

The Right Kind of Wrong

by Amy Edmondson · Language: FR

Summary by booksummaryai.com — <https://booksummaryai.com/country/fr/the-right-kind-of-wrong-resume>

Summary

En 60 secondes

Amy Edmondson classe chaque échec en trois types : les erreurs basiques qu'il faut prévenir, les défaillances complexes qu'il faut détecter tôt, et les échecs intelligents — de petites expériences fondées sur des hypothèses, menées en terrain inconnu, qui vous achètent un savoir inaccessible autrement. La compétence n'est pas d'éviter l'échec ; c'est d'adapter votre réponse au type d'échec. Les entreprises qui punissent tout échec, comme Kodak et Blockbuster, meurent discrètement en refusant de prendre des risques. Celles qui célèbrent les bons échecs, comme Eli Lilly et Pixar, apprennent plus vite que leurs concurrentes.

Pourquoi le lire

La plupart d'entre nous ont appris à traiter tout échec comme une honte ; alors nous cachons nos erreurs, évitons le risque et répétons les mêmes fautes sous des costumes neufs. Edmondson vous donne une taxonomie opérationnelle et des outils concrets — audits d'échecs, sécurité psychologique, post-mortems — pour transformer l'échec en carburant. Indispensable aux dirigeants, aux parents, aux scientifiques et à quiconque travaille dans l'incertitude, c'est-à-dire tout le monde.

Les idées clés

Le spectre de l'échec : du blâmable au louable

À une extrémité se trouvent les échecs qui méritent d'être blâmés : violations de règles connues, inattention à des devoirs évidents. Au milieu se trouvent les échecs nés de la complexité — de multiples causes entremêlées dans des contextes familiers. À l'autre extrémité se trouvent les échecs qui méritent d'être salués : des expériences intelligentes menées en territoire inconnu, qui produisent un savoir que personne n'avait auparavant.

Le mot « échec » en fait trop. Une fois que vous savez nommer lequel des trois types vous affrontez, la bonne réponse devient évidente : prévenir le basique, détecter tôt le complexe, et célébrer — avec prudence — l'intelligent.

À essayer: La prochaine fois que quelque chose tourne mal au travail, notez de quel des trois types il s'agit avant de décider d'une quelconque réponse.

Le PDG qui a trinqué à sa propre erreur de 16 millions de dollars

En 2013, Andrés Conesa, PDG d'Aeroméxico, s'est tenu devant ses employés et a fait ce que presque aucun dirigeant ne fait : il a publiquement célébré sa propre bourde. Il avait commandé les mauvais moteurs d'avion — une erreur de 16 millions de dollars. Plutôt que de l'enterrer, il a publiquement reconnu l'erreur afin de déstigmatiser l'échec. Edmondson associe cela au décompte de Michael Jordan : plus de 9 000 tirs manqués, près de 300 matchs perdus, 26 tentatives de tir de la victoire ratées — « J'ai échoué encore et encore et encore dans ma vie. Et c'est pourquoi je réussis. »

Quand la personne la plus puissante de la pièce avoue une erreur coûteuse et garde son poste, tout le monde recalcule ce qu'il est sûr d'admettre. La haute performance à la frontière exige un volume élevé de ratés.

À essayer: Partagez l'une de vos propres erreurs récentes lors de votre prochaine réunion d'équipe, en précisant ce qu'elle a coûté et ce que vous en avez appris.

La science : les quasi-échecs vous rendent plus fort

En 2019, Dashun Wang et ses collègues ont publié dans *Nature* une étude analysant 776 721 demandes de subventions soumises aux National Institutes of Health entre 1985 et 2015. Le résultat était stupéfiant : les scientifiques qui avaient raté une subvention de justesse ont ensuite produit des travaux à plus fort impact que ceux qui avaient passé le seuil de justesse.

Edmondson fait remonter la filiation intellectuelle à Sim Sitkin, à Duke, qui a forgé « intelligent failure » (échec intelligent) dans un article de 1992, soutenant que les organisations apprennent le plus des échecs soigneusement planifiés, modestes en ampleur et survenant dans des domaines nouveaux.

Échouer d'un cheveu force un examen de conscience qui aiguise le travail à venir. Si vous devez échouer, faites en sorte que l'échec soit petit, délibéré et instructif.

À essayer: Concevez ce mois-ci une petite expérience peu coûteuse où l'échec est une possibilité réelle — et écrivez d'abord votre hypothèse.

Votre ego est le premier obstacle

Edmondson tourne l'objectif vers l'intérieur. Quand nous échouons, nous cherchons instinctivement des excuses situationnelles — la circulation, des données erronées, le retard d'un collègue. Quand quelqu'un d'autre échoue, nous invoquons des défauts de caractère : négligent, paresseux, pas assez intelligent. Derrière cette double norme se cache la « menace à l'ego » : l'inconfort viscéral de voir notre image de nous-mêmes comme personne compétente remise en question, ce qui déclenche des routines défensives qui claquent la porte à l'apprentissage avant même qu'il puisse commencer.

