

Ils ont transformé l'échec en succès

- L'erreur continue à être stigmatisée en Suisse. Conséquences sur les prises de risque et la volonté d'entreprendre.
- Jane Royston, Daniel Borel et Bertrand Piccard peuvent se targuer de beaux succès. Ces trois personnalités ont aussi connu des échecs. Ils ont accepté d'en parler.
- Les étapes à franchir pour se relever. La manière d'accepter les insuccès de vos collaborateurs.

Aline Yazgi



Jane Royston, évoquent ce thème dans leur introduction. «**Quand nous nous présentons, nous mettons en avant nos réussites, mais aussi nos échecs, car il est important de montrer que ceux qui ont du succès ont aussi eu des ratés**», relate celle qui a notamment fondé, puis revendu avec brio, l'entreprise informatique Natsoft.

La nouvelle économie, ensuite, a également apporté sa

contribution. «**Le monde high-tech est beaucoup moins paralysé par l'échec**», poursuit Jane Royston. Sans compter que certaines industries, notamment tout le domaine des technologies, obligent à flirter quotidiennement avec des flops potentiels. «**Dans notre secteur, si on n'innove pas constamment, si on n'a pas le courage de prendre des risques, on disparaît**», affirme ...

Pourquoi les entreprises ne mettraient-elles pas en avant la mauvaise idée du mois? Ne serait-ce pas un moyen de décomplexer les collaborateurs face à l'erreur? D'apprendre? De les pousser à présenter des idées vraiment originales? Pourquoi les écoles de management ne créeraient-elles pas des cours sur l'échec? Ne serait-ce pas une manière de le dédramatiser? De montrer que rares sont ceux qui sont arrivés au sommet sans être passés par la cave?

Vous souriez? Pas moi. En Suisse (et de manière générale en Europe), la peur de l'échec reste très présente. Une crainte qui a un impact certain sur l'économie. En été 2002, un sondage montrait que plus de la

moitié des employés tremblaient à l'idée de se tromper. Avec, pour corollaire, des affaires non réalisées. La peur de se tromper empêche en outre certains de lancer leur propre entreprise. D'explorer de nouvelles voies. De créer de nouveaux produits.

Pas question évidemment de banaliser ici les fautes professionnelles. Ni les erreurs dues à la paresse, à la négligence ou au manque de professionnalisme. Il est en revanche indispensable de parler de l'échec dû à la volonté d'innover, d'entreprendre.

L'échec reste un tabou, mais les choses changent, lentement. Les gens commencent à en parler. Des cours comme celui sur l'entrepreneurship de Create Switzerland, mis en place par

Que dire face à l'erreur

Vous voulez que vos collaborateurs soient moins paralysés par l'erreur? A vous de donner le bon exemple, en commençant par reconnaître les vôtres! Et en acceptant celles des autres. Mais que dire face à quelqu'un ayant commis une erreur? «Ce n'est pas facile d'en parler, mais il est important de le faire.» Et Floriane Briefer de conseiller: «N'attaquez pas. Soyez constructif, bienveillant, mais ferme sur le fond.» Et de rappeler le b.a.-ba du feed-back. Commencez avec quelque chose de spécifique que vous avez apprécié dans le travail de l'autre.

Par exemple: «J'ai bien aimé la manière dont tu as répondu à ce client.» Mais pas: «J'aime bien le travail que tu fais», car c'est trop général. Ensuite, dites pourquoi l'action vous a posé un problème et donnez-en la conséquence. Puis trouvez un terrain d'entente pour l'avenir. Demandez ce que l'autre en pense et remerciez le collaborateur. «Il est important d'être dans la gestion de la reconnaissance face aux échecs: dire quand on est content et quand on n'accepte pas quelque chose. Les gens s'améliorent quand ils savent quoi faire!»

••• Daniel Borel, cofondateur et président de Logitech. «Raison pour laquelle je préférerais me lancer dans sept projets quitte à en rater trois, que de ne rien louper, par chance, en ayant misé sur un seul projet.»

