 1996), différencie la persévérance stratégique de l'escalade de l'engagement (STAW, 1976) (6) ne ressort pas toujours de manière très claire. Il semble effectivement difficile, pour un manager, d'opérer une distinction nette entre les initiatives qui sont intéressantes à tester d'un point de vue stratégique (et dans lesquelles l'entreprise doit persévérer) de celles qui ne le sont pas. En effet, *ex-ante*, il y a souvent une grande incertitude sur le potentiel réel du marché, surtout pour les innovations de rupture auxquelles s'intéressent LYNN *et al.* (1996).

### « Légender » les échecs

Nous avons vu que les dirigeants doivent générer une atmosphère de sécurité psychologique. À cette fin, plusieurs éléments sont importants, à commencer par ce qu'ils disent, tant en interne qu'en externe. Ainsi, par exemple, les dirigeants qui rendent publics aussi bien les échecs que les succès de l'entreprise démontrent la valeur de ce type d'activité et aident leurs collaborateurs à voir que l'idéal d'un apprentissage par l'échec est plus qu'un simple discours, dans l'organisation à laquelle ils appartiennent (EDMONDSON, 1996 ; CANNON et EDMONDSON, 2001, 2005).

Parmi ces patrons de grandes entreprises capables de saluer erreurs ou échecs peut être cité Jack Greenberg, ex-PDG de McDonald's, qui s'exprimait ainsi :

« Poursuivant nos efforts pour attirer une clientèle soucieuse de diététique, nous ne nous montrons absolument pas découragés par l'échec rencontré en 1996 avec le burger McLean Deluxe à faible teneur en graisses. Voilà le genre d'erreur que j'ai bien l'intention de reproduire » (BUKOWITZ et WILLIAMS, 2000).

La manière dont les fautes passées ont été traitées est également très importante. Des conclusions sont effectivement tirées par les individus, que renforcent les conversations avec les collègues de travail. Des croyances partagées finissent ainsi par émerger, qui contribuent à créer un climat de peur ou d'ouverture qui influence la volonté d'identifier et de discuter de manière constructive des erreurs et des problèmes (EDMONDSON, 1996 ; CANNON et EDMONDSON, 2001, 2005). Pour que les employés aient l'assurance que l'entreprise reconnaît effectivement une certaine valeur aux échecs, il doit par conséquent exister, en interne, des exemples visibles de personnes qui ont été impliquées dans des projets infructueux, mais dont la carrière ne s'en est pas ressentie (SITKIN, 1992) (voir l'encadré ci-contre).

(6) STAW (1976) a démontré qu'en cas de performance inférieure aux attentes, les managers font rarement marche arrière. Au contraire, ils ont tendance à s'engager de plus en plus en faveur d'un ensemble particulier d'actions dans le but de montrer le bien-fondé de leurs convictions et de justifier leurs comportements passés.

La légende veut notamment qu'un jeune responsable ait été convoqué dans le bureau de Tom Watson, le fondateur d'IBM, après avoir perdu plus de 7,5 millions de dollars dans une affaire risquée. Le jeune homme, très intimidé, commença par dire : « *Je suppose que vous souhaitez ma démission* ». Watson répliqua : « *Vous voulez rire ? Nous venons de dépenser plus de 7,5 millions de dollars à vous former !* » (GARVIN, 1993).

Lorsque les exemples ainsi médiatisés concernent des membres du *top-management*, ils sont particulièrement convainquants et envoient un message clair aux salariés (SITKIN, 1992). Le fait que les dirigeants rendent publiques leurs propres erreurs permet effectivement de démontrer de manière non équivoque que les faux pas en matière d'innovation sont pardonnés (FINKELSTEIN, 2003).

