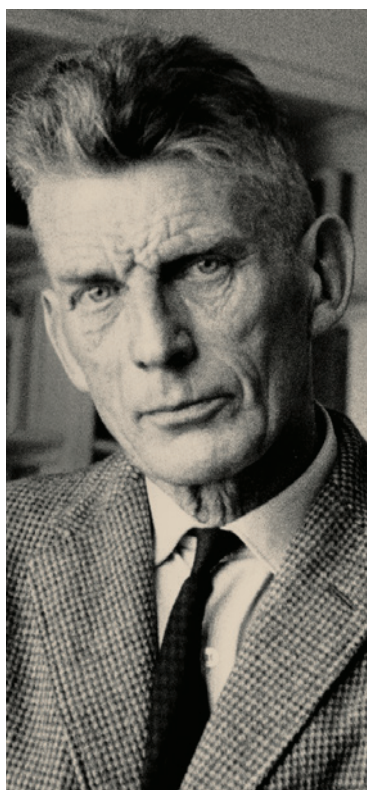


DOSSIER



Icare



Samuel Beckett



J. K. Rowling



Roger Federer

ÉLOGE DU FIASCO

DOSSIER PRÉPARÉ PAR PHILIPPE CHASSEPOT, RICHARD MALICK ET CORA MILLER

«*Essaie encore. Échoue encore. Échoue mieux*», écrivait Samuel Beckett dans sa pièce *Fin de partie*. Ou comment la persévérance face au fiasco inévitable transforme l'échec en art. À rebours de l'obsession contemporaine pour la réussite, l'échec apparaît ici comme une exploration. Il ne s'agit pas de glorifier la chute ni de transformer l'écueil en slogan de développement personnel, mais d'en reconnaître la puissance formatrice. Car l'échec, loin d'être un simple accident de parcours, est souvent ce qui met la pensée en mouvement. Tomber, se relever, retomber et recommencer.

Le philosophe Charles Pépin démontre ainsi que l'échec n'est pas seulement ce qui arrive quand un projet échoue, il est ce qui dénoue nos illusions. Dans son livre *Les vertus de l'échec*, il souligne que réussir trop vite peut nous enfermer dans une identité figée, tandis que l'échec nous oblige à devenir autre. Ce moment de désaccord entre nos attentes et le réel nous contraint à apprendre, à ajuster notre regard, parfois à changer de voie. Dans la vie intellectuelle comme dans l'existence ordinaire, l'échec joue ainsi un rôle de révélateur. Socrate faisait déjà de l'aveu

d'ignorance le point de départ de toute recherche véritable. En science, de nombreuses découvertes naissent d'erreurs ou d'expériences ratées : la pénicilline, issue d'une contamination accidentelle observée par Alexander Fleming, en est un exemple célèbre. Encore faut-il, comme le rappelle Charles Pépin, « rester fidèle à ce qui résiste », accepter de regarder ce qui n'a pas marché plutôt que de le balayer d'un revers de la main.

Sur le plan personnel, l'échec fissure l'image idéalisée que nous avons de nous-mêmes. Un concours manqué, une rupture amoureuse, un projet avorté font vaciller le fantasme de la maîtrise. Mais cette fragilisation peut devenir féconde : elle permet de distinguer ce que nous désirons réellement de ce que nous pensions devoir vouloir.

Encore faut-il distinguer l'échec qui ouvre de celui qui enferme. Le premier se pense, se relit, devient expérience. Le second survient lorsque l'échec est intériorisé comme une identité. «*Échoue mieux*», ce n'est pas supprimer l'erreur, mais c'est apprendre à en faire quelque chose. Une sagesse modeste, mais profondément humaine.

L'ÉCHEC, UNE FATALITÉ HUMAINE

Des Grecs anciens à nos jours, l'histoire est émaillée de chutes et de rebonds qui tendent à prouver cette propension qu'a l'humanité de tirer difficilement les leçons de ses erreurs.

PAR RICHARD MALICK

Il est l'envers du récit héroïque, la face cachée des grandes conquêtes, l'angle mort des manuels scolaires. Pourtant, l'échec accompagne l'humanité depuis ses origines. Qu'il soit militaire, politique, scientifique, économique ou personnel, il révèle autant les limites des sociétés que leur capacité à se réinventer. « *Là où il y a de l'homme, il y a de l'échec* », écrivait le philosophe Paul Ricœur, rappelant que toute ambition porte en elle la possibilité de sa chute.

Dans les civilisations antiques, l'échec est d'abord pensé comme une loi du destin. Chez les Grecs, il est indissociable de la tragédie. Le héros n'échoue pas parce qu'il est faible, mais parce qu'il est excessif. L'hubris, cette démesure humaine face aux dieux, condamne inévitablement celui qui outrepassa sa condition. Icare s'élève trop haut, Œdipe cherche trop loin la vérité, Agamemnon confond pouvoir et justice. L'échec devient alors un outil pédagogique : il enseigne la modestie. Aristote voit dans la tragédie un mécanisme de catharsis, où la chute du héros permet à la cité de se purifier de ses propres excès. Cette lecture morale se prolonge dans l'histoire politique. La défaite d'Athènes lors de l'expédition de Sicile, au V^e siècle avant notre ère, demeure l'un des exemples les plus frappants d'un échec collectif né de l'arrogance démocratique. Thucydide, chroniqueur lucide, refuse toute explication surnaturelle : il pointe les erreurs de jugement, la manipulation de l'opinion, la confiance aveugle dans la puissance.

Signe du ciel

À Rome, la défaite n'est pas niée, mais encadrée. La République romaine développe une culture de la résilience institutionnelle. Les revers militaires sont sévèrement jugés, mais rarement fatals à l'État. Après la catastrophe de Cannes en 216 av. J.-C., où le général carthaginois Hannibal inflige à Rome l'une de ses pires débâcles, la cité ne s'effondre pas. Elle réforme son armée, adapte sa stratégie, et finit par vaincre Carthage. L'échec est

intégré comme une étape du processus impérial. Cicéron résumera cette philosophie par une formule sévère : « *L'erreur est humaine, persévérer dans l'erreur est diabolique.* »

Dans d'autres régions du monde antique, l'échec prend des formes similaires. En Inde, les échecs politiques sont analysés à travers le prisme du *dharma*, cet ordre moral et cosmique ; un roi qui échoue rompt cet équilibre. En Chine se développe l'idée du « mandat du Ciel » : une dynastie ne tombe jamais par hasard. Les famines, les révoltes et les défaites militaires sont interprétées comme les signes visibles d'une faillite morale du pouvoir. Cette vision cyclique de l'histoire, reprise par les historiens confucéens, inscrit l'échec au cœur même du renouvellement politique.

Châtiment divin

Le Moyen Âge occidental, souvent perçu comme une époque figée, développe pourtant une relation ambivalente à l'échec. Dominée par une lecture théologique du monde, la société médiévale voit dans la défaite un châtiment divin, mais aussi une épreuve rédemptrice. Les croisades illustrent cette ambiguïté. Leur déconfiture générale n'empêche pas leur glorification symbolique. La chute de Jérusalem en 1187, loin de clore l'élan religieux, alimente de nouveaux récits héroïques. Certaines figures incarnent cette transformation de la chute en légende. Jeanne d'Arc, capturée, jugée et brûlée vive, échoue politiquement et militairement. Pourtant, son procès et sa mort nourrissent une mémoire nationale puissante. L'échec immédiat se mue en victoire symbolique différée. « *Les peuples ont besoin de vaincus sublimes* », notera plus tard l'historien Jules Michelet.

À la même époque, dans le monde islamique, les revers militaires face aux Mongols ou aux puissances européennes conduisent à une intense réflexion intellectuelle. Ibn Khaldoun, au XIV^e siècle, théorise l'ascension et la décadence des civilisations.