Enfin, on rencontre toujours plus de dirigeants qui ne craignent plus de s'entourer de cadres supérieurs ayant connu un échec. Daniel Borel rappelle ainsi que pour le remplacer au poste de CEO en 1998, il

cherchait «quelqu'un ayant connu le succès et son ivresse, mais également flirté avec l'échec, une expérience que l'on n'oublie jamais.» Guerrino de Luca avait ce vécu. Pour le président de la multinatio-

DANIEL BOREL «Le succès peut être votre pire ennemi»



«Nous avons lancé la caméra digitale il y a plus de dix ans. Un échec à l'époque. Un de nos piliers forts aujourd'hui.»

«timing is everything»! Ainsi, nous avons créé en 1991 – déjà – la première caméra digitale. Un produit fantastique... mais dont le marché avait totalement été surévalué. Cela nous a valu des inventaires très onéreux! Or, un développement est certes coûteux, mais bien moins qu'une commercialisation ratée. Venir trop tôt coûte une fortune. Nous aurions pu «mourir» de ce type d'indigestion! Cela dit, on ne connaît jamais la dimension réelle du marché. Surtout dans les nouveaux domaines technologiques. Mais qui ne tente rien n'a rien. Et persévérance rime aussi avec chance. Cette caméra, qui a été un échec à l'époque, est devenue dix ans plus tard un des piliers forts de notre gamme de produits. Pour mémoire, la «souris» ne représente «plus» que 40% de nos ventes.

«Le succès n'est jamais acquis.» C'est le credo martelé par Daniel Borel. Le cofondateur de Logitech en est convaincu. Et ne s'en plaint pas. «On n'apprend que de ses échecs, rarement de ses succès. Le succès peut être votre pire ennemi: il vous fait croire que vous êtes fort, très fort, que vous pourriez même marcher sur les eaux. Et c'est à ce moment-là que vous vous noyez.» Une leçon tirée de la vie de Logitech.

«Nous sommes passés d'un chiffre d'affaires de 20 millions de francs en 1986 à 430 millions en 1993, de façon très profitable. En 1993 cependant, notre business model, basé entre autres sur une production «locale» (Europe, USA et Asie) n'était plus justifié. Après deux trimestres de pertes, nous avons dû restructurer très rapidement, fermer des usines... Deux trimestres de pertes dues à des frais de restructuration, c'est peu dans la vie d'une entreprise, surtout si celle-ci est active dans le monde brutal et global de l'informatique. Et pourtant, cette mauvaise surprise a créé des frissons dans le public pendant des années.

Notre erreur? Nous n'avons pas assez anticipé la chute des prix des ordinateurs personnels, dont la valeur a été divisée

par trois en quelques années, créant ainsi une croissance extraordinaire du marché (bad news, good news!). Du jour au lendemain, nos marges se sont effondrées. Nous avons dû radicalement changer notre approche du marché et abandonner toute production en Europe et aux USA, et en même temps développer la Chine aussi vite que possible. Fermer des usines, licencier des collaborateurs, ça touche les tripes, surtout lorsque c'est «votre œuvre». Cela vous marque à vie. Vous n'engagez ensuite plus de la même manière, jamais. En termes simples, j'ai appris que toute activité n'ayant pas de vraie valeur ajoutée est appelée à disparaître, tôt ou tard. Il faut oser faire face à la réalité. Anticiper est essentiel pour la «survie». Il est donc impératif de maintenir un haut niveau de compétences parmi tous vos collaborateurs. Et si un jour vous devez vous en séparer, vous savez qu'ils retrouveront plus facilement un emploi. Raison pour laquelle l'Etat devrait soutenir la formation continue et aider fiscalement les sociétés qui permettent à leurs collaborateurs de continuer à se former. Sur le long terme, le pays et la société sont gagnants.

