

Biais d'auto-complaisance dans l'analyse immédiate d'un échec : le cas des entraîneurs de Ligue 1

Julien Cusin

IAE de Bordeaux – erm/IRGO

julien.cusin@u-bordeaux4.fr

Résumé :

La presse managériale grand public souligne régulièrement les vertus positives de l'apprentissage par l'échec. Pourtant, malgré un intérêt grandissant pour cet axe de recherche toujours en phase d'émergence (Carmeli, 2007), la littérature en management n'a, jusqu'à présent, jamais permis d'étayer empiriquement cette thèse. Au contraire, les principaux travaux sur le sujet (Baumard et Starbuck, 2005 ; Cannon et Edmondson, 2005 ; Carmeli et Schaubroeck, 2008) nuancent très fortement le mythe de l'apprentissage par l'échec. Dans cette recherche, nous nous proposons donc d'étudier, en profondeur, une cause supposée de non apprentissage – en l'occurrence, le biais d'auto-complaisance (Miller et Ross, 1975) – et d'en vérifier l'existence sur le plan empirique. Plus encore, nous cherchons à étudier les liens entre l'auto-complaisance des individus et la performance de l'organisation. Nous nous interrogeons aussi sur la manière dont le biais d'intéressement dans l'attribution se manifeste dans la durée. Pour mener à bien cette réflexion, nous avons choisi d'étudier le discours des entraîneurs de football (Ligue 1), en conférence de presse, le soir d'une défaite, au cours de la saison 2010-2011. Il en ressort plusieurs résultats théoriques intéressants. Tout d'abord, l'existence d'un biais d'auto-complaisance n'est pas confirmée dans cet article. En outre, nous montrons que les individus les moins auto-complaisants ne sont pas ceux qui obtiennent *in fine* les meilleurs résultats sur le plan collectif. Enfin, nous soulignons l'importance du contexte social dans l'analyse rétrospective d'un échec. En revanche, nous mettons en évidence que l'accumulation d'échecs dans le temps et les situations de stress n'accroissent pas le biais égocentrique.

Mots-clés : biais d'auto-complaisance, échec, apprentissage, performance, sport.

Biais d'auto-complaisance dans l'analyse immédiate d'un échec : le cas des entraîneurs de Ligue 1

Introduction

Le samedi 21 janvier 2012, l'ancien Président de la République, Nicolas SARKOZY, surprit les journalistes en se livrant à une pratique inhabituelle pour un Chef de l'État : l'autocritique. « *Ce qui me fascine dans tous les grands personnages de l'histoire, c'est ce qu'ils ont raté. On n'apprend rien de ses succès. J'ai toujours pensé que j'étais le premier responsable de mes erreurs. J'ai toujours assumé. La seule façon d'accepter de prendre de l'âge, c'est d'essayer d'être meilleur. Il faut reconnaître ses erreurs. Il est capital de savoir s'auto-analyser* »¹, avança-t-il, ce jour-là. Une telle déclaration trouve de nombreux échos dans la presse managériale grand public, qui n'a de cesse de souligner les vertus thérapeutiques de l'échec. En 2007, le mensuel *Management* publiait, par exemple, un dossier spécial intitulé « *Tirez parti de vos erreurs !* », dans lequel les journalistes expliquent que l'échec rend plus fort et fait progresser². En 2011, un article similaire, baptisé « *Sachez transformer vos échecs en opportunités !* », soulignait qu'un échec est parfois une chance, à condition de savoir prendre le recul nécessaire pour bien analyser la situation. Un mois plus tôt, le magazine *Enjeux-Les Échos* sortait un texte analogue, au titre tout aussi évocateur : « *Management : vive l'échec !* ». Il nous est alors précisé que derrière un échec se cache souvent une forte créativité, source d'innovation.

Et pourtant, malgré un intérêt grandissant pour cet axe de recherche, toujours en phase d'émergence (Carmeli, 2007), la littérature en management n'a, jusqu'à présent, jamais permis d'étayer empiriquement la thèse d'un apprentissage par l'échec. Certes, il est possible de trouver des travaux avançant l'idée que les échecs déclenchent un sentiment d'urgence (Madsen et Desai, 2010) et poussent les personnes concernées à remettre en question leurs certitudes et leurs pratiques (Sitkin, 1992). De même, de nombreuses contributions en management de l'innovation mettent avant le fait qu'en situation d'incertitude l'échec d'un nouveau produit est une source d'enseignements précieuse pour l'avenir (Maidique et Zirger,

¹ « Nicolas SARZKOZY, ce qu'il regrette », *Le Monde*, 27 janvier 2012.

² En 2012, le magazine a sorti un dossier spécial au titre rigoureusement identique, dans lequel est défendue l'idée selon laquelle « *se planter est la meilleure façon de réussir* ».

1985 ; Lynn & al., 1996). Pour autant, Välikangas & al. (2009) soulignent que le traumatisme psychologique post-échec rend les organisations incapables d'apprendre de leurs déboires. De la même façon, Edmondson (2011) fait remarquer qu'examiner les échecs en profondeur est déplaisant pour les individus et peut même être préjudiciable en termes d'estime de soi. Or, ces émotions négatives inhibent le processus d'apprentissage organisationnel (Shepherd et Cardon, 2009). Ainsi, par exemple, les personnes victimes d'une déconvenue peuvent préférer refouler ce souvenir douloureux au lieu d'enclencher une démarche d'autoréflexion, courant alors le risque de reproduire certaines erreurs à l'avenir (Shepherd, 2003). D'une façon plus générale, nous notons que de nombreux travaux récents (Baumard et Starbuck, 2005 ; Cannon et Edmondson, 2005 ; Carmeli et Schaubroeck, 2008) contribuent à nuancer le mythe de l'apprentissage par l'échec.

Très souvent, ces différents articles sont centrés sur l'objet potentiel d'apprentissage – souvent un projet innovant n'ayant pas permis d'atteindre les résultats espérés – et les auteurs identifient ensuite un faisceau d'éléments (politiques, affectifs, organisationnels...) censés justifier l'absence d'apprentissage par l'échec. Dans ce cas-là, l'organisation ne peut pas améliorer sa performance, en se fondant sur l'expérience (Nevis & al., 195). Au lieu de nous intéresser ici à un ou plusieurs échec(s) particulier(s) et de voir si l'organisation en a tiré les leçons, nous nous proposons plutôt d'étudier une cause supposée de non apprentissage en situation d'échec : le biais d'auto-complaisance (Miller et Ross, 1975). Ce biais cognitif évoque la tendance des individus à expliquer leurs déconvenues par des facteurs externes, tels que la malchance ou la conjoncture, par exemple. Ainsi, nous nous donnons pour objectif, non seulement de vérifier l'existence du biais d'auto-complaisance sur le plan empirique, mais aussi de mieux cerner ce phénomène, ainsi que les impacts possibles sur la performance de l'organisation. Dans cette recherche, nous nous poserons donc les questions suivantes : *« Pouvons-nous confirmer empiriquement l'existence d'un biais d'auto-complaisance dans l'analyse rétrospective d'un échec ? Le cas échéant, comment se manifeste-t-il dans la durée et dans quelle mesure est-il lié à la performance de l'organisation ? »*.