Vers 43 av. J.-C.

«La chute d'Icare» gravée par Hendrick Goltzius en 1558. La déroute du fils de Dédale illustre l'hubris, ce sentiment de toute puissance aveuglante qui rend l'échec impossible. (DR)





1187

Une enluminure du manuscrit de la chronique de David Aubert (XV^e siècle), montre Balian d'Ibelin se rendant et remettant les clés de la Tour de David à Saladin. La chute de Jérusalem en 1187 va alimenter de nouveaux récits héroïques. (DR)

Pour lui, l'échec est un phénomène social: les dynasties se corrompent, perdent leur cohésion et sont remplacées. Loin d'être un accident, la chute devient une loi historique.

Erreur constructive

La Renaissance et les débuts de la modernité bouleversent profondément la perception de l'échec. Avec l'essor des sciences et de l'expérimentation, l'erreur cesse d'être uniquement une faute morale. Elle devient un outil de connaissance. Léonard de Vinci accumule les projets inachevés, les croquis irréalisables et les hypothèses erronées. Pourtant, son œuvre témoigne d'une fécondité née précisément de ces tentatives avortées. Francis Bacon, père de la méthode scientifique moderne, affirmera ainsi que la vérité se conquiert «*par élimination successive des erreurs*».

Les grandes découvertes sont elles-mêmes marquées par des échecs fondateurs. Christophe Colomb, persuadé jusqu'à

sa mort d'avoir atteint l'Asie, incarne l'erreur productive. Magellan meurt avant d'achever son tour du monde. Les expéditions coloniales échouent souvent, décimées par les maladies ou les révoltes. Mais ces revers nourrissent une accumulation de savoirs géographiques et techniques qui transforment durablement le monde.

Les révolutions politiques modernes accentuent encore cette dialectique. La Révolution française, souvent célébrée comme un triomphe, est aussi une succession d'échecs: échec de la monarchie constitutionnelle, échec de la modération girondine, échec sanglant de la Terreur. Napoléon Bonaparte, stratège victorieux, finit défait à Waterloo, puis relégué à Sainte-Hélène. «*L'homme ne peut monter que sur des ruines*», confiera-t-il, lucide sur le prix de l'ambition.

Le XIX^e siècle industriel fait entrer l'échec dans l'économie. Les faillites se multiplient, les crises financières rythment la croissance. Pourtant, l'idéologie du progrès domine. L'échec

1815

Napoléon en exil sur l'île de Sainte-Hélène.
L'empereur termine sa vie seul, défait par
ses trop grandes ambitions. (DR)

individuel est souvent perçu comme une responsabilité personnelle. À travers sa *Comédie humaine*, Honoré de Balzac décrit des destins brisés par l'échec social. Victor Hugo, quant à lui, exprime dans *Les Misérables* la défaite collective de la société minée par la pauvreté, alors que dans les empires coloniaux, les échecs militaires ou administratifs sont masqués par le discours de la mission civilisatrice.

Les conflits qui agitent le XX^e siècle vont révéler la faillite systémique des sociétés industrielles. La Première Guerre mondiale, par son énormité meurtrière, incarne la faiblesse de la rationalité politique. La Seconde pousse cette logique à l'extrême. Les camps de concentration et d'extermination symbolisent la perte absolue de l'humanisme européen. Ce qui fait écrire à Theodor Adorno que « *la poésie après Auschwitz est barbare* », soulignant l'impossibilité de penser l'échec sans vertige moral.

Pourtant, l'après-guerre réinvente une nouvelle relation à la chute. En Europe, la fin des nationalismes mène à la construction européenne, conçue comme une réponse institutionnelle aux désastres passés. Dans le monde scientifique, la culture de l'essai-erreur s'impose. Les grandes avancées technologiques – de la conquête spatiale à la médecine moderne – sont jalonnées de déconvenues coûteuses. La NASA elle-même reconnaît que chaque succès repose sur une série de fiascos minutieusement analysés.

Aux États-Unis, l'échec devient progressivement un élément du récit entrepreneurial. La faillite n'est plus nécessairement infamante, mais présentée comme une expérience. Une manière de voir le positif dans le négatif exprimé par la formule de Thomas Edison : « *Je n'ai pas échoué. J'ai trouvé des milliers de solutions qui ne fonctionnaient pas.* » Une vision de l'échec



optimiste qui contraste avec d'autres cultures. Comme au Japon ou en Corée du Sud, où il reste fortement stigmatisé, parfois jusqu'au drame personnel, tandis qu'en Europe, le regard oscille entre indulgence et méfiance face à la déconfiture.

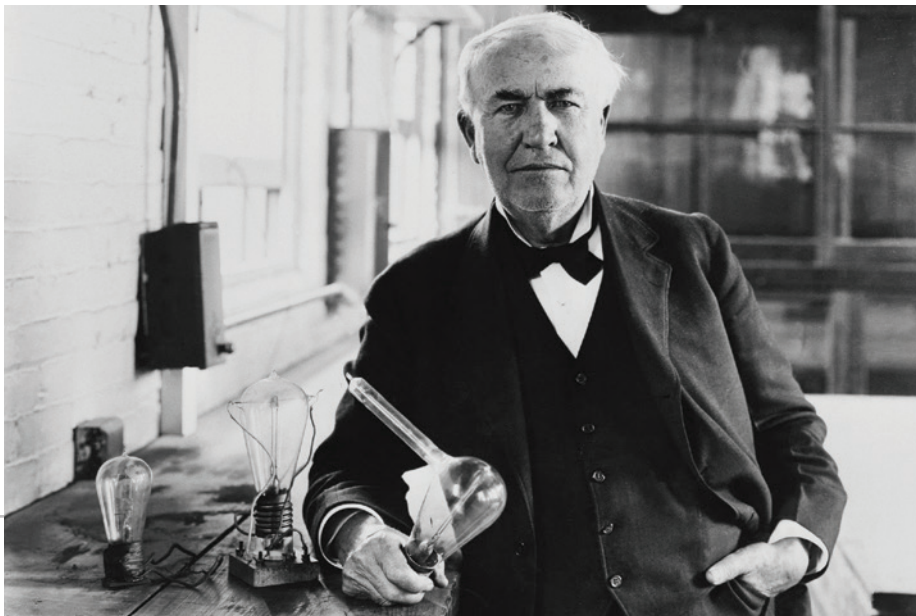
Débâcle collective

À l'ère contemporaine, l'échec est omniprésent, mais sous-jacent. Les réseaux sociaux mettent en scène des trajectoires lisses, des réussites continues, mais dont les éventuels revers sont effacés. Pourtant, jamais les discours sur le droit à l'erreur n'ont été aussi actuels. Les systèmes éducatifs, les entreprises, les institutions publiques tentent de réhabiliter l'échec comme outil d'apprentissage, sans toujours parvenir à lever la crainte qu'il inspire.

Sur le plan politique, les échecs contemporains – crises financières, guerres prolongées, échecs environnementaux – interrogent la capacité des sociétés à apprendre de leurs erreurs.

La crise climatique apparaît ainsi comme une débâcle collective différée, longtemps ignorée malgré les alertes scientifiques. *«Le problème n'est pas que nous échouions, mais que nous persistions»*, résume l'économiste Nicholas Stern.