Et puis il y a aussi eu l'apprentissage des produits lancés trop tôt... alors que

Comment j'ai rebondi après cet échec, cette restructuration, ces licenciements? Heureusement, dans ces circonstances, votre esprit est totalement absorbé par l'Action! Il faut «survivre», aller de l'avant, vous battre. Tout en restructurant, ce qui est toujours dramatique, il faut continuer à vendre, à motiver ses collaborateurs souvent affectés par ce qu'ils lisent dans les médias ou entendent à la maison! Ignorer la «Schadenfreude», qui pousse parfois certains à se réjouir de l'infortune de ceux qui ont eu l'audace de se lancer: vous avez pris des risques, vous avez des problèmes, cela devait bien arriver... Vous, en tant que chef d'entreprise, vous sentez comme un boulet aux pieds alors que vous devez courir vite, très vite. Heureusement, dans ce genre de situation, vous avez en général plus d'énergie que jamais.»



nale basée à Romanel-sur-Morges, la même logique prévaut pour la marche des affaires. «Les échecs temporaires, tel le profit warning de l'été passé, nous réveillent et nous rappellent que rien n'est jamais

acquis. Même si on en souffre, l'échec est souvent salutaire.»

A condition évidemment d'en tirer les conséquences. D'apprendre de ses erreurs. «Sinon, la gomme s'use plus que le crayon», comme le dit joliment

Bertrand Piccard, célèbre pour son tour du monde en ballon, mais également entrepreneur et médecin psychiatre.

Dans certains domaines, notamment scientifiques, l'erreur permet de progresser. ...

JANE ROYSTON

«Ne sous-entendez jamais que votre client est un idiot»

«Ma plus grande erreur? J'en ai fait tellement! En voici une qui peut être utile à bien des entreprises. Environ quatre ans après avoir créé Natsoft, qui comptait une bonne vingtaine de collaborateurs, nous réalisons plus de la moitié de notre chiffre d'affaires grâce à seul client, une grosse multinationale basée à Genève dont le département informatique avait plus de 100 employés. Ces derniers n'avaient pas réussi, en plus de deux ans, à sortir un seul produit qui tournait. Son responsable a alors fait appel à nous. En six mois, nous leur avons livré ce qu'il fallait. Mon erreur – monumentale! – a été de le crier sur les toits. De dire que nous étions vraiment bons, que nous avions réussi, en six mois, à faire ce qu'eux, cinq fois plus nombreux, n'avaient pas réussi en près de trois ans. Inutile de dire que la multinationale n'a pas été contente et que nous n'avons plus obtenu de contrats: ce n'est pas une très bonne tactique de laisser sous-entendre que son client est un idiot. Je pense que c'est un bon exemple, car on est tenté de faire cela tous les jours.»

Cette entrepreneuse dans l'âme a un sourire amusé en racontant cette expérience. Une expression qui la quitte lorsqu'elle évoque la faillite d'une start-up dans laquelle elle a siégé comme administratrice. Mais elle en parle avec une grande franchise. Y compris du fait qu'elle a perdu beaucoup d'argent dans l'aventure, en tant que principal investisseur. A-t-elle l'impression qu'elle traîne cette faillite comme un boulet? «Non. Je suis maintenant dans le conseil d'administration d'autres start-up, dont l'une va demander des financements. Je n'ai pas l'impression que cela influencera négativement les banques.» Et de reconnaître qu'elle a la chance d'avoir commencé par avoir une belle réussite (Nat-



soft) avant de connaître un échec. Echec qui lui a ouvert les yeux sur bien des choses. «J'ai un autre regard sur la création d'entreprise. Quand on a du succès, on n'apprend pas grand-chose. On ne sait pas tellement ce que l'on a fait de juste. Et je me suis rendu compte que pratiquement tous les entrepreneurs ont vécu au moins une faillite.»

Mais concrètement, qu'a-t-elle donc appris? «Tellement de choses! D'abord, il vaut mieux que le directeur général ne siège pas au conseil. Ou, s'il en fait partie, les autres administrateurs doivent se ménager une bonne demi-heure après

«Il est important de montrer que les gens qui ont réussi ont aussi eu des ratés.»