Pour mener à bien cette réflexion, à l'instar par exemple de Lau et Russell (1980), Zientek et Breakwell (1991) ou Biddle & al. (2001), nous avons choisi de nous intéresser à la sphère sportive. L'idée selon laquelle le succès passe par les enseignements tirés des échecs passés

est effectivement très répandue dans ce milieu-là. Ainsi, par exemple, l'ancien célèbre entraîneur de football italien, Arrigo SACCHI, déclara un jour : « *C'est dans la difficulté qu'on apprend, qu'on grandit* »³. Nous avons donc fait le choix ici de nous intéresser au discours des entraîneurs de Ligue 1, en conférence de presse, le soir d'une défaite au cours de la saison 2010-2011. Le fait de nous limiter à des analyses quasi-immédiates constitue d'ailleurs une originalité de notre approche. Les 176 interviews d'après-match de notre échantillon ont fait l'objet d'un traitement qualitatif (analyse de contenu) et quantitatif (tests simples de relations entre variables). Il en ressort plusieurs résultats théoriques intéressants. Tout d'abord, l'existence d'un biais d'auto-complaisance n'est pas confirmée dans cet article. En effet, nous verrons que les individus étudiés évoquent majoritairement des causes internes pour expliquer l'échec, même s'il apparaît que leur discours « à chaud » est souvent stéréotypé. En outre, nous montrons que les individus obtenant les meilleurs résultats ne sont pas ceux qui sont le moins sujets à l'auto-complaisance. Enfin, nous soulignons l'importance du contexte social dans l'analyse rétrospective d'un échec. En revanche, nous mettons en évidence que l'accumulation d'échecs dans le temps et les situations de stress n'accroissent pas le biais égocentrique.

Ainsi, nous ferons tout d'abord un tour d'horizon des principaux écrits sur le biais d'auto-complaisance, ce qui nous permettra de mieux circonscrire notre étude. Nous expliquerons ensuite, de façon détaillée, notre dispositif méthodologique pour recueillir, traiter et analyser les données. Cela nous conduira logiquement à présenter nos principaux résultats empiriques, que nous mettrons en perspective par rapport à notre revue de la littérature. Enfin, nous conclurons en rappelant les objectifs et les apports du papier, puis en signalant les limites de cette contribution et en ouvrant sur de nouvelles pistes de recherche.

³ « Apprendre de l'échec », *L'Équipe*, 28 janvier 2012.

1. REVUE DE LA LITTÉRATURE

Nous mettons, ci-dessous, en évidence les difficultés du jugement causal face à une expérience passée ambiguë. Nous montrons notamment qu'en cas d'échec cela peut se manifester, chez les individus, par le recours à des analyses auto-complaisantes, auquel cas l'apprentissage qui en résulte est mal fondé et ne débouche sur aucune amélioration.

1.1. Recherche d'explication causale en situation d'ambiguïté

Pour Hilton (2002), les individus éprouvent le besoin de trouver des explications satisfaisantes aux expériences qu'ils vivent, *a fortiori* lorsqu'il s'agit d'évènements désagréables ou imprévus. En effet, l'idée selon laquelle de telles expériences se produisent sans raison ou de façon aléatoire n'est pas acceptable pour les personnes concernées. Cette quête rétrospective de sens peut conduire les individus à effectuer quelques raccourcis sur le plan cognitif. Ces derniers peuvent, par exemple, établir des corrélations illusoire, c'est à dire qu'ils voient des relations de causalité entre deux variables là où il n'y en a pas forcément⁴. D'une façon générale, les investigations causales sont complexes, car les situations vécues sont ambiguës, si bien qu'il n'est pas toujours facile de savoir pourquoi et comment elles sont survenues (Cannon et Edmondson, 2005). Ainsi, les liens entre les entrées, les actions et les sorties de l'organisation sont méconnus ou insuffisamment compris. Dans ces conditions, les conséquences d'une action ne peuvent être cernées qu'avec une grande imprécision (Romelaer, 1994). En outre, toute expérience est brouillée par la complexité de l'histoire (Levitt et March, 1988). Sur ce point, Senge (1991) souligne notamment que les causes et les effets ont des rapports lointains, dans l'espace et dans le temps. Du fait de cette ambiguïté, les organisations ont du mal à apprendre de leurs expériences passées. Ce qui s'est passé manque de clarté – les relations de causalité entre les évènements sont difficiles à établir – tout comme la raison pour laquelle cela s'est passé (March et Olsen, 1976). D'ailleurs, les observateurs de l'organisation ont noté, depuis longtemps, que tout échec est difficile à interpréter. Ce constat

⁴ Pour illustrer son propos, Hilton (2002) cite les travaux de Tversky et Kahneman (1974). « *Ils ont remarqué que les instructeurs de l'armée de l'air israéliens réprimandaient durement tout élève pilote qui avait commis une erreur grave ayant failli conduire à un désastre en vol. A l'essai suivant, la performance s'améliorait de façon substantielle, alimentant la croyance des instructeurs que leur intervention avait été efficace. Cependant la performance des pilotes avait de toutes façons de bonnes chances de s'améliorer à cause de la régression statistique vers la moyenne : c'est que, après tout événement rare ou extrême dans une série, les événements suivants ont de bonnes chances d'être moins extrêmes ou rares* » (Hilton, 2002 : 219).

reste d'ailleurs valable, même lorsque les actions qui précèdent les déconvenues en question sont parfaitement connues (Sitkin, 1992).

Lorsque les résultats obtenus sont déterminés par des facteurs ambigus, nous montrons, ci-dessous, que les individus font généralement preuve d'auto-complaisance.

1.2. Manifestation du biais d'auto-complaisance en cas d'échec

Nous expliquons ici en quoi consiste le biais d'auto-complaisance et comment il évolue au fil du temps, puis nous cherchons à en comprendre l'origine.