L'histoire récente offre aussi des figures de l'échec transfiguré. Nelson Mandela, emprisonné durant vingt-sept ans après l'échec de la lutte armée de l'African National Congress (ANC), devient le symbole d'une réconciliation nationale. Vaclav Havel, dissident marginalisé, accède à la présidence après l'échec du régime communiste. Malala Yousafzai, réduite au silence par la violence, transforme l'échec de la tentative d'assassinat dont elle fut victime en victoire éducative mondiale. Mais aussi des situations évidentes de gabegies programmées à travers, notamment, les postures hiératiques de certains dirigeants qui n'écoutent que leurs ambitions et leurs propres vérités. Sans voir, ou plutôt vouloir voir, que le mur de la catastrophe se rapproche dangereusement. ■



Thomas Edison, l'inventeur aux 1000 brevets et philosophe de l'échec: *«Je n'ai pas échoué. J'ai trouvé des milliers de solutions qui ne fonctionnaient pas.»* (DR)

1914

FOCUS



LA REVANCHE DES LOSERS

C'est le genre de *success story* dont raffolent les Américains. Deux informaticiens qui vivent leur rêve de Silicon Valley, une crise économique retentissante qui les met sur la paille et la renaissance flamboyante grâce à la création d'une application au succès colossal.

Réfugié ukrainien, Jan Koum arrive aux États-Unis au début des années 90. Il apprend l'informatique en autodidacte, travaille comme agent de nettoyage, puis gravit lentement les échelons jusqu'à être embauché chez Yahoo, où il rencontre Brian Acton, ingénieur système. Les deux font la paire pendant neuf ans avant de démissionner pour profiter de leurs investissements dans le web.

C'est le début des années 2000 et la bulle internet éclate en même temps que leurs portefeuilles d'actions. Ruinés, Koum et Acton postulent chez Facebook qui refuse leurs

candidatures. Que faire ? Ils n'ont ni start-up prometteuse en chantier ni vision claire du futur. Loin du récit héroïque de la Tech, ils incarnent une génération de talents laissés sur le bas-côté du boom numérique. Puis vient l'idée. En créant WhatsApp en 2009, les deux informaticiens veulent répondre à une frustration simple venant de la complexité, de la publicité et de l'intrusion permanente qui polluent les réseaux sociaux. Pas d'algorithme tapageur, pas de promesse grandiloquente, juste une application de messagerie fiable au look ascétique.

Ironie de l'histoire, en 2014, Facebook approche Jan Koum et Brian Acton pour leur acheter WhatsApp. Les deux informaticiens que personne ne voulait embaucher prennent leur revanche et vendent leur application 19,3 milliards de dollars. De l'échec à la gloire : le plus beau des *happy ends*. ■ (CM)

LES LEÇONS DE LA DÉFAITE

Comment transformer le ratage en réussite, surmonter l'écueil pour en faire une force, même après le traumatisme ? Témoignages d'un sportif, d'un écrivain et d'un musicien qui racontent les raisons de leurs échecs et la manière dont ils ont rebondi.

PAR PHILIPPE CHASSEPOT

En 2026, dans le débat aussi éternel qu'insoluble intitulé « qui est donc le plus grand sportif de l'histoire ? », les opinions s'affrontent essentiellement autour de trois noms : Tiger Woods, Novak Djokovic et Michael Jordan. En 1997, le basketteur américain plastronnait encore seul au sommet de l'Olympe, et pourtant : quand Nike l'a démarché pour tourner une publicité où il serait uniquement question de ses échecs, le légendaire numéro 23 des Chicago Bulls n'a pas hésité. Il a validé les images, où on le voit enchaîner les ratés et les chutes, et aussi le texte, en voix off : *« J'ai loupé plus de 9000 tirs dans ma carrière. J'ai perdu plus de trois cents matches. À vingt-six reprises, mes coéquipiers m'ont passé le ballon pour que je tente le tir de la victoire, et j'ai raté. J'ai échoué, échoué, tellement échoué au cours de ma vie... Et c'est pour ça que j'ai fini par réussir. »*

Les doutes de Federer

Le sport de haut niveau est un domaine extraordinairement parlant dans le concept de l'échec fondateur ou destructeur. De très bons athlètes avec un immense potentiel sont passés à côté de carrières bien mieux réussies, car leur ego mal placé leur interdisait d'admettre certaines évidences. Mais chez les plus grands, aucun souci à avouer leurs douleurs sans piquer un fard. Ainsi notre Roger Federer, toujours formidable de résilience après des défaites cruelles, et qui tenait ce discours devant les étudiants du Dartmouth College, dans le New Hampshire, en 2024, sa carrière bien derrière lui : *« J'ai gagné environ 80% de mes matches, mais seulement 54% des points que j'ai disputés. Quoi que vous fassiez dans la vie, il vous arrivera de perdre un point, un match, une année, un emploi. Il y aura des hauts et des bas, et il est normal de douter de soi. Les meilleurs mondiaux le sont justement parce qu'ils savent qu'ils vont perdre, encore et encore, et qu'ils ont appris à composer avec. »*

L'un des meilleurs exemples de ce siècle nous est donné avec Rory McIlroy. En avril 2011, à seulement 21 an, le golfeur nord-irlandais menait le Masters d'Augusta avec quatre coups d'avance avant le dernier tour. Serein pendant trois jours, il explosera d'un coup, d'un seul à l'approche du but pour finir quinzième. Certains ont ricané, persuadés qu'il n'allait jamais s'en remettre.

Mais McIlroy s'imposera moins de deux mois plus tard à l'US Open et finira par remporter le Masters en 2025, après quatorze longues années de revers et de frustrations.

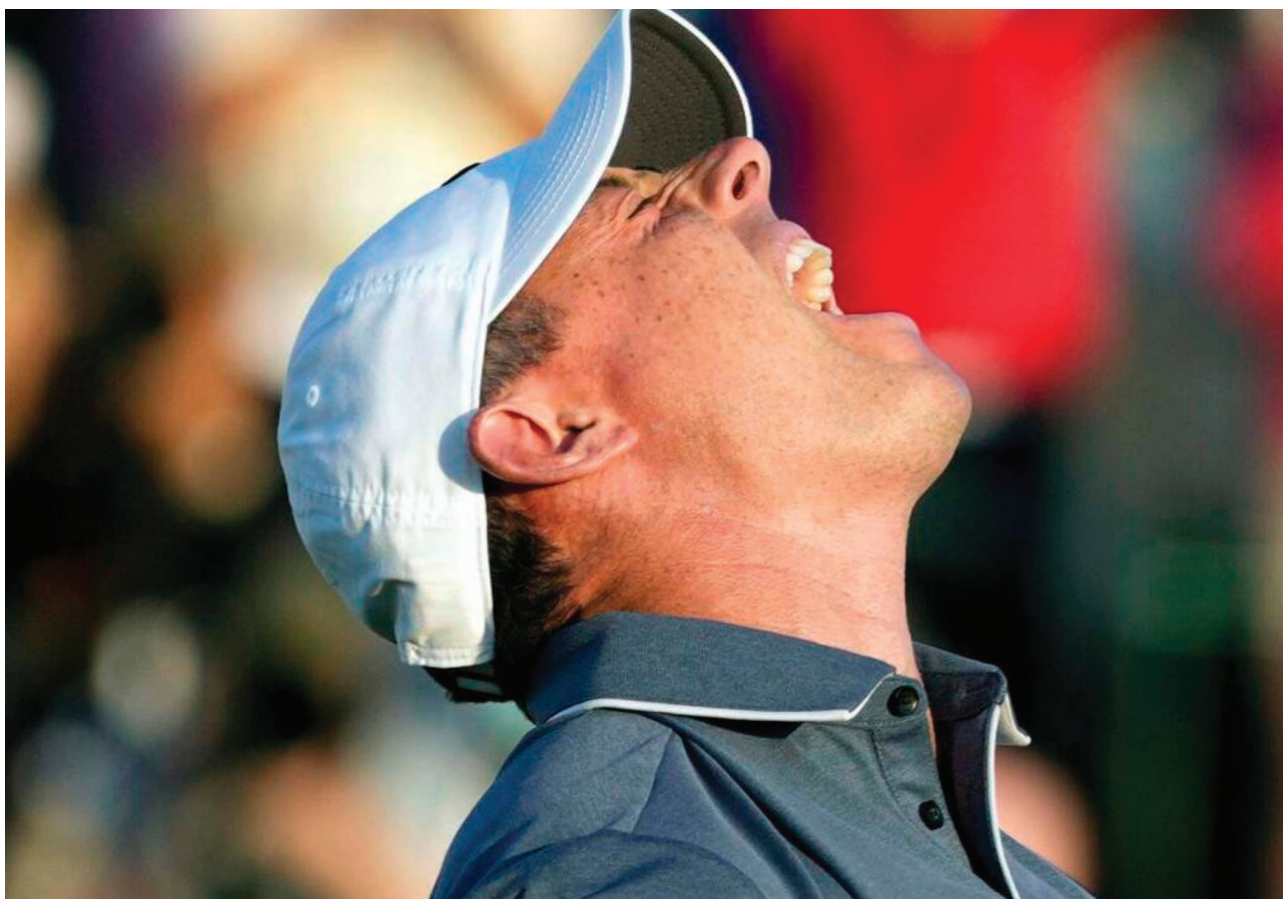
Il est maintenant l'un des six joueurs de l'histoire à avoir réalisé le Grand Chelem en carrière (remporter les quatre Majeurs), et il sait d'où ça vient. *« J'ai complètement changé d'attitude entre le samedi et le dimanche, se souvient le champion. J'ai voulu me comporter comme un autre joueur, un autre que je ne suis pas. J'ai grandi en regardant Tiger Woods gagner des Majeurs, il a toujours eu ce regard du tueur à vouloir dire « je vais juste t'arracher la tête sur le premier tee ». Je me suis dit que je devais en faire autant pour gagner, mais non, en fait. C'est la seule fois où mon esprit s'est complètement évaporé sur un parcours, j'étais littéralement dans le brouillard. Mais c'était le jour fondateur de ma carrière. J'ai appris ce que je ne devais surtout pas faire quand je me retrouvais dans cette position. C'est ce que j'essaie de dire aux jeunes : il ne faut pas avoir peur de l'échec. Il faut accepter le fait qu'on va parfois échouer, mais aussi être capable d'en tirer des leçons pour devenir meilleur. Je ne sais pas si, sans cet échec-là, je serais la même personne et le même golfeur aujourd'hui. Je pense même que ma détermination et ma résilience sont la conséquence de mes échecs, et qu'il n'y a pas besoin de chercher plus loin : ça vient de ce dimanche d'avril 2011 au Masters. »*

