Entreprises, et si vous récompensiez les échecs ?

Souad Brinette, enseignant chercheur en Finance, EDC Paris Business School - OCRE, EDC Paris Business School
Abdoulkarim Idi Cheffou Associate Professor in finance and Dean of Research, ISG International Business School,
Vesselina Tossan, maître de conférences HDR en sciences de gestion, Conservatoire national des arts et métiers (Cnam)

Publié le 9 avril 2024 – Mis à jour le 24 avril 2024

De plus en plus d'entreprises encouragent leurs employés à se lancer dans l'aventure entrepreneuriale au sein de leurs propres structures. C'est ce que l'on appelle l'intrapreneuriat. Certains dirigeants s'efforcent de promouvoir les efforts en mettant à disposition les ressources financières, humaines et matérielles nécessaires aux activités innovantes. Chez Google, par exemple les salariés disposent de 20 % de temps pour travailler à des projets innovants qui leur sont propres.

©Pixabay

Parmi les facteurs favorisant un environnement propice au développement des idées, importe aussi que les entreprises affichent clairement les types d'innovations qu'elles recherchent, ce qui facilitera l'alignement des actions individuelles sur les objectifs organisationnels. Moins évidente, la tolérance à l'échec n'est pas à négliger non plus.
La récompense est une forme de reconnaissance essentielle pour insuffler l'esprit d'intrapreneuriat, une notion généralement associée à la réussite. Et si elle l'était également à l'échec ? Tel est le type de démarche que nous avons suivie dans une étude récente.

Un échec, ce peut être l'arrêt d'un projet sur lequel une équipe a longuement travaillé parce qu'il ne débouche pas sur une innovation utile au groupe ou qu'il ne permet pas à l'entreprise de dégager suffisamment de chiffre d'affaires ou de profit. D'un point de vue culturel, il est souvent mal perçu. Comment peut-on alors tirer des leçons positives des échecs lorsque les personnes concernées ne communiquent pas sur le projet ou sur les raisons de son arrêt ?

Tolérer ou récompenser ?

Pour instaurer une culture organisationnelle favorisant l'instauration d'un processus intrapreneurial innovant, tolérer les échecs peut être un premier degré d'action. Cela peut influer sur la confiance des salariés et les pousser à oser, à condition toutefois que cette tolérance soit perceptible par les salariés.

Il s'agit aussi de favoriser l'apprentissage qui peut découler des échecs. En adoptant cette approche, les échecs deviennent des opportunités car ils ont permis de découvrir de nouveaux problèmes ou perspectives. Un intrapreneur confronté à une impasse acquiert des connaissances qu'il ne pourrait pas obtenir autrement. Le remplacer par quelqu'un d'autre ne serait pas judicieux, car cette nouvelle personne n'aurait pas été exposée aux mêmes défis et aux mêmes apprentissages que son prédécesseur.

Il est même envisageable d'aller plus loin. Nous avons analysé en particulier comment l'entreprise Engie s'était mise à considérer les projets qui échouent, pas que pour afficher une forme de tolérance à l'échec, mais aussi pour les valoriser au sein de l'entreprise dans le but que tous puissent en tirer des leçons.

La *best failed idea*

Certains projets, bien qu'ils portent sur de bonnes idées, finissent par échouer. Ils peuvent cependant être perçus comme des quasi-succès, car parfois c'est l'entreprise qui décide de les arrêter pour diverses raisons. Il ne s'agit pas d'échecs proprement dits ni de réussites, ce sont des quasi-succès, également connus sous le terme de « nearlings ». Ces projets n'ont pas atteint les résultats souhaités, notamment en termes de rentabilité, mais ils ont été menés avec rigueur et ont permis des apprentissages pour toute l'entreprise.

Chaque lundi, que vous soyez dirigeants en quête de stratégies ou salariés qui s'interrogent sur les choix de leur hiérarchie, recevez dans votre boîte mail les clés de la recherche pour la vie professionnelle et les conseils de nos experts dans notre newsletter thématique « Entreprise(s) ».

Abonnez-vous dès aujourd'hui

Le géant du secteur énergétique a repris l'idée originale de créer au sein de ses « Trophées de l'innovation » la catégorie intitulée « Best Failed Idea », une pratique déjà popularisée par Ratan Tata, à la tête d'un grand groupe industriel indien. Le groupe a expérimenté le dispositif sur la période 2016-2020. C'était une initiative du manager de l'innovation de l'entreprise qui visait à primer les meilleures idées qui « ont échoué ».

La procédure de sélection n'était pas la même que pour les autres catégories de Trophées où les porteurs de projets candidatent spontanément. C'est la directrice de l'innovation du groupe qui démarchait directement les candidats, reconnaissant que présenter un échec n'était pas facile. Lors de la première édition, le gagnant portait un projet dont l'entreprise doutait des possibilités de développement. Il n'avait donc pas été financé.

Dans son pitch de trois minutes, le vainqueur a pu mettre en avant ce qu'il avait appris de son échec. Sa persévérance a convaincu. Un des membres du jury, un cadre dirigeant important du groupe, l'a même invité à une rencontre en privé car il avait l'intuition que l'idée jadis non retenue pouvait servir sa ligne de produits. Sans cette catégorie de Trophée, ce directeur n'aurait probablement pas entendu parler du projet au sein de ce grand groupe.

Et si ce type d'initiative était généralisé ? Si Engie n'a pas poursuivi la remise de ce prix, ces démarches visant à récompenser l'échec, et qui vont au-delà de la simple célébration des erreurs, sont déployées par de grandes entreprises telles que Google, l'entreprise australienne MacQuarie Telecom qui gère d'importants centres de données, la société américaine de comptabilité Intuit, la firme Huntsman qui exerce dans la chimie ou encore le géant du textile WLGore. On pourrait peut-être transformer son nom en « Best Nearling » pour rassurer les collaborateurs réticents à affirmer devant le top management qu'ils ont échoué même si c'est pour de bonnes raisons.

Souad Brinette, Enseignant chercheur en Finance, EDC Paris Business School - OCRE, *EDC Paris Business School*; Abdoulkarim Idi Cheffou, Associate Professor in finance and Dean of Research, *ISG International Business School* et Vesselina Tossan, maître de conférences HDR en sciences de gestion , *Conservatoire national des arts et métiers (CNAM)*

Cet article est republié à partir de The Conversation sous licence Creative Commons. Lire l'article original.

| Formation | Société | Management | Travail

voir le site du LIRSA

https://blog.cnam.fr/entreprises-et-si-vous-recompensiez-les-echecs--1477418.kjsp?RH=1516893849875