1.2.1. Définition du biais d'auto-complaisance et évolution dans le temps

Le biais d'auto-complaisance – appelé aussi « *biais intéressé* », « *biais d'intéressement dans l'attribution* » ou encore « *biais égocentrique* » – consiste à attribuer ses succès à des causes internes ou dispositionnelles (talent, compétence, personnalité, intelligence, effort...) et ses échecs à des facteurs externes ou situationnels (malchance, conjoncture, injustice, erreur d'un tiers...) afin de ne pas paraître responsable de ces revers (Staw et Ross, 1978 ; Miller et Ross, 1975 ; Arkin & al., 1980 ; Bettman et Weitz, 1983). Reifenberg (1986) souligne que certaines études n'ont pas montré un effet significatif de ce biais, et que d'autres ont montré un effet d'attribution inverse, à savoir que les sujets tirent crédit de l'échec et externalisent le succès (Bradley, 1978). Pour autant, la plupart des travaux sur le sujet suggèrent qu'il y a, chez chacun d'entre nous, une propension à trouver des causes étrangères à nous-mêmes quand cela ne va pas (Elliott & al., 2000). Senge (1991) parle d'ailleurs de syndrome « *l'ennemi est au-dehors* » pour décrire un tel phénomène.

Ainsi, les entreprises justifient souvent leurs échecs en prétextant des événements imprévisibles qui étaient en dehors de leur contrôle. L'échec serait également bien souvent dû à une conjugaison de facteurs hautement improbable et qui n'aurait aucune chance de se reproduire à l'avenir. Ce qui signifie qu'aussi important qu'ait pu être l'échec, ce n'est la faute de personne et que de grandes réformes ne sont en aucun cas nécessaires (Finkelstein, 2003). Baumard et Starbuck (2005) constatent, à ce titre, que plus la déconvenue est de grande ampleur, plus les acteurs font appel à des causes extérieures. Une étude des lettres aux actionnaires dans des rapports annuels a notamment établi que les dirigeants ont tendance à

attribuer les résultats favorables à des facteurs qui sont sous leur contrôle, tels que la stratégie de l'entreprise ou leurs programmes de R&D, alors qu'ils attribuent généralement les résultats négatifs à des facteurs externes incontrôlables tels que l'inflation, par exemple (Lovallo et Kahneman, 2003 ; Finkelstein, 2003). Hilton (2002) fait remarquer que des résultats similaires ont été obtenus par Lau et Russell (1980) en analysant les comptes-rendus des journaux sportifs concernant les victoires et les défaites de l'équipe locale.

Villemain & al. (2006) regrettent toutefois que les attributions soient traditionnellement étudiées comme s'il s'agissait d'un phénomène statique. Cela pose un problème méthodologique, car nos réactions immédiates – à la suite d'un succès ou d'un échec – sont souvent modifiées ultérieurement (Burger et Pavelich, 1994). Ainsi, par exemple, Burger (1986) met en évidence une évolution dispositionnelle des attributions au cours du temps après les situations de succès et, à l'inverse, une évolution situationnelle suite à un échec. Avec le recul, l'analyse rétrospective va, de toute façon, évoluer du fait de la modification des perceptions des événements et des informations nouvelles à disposition. Villemain & al. (2006) font finalement l'hypothèse qu'en cas de recueil immédiat sur des événements qui viennent tout juste de se dérouler, les personnes interrogées se rabattent vraisemblablement sur des attributions simples et venant rapidement à l'esprit. À l'inverse, ils supposent qu'en laissant un temps de réflexion aux individus, les attributions causales seront un peu plus élaborées.

1.2.2. Explications du biais d'auto-complaisance

L'attitude consistant à invoquer des facteurs situationnels pour expliquer un échec relève, en fait, des stratégies de « *coping* » (Lazarus et Folkman, 1984). En effet, modifier ses cognitions et/ou changer la représentation que nous avons d'une situation défavorable et stressante font partie des adaptations possibles pour faire face à l'adversité (Meyer, 2005). Nous pouvons y voir, à l'instar de Staw (1981), une application possible de la théorie de la dissonance cognitive (Festinger, 1957). En effet, une telle situation est susceptible de survenir en cas de décalage entre, d'un côté, la conviction profonde de l'individu quant à la pertinence de ses décisions passées et, de l'autre, les mauvais résultats auxquels celles-ci ont donné lieu. Dans un tel cas de figure, l'individu peut chercher à réduire la dissonance, en attribuant l'échec à des causes externes, au lieu d'en assumer la responsabilité ultime. C'est d'ailleurs le résultat

établi empiriquement par Baumard et Starbuck (2005). Les auteurs mettent ainsi en évidence que l'organisation est une arène politique où chacun cherche à défendre son territoire. Il n'est donc pas étonnant, dans ces conditions, que les individus se livrent à des analyses susceptibles de les protéger d'une hiérarchie qui a tendance à chercher les coupables des échecs et à les sanctionner. Ainsi, pour Staw (2005), en cas d'échec, les acteurs ont tendance à être dans l'autojustification et à rationaliser leurs choix passés, en vue notamment de protéger l'estime qu'ils ont d'eux-mêmes. Traditionnellement, les auteurs considèrent effectivement que le biais d'auto-complaisance résulte du besoin de la personne d'améliorer et de protéger son ego (Rosenfeld, 1990). Par exemple, Lau et Russel (1980) ont comparé la manière dont les joueurs, les entraîneurs et les journalistes sportifs expliquent les résultats de différents événements sportifs et ont trouvé que l'intensité du biais d'intéressement dans l'attribution est reliée positivement au niveau d'implication de l'ego de la personne dans l'évènement en question (Lee et Tiedens, 2001).

De leur côté, Fox et Staw (1979) ont démontré que le biais d'auto-complaisance est lié au fait que la crédibilité des décideurs est menacée par les autres membres de l'organisation, si bien qu'ils ont peur d'être critiqués, rétrogradés, voire licenciés. Weary et Arkin (1981) offrent une explication analogue, en termes de présentation de soi. L'objectif étant ainsi de bénéficier d'une image positive auprès du public. En effet, le management de l'impression suppose que la motivation principale des individus est d'être perçus de la meilleure façon possible et surtout d'éviter d'être perçus défavorablement (Point, 2007). En particulier, l'auteur note que les dirigeants souhaitent contrôler l'image qu'ils donnent d'eux-mêmes. En conséquence, ils sont passés maîtres dans l'art de gérer – voire de manipuler – les impressions à travers les discours qu'ils produisent. Ils font notamment en sorte de divulguer des informations qui leur sont toujours favorables. En ce sens, le biais égocentrique doit être compris comme un moyen d'éviter toute situation embarrassante en produisant un discours attributif, qui est faussé par l'auto-complaisance de l'individu.