L'attitude défensive ressemble à une préservation de soi mais fonctionne comme une prévention de l'apprentissage. Reconnaître la menace à l'ego comme une réponse prévisible est le premier pas pour la neutraliser.

À essayer: Quand vous vous surprenez à justifier une erreur, faites une pause et écrivez l'échec comme s'il était celui d'un inconnu.

L'étude hospitalière qui a lancé un mouvement

Dans son étude fondatrice de 1999, publiée dans *Administrative Science Quarterly*, Edmondson a examiné 51 unités de soins hospitalières et a trouvé quelque chose de contre-intuitif : les équipes les mieux dirigées déclaraient des taux d'erreur plus élevés. Non parce qu'elles commettaient plus d'erreurs — mais parce qu'elles se sentaient suffisamment en sécurité pour signaler celles qu'elles commettaient. Elle a nommé la condition sous-jacente sécurité psychologique : « une croyance partagée par les membres d'une équipe que l'équipe est un lieu sûr pour la prise de risque interpersonnelle. » Elle insiste lourdement : il ne s'agit pas d'être gentil ni d'abaisser les standards.

Une équipe silencieuse paraît propre et est dangereuse ; une équipe franche paraît chaotique et est sûre. La sécurité psychologique est la condition préalable de la redevabilité — les gens ne peuvent atteindre des standards élevés que s'ils peuvent exprimer les problèmes tout en les poursuivant.

À essayer: À votre prochaine réunion, remerciez la première personne qui admet un problème à voix haute — de manière visible et précise.

Kodak a inventé le futur et s'est déclarée en faillite

En 1975, les ingénieurs de Kodak ont construit le premier appareil photo numérique. La direction l'a mis au placard, terrifiée à l'idée qu'il cannibalise l'activité pellicule, une véritable vache à lait. Edmondson nomme ce schéma l'échec de ne pas échouer — refuser l'échec intelligent jusqu'à ce que l'échec débarque sans y être invité.

Éviter le risque est un coût différé qui s'accumule. La catastrophe, ce n'est pas l'expérience qui a échoué ; c'est l'expérience qui n'a jamais été menée.

À essayer: Repérez une « peur de la cannibalisation » dans votre propre travail — une amélioration que vous fuyez parce qu'elle menace quelque chose qui fonctionne aujourd'hui.

Champagne pour les médicaments morts, post-mortem pour les films à succès

Dans les années 1990, Eli Lilly a fait quelque chose de quoi faire tiquer les observateurs extérieurs : lorsqu'un candidat-médicament échouait en essais cliniques, les scientifiques impliqués étaient célébrés par des toasts au champagne — des fêtes de l'échec honorant les échecs intelligents qui avaient fait avancer la connaissance scientifique. Cette pratique a été initiée par le PDG de l'époque, Randall Tobias. Pixar mène un rituel parallèle : après chaque film, quel que soit son succès commercial, les équipes tiennent un post-mortem. Le réalisateur Brad Bird explique que l'objectif est d'examiner ce qui s'est mal passé sans blâme, en tirant des leçons pour les projets à venir.

Ces deux pratiques séparent la personne du résultat, seule condition sous laquelle une analyse honnête peut avoir lieu. Notez ce qui est absent dans les deux cas : le blâme.

À essayer: Une fois votre prochain projet terminé — victoire ou défaite — tenez un post-mortem de 30 minutes ne posant qu'une seule question : « qu'avons-nous appris ? »

La question du dîner qui a fait naître Spanx

Chaque semaine, à table, le père de Sara Blakely demandait à ses enfants : « Qu'avez-vous raté cette semaine ? » Si un enfant n'avait rien à signaler, il manifestait sa déception — l'échec signifiait que vous aviez tenté quelque chose de nouveau. Blakely a emporté ce recadrage avec elle en fondant Spanx. Edmondson relie cette posture parentale aux travaux de Carol Dweck sur les états d'esprit fixe et de croissance : les enfants félicités pour leurs efforts plutôt que pour leurs capacités innées sont plus enclins à relever des défis et à apprendre de leurs revers.

Féliciter un enfant pour son intelligence lui apprend à protéger l'étiquette « intelligent » en évitant le risque ; le féliciter pour ses essais lui apprend que la lutte est le but.

À essayer: Demandez à un enfant de votre entourage — ou à vous-même — « Qu'avez-vous raté cette semaine ? » au dîner, et accueillez chaque réponse comme une bonne nouvelle.

Deux morts, deux réponses : Uber et Virginia Mason

En 2018, une voiture autonome d'Uber a heurté et tué la piétonne Elaine Herzberg à Tempe, en Arizona. Edmondson y lit un échec complexe : une accumulation de défaillances système, dont un système de freinage d'urgence désactivé et une conductrice de sécurité inattentive. Elle le confronte à 2014, au Virginia Mason Medical Center, où une patiente est morte d'une erreur médicale. Le PDG Gary Kaplan a immédiatement révélé l'erreur à la famille et au public, puis a mené une analyse rigoureuse des causes profondes qui a débouché sur des améliorations de sécurité à l'échelle de tout le système. Même tragédie, réflexes institutionnels opposés.

La divulgation couplée à l'analyse des causes profondes transforme une mort en un système qui tue moins souvent.