C'est la philosophie adoptée par James E. Burke, Président de Johnson & Johnson de 1976 à 1989, qui connut pourtant un échec complet avec une pomme pour enfants qu'il avait lancée, en tant que chef de produit, durant ses premiers mois de présence au sein du Groupe. Il se plaît à raconter que, convoqué dans le bureau du Président du Groupe, Robert W. Johnson, ce dernier l'avait apostrophé dans les termes suivants : « *Êtes-vous celui qui vient de nous coûter tant d'argent ? Eh bien, je vous félicite. Si vous faites des erreurs, cela veut dire que vous prenez des risques. Nous ne croîtrons pas sans prendre de risques !* ». En définitive, au lieu d'être réprimandé, voire pire, licencié, James E. Burke reçut les félicitations personnelles de la part du président de l'époque, pour sa prise de risque dans le but d'essayer d'innover (SENGE, 1991). Or, comment pourrait-on envisager meilleure preuve d'une tolérance au risque que le fait pour les *top-managers* de rendre publiques leurs propres erreurs, plutôt que de les passer sous silence ou d'en rejeter la responsabilité sur d'autres ? D'ailleurs, pour FARSON et KEYES (2002), loin de révéler ses faiblesses, le fait d'admettre des « ratés » montre toute la confiance que peut avoir en lui un leader. Cela l'aide également à forger des liens solides avec ses employés et ses collègues. En effet, les dirigeants qui n'ocultent pas leurs erreurs montrent qu'ils sont « humains » et deviennent, de ce fait, des individus que les autres peuvent admirer et auxquels ils peuvent s'identifier.

Telle est l'attitude adoptée par les managers de 3M, qui renforcent régulièrement l'atmosphère de tolérance à l'échec en admettant ouvertement leurs propres « bourdes ». Il s'agit, en particulier, de l'ancien PDG, L.D. De Simone, qui n'hésitait jamais à rappeler qu'il avait tenté à plusieurs reprises d'arrêter le développement du Thinsulate (7). Heureusement, il

(7) Le Thinsulate est une fibre synthétique utilisée pour la fabrication de vêtements pour lesquels l'isolation thermique est une propriété recherchée (<http://fr.wikipedia.org/wiki/Thinsulate>).

avait échoué et le Thinsulate était devenu l'un des produits les plus rentables de la société. En parlant aussi librement de sa bétise, De Simone montrait de façon convaincante que l'on peut se tromper et qu'il faut l'admettre, le cas échéant (FARSON et KEYES, 2002).

À l'heure où l'on souligne de plus en plus les mérites du « *storytelling* » dans les entreprises, la direction peut ainsi se donner pour objectif de diffuser et de cultiver ce genre d'histoires, et par là-même de favoriser l'émergence et l'entretien de « mythes » au sein de l'organisation. En d'autres termes, une entreprise qui veut instaurer une culture du « droit à l'erreur » doit être capable de faire de l'échec une légende.

Ainsi, toujours au sein de la société 3M, on entretient religieusement le mythe de l'invention du Post-it. En cherchant une formule de colle forte, Spencer Silver se trompe et met au point, en 1968, l'adhésif le plus faible jamais inventé ! Dès lors, on pouvait parler d'échec. Il avait oublié « cette invention » dans un coin, quand, quatre ans plus tard, son collègue Arthur Fry, excédé de voir tomber les marque-pages de son livre de messe, se souvient de la découverte de son ami : il enduit ses marque-pages de cette si mauvaise colle et vient d'inventer le premier Post-it, qui fera la fortune de 3M. Toute la philosophie de Bill McKnight, l'ancien patron de 3M, qui forge encore la culture de l'entreprise, repose autant sur la prise de risque acceptée que sur le droit à l'échec. « *L'innovation n'est pas prévisible, la chance joue un rôle. Notre culture d'entreprise sait qu'un échec peut se transformer en succès* », explique ainsi, aujourd'hui, un cadre britannique. Le Post-it en est l'exemple-roi et est systématiquement cité par le personnel, quarante ans plus tard (8).

Ces histoires emblématiques constituent des « ressources rhétoriques » pour les dirigeants (SELZNICK, 1957) ; elles rassurent les collaborateurs quant au fait que l'expérimentation et « l'échec intelligent » sont légitimés et seront récompensés dans leur organisation (SITKIN, 1992). Aussi les acteurs vont-ils être incités à prendre des risques et à faire part de leurs erreurs, convaincus qu'ils sont qu'ils ne seront pas sanctionnés, en cas d'échec. Les mythes relatifs au « pardon des erreurs » constituent donc, à notre avis, un jalon de la culture d'innovation que cherchent à instaurer les entreprises. En effet, les mythes structurent les identités, les croyances et les appartenances des collaborateurs et leur permettent ainsi d'élaborer une interprétation de leur environnement de travail (MARCH, 1999). En l'occurrence, dans le cas qui nous intéresse ici, le système de valeurs produit par la diffu-

sion d'histoires telles que celle de l'invention du Post-it légitime les comportements audacieux et condamne les attitudes plus frileuses. DURAND et RONTEAU (2009) rappellent effectivement que pour certains auteurs, la culture joue le rôle d'un contexte symbolique à l'intérieur duquel se forment les perceptions et les interprétations de l'identité organisationnelle (HATCH et SCHULTZ, 1997).