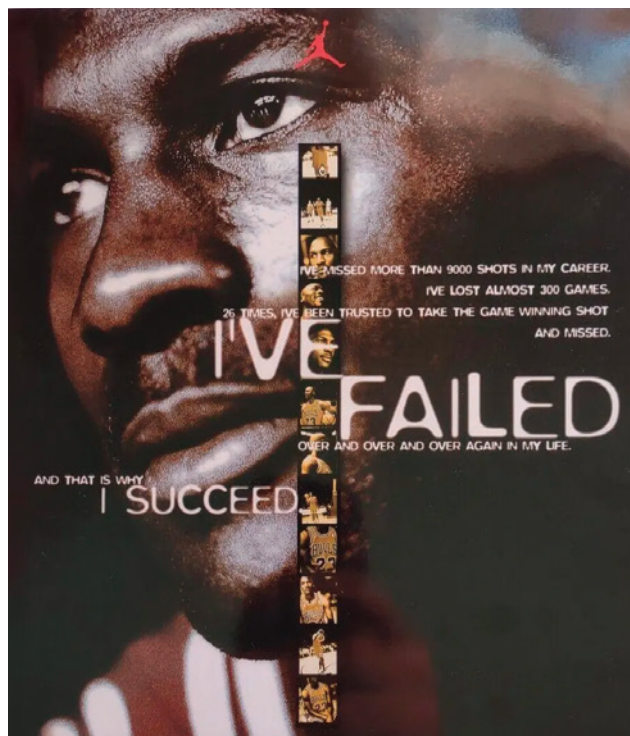
Maladie chronique

Assez parlé petite balle, et allons plutôt pêcher les expériences dans des départements plus cérébraux. L'écrivain Laurent Binet s'est imposé comme la plume française la plus intéressante de ces quinze dernières années, sorti de nulle part ou presque en 2010 avec son livre *HHhH*, succès grand public et critique (Prix Goncourt du premier roman). Un nouveau marionnettiste des mots touché par une grâce soudaine ? Plutôt le fruit de déconfitures répétées. *« L'échec n'est pas toujours une bonne claque, il peut aussi prendre la forme d'une maladie chronique »,* explique l'auteur qui, pendant des années, à peu près tout le temps qu'a duré sa carrière de professeur de français, s'est préparé, et a raté l'agrégation de lettres modernes. *« C'est un concours difficile auquel on ne peut pas se consacrer à plein temps si on exerce une activité professionnelle »*



Ci-dessus et ci-dessous: Roger Federer et Rory McIlroy. Les champions de tennis et de golf que leurs échecs ont rendus plus forts. (DR)





Pour une campagne de Nike, le basketteur Michael Jordan a mis en avant ses échecs. « J'ai loupé plus de 9000 tirs dans ma carrière. J'ai perdu plus de trois cents matches. À vingt-six reprises, mes coéquipiers m'ont passé le ballon pour que je tente le tir de la victoire, et j'ai raté. J'ai échoué, échoué, tellement échoué au cours de ma vie... Et c'est pour ça que j'ai fini par réussir. » (DR)

en parallèle, mais je ne veux pas me chercher d'excuses. Je n'étais pas prêt, je n'avais pas le niveau. Cependant, de fil en aiguille, l'étude du programme – qui changeait chaque année et restait toujours énorme – m'a fait découvrir des auteurs que je n'aurais sans doute jamais lus autrement : Eschyle, Rabelais, Montaigne, Jean de Léry, Bossuet, Crébillon, Laurence Sterne, Claude Simon... C'est à l'agrégation que je dois d'avoir lu *Don Quichotte*, *Macbeth* ou *Œdipe Roi*, rien que ça. Le paradoxe est donc le suivant : plus je ratais le concours, plus, en le repassant, j'augmentais ma culture littéraire sans laquelle je n'aurais certainement pas écrit un livre comme *Civilizations*. Échouer était plus douloureux chaque année, car je me prenais au jeu, mais en même temps, sans m'en rendre compte, j'accroissais ma puissance, je m'ouvrais de vastes horizons mentaux. J'ai fini par avoir ce foutu concours. Deux ou trois ans plus tard, après le succès de HHHH, je quittais l'Éducation nationale. On ne peut donc pas dire que

l'agrégation m'aura beaucoup servi dans ma carrière. Mais je ne serais pas devenu l'écrivain que je suis si je ne l'avais pas aussi souvent ratée. »

