



## LES PLUS GROS RATÉS DE L'HISTOIRE DU MANAGEMENT



### 2008

#### LA BANQUE LEHMAN BROTHERS MET LA CLÉ SOUS LA PORTE

#### L'ERREUR EN RÉSUMÉ

En 2008, en pleine crise des subprimes, la banque Lehman Brothers est assise sur un tas de créances «pourries». Mais elle est persuadée que le gouvernement américain volera in fine à son secours...

#### QUELLE LEÇON EN TIRER ?

Qu'il vaut mieux parfois ne compter que sur soi-même ! La faillite de Lehman Brothers, lâchée par le gouvernement américain, met fin à l'illusion

du «too big to fail» («trop gros pour échouer»). La banque disparaît avec 698 milliards de dollars de pertes. Et précipite la crise financière mondiale.

PHOTOS: ANDREW WINNING/REUTERS, SOPHIE STEINBERGER/ALLARY ÉDITIONS

## L'INTERVIEW

### “ AVOIR RATÉ QUELQUE CHOSE, CE N'EST PAS ÊTRE UN RATÉ ! ”



**CHARLES PÉPIN,**  
PHILOSOPHE ET AUTEUR  
DES VERTUS DE L'ÉCHEC,  
ALLARY ÉDITIONS.

**MANAGEMENT:** Vous dites qu'il vaut mieux rencontrer l'échec jeune. Pourquoi ?

**CHARLES PÉPIN:** La capacité de rebond des jeunes est immense, et un échec précoce permet de se poser tôt les vraies questions. Au lieu de se contenter de suivre la norme, on éprouve sa résistance, on fait le tri

et l'on s'interroge: que signifie cet échec? Quel est mon projet? Quelle stratégie construire? Les bons élèves, qui intègrent le marché du travail sans avoir trébuché, sont plus vulnérables quand, à 40 ou 50 ans, ils sont pour la première fois en difficulté!

**Vous décrivez une société paralysée par la peur de l'erreur...**

**C. P.:** Il existe une passion française mortifère pour la norme. Certaines boîtes vouent un culte au process. Les cadres sont évalués sur le respect des procédures plutôt que sur leurs objectifs. La créativité devient alors un vilain défaut! On ne reconnaît pas le droit à l'erreur aux entrepreneurs. Jusqu'en 2013, en cas de liquidation judiciaire, leur nom était inscrit sur un fichier qui

empêchait tout financement de nouveau projet! La créativité et l'audace sont pourtant inséparables du droit à l'erreur. Mais nous sommes conditionnés dès l'école: réprimandes et notes nous enseignent que réussir, c'est parvenir à reproduire un modèle éprouvé. Tout le contraire de la philosophie de l'école finlandaise!

**Vous voyez pourtant des signes de changement ?**

**C. P.:** Bien sûr. L'économie numérique bouscule nos habitudes et nous guérit du perfectionnisme. Son rythme d'évolution est si rapide que l'échec fait désormais partie intégrante du processus industriel. Les FailCon (conférences de l'échec), venues de la Silicon Valley, diffusent aussi la vision très anglo-saxonne qu'un

échec peut être éclairant, nourricier. En France, des grandes écoles et des entreprises s'emparent du sujet. Covéa, par exemple, organise des séminaires pour inciter ses cadres à «parler de leurs échecs».

**Qu'est-ce qui rend un échec vertueux ?**

**C. P.:** Il faut d'abord savoir le reconnaître. Sans céder à la tentation de s'y identifier: avoir raté quelque chose, ce n'est pas être un raté. Le regard d'autrui joue aussi. Enfin, dans un monde de rapidité, il faut savoir s'arrêter. Accepter l'échec prend du temps, car cela exige une remise en question. Est-ce une invitation à persévérer ou l'occasion d'un changement? A vouloir se relever trop vite, on risque de recommencer à boiter.