---

## LES LIMITES DE CETTE APPROCHE PRESCRIPTIVE

La littérature mobilisée tout au long de ce manuscrit est essentiellement américaine. Or, le contexte culturel est très important lorsque l'on s'intéresse à la question de la transposabilité d'une bonne pratique. Comme le fait remarquer BALLAY (2002), passer trop vite d'une pratique locale ayant donné quelques résultats positifs chez une personne ou dans une équipe à sa capitalisation et à sa diffusion tous azimuts comporte un risque, celui de normaliser trop tôt. L'auteur invite donc les entreprises à éviter le dogmatisme consistant à « copier-coller » une méthode d'un contexte à l'autre sans prendre le temps de la vérifier, de l'ajuster, de la modifier, de l'améliorer, voire de la réfuter. En particulier, on entend régulièrement dire que le statut social de l'erreur ne serait pas le même d'un pays à l'autre. Par exemple, nous dit KERDELLANT (2000), les financiers américains qui investissent dans des *start-up* préfèrent s'associer avec un dirigeant qui a déjà lancé une entreprise et échoué, plutôt qu'avec un novice. Les grands fonds de capital-risque se plaisent effectivement à dire qu'ils n'investissent jamais sur un entrepreneur qui n'a pas déjà connu au minimum deux échecs. Ainsi, il y a dans la culture américaine une faculté de « célébrer » l'échec pour ce qu'il est, c'est-à-dire la preuve que quelque chose de difficile a été tenté, quelque chose de profondément sain dont se nourrit la vigueur industrielle et entrepreneuriale de tout le pays (9). Nous sommes encore très éloignés de tout cela, en France (PRAX *et al.*, 2005).

Ainsi, les travaux de Geert HOFSTEDÉ (1980) sur le management interculturel suggèrent qu'en France, on valorise moins l'initiative et la prise de risque et que les comportements y sont plus frileux. L'auteur établit effectivement que les Français ont tendance à être facilement inquiets et stressés en ce qui concerne les événements futurs et qu'ils vont chercher à contrôler l'incertitude de l'environnement à travers la multiplication de procédures standardisées, de règlements pré-

---

(8) *Les Échos*, 27 juin 2007. Dans la même veine, on peut citer le patron de la R&D d'IBM qui affirme : « *Si nous n'échouons pas au moins une fois sur trois, c'est que nous n'aurons pas assez tenté* » (*Les Échos* du 5 mai 2008). Il fait ainsi écho aux propos de l'ancien dirigeant mythique d'IBM, Tom Watson, connu pour avoir déclaré un jour : « *Le chemin le plus rapide vers le succès consiste à doubler son taux d'échec* ».

---

(9) Henry Ford lui-même a connu plusieurs dépôts de bilans avant de devenir l'un des plus grands capitaines d'industrie de son époque (PRAX *et al.*, 2005). On lui attribue d'ailleurs généralement les propos suivants : « *Échouer, c'est avoir la possibilité de recommencer de manière plus intelligente* ».

cis, de plans, de normes de comportement, de dispositifs, d'outils de prévision... Autrement dit, si la culture anglo-saxonne favorise la prise de risque et tolère l'échec (considéré comme une source d'apprentissage), la culture française va plutôt chercher à éviter les risques et aura tendance à considérer l'échec comme une sorte d'abomination. Aux États-Unis, les dirigeants semblent avoir mieux compris notamment qu'en licenciant la personne qui s'est trompée, ils risquaient de faire disparaître avec elle les acquis de l'expérience (KERDELLANT, 2000). En France, au contraire, déposer son bilan est carrément une marque d'infamie et le moindre revers est vécu comme une tare. Le droit à l'erreur, que les Anglo-Saxons considèrent comme le « terrain du succès », s'adapte mal à la mentalité française. On peut y voir le corollaire d'une culture de l'orgueil, ou même d'une « culture de l'honneur » (D'IRIBARNE, 1993), moins propice aux affaires que la culture anglo-saxonne de l'action (KERDELLANT, 2000).

