

livres

Quand le succès naît de l'échec

Trois ouvrages pertinents pour redonner du goût au travail.

Par **Stéphane Haefliger**

Retrouvez chaque mois les chroniques de Stéphane Haefliger, directeur des ressources humaines de la Banque privée Espirito Santo, sur trois livres traitant de l'actualité du management.



Stéphane Haefliger.

■ APPRENDRE DES ÉCHECS

Et si les entreprises n'apprenaient rien de leurs échecs? Voilà la question fondamentale traitée par cet ouvrage audacieux. L'auteur étaye sa thèse en approfondissant deux cas: premièrement, le rachat de Kelvinax (un produit électrique) par Averduren, un groupe suédois spécialisé dans les équipements industriels comptant environ 10 000 personnes. Deuxièmement, le lancement par l'entreprise French Store (3600 personnes) de Line Up, un concept de rangement universel. Les deux situations se sont avérées de monumentaux échecs: Kelvinax et Line Up ont été abandonnés malgré des investissements massifs.

Nous retiendrons trois idées de ces études de cas.

1. L'échec est tabou: Malgré les discours politiquement corrects sur la résilience (capacité de l'individu à rebondir après une difficulté), l'échec n'a pas encore droit de cité dans les organisations. Finalement, rien d'étonnant à cela. Car sociologiquement nous vivons dans une société qui peine à reconnaître les vertus positives des insuccès. C'est ainsi qu'au sein des entreprises les échecs sont fréquemment minimisés, voire occultés, du moins non systématiquement documentés et analysés; les acteurs concernés sont parfois écartés. Du coup, les entreprises se coupent de l'opportunité d'apprendre de leurs échecs.

2. L'échec est deuil: Les acteurs clés d'un projet important peuvent parfois vivre l'échec comme un véritable processus de deuil articulé en trois étapes. Premièrement, la protestation et le déni de l'existence de l'échec, des difficultés ou des problèmes. Deuxièmement, la confrontation et la prise de conscience de la réalité. Troisièmement, la réorganisation et l'implication dans un nouveau projet.

3. L'échec est parfois chance: Echouer, c'est expérimenter et acquérir malgré soi des savoirs fondamentaux qui peut-être seront les tremplins des succès à venir. C'est ainsi que General Electric introduisit en 1978 un scanner du corps d'un nouveau type qui lui permit de devenir leader mondial. Mais c'était oublier que GE avait subi 3 échecs magistraux les cinq dernières années sur ce segment

envié! Ils avaient été les ferments de sa réussite future. *«Faut-il échouer pour réussir?» par Julien Cusin, Ed. du Palio, 2008, 221 p.*

■ OSEZ L'IMPERTINENCE MANAGÉRIALE!



Voilà un patron qui, après avoir excellé avec Excel (la maîtrise des chiffres, avant toutes choses), s'ose aux lettres (ABC), une façon élégante de se raconter tout en se protégeant. L'homme force le respect par la fulgurance de son parcours dans le secteur des assurances et propose quelques pépites: lisez la lettre D comme... Découvreur de problèmes. Ou encore la lettre I comme Influence du chef. *«Abécédaire impertinent du Management» par Jean-Claude Seys, Ed. Le Cherche Midi, 2008, 329 p.*

■ LE BONHEUR AU TRAVAIL



Enfin un ouvrage sur le bonheur au travail qui vient mettre un peu de baume sur le cœur des dirigeants qui ont lu avec angoisse les milliers de livres récents sur la souffrance au travail, le burn out, le mobbing et le harcèlement. Le chapitre III intitulé «Plaisirs du travail, plaisirs au travail» devrait être une lecture obligatoire. A lire tous les jours de la semaine. **B** *«Vive le lundi. Connaître le bonheur au travail» par Jean-Paul Guedj, Ed. Larousse, 2008, 219 p.*