Traumatisme durable

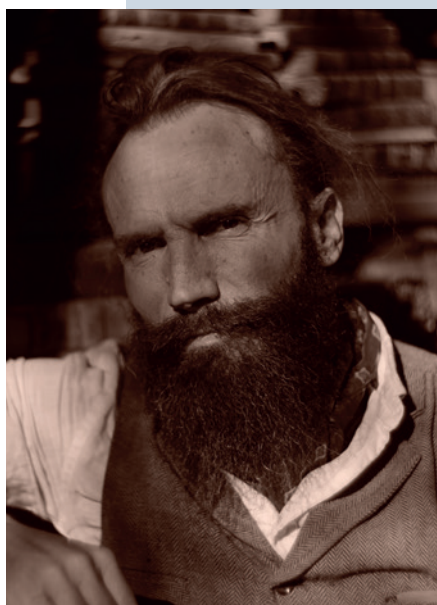
Si ce n'est pas encore fait, tous les amoureux de la pop de la fin des sixties doivent d'urgence écouter Olivier Rocabois. Ils céderont sur le champ devant ses compositions nourries de l'histoire (Beach Boys et Beatles en tête) et arrangées à la quasi-perfection. Mais ce quinquagénaire hyperactif et autodidacte a mis du temps avant de pondre *The Afternoon of Our Lives*, authentique chef-d'œuvre sorti en 2024. Des échecs, avec une leçon essentielle qui remonte à plus de vingt ans. « Début 2004, j'ai à peine 30 ans, je suis immature au carré, et je rends visite à un ami d'enfance à Londres, raconte le chanteur et multi-instrumentiste. Quelques verres de liqueurs sud-africaines

plus tard, nous composons une belle chanson à l'évidence mélodique que nous décidons d'appeler *Savoir-Vivre*. Un autre de nos copains, en la découvrant, nous dit qu'il aimerait la publier avec d'autres morceaux. Joie, excitation, fierté, retour en studio, je sens que j'ai des compositions qui pourraient toucher les gens.» Puis la belle mécanique se dérègle : un ami qui jette l'éponge, puis un autre, et le troisième qui veut s'occuper du mixage. Erreur fatale. «Il est inexpérimenté, je le suis encore plus, car dévoré par les complexes, et je me sens dépossédé de mes compositions.» La suite est encore pire : le futur ex-ami en question exige une somme rondelette pour rendre les pistes mais, traumatisé, Olivier Rocabois se résout à ne jamais les récupérer. «J'ai mis de longues années à me réconcilier avec le travail en studio, confiance en moi et envers les autres pulvérisée, mais la leçon est là : depuis, je choisis scrupuleusement mes collaborateurs. Je suis devenu un authentique control freak. J'assiste à toutes les

séances, enregistrement mixage et mastering, et je me donne un trimestre maximum pour fixer un album une fois écrit, composé et arrangé, pour capturer les humeurs et garder le mojo.»

Raté magnifique

Le penseur Emil Cioran, persuadé d'être un raté et un imposteur, a beaucoup troussé autour de l'échec, notamment dans ses *Cahiers 1957-1972*, dans lesquels il note : «Si j'ai compris quelque chose dans la vie, j'en suis redevable à ma qualité de vaincu. L'échec, sur le plan philosophique, c'est tout profit.» Une posture limite cabotine ? Peut-être, mais ce grand spécialiste de l'emprunt – écrivain brillant mais qui parfois omettait de citer ses références – avait été devancé par Lao-Tseu. Peut-être ce sage chinois n'a-t-il jamais véritablement existé, mais c'est lui qui a trouvé la formule la plus définitive et la plus concentrée : «L'échec est le fondement de la réussite.» Qu'ajouter ? ■



(Laure Metz)

SAPIENS, L'ÉCHEC D'UNE ESPÈCE

PAR LUDOVIC SLIMAK, ANTHROPOLOGUE ET ARCHÉOLOGUE

«L'échec comme la réussite a sa part de collectif. Je crois en reconnaître l'essence sous deux formes pouvant altérer la nature même d'un esprit académique idéal. D'abord le silence. Le silence ici n'est pas une absence, c'est une méthode. Je n'avais pas compris que ce n'était pas une simple attente, mais un ordre. Une injonction muette. Ce silence bien compris maintient chacun à sa place. La pensée ne doit pas dépasser. Refuser l'injonction muette ne génère l'attaque frontale que superficiellement. Elle se nourrit avant tout de la disqualification, feutrée. Du soupçon. La pensée divergente est tolérable tant qu'elle est invisible. Qu'elle sait rester à sa place.

Nous avons là la deuxième forme de l'effacement. L'échec, si on le resserre alors sur un caractère individuel, ne se dessine ni dans le silence, ni dans l'ostracisation, mais dans la croyance en une neutralité des règles. Cet échec ne fut pas seulement le mien. Il fut celui d'un regard enfantin, qui croit qu'une pensée est à la fois libre et mue par le désir de se remettre en cause, se renouveler, accueillir l'altérité. La réussite, résultante de cet échec, réside dans la compréhension de certaines des structures profondes de ce qu'est un groupe humain, Sapiens donc, fût-il savant.

Ces mots renvoient en écho à ce que mes travaux révèlent, ou verbalisent, du caractère profond de Sapiens et les raisons de son succès planétaire ; Sapiens a le besoin profond, structurel, de s'aligner sur les comportements du groupe. De s'inscrire dans des pensées convergentes, uniques, au sein desquelles l'altérité ne peut être aisément acceptée. Nous avons-là un regard assez glaçant sur ce qui, objectivement, permet le succès planétaire de notre espèce ; la verbalisation de sa terrible efficacité face à notre monde mais aussi face à tout ce qui ne s'aligne pas sur les valeurs de son groupe. Cette lucidité-là n'ouvre pas les portes. Elle permet simplement de verbaliser, et donc conscientiser certains des traits dangereux de la nature humaine, pour pouvoir, éventuellement, en sortir par le haut. Tenir. Regarder sans détourner le regard pour, peut-être, espérer devenir meilleurs humains, sur terre.»



Ci-contre: Un bol à thé du XVII^e siècle réparé selon la technique du kintsugi. (Galerie Mingei)

Page suivante: Un bol bicolore création du célèbre potier Raku Kichizaemon XII (1857-1932). (Galerie Mingei)

Le kintsugi appartient à la pensée japonaise wabi-sabi qui reconnaît de la beauté dans l'imperfection. (Marco Montalti)





L'ART DE LA FÊLURE

Au Japon, la technique ancestrale du *kintsugi* consiste à mettre en valeur les céramiques cassées en soulignant leurs fissures avec de la poudre d'or.

PAR CORA MILLER

Un geste malheureux et voilà votre délicate assiette de Gien brisée en mille morceaux sur le sol de la cuisine, bonne pour finir à la poubelle. Contrairement au Japon, où ce genre d'accident banalement domestique s'expose dans les vitrines des musées.

Là-bas, depuis le XV^e siècle, les céramiques abîmées y sont patiemment reconstituées, réparées et leurs fissures subtilement soulignées d'une laque mélangée à de la poudre d'or.

Cette technique appelée *kintsugi* (littéralement : jointure en or) magnifie l'échec du vase cassé qui aurait dû être jeté. Et participe de la pensée japonaise *wabi-sabi* qui attribue de la beauté à l'objet cabossé. Loin d'être un défaut, la fêlure ainsi revendiquée cherche à montrer que l'imperfection n'amoindrit pas la valeur. Ou plutôt qu'elle lui en donne une nouvelle : la céramique raccommodée par le métal précieux se trouvant chargée d'une nouvelle histoire. ■

FOCUS

ALFRED WEGENER MÉTÉOROLOGUE



(DR)

UNE IDÉE QUI DÉRIVE

Les continents auraient autrefois formé un seul bloc avant de se séparer lentement, comme des plaques de glace dérivant sur un océan invisible. Voilà une idée qui semblait trop simple pour être vraie. Énoncée en 1912 par le météorologue allemand Alfred Wegener, la théorie de la dérive des continents ne déclenche ni révolution ni enthousiasme, mais une vague de scepticisme amusé.

Wegener n'est pas géologue. C'est là son premier tort. Dans un monde scientifique structuré par des disciplines jalouses de leurs frontières, sa parole arrive d'ailleurs. Il observe des cartes, remarque l'étrange complémentarité des côtes africaines et sud-américaines, compile des fossiles identiques retrouvés sur des continents aujourd'hui séparés par des océans. Les indices sont là, nombreux et troublants. Mais il lui manque l'essentiel : le mécanisme. Comment ces masses colossales auraient-elles

pu se déplacer ? Le météorologue n'a pas la réponse. Et la science, comme souvent, préfère un modèle imparfait à une intuition sans principe.