Pour nuancer notre propos, nous précisons que l'on peut toutefois reprocher à HOFSTEDE (1980) de considérer que la culture nationale déterminerait de façon quasi mécanique les modèles de management de chaque pays. Or, on sait que certaines entreprises (à commencer par celles qui sont tournées vers l'innovation) sont capables de développer une culture et des méthodes de gestion qui transcendent les différences nationales (ex. : « *The Google way* »). De surcroît, considérer que des personnes de nationalités différentes ont des « modèles mentaux » distincts et ne vont pas réagir de la même façon face à une situation similaire (telle qu'un échec, par exemple) ne fait que contribuer à entretenir les stéréotypes. D'ailleurs, l'abondance de la littérature américaine vantant la tolérance aux échecs suggère implicitement que les déconvenues sont redoutées également aux États-Unis. Dans ces conditions, on peut se demander si l'opposition systématique entre une culture américaine « entrepreneuriale » et une culture française « managériale » ne relèverait pas, au moins en partie, de l'image d'Épinal.

L'expérience vécue par Jean-Marie Messier confirme pourtant cette vision qui veut que les Américains, à la différence des Français, soient rarement enclins à montrer du doigt et à condamner définitivement celui qui a échoué. Voici, en effet, ce qu'a déclaré l'ancien patron de Vivendi Universal, à ce sujet (10) : « *L'Amérique est vraiment le pays de la seconde chance. J'ai pu personnellement le vérifier. Quand je suis allé voir Herbert Allen, le patron*

*d'une banque d'affaires spécialisée dans les médias pour lui parler de mes projets, je suis ressorti avec un chèque pour assurer les trois premiers mois de ma boîte et embaucher une secrétaire. C'est lui, aussi, qui m'a convaincu de l'appeler Messier Partners. "Vous n'avez pas piqué dans la caisse", m'a-t-il dit. "Celui qui connaît un échec et est capable de rebondir en ressort meilleur. Je vous demande une seule chose, c'est de vous souvenir que j'ai été le premier, dans ce pays, à croire que vous réussiriez de nouveau". Inutile de vous dire que je suis parti de son bureau avec le moral gonflé à bloc ! » (11).*

Quoiqu'il en soit, il faut garder à l'esprit qu'il peut être vain, pour une entreprise, d'instiller une culture du « droit à l'erreur » si le macro-environnement (notamment l'environnement politique, juridique et médiatique) est en complet décalage avec cette approche-là. C'est le cas, notamment, si la presse stigmatise les entreprises qui ont échoué, si la loi empêche ces dernières de relancer une nouvelle affaire ou si les banquiers se montrent frileux. Cependant, la réforme du droit des faillites, en 2005, a contribué à faire évoluer les mentalités dans l'Hexagone. Cette loi introduit effectivement une innovation essentielle : un chef d'entreprise qui a fait faillite peut désormais se lancer dans une nouvelle aventure entrepreneuriale. Le tribunal ne sera plus tenu de lui imposer une interdiction de gérer d'au moins cinq ans s'il s'est « simplement trompé » dans son projet économique. Or, par le passé, la France a toujours traité en « coupable » le chef d'entreprise en faillite, lui interdisant, par là-même, de tirer parti de son expérience (12). ■

## BIBLIOGRAPHIE

- ARGYRIS (C.), *On Organizational Learning*, Cambridge, Blackwell Publishers, 1995.
- AUBERT (N.), « L'entreprise comme instance de création existentielle : aspirations et désillusions », in PAUCHANT (T.) (éd.), *La Quête du sens*, Éditions d'Organisation, pp. 101-120, 1997.
- BAER (M.) & FRESE (M.), "Innovation is not Enough: Climates for Initiative and Psychological Safety, Process Innovations and Firm Performance", *Journal of Organizational Behavior*, 24, pp. 45-68, 2003.
- BALLAY (J.-F.), *Tous managers du savoir !*, Les Éditions d'Organisation, 2002.
- BARABEL (M.) & MEIER (O.), « Biais cognitifs du dirigeant, conséquences et facteurs de renforcement lors de fusions-acquisitions : synthèse et illustrations », *Finance, Contrôle et stratégie*, 5(1), pp. 5-42, mars 2002.
- BAUMARD (P.) & STARBUCK (W.H.), "Learning from Failures: Why It may not Happen", *Long Range Planning*, 38(3), pp. 1-18, 2005.
- BUKOWITZ (W.) & WILLIAMS (R.), *Gestion des connaissances en action*, Éditions Village Mondial, 2000.