Lee et Tiedens (2001) attirent toutefois notre attention sur les coûts possibles des attributions situationnelles en cas d'évènements négatifs. En particulier, dans un contexte professionnel, les individus qui expliquent des résultats négatifs par des facteurs externes sont perçus comme étant moins crédibles par leurs collègues. Ceci est dû notamment au fait que ces derniers

détiennent des informations objectives sur ce qui a pu produire tel ou tel résultat. Ainsi, le biais d'auto-complaisance, en cas de contre-performance, a des effets négatifs en termes d'image lorsque les observateurs s'attendent à ce que la personne – surtout si elle a un statut social élevé et un pouvoir important – assume ses responsabilités et exerce un certain contrôle sur les résultats obtenus. « *External attributions for a negative event suggest that the attributor does not have control over critical outcomes, does not have the ability to affect and change the course of events, and appears dependent on others. In other words, the attributor appears powerless* » résumant, à ce titre, Lee et Tiedens (2001 : 257-258). En définitive, pour les auteurs, si une personne « puissante » produit un discours tourné vers des facteurs externes en cas d'évènement négatif, cela donnera le sentiment à l'auditoire qu'il ment et qu'il est malhonnête ou qu'il a quelque chose à cacher. Au final, l'impression laissée par la personne sera très négative.

Nous allons désormais nous pencher sur les conséquences du biais d'auto-complaisance sur l'apprentissage et la performance de l'organisation.

1.3. Conséquences du biais d'auto-complaisance sur l'apprentissage et la performance

Les entreprises ne peuvent entreprendre des actions correctives que si elles ont identifié correctement la cause des difficultés rencontrées (Hilton, 2002). Or, si le biais d'auto-complaisance est avéré, les leçons tirées de l'échec ne sont pas les bonnes et l'apprentissage ne peut être que mal fondé. Autrement dit, les organisations peuvent parfaitement apprendre des choses qui sont incorrectes (*superstitious learning*) à la suite d'une expérience malheureuse. D'ailleurs, cela est peut-être même encore plus probable que le contraire (Levinthal et March, 1993 ; Lättheemäki & al., 2001). Ainsi, dans l'apprentissage à faux, un savoir nouveau est certes construit, mais il ne permet pas d'identifier les causes de la situation vécue. En définitive, les organisations peuvent très bien établir des hypothèses incorrectes et construire une relation causale illusoire à partir d'un échec (March et Olsen, 1976 ; Levitt et March, 1988 ; Huber, 1991). Kreiner (2006 : 30) montre, par exemple, que l'industrie de la construction a tendance à tirer des enseignements mal fondés de ses déconvenues, malgré les enquêtes rétrospectives auxquelles donnent systématiquement lieu les accidents de chantier, les multiples rapports d'experts et les nombreuses personnes compétentes et expérimentées ayant passé une bonne partie de leur carrière dans ce secteur d'activité : « *The failures in*

construction are failures in its learning processes. It is not the failure to learn, but a disposition to learn things that are false, that is the reason why there is something wrong with the construction industry ». Le fait que l'organisation ait pu mal apprendre pose évidemment question. En effet, une notion élémentaire de l'apprentissage se concentre sur l'amélioration du résultat. Les organisations sont notamment supposées encourager les comportements qui donnent lieu à des résultats favorables et diminuer les comportements qui conduisent à des résultats défavorables (Schulz, 2002). D'ailleurs, Nevis & al. (1995) définissent l'apprentissage organisationnel comme la capacité ou le processus, permettant de maintenir ou d'améliorer la performance, en se fondant sur l'expérience. Selon cette perspective, l'apprentissage peut être défini comme la capacité accrue à entreprendre des actions de manière efficace (Kim, 1993). À ce titre, pour Fiol et Lyles (1985), même si aucun modèle d'apprentissage organisationnel n'est unanimement accepté dans la littérature, nous retrouvons quand même le plus souvent l'hypothèse que l'apprentissage va accroître la performance future. Pour les auteurs, l'apprentissage organisationnel doit effectivement être entendu comme un processus d'amélioration des actions, à travers une meilleure connaissance et une meilleure compréhension. En résumé, une organisation apprend lorsque, à travers son traitement de l'information, elle augmente la probabilité que ses actions futures conduisent à une performance accrue (Huber, 1991)⁵. Un traitement de l'information post-échec biaisé, sur le plan cognitif, laisse alors présager une incapacité de l'organisation à progresser suite à ses déconvenues. Ce lien entre biais d'auto-complaisance et performance organisationnelle reste toutefois à approfondir, car il est peu traité dans la littérature. Au terme de cet état de l'art, différentes questions de recherche émergent ainsi naturellement et permettent de préciser notre problématique de départ :

- Pouvons-nous confirmer l'existence d'un biais d'auto-complaisance dans les discours consacrés à l'analyse immédiate d'un échec et, si oui, comment se manifeste-t-il ?
- La tendance éventuelle à l'auto-complaisance en situation d'échec évolue-t-elle en fonction de facteurs, tels que le temps, le contexte social ou le stress de la situation ?
- Quel lien pouvons-nous établir entre le biais d'auto-complaisance en cas d'échec et la performance de l'organisation concernée ?

⁵ Cette perspective a néanmoins été critiquée dans la mesure où l'apprentissage organisationnel peut mener à des résultats qui n'améliorent pas les performances ou à des résultats qui ne sont pas visibles en termes de changements de comportements, sources d'amélioration des performances (Ingham, 1995).

Nous allons désormais présenter la méthodologie que nous avons élaborée pour apporter des réponses satisfaisantes à ces différentes questions de recherche.

2. MÉTHODOLOGIE

Nous avons vu précédemment que le monde du sport est un terrain d'étude privilégié pour analyser les biais dans le processus d'attribution, en cas de succès ou d'échec (Lau et Russell, 1987 ; Zientek et Breakwell, 1991 ; Biddle & al. ; 2001). Dès lors, il nous a paru pertinent de nous pencher ici sur le cas particulier du football, sport le plus populaire en France.

À l'instar de Burger et Pavelich (1994) ou Lau (1984), nous avons opté pour un recueil de données qualitatives, provenant d'articles issus du quotidien sportif L'Équipe (via le bouquet de presse FACTIVA). En l'occurrence, nous nous sommes intéressés aux discours des entraîneurs de Ligue 1 en conférence de presse, le soir même d'une défaite, lors de la saison de football 2010-2011. En effet, pour simplifier notre travail d'opérationnalisation, nous assimilons ici la notion d'échec à celle de défaite, alors même qu'un match nul peut parfois être vécu comme un échec par certains entraîneurs et par certains joueurs⁶. Par ailleurs, vu que nous nous intéressons ici au lien susceptible d'exister entre le biais d'auto-complaisance et la performance de l'équipe en fin de saison, nous avons décidé d'écarter de notre échantillon tous les entraîneurs n'ayant pas disputé la saison complète (il s'agit en l'occurrence, cette année-là, des entraîneurs des Girondins de Bordeaux, de l'AS Monaco, du RC Lens et de l'AC Arles-Avignon). Le tableau N°1, ci-après, dresse finalement la liste des entraîneurs sur lesquels se fonde cet article et fait également apparaître la performance de leurs clubs respectifs à l'issue de la saison 2010-2011.

Tableau N°1 : Détail sur la population d'entraîneurs étudiée.