Sa théorie est rejetée. Moquée parfois. Ignorée souvent. Wegener s'obstine, publie, corrige, affine. Il meurt en 1930 lors d'une expédition au Groenland, sans avoir vu son idée réhabilitée. Son échec semble total : incompris de son vivant, marginalisé par ses pairs, relégué aux notes de bas de page de l'histoire scientifique.

Trente ans plus tard, c'est la fin du purgatoire. En 1958 et 1961, la découverte de la tectonique des plaques fournit enfin ce qui manquait à Wegener : le moteur. Les fonds océaniques se révèlent mobiles, la croûte terrestre fragmentée et dynamique. L'intuition de l'Allemand devient une théorie fondatrice, un pilier de la géologie moderne. ■ (CM)



« LE SUCCÈS TIENT DANS LA CAPACITÉ À RECONNAÎTRE SA FAILLIBILITÉ »

Ancien procureur adjoint à Bari, où il était chargé des dossiers concernant la mafia, l'auteur de polar Gianrico Carofiglio vient de publier « Éloge de l'erreur et de l'ignorance », dans lequel il prône une tolérance envers l'échec. Conversation.

PROPOS RECUEILLIS PAR PHILIPPE CHASSEPOT

Voilà un titre d'ouvrage bien intrigant pour un ancien magistrat : *Éloge de l'erreur et de l'ignorance* (Éd. Rivages), ce n'était pas forcément ce qu'on attendait d'un homme dont la fonction soupçonne des mots-clés bien plus fermes, comme décider, guider, affirmer, condamner ou absoudre. Mais ce serait là une trop grande caricature, et à 65 ans, Gianrico Carofiglio a bien compris que le monde était bâti sur des coups de génie comme sur des erreurs heureuses. L'écrivain s'est ainsi permis un pas de côté par rapport aux romans policiers qui ont fait son succès en Europe, tous

habités par sa quête permanente de sens et d'interrogations sur la condition humaine. L'erreur, l'échec, la divine ignorance : sa réflexion haut de gamme sur ce que nous sommes – et ne sommes pas – et ses pistes pour prendre un maximum de hauteur sans risquer la chute valaient bien une conversation. En français classique dans le texte, puisque l'auteur a appris notre langue tout seul, en lisant surtout Montaigne.

Vous avez côtoyé beaucoup d'enquêteurs lorsque vous étiez magistrat. Un métier fabuleusement important, mais où il

faut composer avec l'échec et l'ignorance en quasi-permanence, au moins au début des affaires ?

Une enquête commence toujours par un non-savoir. On avance avec de petits morceaux, des hypothèses fragiles, et le vrai défi, c'est d'accepter cette ignorance sans vouloir la combler trop vite. Bien sûr que l'instinct compte énormément, mais seulement s'il reste ouvert à la correction et aux changements d'avis. Sinon, il devient dangereux, et ça, je l'ai beaucoup vu au cours de ma carrière. Le métier d'enquêteur réclame d'incroyables qualités d'humilité, de modestie et de remise en question. Des qualités pas très naturelles chez l'être humain, mais qui sont celles des hommes forts et des femmes fortes. Les bonnes enquêtes sont faites d'erreurs, d'improvisation et de chance. L'une des différences entre les enquêteurs talentueux et les médiocres est d'en avoir conscience. Les meilleurs sont ceux qui savent utiliser le doute et l'erreur comme instrument de travail.

Les affaires d'Outreau et du petit Grégory ont profondément marqué la conscience collective française. Sont-ce là deux exemples frappants de manque d'humilité, ou de peur maladroite de l'échec, par ceux qui devaient mener la recherche de la vérité ?

Oui, clairement. Outreau, surtout, où une hypothèse faible s'est transformée en certitude absolue. Nous n'avons pas été capables de vérifier, de contrôler, de regarder de la bonne façon. Dans l'affaire du petit Grégory, c'est la pression médiatique qui a pris le dessus, sans aucun doute. Dans les deux cas, on n'a pas su dire : on ne sait pas. Quand la justice n'admet pas le doute, les dégâts humains sont énormes. Je l'ai constaté tellement de fois... Il faut toujours être capable de reconnaître son ignorance. Comme d'admettre le doute, regarder le monde de l'investigation, je le répète, avec le doute. C'est ainsi qu'on peut vérifier la consistance de nos hypothèses. Plus généralement : le succès dans n'importe quel métier tient à la capacité à reconnaître sa faillibilité. C'est d'une importance capitale, mais, hélas ! toujours trop niée de nos jours.

Vit-on, selon vous, une époque où personne n'a pratiquement plus le droit de se tromper, sous peine d'être disqualifié ? Parce qu'il y a les réseaux, l'effacement et les condamnations lapidaires, ce qu'on voyait beaucoup moins à la fin du siècle précédent.

C'est surtout que le monde est devenu trop rapide. La tolérance s'en trouve réduite, et le doute est mal vu dans un monde qui ne sait pas décélérer quand c'est nécessaire. Le doute ralentit, le doute complique ; alors que la certitude rassure, même si elle est fausse. Beaucoup d'horreurs collectives ne viennent pas d'un manque d'intelligence, mais d'un excès de confiance.

Justement : pourquoi voit-on dans tous les domaines, autant d'affirmations péremptoires par des gens supposés intelligents (experts, essayistes) alors que le doute devrait toujours dominer ? L'orgueil masculin est-il à l'origine du mal ?

Il tient un rôle, bien sûr, surtout dans les cultures où l'erreur est vécue comme une honte. Le risque de stupidité concerne absolument tout le monde, et pas seulement les hommes... Le problème, c'est l'ego sans contrôle. Il est souvent renforcé par les institutions, la culture, les moyens d'information ; personne n'est épargné. Des gens incroyablement intelligents disent

« Des gens incroyablement intelligents disent des bêtises sans nom ; non pas malgré leur intelligence, mais à cause de celle-ci. C'est l'excès de confiance, on y revient toujours. »

des bêtises sans nom ; non pas malgré leur intelligence, mais à cause de celle-ci. C'est l'excès de confiance, on y revient toujours. Beaucoup d'experts se trompent par narcissisme, parce qu'ils ont une trop haute opinion d'eux-mêmes et qu'ils ne mesurent pas leur propre degré d'ignorance.

Le doute et l'échec comme vertus universelles auraient pourtant dû s'imposer depuis longtemps, avec notamment tous ces témoignages de sportifs et d'entrepreneurs qui les ont surpassés. Espérez-vous qu'on puisse un jour changer la nature humaine, pour laisser l'ego et l'orgueil un peu plus loin derrière elle ? Non, je ne pense pas qu'on puisse changer la nature humaine au point d'éliminer l'ego, qui fait partie intégrante de ce qu'on

est. C'est une question uniquement culturelle. On peut éduquer, on peut progresser sur l'absence d'orgueil, sur la volonté de se corriger sans humiliation. Pour revenir à vos allusions aux sportifs et aux entrepreneurs et leurs influences somme toute limitées : tout ça est une pratique difficile à accepter, n'est-ce pas ? Le doute fatigue. L'échec fait mal. Ils exigent un effort moral que nos sociétés encouragent peu, parce qu'elles ne les comprennent pas encore très bien. Sans compter celles qui sont très intolérantes à l'erreur... Au Japon, et à certains égards en France et en Italie, se tromper est associé à la honte, à la perte durable de crédibilité.

Combien de temps vous a-t-il fallu pour être capable de penser ainsi et de vous en réjouir ?