chaque réunion sans les membres exécutifs. Dans la start-up qui a fait faillite, nous ne pouvions pas discuter sans le directeur général. Après coup, tous les administrateurs se sont rendu compte qu'ils pensaient la même chose. Ensuite, il faut veiller à mettre les bonnes personnes au bon endroit. Sinon, cela peut être fatal. Ainsi, nous aurions dû garder le fondateur à la vente et choisir un autre directeur général (cela dit, nous avions besoin d'argent et ce n'est pas terrible dans ces conditions-là d'engager un CEO). Nous aurions également dû faire preuve de plus de diligence: en exigeant de descendre d'un cran dans les résultats financiers et de voir les chiffres détaillés (comment arriverons-nous à de telles ventes, l'AVS a-t-elle été payée?...). Et en vérifiant un certain nombre de dires (tout le monde croyait que la propriété intellectuelle appartenait à la société; en fait, elle était aux mains du directeur général).

On fait des erreurs tous les jours, résume Jane Royston. Une fois qu'elles sont corrigées, il est relativement facile d'en parler. La personne qui n'y arrive pas a un problème et n'est pas faite pour être entrepreneur. Un échec est plus lourd à porter, car c'est une atteinte à toutes sortes d'ego, de confiance en soi, de positionnement dans la société. C'est par exemple le cas d'une faillite. La personne qui en vit une pleure comme un enfant, parce que l'émotion est très forte. Je n'ai en revanche jamais vu quelqu'un pleurer pour une erreur. Au pire, on a envie de se taper la tête contre le mur. L'impact émotionnel n'est pas identique.»

••• De montrer tout ce qui ne fonctionne pas, toutes les hypothèses qui n'aboutissent à rien! C'est ce que Leo Esaki, prix Nobel de physique rencontré au symposium de la créativité organisé par Gottlieb Guntern, appelle «les erreurs créatives». **«Elles sont indissociables de tout processus de recherche scientifique.»**

D'ailleurs, il serait très utile d'avoir une base de données

mondiale recensant les essais infructueux par domaines: cela permettrait d'économiser bien du temps en recherche inutile. Certains sont même convaincus de la nécessité de parler des résultats non concluants (pour autant qu'ils soient reproductibles): un biologiste de Harvard (Bjorn Olsen) a ainsi créé un journal des résultats négatifs en biomédecine (www.jnrbm.com). Dans bien des disciplines, l'er-

reur permet de progresser. En marketing par exemple, car **«70% des nouveaux produits sont des échecs»**, si l'on en croit David Veenhuys, cofondateur de DDC Information Design, agence de communication à Montreux. **«Si on ne les analyse pas, on provoque un énorme gâchis.»**

Normal: l'échec est la donnée de base, la norme. David Veenhuys n'hésite donc pas à

provoquer: **«L'échec est une bonne nouvelle: il montre que vous avez entrepris quelque chose, que vous pouvez encore progresser, éliminer les défauts, améliorer la stratégie... Bref, il vous rapproche du succès.»** Et de déplorer que l'échec constitue trop souvent une excuse pour laisser tomber. Il

BERTRAND PICCARD

«Voir sa part d'erreur plutôt que d'imputer ses échecs aux autres»

«Il est très important de parler des erreurs et des échecs, sinon on donne l'impression aux gens que le succès est facile», persuade Bertrand Piccard. Ce psychiatre et aventurier pense d'ailleurs qu'en Suisse, «on est très peu tolérant face à l'échec, peut-être justement parce c'est un pays qui croit que la vie est facile.» Autre explication possible: on a ici davantage une mentalité de rentiers que d'entrepreneurs. Du moins si l'on en juge par la majorité des questions posées à Bertrand Piccard lorsqu'il a dévoilé son intention de faire le tour du monde en avion solaire. Elles disaient en substance: «Vous avez aujourd'hui l'aura de quelqu'un ayant réussi. N'avez-vous pas peur de perdre cette image?»

Justement, derrière la réussite, quels succès? «Je pêche parfois par excès d'idéalisme. En 1983, j'avais créé, avec un associé, une société visant à produire et commercialiser un prototype d'ULM dans les centres touristiques étrangers, qui devait proposer des baptêmes de l'air aux vacanciers. Bide magistral: l'ULM a été interdit en Suisse au moment où nous lancions notre société. Et il est difficile d'avoir une entreprise en Suisse qui ne peut absolument pas utiliser le produit qu'elle veut exporter. C'était idéaliste dans le sens où j'avais envie de lancer quelque chose, mais je n'avais pas assez tenu compte des obstacles possibles.