Entraîneur	Club	Classement	Points	Défaites
Rudi GARCIA	LOSC Lille Métropole	1 ^{er}	76 pts	4
Didier DESCHAMPS	Olympique de Marseille	2 ^e	68 pts	6
Claude PUEL	Olympique Lyonnais	3 ^e	64 pts	8
Antoine KOMBOUARE	Paris Saint-Germain	4 ^e	60 pts	8
Francis GILLOT	FC Sochaux-Montbéliard	5 ^e	58 pts	14
Frédéric ANTONETTI	Stade Rennais FC	6 ^e	56 pts	12
Alain CASANOVA	Toulouse FC	8 ^e	50 pts	16
Jean FERNANDEZ	AJ Auxerre	9 ^e	49 pts	9

⁶ C'est le cas, par exemple, lorsqu'un club à gros budget de haut de tableau fait match nul à domicile contre une équipe à petit budget de bas de tableau. La phrase « *un match nul qui a le goût d'une défaite* » est ainsi souvent entendue dans le monde du sport.

Christophe GALTIER	AS Saint-Etienne	10 ^e	49 pts	13
Christian GOURCUFF	FC Lorient	11 ^e	49 pts	13
Philippe MONTANIER	Valenciennes FC	12 ^e	48 pts	10
Pablo CORREA	AS Nancy Lorraine	13 ^e	48 pts	16
René GIRARD	Montpellier Hérault SC	14 ^e	47 pts	15
Franck DUMAS	SM Caen	15 ^e	46 pts	14
Alex DUPONT	Stade Brestois 29	16 ^e	46 pts	14
Eric ROY	OGC Nice	17 ^e	46 pts	14

Ainsi, pour chacune des 38 journées de championnat de la saison 2010-2011, nous avons analysé les déclarations « à chaud » aux médias de tous les entraîneurs de notre échantillon venant de subir une défaite. Cela correspond à un ensemble de 176 interviews étudiées, sur un total de 186 défaites. En effet, bien que sa présence soit normalement obligatoire, en vertu de la charte médias de la Ligue de Football Professionnel, signée par tous les clubs, l'entraîneur décide parfois de ne pas se rendre en conférence de presse. C'est le cas notamment lorsqu'il est irrité par le résultat et/ou le contenu du match et préfère prendre du recul, au lieu de tenir des propos susceptibles de déplaire aux différentes parties prenantes.

Nous avons codé les 176 interviews et nous avons ensuite attribué un score d'auto-complaisance à chaque discours d'après-match, selon la propension de l'entraîneur à expliquer la défaite par des facteurs plutôt internes (erreurs techniques, manque d'enthousiasme...) ou externes (malchance, erreur d'arbitrage...). Plus précisément, nous nous sommes appuyés sur l'échelle de mesure en cinq points – allant de 0 à 4 – présentée dans le tableau N°2 ci-dessous. Précisons ici que pour fiabiliser notre approche nous avons systématiquement compté le nombre d'arguments internes et externes dans les différentes déclarations.

Tableau N°2 : Échelle de mesure utilisée pour coder les discours d'après-match.

Score	Explication causale	Exemple de verbatim
0	Causes uniquement internes	« C'était trop faible dans le jeu pour espérer mieux, tout simplement. À chaque fois qu'on joue, on sait qu'on est capables, mais on n'y croit pas, on n'ose pas assez, et on joue avec le frein à main. [...]. Si on n'a pas la même mentalité que l'année dernière, et si on n'a pas l'envie de faire les efforts tous ensemble, ce sera difficile » (Eric ROY).
1	Causes majoritairement internes	« J'ai déjeuné avec M. LAYEC (n°2 de la Direction nationale de l'arbitrage) cette semaine. Je ne vais pas trahir ce que je lui ai promis en parlant de l'arbitrage. Mais bon, dans ce match, ce n'est pas le plus grave. Si on doit s'en prendre à quelqu'un, c'est d'abord à nous-mêmes. Car j'estime qu'on a donné le match aux Stéphanois en commettant une bourde énorme qui a remis Saint-Étienne dans un match qu'on avait en main. Nous, on ne nous fait pas de cadeaux. Mais on en donne, en revanche. Et ça, ça ne pardonne pas... [...] En tout cas, on n'est pas une équipe de bétonneurs.

		<i>On va donc continuer de chercher le résultat, où que l'on joue » (Pablo CORREA).</i>
2	Causes autant internes qu'externes	<i>« C'est une grosse déception pour les joueurs, pour la ville, pour le club. Elle est à la hauteur des espoirs qu'on avait placés dans ce match. Mais on est tombés sur une équipe réaliste, habituée à ce genre de rendez-vous. Nous, à l'inverse, nous avons eu un peu de précipitation, un peu de maladresse. Je trouve quand même le score assez sévère parce qu'on se crée des occasions. On fait une bonne première période et on se fait prendre sur deux coups de pied arrêtés. On concède un coup franc stupide, qui amène un corner stupide, qui amène un but... C'est le vécu qu'il nous manque. 4-1, c'est lourd. Il faut grandir, se servir de ces matches pour éviter les petites fautes qui pèsent lourd. Ça va être un peu dur à digérer, parce que c'est un match particulier. Il va falloir nettoyer les têtes. On a 35 points, il reste encore beaucoup de matches à jouer » (Christophe GALTIER).</i>
3	Causes majoritairement externes	<i>« C'est pénible. Monaco vient faire un hold-up. Tant mieux pour eux. Mais c'est triste de perdre contre une équipe comme ça. On s'enfoncé doucement. Dans le jeu, on n'a rien à envier à cette équipe-là, n'en parlons pas, mais même à d'autres équipes. On n'a pas eu la réussite et l'efficacité et en contrepartie on n'a pas été efficaces défensivement. Il faut être rigoureux du début à la fin. Ça va faire du bien à tout le monde de mettre la tête dans le frigo. Certains ont besoin qu'on leur explique le football dans la rigueur et le collectif » (René GIRARD).</i>
4	Causes uniquement externes	<i>« Je sors du vestiaire de l'arbitre. Il m'a dit qu'il avait vu la main. C'est assez effarant. Quand il m'a dit qu'il pensait que ce n'était pas intentionnel, je lui ai demandé si c'était une boutade... Pour moi, c'est une erreur d'arbitrage. [...] Je suis frustré, déçu. J'ai aimé l'état d'esprit de mon équipe, sans aucun complexe. J'ai vu un très bon Brest, et on n'a pas été récompensés. Quand je vois comment mon équipe a joué, ça me laisse espérer qu'on atteindra notre objectif. Si on doit se maintenir à la dernière minute du dernier match, on le fera... » (Alex DUPONT).</i>

C'est en procédant de cette façon pour toutes les déclarations post-défaites que nous avons finalement pu réaliser une base de données sous EXCEL. L'objectif étant ensuite de pouvoir soumettre les données recueillies à différents traitements statistiques simples, en croisant notamment les scores obtenus avec la performance sportive du club à l'issue de la saison étudiée⁷. La partie suivante revient, à ce titre, sur le détail des calculs que nous avons réalisés pour mener à bien notre réflexion. Pour autant, comme le soulignent Villemain & al. (2006), notre approche qualitative permet d'aller au-delà, en rendant aussi possible une analyse détaillée du contenu des interviews et, par là même, la contextualisation et la compréhension des mécanismes cognitifs mis en jeu suite à un échec. C'est la raison pour laquelle nous avons également procédé à un travail de codage interprétatif (Miles et Huberman, 2003) des discours d'après-match.