À essayer: En examinant tout incident grave, listez chaque facteur système contributif avant de laisser entrer le nom de qui que ce soit dans la conversation.

Challenger et Columbia : deux navettes, deux types d'échec

Le 28 janvier 1986, la navette spatiale Challenger s'est désintégrée, tuant les sept membres d'équipage. Les ingénieurs de Morton Thiokol avaient alerté sur les défaillances des joints toriques par temps froid, mais ont été désavoués par les dirigeants sous pression du calendrier — pour Edmondson, un échec de base évitable. Elle le contraste avec Columbia, qui s'est désintégrée le 1er février 2003, tuant également sept astronautes. Là, le décollement de mousse pendant le lancement était un écart connu, normalisé sur plus de 65 missions précédentes sans catastrophe — un échec complexe, né d'une familiarité engendrant une fausse confiance.

Chaque vol sans incident d'un système défectueux renforce la croyance que le défaut est sans danger. La déviance normalisée signifie que votre feuille de route peut être la preuve la plus dangereuse dans la pièce.

À essayer: Repérez une anomalie récurrente dans votre activité que tout le monde a cessé de mentionner, et demandez-vous ce qui se passerait si elle coïncidait avec un mauvais jour.

L'audit des échecs : trier, puis réagir

Edmondson remet aux lecteurs un outil de travail : l'audit des échecs, une revue structurée qui classe chaque échec comme basique, complexe ou intelligent, puis assigne la réponse correspondante — prévenir, détecter et corriger, ou apprendre et partager. Pour les échecs intelligents spécifiquement, elle pose trois règles : « Règle 1 : Échouer en terrain inconnu. Règle 2 : Échouer à la poursuite d'un objectif. Règle 3 : Échouer aussi petit que possible. » Enfreindre une seule de ces règles, avertit-elle, et votre échec glisse vers l'extrémité fautive du spectre.

L'audit impose l'étape de tri que l'instinct saute, et les trois règles font de « intelligent » une discipline plutôt qu'une excuse : nouveauté, dessein, et confinement. La petitesse est la règle sous-estimée.

À essayer: Menez un audit des échecs sur votre dernier trimestre : listez chaque raté, étiquetez-le comme basique, complexe ou intelligent, et vérifiez si votre réponse correspondait à l'étiquette.

Échouer encore. Échouer mieux.

Le livre se clôt en comprimant tout en une seule définition : « le bon genre de faux pas est celui qui survient lorsque nous nous aventurons en terrain inconnu à la poursuite d'un objectif, armés d'une hypothèse, et avec l'échec contenu de sorte que nous puissions en apprendre. »

Edmondson termine avec les vers de Samuel Beckett — « Essayer encore. Échouer encore. Échouer mieux. » — les présentant comme l'essence même de bien échouer.

Mieux signifie plus petit, plus délibéré, plus instructif. Le test final d'une année n'est pas la rareté de vos échecs, mais le fait qu'ils soient devenus plus intelligents.

À essayer: Rédigez votre propre définition en une phrase d'un « bon échec » pour votre travail, et collez-la là où vous la verrez quand les choses tourneront mal.

Les meilleures citations

- "J'ai raté plus de 9 000 tirs dans ma carrière. J'ai perdu presque 300 matchs. Vingt-six fois, on m'a confié le tir de la victoire et j'ai échoué. J'ai échoué encore et encore et encore dans ma vie. Et c'est pourquoi je réussis." - Michael Jordan

- "une croyance partagée par les membres d'une équipe selon laquelle l'équipe est un espace sûr pour la prise de risque interpersonnelle" - Amy Edmondson

- "Règle 1 : échouer sur un territoire inexploré. Règle 2 : échouer au service d'un objectif. Règle 3 : échouer aussi petit que possible." - Amy Edmondson

- "Essaie encore. Échoue encore. Échoue mieux." - Samuel Beckett

Limites

Le cadre est élégant, ce qui invite à en abuser : certains lecteurs se mettront à forcer chaque échec réel dans les trois cases, alors que les événements embrouillés mêlent souvent les types. Les exemples d'entreprise célébrés — les « failure parties » de Lilly, les post-mortems de Pixar — proviennent de cultures spécifiques dotées de ressources inhabituelles, et le livre donne peu de pistes pour les équipes sous-dotées ou les milieux de travail très politiques, où la franchise coûte réellement cher en carrière. Certains lecteurs voudront aussi en savoir plus sur le moment d'arrêter d'échouer — le point où la persévérance devient l'entêtement du coût irrécupérable. La taxonomie est plus claire que les tactiques de transition.

En une phrase

Adaptez votre réponse au type d'échec : prévenez les erreurs basiques, détectez tôt les défaillances complexes, et faites de vos échecs intelligents des expériences petites, délibérées et dignes d'un toast.

Pour qui

Quiconque dirige une équipe, pilote une entreprise ou élève un enfant — quiconque prend des décisions qui peuvent échouer et dont le silence peut se propager. Lisez-le si vous avez déjà enterré une erreur, puni un messenger ou remisé une idée parce qu'elle menaçait le business que vous avez déjà.