(10) Rappelons qu'en 2002, après que le groupe Vivendi eut connu une perte record, J.-M. Messier fut contraint de démissionner. En 2005, il créait un cabinet de conseil en fusions-acquisitions.

(11) *Management*, n°140, mars 2007.

(12) VITTORI (J.-M.), « Faillites : la revanche de César Birotteau », *Les Échos*, 1<sup>er</sup> mars 2005.

- CANNON (M.) & EDMONDSON (A.), "Failing to Learn and Learning to Fail (Intelligently)", *Long Range Planning*, 38(3), pp. 299-319, 2005.
- CANNON (M.) & EDMONDSON (A.), "Confronting Failure: Antecedents and Consequences of Shared Beliefs About Failure in Organizational Work Groups", *Journal of Organizational Behavior*, 22, pp. 161-177, 2001.
- CARMELI (A.), "Social Capital, Psychological Safety and Learning Behaviours from Failure in Organisations", *Long Range Planning*, vol. 40, n°1, pp. 30-44, 2007.
- CARMELI (A.) & GITTELL (J.H.), "High-quality relationships, psychological safety, and learning from failures in work organizations", *Journal of Organizational Behavior*, vol. 30, n°6, pp. 709-729, 2009.
- CHAPEL (V.), « La croissance par l'innovation intensive : de la dynamique d'apprentissage à la révélation d'un modèle industriel. Le cas Téfal », Thèse de doctorat de l'École nationale supérieure des Mines de Paris, 1997.
- DETERT (J.R.) & EDMONDSON (A.C.), "Why Employees Are Afraid to Speak", *Harvard Business Review*, vol. 85, n°5, pp. 23-25, 2007.
- EDMONDSON (A.C.), "Psychological Safety, Trust, and Learning in Organizations: A Group-Level Lens" in KRAMER (R.M.) et COOK (K.S.) (éds.), *Trust and Distrust in Organizations: Dilemmas and Approaches*, Russell Sage Foundation, pp. 239-272, 2004.
- EDMONDSON (A.), "Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams", *Administrative Science Quarterly*, 44(2), pp. 350-383, 1999.
- EDMONDSON (A.), "Learning from Mistakes is Easier Said than Done: Group and Organization Influence on the Detection and Correction of Human Error", *Journal of Applied Behavioral Science*, 32(1), pp. 5-28, 1996.
- FARSON (R.) & KEYES (R.), "The Failure-Tolerant Leader", *Harvard Business Review*, vol. 80, n°8, pp. 64-71, 2002.
- FIELD (A.), "Cultivating a Healthy Appetite for Risk", *Harvard Management Update*, vol. 13, n°2, pp. 3-5, 2008.
- FINKELSTEIN (S.), *Why Smart Executives Fail and What you Can Learn from their Mistakes*, Portfolio, 2003.
- GARVIN (D.A.), « Créer une organisation intelligente » in "Le Knowledge Management", *Harvard Business Review*, Éditions d'Organisation, pp. 65-106, 1993.
- GAUME (N.), *Citizen Game*, Éditions Anne Carrière, 2006.
- GIRARD (R.), *Le Bouc émissaire*, Grasset, 1982.
- HAMEL (G.) & PRAHALAD (C.K.), *Competing for the future*, Harvard Business School Press, 1994.
- HATCH (M. J.) & SCHULTZ (M.), 1997, "Relations between organizational culture, identity and image", *European Journal of Marketing*, vol. 31, n°5, pp. 356-365.
- HOSFTEDE (G.H.), "Culture's Consequences. International Differences" in *Work Related Values*, Sage Publications, 1980.
- D'IRIBARNE (P.), *La Logique de l'honneur*, Paris, Seuil, 1993.
- JAMROG (J.), VICKERS (M.) & BEAR (D.), "Building and Sustaining a Culture that Supports Innovation", *Human Resource Planning*, vol. 29, n°3, pp. 9-19, 2006.
- KAHN (W.A.), "Psychological Condition of Personal Engagement and Disengagement at Work", *Academy of Management Journal*, vol. 33, pp. 692-724, 1990.
- KERDELLANT (C.), *Le Prix de l'incompétence : histoire des grandes erreurs du management*, Denoël Impacts, 2000.
- KLEIN (J.I.), "Parenthetic Learning in Organizations: Toward the Unlearning of the Unlearning Model", *Journal of Management Studies*, Mai, 26(3), pp. 291-308, 1989.
- LENFLE (S.), « Compétition par l'innovation et organisation de la conception dans les industries amont. Le cas d'Usinor », Thèse de doctorat de l'École Polytechnique, 2001.
- LEONARD-BARTON (D.), *Wellsprings of Knowledge – Building and Sustaining the Sources of Innovation*, Harvard Business School Press, 1995.
- LEVINTHAL (D.A.) & MARCH (J.G.), "The Myopia of Learning", *Strategic Management Journal*, 14(4), pp. 95-112, 1993.
- LYNN (G.S.), MORONE (J.G.) & PAULSON (A.S.), "Marketing and Discontinuous Innovation: The Probe and Learn Process", *California Management Review*, 38(3), pp. 8-37, 1996.
- MAIDIQUE (M.A.) & ZIRGER (B.J.), "The New Product Learning Cycle", *Research Policy*, 14(6), pp. 299-313, 1985.
- MARCH (J.G.), « Les mythes du management », *Gérer et Comprendre*, n°57, pp. 4-12, 1999.
- MARCH (J.G.) & SHAPIRA (Z.), "Managerial Perspectives on Risk and Risk Taking", *Management Science*, 33(11), pp. 1404-1418, 1987.
- MARCH (J.G.) & WEIL (T.), 2003, *Le Leadership dans les organisations – Un cours inédit de James March*, École des Mines de Paris, Éditions Les Presses de l'École des Mines, 2003.
- MOREL (C.), *Les décisions absurdes : Sociologie des erreurs radicales et persistantes*, Gallimard, 2002.
- MOREL (C.), SICOT (C.) & SOULEZ-LARIVIERE (D.), « Connaître ou punir les erreurs ? », *La lettre de l'École de Paris du management*, Soirée-débat, Paris, 19 octobre, 2009.
- PRAX (J.-Y.), *Le Guide du knowledge management*, Dunod, 2000.
- PRAX (J.-Y.), BUISSON (B.) & SILBERZAHN (P.), *Objectif : innovation*, Dunod, 2005.
- ROBBINS (S.), JUDGE (T.) & GABILLIET (P.), *Comportements organisationnels*, 12<sup>e</sup> éd., Pearson Education, 2006.
- ROMELAER (P.), « L'apprentissage dans les organisations », in THÉPOT (J.) (éd.), *Gestion et théorie des jeux*, Vuibert, 1998.