⁷ Une étude sur plusieurs saisons a certes été envisagée pour mieux souligner l'impact du contexte ou de la situation, mais cette approche a finalement été écartée en raison des nombreux changements observés d'une année sur l'autre (accession en Ligue 1 et relégation en Ligue 2 de trois clubs, changements nombreux d'entraîneurs et de joueurs, arrivée de nouveaux actionnaires...).

3. RÉSULTATS EMPIRIQUES

Nous allons, tout d'abord, voir si notre étude empirique permet de confirmer l'hypothèse d'un score d'auto-complaisance élevé pour les entraîneurs de Ligue 1. Nous nous intéresserons ensuite, de façon plus précise, au contenu de leurs discours afin d'avoir une idée des arguments qu'ils mettent généralement en évidence pour analyser leurs défaites. Enfin, nous chercherons à savoir si le score d'auto-complaisance est influencé par des phénomènes tels que l'accumulation des défaites ou encore le timing de l'échec dans la saison.

3.1. Analyse du score d'auto-complaisance des entraîneurs de Ligue 1

Le tableau N°3 ci-dessous présente les résultats du travail de codage pour la saison de Ligue 1 2010-2011 :

Tableau N°3 : Score d'auto-complaisance des entraîneurs de L1.

	E. ROY	A. DUPONT	F. DUMAS	R. GIRARD	P. CORREA	P. MONTANIER	C. GOURCUFF	C. GALTIER	J. FERNANDEZ	A. CASANOVA	F. ANTONETTI	F. GILOT	A. KOMBOUARE	C. PUJEL	D. DESCHAMPS	R. GARCIA
1ère journée								2							3	
2ème journée					2		0					2		0	3	
3ème journée		1					0						3			
4ème journée			3		1	0			3				0	3		
5ème journée				4						0		2				
6ème journée	0			0	1		0		3						2	
7ème journée	2					4						3			4	
8ème journée			0		0		0			2						
9ème journée					3	3		3	3	0						3
10ème journée	1						0				1		1			2
11ème journée	2		0					0								
12ème journée		0	1	0	1			0		0					2	
13ème journée	1				4					0	2					
14ème journée	0	0	1			1	0			2						
15ème journée			0	0					3		0					
16ème journée		1	3	2		3	3								3	
17ème journée						3				0		3				
18ème journée			0		0	3	1									
19ème journée										1	1	2	4			
20ème journée		1			0	4	1	0				0				
21ème journée	1	0			1				0	2	0			0		
22ème journée	0		0	0				2				4	3			
23ème journée	0	0					0		0	0		4				
24ème journée	0				0			1		0						0
25ème journée					0			0	2	2						
26ème journée		2		4				2		0			3		0	
27ème journée		0	3			4			3		1	0				
28ème journée		4		0								0	2			
29ème journée		4	3							2						
30ème journée			0								0					2
31ème journée				0	1					1	1			3		
32ème journée	4			2				0			3					
33ème journée	0				2	1								0		
34ème journée				2	0						1				2	
35ème journée		0					1	4						0		
36ème journée	2			0				0		0		0	2			
37ème journée				3			0	2	2		2					
38ème journée	3						0				2					
Défaites	14	14	14	15	16	10	13	13	9	16	12	14	8	8	6	4
Points L1	46	46	46	47	48	48	49	49	49	50	56	58	60	64	68	76
Score AC	16	13	14	17	16	26	6	16	19	12	14	20	18	12	13	7
Nbre interview	14	12	12	13	15	10	13	13	9	16	12	11	8	8	6	4
Score AC moy.	1,1	1,1	1,2	1,3	1,1	2,6	0,5	1,2	2,1	0,8	1,2	1,8	2,3	1,5	2,2	1,8

Il apparaît ainsi immédiatement que le score d'auto-complaisance est généralement plus élevé pour les entraîneurs ayant obtenu le meilleur classement en fin de saison. En effet :

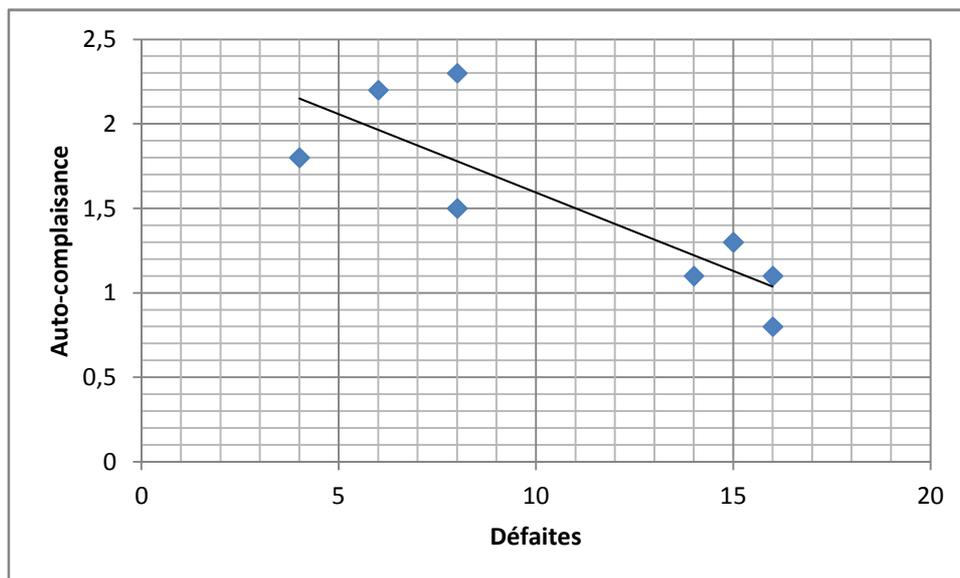
- Le score moyen des huit entraîneurs ayant obtenu les moins bons résultats est de 1.26/4.
- Le score moyen des huit entraîneurs ayant obtenu les meilleurs résultats est de 1.69/4.