Oh, ça a pris très longtemps (sourire)... Bon, comprendre était assez rapide, mais pour accepter, cela prend des années. Je suis tombé, tardivement, sur cette phrase de Confucius qui a tout changé : *« Être catégorique est l'un des signes de la médiocrité »*. Pour moi, qui n'avais jamais d'opinion arrêtée sur quoi que ce soit et qui en souffrais parce que j'étais prêt à changer d'avis sur tout, tout le temps, cette citation a agi comme un révélateur. Alors que pendant des années, j'avais tellement honte de la médiocrité que je me montrais catégorique sur des sujets où j'avais une certaine légitimité comme sur ceux où je n'en avais aucune. Confucius dit aussi qu'il faut une vie entière pour apprendre à aimer ses limites...

Quel est votre échec essentiel, ou fondateur ?

J'en parle dans la postface du livre, justement. J'étais magistrat à Bari, à la fin des années 90, et j'avais passé un concours pour occuper un poste prestigieux au Conseil supérieur de la magistrature. Je pensais obtenir le titre, puisque la commission avait proposé mon nom et que tout semblait réglé. Puis, pour des raisons politiques, cette décision n'a pas été ratifiée. Je l'ai reçu comme un échec, une vraie défaite. C'est à cause de cette déconvenue que je me suis mis à écrire mon premier roman, quelques mois plus tard. Sans ce revers, c'est une évidence, je ne serais pas écrivain aujourd'hui. Je n'en aurais jamais pris le temps.

La vie est-elle plus légère après quelques échecs, justement parce qu'on ne les craint plus ?

Oui, mais on n'est pas plus léger ou apaisé parce que l'échec est devenu agréable. C'est juste qu'il a cessé d'être une menace absolue. On vit avec moins de peurs.

Vous mettez échec et ignorance sur un même pied ? Ou l'un des deux vous semble-t-il plus « vertueux » que l'autre ?

Ce sont deux composantes de la vie qui sont liées, mais différentes. L'ignorance reconnue est souvent féconde, alors que l'échec ne l'est pas toujours. L'ignorance, c'est une question de regard. Ce n'est pas un défaut personnel, c'est une condition humaine. Plus on apprend, plus on mesure ce qu'on ne sait pas, et je trouve que c'est plutôt une bonne nouvelle. Là aussi, il m'a fallu plusieurs années avant de pouvoir l'apprécier. Je dis que c'est sans doute l'expérience la plus importante de ma vie : avoir fini par comprendre l'importance de l'ignorance, sa valeur positive. L'ignorance consciente est source de félicité, car on accepte sa condition et on regarde les opportunités d'apprendre, apprendre et encore apprendre comme quelque chose de merveilleux. Une vie ne suffira pas pour tout lire et tout apprendre, et heureusement !

Le sage qui aurait dit « j'ai la sagesse de celui qui ne sait pas », ça vous parle ?

C'est une définition parfaite, je n'ai rien à y ajouter.

Vous évoquez une nuance importante, tout de même : tous les échecs ne sont pas source d'apprentissage ou d'opportunité. Certains font mal, et c'est tout.

Certains échecs sont simplement douloureux, oui. Il faut se méfier des discours trop axés sur la positivité permanente. La maturité, parfois, c'est d'accepter un échec sans le transformer en leçon artificielle. On apprend beaucoup de nos échecs, mais parfois, c'est juste un crève-cœur. ■



Gianrico Carofiglio, *Éloge de l'erreur et de l'ignorance*, Éd. Rivages, 112 p.

FOCUS



(London Red carpet / LewisTsePuiLung)

J. K. ROWLING

AUTRICE

LA MAGIE APRÈS L'ÉCHEC

On pense très fort aux douze maisons d'édition anglaises qui ont vu débarquer une jeune autrice avec son histoire de sorcier à lunettes sous le bras et lui ont signifié que son roman de plus de 300 pages était beaucoup trop long et pas assez commercial. C'était il y a pile 30 ans et le succès planétaire d'Harry Potter est aujourd'hui une leçon de l'échec commué en best-seller.

Si J. K. Rowling peut désormais compter sur une fortune estimée à plus de 1 milliard de dollars, c'est grâce à Bloomsbury Publishing, petit éditeur londonien qui sera le seul à flairer l'immense potentiel de cette saga magique. Ce qui n'empêcha pas la prudence. Le premier tirage est modeste : environ 500 exemplaires, dont 300 destinés aux bibliothèques.

Pour autant, l'autrice ne considérera jamais cette période comme une simple série de refus. « L'échec m'a débarrassée de tout ce qui n'était pas essentiel. J'ai arrêté d'essayer de me convaincre que j'étais autre chose que ce j'étais vraiment, et j'ai commencé à

concentrer toute mon énergie sur la seule œuvre qui m'importait vraiment », déclarait-elle des années plus tard dans son discours aux étudiants de l'Université d'Harvard, en 2008, décrivant sa situation de l'époque comme « *aussi pauvre que possible sans être à la rue.* » Une période difficile qui, paradoxalement, lui permit de se consacrer entièrement à l'écriture, dans les trains et les cafés, profitant de la sieste de sa fille pour noircir des pages. « *J'avais touché le fond, mais le fond est devenu la fondation solide sur laquelle j'ai rebâti ma vie.* »

Vendu à plus de 500 millions d'exemplaires, traduit en plus de 80 langues, adapté au cinéma, Harry Potter est un triomphe culturel comme il en existe peu dans un siècle. « *Il est impossible de vivre sans échouer à quelque chose* », expliquait encore J. K. Rowling, qui incarne cette idée qu'il ne faut jamais se laisser abattre et qu'on peut être un écrivain rejeté et devenir un phénomène littéraire grâce à la force de la persévérance. ■ (CM)



TOUT RATER POUR MIEUX RÉUSSIR

L'Europe n'aime pas ceux qui échouent. Tout l'inverse des États-Unis qui adulent ceux qui, avant de réussir, ont mordu la poussière.

PAR PHILIPPE CHASSEPOT

Travis Kalanick, le cofondateur d'Uber, businessman plein aux as, qui s'épanche seul sur scène pour étaler ses échecs. Qui raconte sa naïveté, comment il a frôlé la faillite à maintes reprises, et les couteaux dans le dos plantés par ses faux amis. L'audience est captivée; rassurée, aussi, de voir qu'une fortune estimée à plus de 6 milliards de dollars en 2016 a su se relever de tout ou presque – en dépit de quelques casseroles bien bruyantes. C'est là une vidéo d'une demi-heure assez extraordinaire d'intensité extraite d'une «failCon», soit «conférence de l'échec», des réunions où des entrepreneurs viennent expliquer à quel point ils se sont d'abord plantés avant d'y arriver.

Conférence des losers

Le concept a vu le jour aux États-Unis dès 2009, à San Francisco, dans un enthousiasme que la France a essayé d'importer deux ans plus tard par Roxane Varza. Désormais directrice de Station F, l'incubateur de start-up créé par Xavier Niel, la jeune dirigeante élevée aux États-Unis avait été choquée devant les premières réactions dans l'Hexagone. «J'avais lu des choses dingues sur les réseaux, par exemple «mais qu'est-ce que vous allez

faire à la conférence des losers?» Elle si elle avait assuré avoir eu plus de facilité à trouver des intervenants en 2014 qu'en 2011, des obstacles se posaient toujours là. *C'était très compliqué de trouver des sponsors, personne ne voulait mettre sa marque à côté de failCon.*»

Deux salles, deux ambiances, car le cliché voudrait qu'en France, tout comme en Suisse, l'échec soit avant tout... un échec, voire un début de honte éternelle; alors qu'aux États-Unis, on y verrait d'abord une source d'opportunités. Mais on trouve toujours beaucoup de vérité dans les clichés, et celui-ci n'échappe pas à la règle. La fraîcheur de l'histoire américaine, son dynamisme unique au monde: voilà deux raccourcis bien tentants pour l'expliquer. Pour François Durpaire, la chose serait cependant un peu plus complexe. «*Plus que la jeunesse de la civilisation, j'insisterais davantage sur l'absence de castes symboliques anciennes aux États-Unis. Ils sont très inégalitaires sur le plan économique, certes, mais aussi très égalitaires sur le plan historique*, observe cet historien, cofondateur du laboratoire de recherche BON-HEURS à l'université de Cergy et auteur de *Histoire des États-Unis* (Éd. Que Sais-Je?). *Le pays s'est construit sur la mythologie du*

self-made man, ce qui autorise une discontinuité biographique. On valorise le fait de partir du néant. C'est une société du commencement, là où la France est une société de la consécration qui s'est structurée par les hiérarchies. Aux US, la question, c'est 'qu'est-ce que tu tentes?' En France, c'est 'd'où tu viens?'