Idem pour Breitling Orbiter 1. Je pensais pouvoir sous-traiter la construction du ballon et ne m'occuper que de la mission. En fait, j'ai beaucoup trop fait



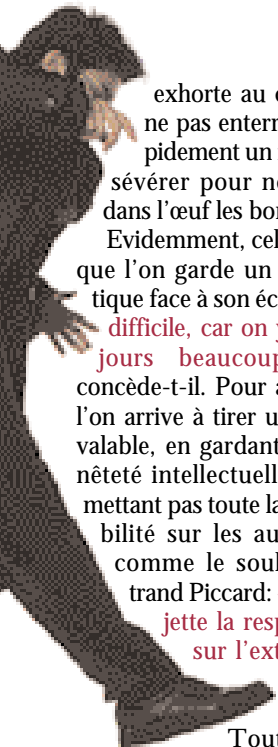
«Ne pas parler de l'échec fait croire que le succès est facile.»

que j'aie changé d'attitude. En fait, je n'avais pas dit auparavant assez clairement quelles étaient mes attentes.»

Comment rebondir? «En recherchant en soi les compétences que l'on n'avait pas trouvées ou pas utilisées avant. Et bien se dire que lorsqu'on tente une aventure que personne n'a jamais entreprise, le chemin que l'on cherche à défricher, s'il était facile, aurait déjà été emprunté. Les échecs sont alors des défis supplémentaires à relever.

Dans le quotidien, l'échec est beaucoup plus difficile, car il nécessite une remise en question. Il faut vraiment se demander pourquoi on a raté et, plus difficile encore, pourquoi on rate à répétition. Dans ce cas, la motivation est beaucoup plus introspective. Les gens qui aiment l'introspection s'en sortent beaucoup mieux que ceux qui en ont peur et qui ont tendance à blâmer l'extérieur plutôt que de se changer eux-mêmes. En projetant la responsabilité sur les autres, on n'évolue pas.

Evidemment, l'échec est vécu de manière très différente, selon la vision que l'on a de la vie: si tout doit être facile et venir naturellement, si tout est dû, alors il est destructeur. Si l'on se dit que la vie est un processus évolutif, l'échec, même s'il est pénible, constitue une occasion de développer des compétences supplémentaires.»



exhorte au contraire à ne pas enterrer trop rapidement un flop, à persévérer pour ne pas tuer dans l'œuf les bonnes idées. Evidemment, cela implique que l'on garde un esprit critique face à son échec. **«C'est difficile, car on y met toujours beaucoup d'ego»**, concède-t-il. Pour autant que l'on arrive à tirer une analyse valable, en gardant une honnêteté intellectuelle et en ne mettant pas toute la responsabilité sur les autres. Car, comme le souligne Bertrand Piccard: **«Si on projette la responsabilité sur l'extérieur, on n'évolue pas.»**

Tout ça, c'est très bien, mais comment rebondir suite à un échec, quand on a mis trois ans à créer un produit qui se plante magistralement, tout donné à sa carrière et que l'on subit un licenciement, monté sa société et que l'on doit mettre la clé sous le paillason?

«D'abord, il faut la volonté d'affronter l'échec», conseille David Veenhuys. Ne pas dissimuler la poussière sous le tapis. **«Puis, l'accepter, ce qui constitue une vraie décision qui permet de continuer»**, poursuit Bertrand Piccard. Ne surtout pas rester dans une phase de déni. **«Sinon, on a tendance à jeter le bébé avec l'eau du bain en passant à tout à fait autre chose, ou alors à ne plus rien faire du tout»**, constate Floriane Briefer, qui a créé il y a dix ans à Genève Brief'R Formations, institut spécialisé en développement personnel et professionnel. **«C'est typiquement le cas d'une personne ayant perdu son job et qui fait semblant de travailler. Du coup, elle n'active pas son réseau, alors que c'est vital pour un cadre recherchant un emploi.»**