D'ailleurs, l'écart est encore plus significatif lorsque nous tenons compte, non pas du nombre de points obtenus par l'entraîneur à l'issue du championnat, mais du nombre de défaites qu'il a subies tout au long de la saison⁸. Ainsi :

- Le score moyen des huit entraîneurs ayant subi le plus de défaites est de 1.10/4.
- Le score moyen des huit entraîneurs ayant subi le moins de défaites est de 1.85/4. Il atteint même 1.90/4 pour les entraîneurs des quatre clubs les mieux classés⁹.

Nous en déduisons finalement que le score d'auto-complaisance a tendance à être un peu plus important pour les clubs qui sont le moins habitués à perdre. Tentons dès lors de représenter la droite des moindres carrés (régression linéaire simple, où X = nombre de défaites et Y = score d'auto-complaisance) qui découle de cette conclusion (cf. figure N°1) :

Figure N°1 : Régression linéaire simple (échantillon total)



Statistiques de la régression

Coefficient de corrélation = - 0.68

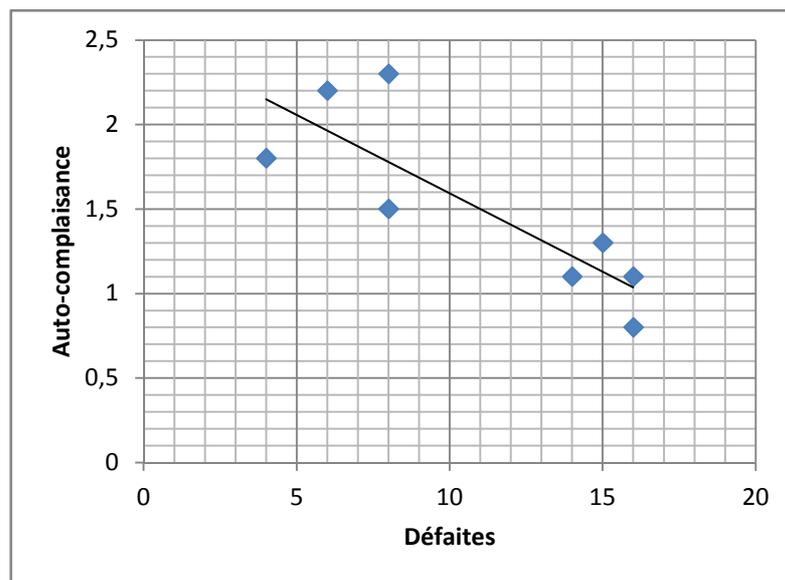
Coefficient de détermination $R^2 = 0.46$

⁸ C. GOURCUFF et C. GALTIER ayant subi le même nombre de défaites en 2010-2011 (13 défaites). Nous avons mis C. GOURCUFF dans la première catégorie et C. GALTIER dans la seconde, en tenant compte du nombre de points obtenus par chacun d'entre eux en fin de saison. Ceci afin d'obtenir deux populations comptant chacune huit entraîneurs.

⁹ Ces quatre clubs ont les quatre plus gros budgets de notre échantillon.

Statistiquement, le lien entre X et Y sur l'ensemble de la population n'est pas très significatif (R^2 assez faible). Pour autant, nous retrouvons bien visuellement l'idée selon laquelle les entraîneurs ayant subi le moins de défaites sont ceux qui ont le score d'auto-complaisance le plus élevé. Pour renforcer notre propos, isolons, d'un côté, les quatre entraîneurs ayant subi le moins grand nombre de défaites et, d'un autre côté, les quatre entraîneurs ayant subi le plus grand nombre de défaites¹⁰. Nous obtenons alors la figure N°2 suivante :

Figure N°2 : Régression linéaire simple (échantillon retraité)



Statistiques de la régression

Coefficient de corrélation = - 0.83

Coefficient de détermination $R^2 = 0.69$

Le lien entre les variables X et Y est désormais plus significatif sur le plan statistique (R^2 beaucoup plus proche de 1). Nous retiendrons donc finalement que les entraîneurs des clubs à gros budget du haut de tableau sont beaucoup plus enclins à faire preuve d'auto-complaisance que leurs collègues luttant pour le maintien de leur équipe en Ligue 1.

3.2. Analyse des arguments utilisés par les entraîneurs après une défaite

En règle générale, les entraîneurs de Ligue 1 ne fuient pas leurs responsabilités et se rendent systématiquement en conférence de presse d'après-match, malgré la défaite. En effet, nous n'avons recensé que sept cas où l'entraîneur n'a pas souhaité faire de déclarations aux médias

¹⁰ Parmi tous les entraîneurs ayant subi 14 défaites, nous avons retenu E. ROY, dont le club avait obtenu le moins grand nombre de points en fin de saison.

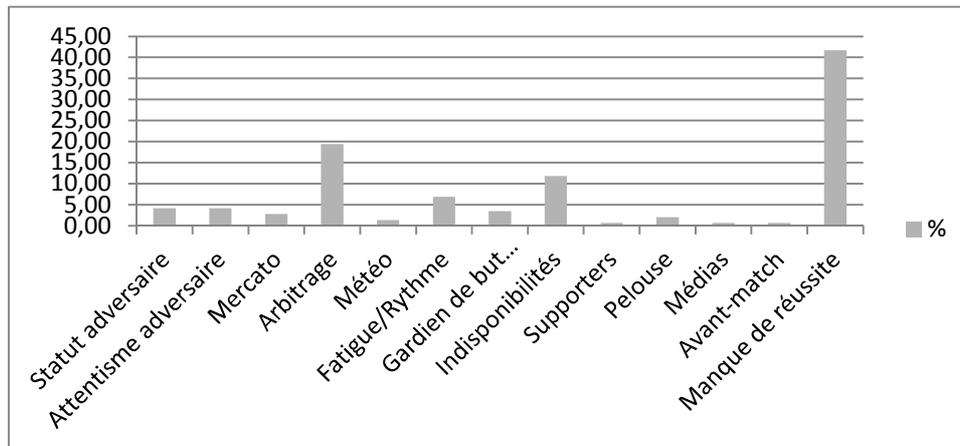
sur un total de 186 défaites¹¹ (3,8 %). À ce sujet, nous notons qu’aucun des entraîneurs du haut de tableau ne s’est soustrait à ses obligations médiatiques en 2010-2011 (cf. tableau N°1). Signe complémentaire de l’attitude globalement positive des entraîneurs face à un revers, il apparaît que le score d’auto-complaisance moyen – pour l’ensemble de notre échantillon – est très inférieur à 2 (en l’occurrence, il s’élève à 1.47/4). Autrement dit, dans leurs interviews « à chaud », les entraîneurs étudiés n’évoquent pas prioritairement des causes externes pour justifier leurs défaites. Sachant que la présence des journalistes – dont le métier consiste à faire preuve d’esprit critique – est *a priori* de nature à limiter le biais d’intéressement dans l’attribution des causes. « *Si je commence à répondre aux questions [sur l’arbitrage], vous allez dire que ce sont des excuses* », note, par exemple, à ce sujet l’entraîneur du Stade Rennais FC, Frédéric ANTONETTI. Bien qu’il y ait incontestablement des limites à la liberté du discours d’après-match des entraîneurs, dans 25 % des cas, leur score d’auto-complaisance est supérieur ou égal à 3/4. Certains arguments reviennent alors beaucoup plus souvent que d’autres, comme l’illustrent le tableau N°4 ci-dessous et la figure N°3 associée :

Tableau N°4 : Tour d’horizon et fréquence des différentes causes externes.