- RONTEAU (S.) & DURAND (T.), « Innover dans la durée : Comment certaines organisations cultivent leur capacité entrepreneuriale », *Actes de la XVIII<sup>e</sup> conférence AIMS*, Grenoble, 2-5 juin, 2009.
- SCHEIN (E.H.), “How Can Organizations Learn Faster? The Challenge of Entering the Green Room”, *Sloan Management Review*, 34(2), pp. 85-92, 1993.
- SELZNICK (P.), *Leadership in Administration*, Harper & Row, 1957.
- SENGE (P.), *La cinquième discipline – L’art et la manière des organisations qui apprennent*, Paris, Éditions First, 1991.
- SITKIN (S.B.), “Learning through Failure: the Strategy of Small Losses” in STAW (B.M.) & CUMMINGS (L.L.) (éds.), *Research in Organizational Behavior: An Annual Series of Analytical Essays and Critical Reviews*, Greenwich, Conn.: JAI Press, 14, pp. 231-266, 1992.
- STAW (B.), “Knee-Deep in the Big Muddy: a Study of Escalating Commitment to a Course of Action”, *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, pp. 27-44, 1976.
- STUDT (T.), “3M – Where Innovation Rules”, *R&D Magazine*, vol. 45, n°4, pp. 20-25, 2003.
- TJOSVOLD (D.), YU (Z.Y.) & HUI (C.), “Team Learning from Mistakes: The Contribution of Cooperative Goals and Problem-Solving”, *Journal of Management Studies*, 41(7), pp. 1223-1245, 2004.
- TUCKER (A.L.) & EDMONDSON (A.C.), “Why Hospitals Don’t Learn from Failures: Organizational and Psychological Dynamics that Inhibit System Change”, *California Management Review*, Hiver, 45(2), pp. 55-72, 2003.