Apprendre à échouer

Rien d'étonnant ici tant les dés semblent pipés dès la petite enfance, si on se réfère aux deux systèmes scolaires. «La France veut éduquer à ne pas tomber, car elle a peur de la chute, dès l'école élémentaire, reprend François Durpaire. Les États-Unis vont, eux, apprendre à l'enfant à échouer, mais aussi à se relever. On peut même étendre le raisonnement à toute l'Amérique du Nord avec

«Aux États-Unis, vous pouvez avoir quatre zéros dans quatre matières, mais si dans la cinquième vous avez une clarinette entre les mains et que vous jouez comme Sidney Bechet, c'est bon, ils savent que vous allez réussir votre vie.»

François Durpaire, historien

cet exemple: la France va parler de décrochage scolaire, alors que les Québécois, avec la même langue, utiliseront le mot 'raccrochage', pour parler du même phénomène.»

Vrai que l'école française adore mettre l'accent sur le point faible d'un élève, puis à déployer ses efforts pour le rendre seulement moyen sans insister sur ses véritables compétences. «C'est la France, qui n'aime pas les failles, qui préfère un élève assez bon partout plutôt qu'excellent quelque part et très mauvais ailleurs. On le voit aussi dans la structuration des études d'ingénieurs ou de mathématiques: les matières littéraires y sont maintenues, dans une espèce d'idéal d'honnête homme à la Montaigne qui favorise le fait de ne pas accepter qu'un enfant soit à la traîne dans une matière. Aux États-Unis, vous pouvez avoir quatre zéros dans quatre matières, mais si dans la cinquième vous avez une clarinette entre les mains et que vous jouez comme Sidney Bechet, c'est bon, ils savent que vous allez réussir votre vie», s'amuse l'historien. L'injonction du sociologue Edgar Morin – «il faudrait

apprendre l'erreur à l'école» – n'a toujours pas percé les codes ultrarigides du système français.

CV sincères

L'influence sur les aventures entrepreneuriales postsecondaires en devient forcément inévitable. Pierre Gaubil, investisseur en France et dans la Silicon Valley, le dit simplement à propos des start-up et de la prise de risque. «Il y a deux façons de s'instruire par l'échec: par l'intelligence collective en apprenant des autres, ou par l'expérience elle-même. La grande différence entre la Silicon Valley et le reste du monde est que son écosystème considère que l'entrepreneur apprend de ses échecs, valorisés comme une véritable expérience. Alors qu'en France, nous remettons ses compétences en doute s'il échoue.»

En 2015, l'Américain Jeff Scardino avait conquis sa petite notoriété lors de sa recherche d'emploi. Il avait envoyé des «CV sincères» où il listait ses défauts et ses erreurs. Une démarche risquée, surtout quand on précise «fait des dessins en réunion plutôt que prendre des notes», ou qu'on donne des référents qui vont dire du mal de vous... Dans le même temps, ce jeune ambitieux dans la création artistique avait envoyé des CV classiques aux mêmes employeurs potentiels, sous un autre nom. Résultat plutôt surprenant: huit réponses et cinq entretiens sur dix tentatives «sincères», et seulement un retour sur dix dans le cas plus classique...

Peuple plaintif

Et la fameuse notion de «bonheur» dans les deux sociétés, alors? Des attitudes aussi différentes face au succès et à la chute influent-elles sur la joie de vivre? Voilà une question bien complexe. Si l'injonction à être heureux suffisait pour le devenir... La «quête du bonheur» est carrément inscrite dans la Déclaration d'indépendance américaine de 1776, avec cette idée qu'on peut toujours l'arracher. Alors que la France revendique presque fièrement un statut de pays grand spécialiste de l'autodénigrement et de la contestation. Ce qui fait bien sourire François Durpaire. «Si vous voulez bien vous entendre avec un Parisien, commencez par bougonner avec lui! Ce sera plus tranquille ensuite, car c'est surtout une manière de se reconnaître. Je me souviens aussi d'une dame scandinave vivant à Paris, venue me voir après une conférence sur le bonheur pour me dire gentiment: 'C'est criminel ce que vous êtes en train de faire! Vous êtes Français, vous faites des cours sur la psychologie positive alors que moi, j'ai fui une société abominable où on imposait le bonheur à l'école, pour venir en France découvrir la liberté d'être malheureuse et de me plaindre.' C'était libérateur pour elle, ce que je veux bien comprendre. Les taux de suicide sont très élevés dans le nord de l'Europe, où on répète à longueur de journée que tout va bien. Alors que quand on creuse...»

Les choses seront pourtant amenées à évoluer, à leur rythme lent, comme tous les changements structurels profonds. La France a désormais admis que le salariat n'était plus aussi enviable qu'au siècle précédent, que la mobilité serait inévitable, sans tomber dans le cliché de la startup-nation, sacrement faux celui-là. Et les Américains voient bien qu'au-delà de leur idéologie axée sur la réussite, l'ascenseur social est abîmé et que l'anxiété gagne. En attendant, les Français continueront à râler ou à grogner. Sans que ce soit un échec: si on se plaint de quelque chose, c'est peut-être bien qu'on a réussi à l'obtenir... ■

FOCUS

SPENCER SILVER
CHIMISTE



(Inspiration GP)

LE CANTIQUE ET LA « COLLE RATÉE »

Un petit carré de papier pastel, modeste, presque invisible, qui se colle et se décolle sans faire de bruit. Rien ne semble plus éloigné de l'échec que le Post-it, gigantesque succès commercial décliné sur tous les tons. Pourtant, son histoire commence précisément par une invention ratée.

À la fin des années 60, Spencer Silver (1941-2021), chimiste dans l'entreprise 3M, créatrice du Scotch, travaille sur la mise au point d'un adhésif ultrapuissant. Le cahier des charges est clair : coller plus fort et plus durablement. Le résultat, lui, sera tout l'inverse. L'ingénieur obtient une colle poisseuse qui adhère... mais pas trop. Elle se fixe sans jamais vraiment tenir, se décolle sans laisser de trace et refuse obstinément de remplir sa mission première. Dans un univers industriel

obsédé par la performance, l'invention est classée sans suite. Mais Spencer Silver ne jette pas l'éponge. Pendant des années, il parle de sa « colle ratée » à ses collègues, persuadé qu'elle finira par servir à quelque chose. Jusqu'au jour où Art Fry, ingénieur chez 3M et chanteur amateur dans une chorale, se plaint de voir ses marque-pages tomber de son carnet de cantiques. La rencontre est presque banale : un problème mineur, une solution oubliée, et soudain, l'échec change de statut.

Le Post-it naît de ce croisement inattendu entre un objet inutile et une nécessité toute simple. Et la colle qui ne collait pas prend dès lors tout son sens, au point de devenir le symbole de l'échec transformé en triomphe. ■ (CM)