Ensuite, parler de l'échec. **«Pas forcément à n'importe qui, ni n'importe comment.»** Mais il faut au moins en parler

Le droit n'est pas pénalisant



Vincent Jeanneret

Selon certains, la peur de l'échec trouverait également ses racines dans le droit suisse de la faillite. Vincent Jeanneret, avocat genevois, ne partage pas cet avis. «Il y a davantage une réprobation sociale que pénale.» Et de rappeler qu'il n'y a ici ni prison pour dette, ni privation de statut pour faillite. Mais une distinction – de taille – doit être établie entre les personnes morales et physiques. Pour l'entrepreneur ayant constitué sa société en nom propre, les risques sont beaucoup plus importants que pour celui qui a créé une SA. En effet, la faillite de l'entreprise équivaut alors à une faillite personnelle (qui se traduit en acte en défaut de biens) et est traînée derrière soi pen-

dant 20 ans. Parfois même davantage: «Tout créancier a la possibilité, en tout temps, de rouvrir des poursuites si la personne est revenue à meilleure fortune.»

Le droit de la société anonyme est plus clément. Sans entrer dans les détails, rappelons qu'après la publication de la clôture de la faillite, l'affaire est juridiquement close (sauf si l'on découvre une infraction pénale, tel le non-paiement de l'impôt à la source ou des assurances sociales). La société est alors dissoute et les noms des dirigeants n'apparaissent dans aucun fichier particulier. Attention toutefois: la direction générale et le conseil d'administration peuvent quand même avoir des ennuis, si un créancier demande d'instaurer une procédure contre les organes, espérant ainsi obtenir une condamnation des responsables pour fautes ou aggravation du surendettement.

à une personne. **«A un très bon ami, son partenaire de vie... à quelqu'un sachant écouter de manière constructive, sans juger ni mater, et demander quels apprentissages on peut tirer de cette brisure»**, persuade Floriane Briefer. La mise en mots de sa douleur est très importante.

La colère aussi doit s'exprimer. **«Tant que vous la refoulez contre vous et contre le monde, vous ne pouvez pas rebondir.»** C'est comme dans une phase de deuil: il y a colère et tristesse. **«Redéfinissez alors vos valeurs, réactualisez vos repères de vie.»** On apprend souvent à mieux se connaître. C'est le moment aussi de voir quelles compétences développer, quels objectifs atteindre.

Voilà pour la phase de réflexion. Mais ce n'est pas parce que l'objectif est défini que le tour est joué: reste le passage à l'action. **«Sinon, c'est comme si vous décidiez où vous partez**

en vacances, mais que vous n'allez ni acheter les billets d'avion, ni réserver votre logement», image Floriane Briefer. **«Il faut une certaine pédagogie de l'effort, se fixer des objectifs motivants et savoir s'automotiver»**. Notamment s'il faut acquérir certaines compétences.

Cela dit, la phase de transition après une grosse cassure (typiquement le cadre supérieur qui perd son job après

avoir donné toute son énergie et son temps pour son emploi) est longue. **«Elle dure environ deux ans»**, a constaté Floriane Briefer.

Et elle est moins difficile pour ceux **«qui n'ont pas construit leur identité au niveau de leur statut, mais en fonction de qui ils sont vraiment. Autrement dit, ceux qui ne confondent pas leur identité professionnelle avec leur identité de vie.»** ■

Réussir sa sortie

Genilem estime, dans un de ses derniers magazines «Créateurs» que **«vous pouvez encore réussir votre sortie»**. C'est-à-dire? **«Réussir son dépôt de bilan, voire sa faillite, c'est en sortir avec le respect de ses partenaires et de son entourage. Que l'on dise de vous: il s'est**

planté sur ce coup, mais c'est quelqu'un de bien. Mettez toutes les chances de votre côté pour accélérer votre rebond. Votre image va dépendre de la qualité de votre communication.» Communication certes difficile, mais payante à long terme.

La plupart des entreprises doivent innover. On ne peut pas créer sans risquer de se tromper. Ne pas accepter l'erreur est donc un pari dangereux.