Argument invoqué par l’entraîneur	Occurrence	Pourcentage
Adversaire intrinsèquement supérieur (effectif, objectifs, expérience...)	6 fois	4,17 %
Agitations liées au mercato (rumeurs de transfert)	4 fois	2,78 %
Attentisme de l’adversaire qui a « fermé le jeu »	6 fois	4,17 %
Arbitrage (expulsion, pénalty, hors jeu...)	28 fois	19,44 %
Conditions météorologiques (chaleur, vent...)	2 fois	1,39 %
Fatigue ou manque de rythme des joueurs en raison du calendrier	10 fois	6,94 %
Grande prestation du gardien de but adverse	5 fois	3,47 %
Indisponibilité de joueurs clefs (blessures, sélections, suspension...)	17 fois	11,81 %
Manque de soutien des supporters	1 fois	0,69 %
Pelouse (synthétique, mauvais état...)	3 fois	2,08 %
Pression médiatique	1 fois	0,69 %
Problèmes logistiques d’avant-match (transport...)	1 fois	0,69 %
Résultat injuste par rapport au contenu du match (manque de réussite)	60 fois	41,67 %

¹¹ À trois reprises, Francis GILLOT a été remplacé par l’entraîneur adjoint en conférence de presse (cf. tableau N°1), car il avait écopé de quatre matchs de suspension pour des propos déplacés à l’encontre du corps arbitral. Nous n’avons pas intégré ces trois situations-là dans notre calcul.

Figure N°3 : Analyse détaillée de l'auto-complaisance.



Nous nous apercevons finalement que trois arguments reviennent très souvent dans le discours d'après-match des entraîneurs :

1- Le score final de la rencontre est injuste et ne reflète pas la physionomie du match, ce que nous pouvons alors interpréter comme de la malchance (42 %).

Exemples :

- « *Ce match me laisse des regrets car, à mon sens, on ne méritait pas de perdre ce match. Disons que Lille a eu la réussite du futur champion, mais on a tout donné pour essayer de battre le leader. Je n'ai donc pas grand-chose à reprocher à mon équipe. Et il faut savoir accepter que l'adversaire ait un peu plus de réussite que vous* » (Christophe GALTIER).

- « *[Je n'ai pas] grand-chose à reprocher à mes joueurs. C'est une défaite cruelle, mais il faut persévérer pour regagner le plus vite possible. [...] Si une équipe méritait de s'imposer, c'était la nôtre* » (Frédéric ANTONETTI).

2- Les erreurs d'arbitrage (19 %). La fréquence de cet argument peut d'ailleurs paraître surprenante, car les entraîneurs de Ligue 1 peuvent être – et sont régulièrement – sanctionnés par le Conseil National de l'Éthique lorsqu'ils critiquent trop ouvertement le corps arbitral (cf. notamment le cas de Francis GILLOT, évoqué en note de bas de page *supra*).

Exemples :

- « *Je ne veux pas polémiquer avec M. LANNOY. Il est le seul à avoir vu une faute qui n'y était pas. C'est comme ça. Mais il est évident que si nous avions ouvert le score, ça aurait pu crisper Lyon, et on ne sait pas ce qui aurait pu se passer* » (Didier DESCHAMPS).

- « *C'est Noël avant l'heure, vous ne croyez pas ? [...] Ce soir, il y a eu les cadeaux du LOSC et ceux de M. FAUTREL, l'arbitre. Je vous laisse juge, revoyez les images. Il faudra qu'on m'explique, d'une part le règlement sur les mains, car il change tout le temps, et, d'autre part, le penalty qui change tout. On serait revenus avec un point si on ne nous avait pas sanctionnés sévèrement* » (Rudi GARCIA).

3- L'absence de joueurs clefs de l'équipe, en raison principalement d'une accumulation de blessures (12 %). C'est un argument évoqué notamment par les entraîneurs gérant un effectif limité en joueurs d'expérience¹².

Exemples :

- « Avoir plusieurs blessés en même temps, cela arrive. Mais quand la série concerne le même secteur de jeu, c'est forcément très préjudiciable » (Jean FERNANDEZ).
- « Vous m'enlevez PROMENT, SEUBE, THÉBAUX et LECA (blessés), ça fait beaucoup. Je ne me réfugie pas derrière ça, mais quand on a besoin de joueurs d'expérience, ça manque. La semaine dernière, j'avais dit que ce serait un match de malins. Ce soir aussi, mais j'avais peut-être un peu moins de malins » (Franck DUMAS).

Quoi qu'il en soit, nous avons souligné *supra* que les entraîneurs de Ligue 1 évoquent majoritairement des causes internes pour expliquer rétrospectivement leurs défaites. D'ailleurs, l'analyse de leurs déclarations d'après-match révèle une forte convergence des propos. En l'occurrence, l'échec est systématiquement attribué à la contre-performance des joueurs présents, ce jour-là, sur le terrain. Ainsi, les entraîneurs interrogés n'hésitent pas à évoquer, selon les cas : des erreurs individuelles ; des lacunes techniques ; une certaine suffisance ; un manque de détermination, d'expérience, de réalisme, de confiance, de prise de risque ou encore de lucidité, etc. De tels discours attirent finalement l'attention sur l'importance de l'entraîneur, qui apparaît *de facto* comme celui qui est là pour analyser les défaites et faire progresser son effectif.

Exemples :

- « On a péché dans pas mal de secteurs du jeu, des duels à la maîtrise du ballon. On doit se montrer plus conquérants et faire preuve de plus de conviction. Mais il faut être réaliste, on fait trop d'erreurs pour une équipe qui aimerait jouer en haut de tableau. Ce but, on ne doit pas le prendre. Il faut travailler et se rendre compte que l'entraînement est la base de tout. C'est là qu'on fait ses gammes » (Eric ROY).
- « Nous avons eu la preuve que, pour jouer dans la cour des meilleurs, il y a encore pas mal de travail à accomplir. Derrière, au milieu, devant... Bref, à tous les niveaux » (Christophe GALTIER).

En revanche, les entraîneurs ne font quasiment jamais référence aux erreurs qu'ils ont pu commettre eux-mêmes dans la préparation du match ou durant la rencontre (dispositif tactique, choix des joueurs, changements en cours de match, discours avant le match et durant la mi-temps, séances d'entraînement...). Ainsi, nous n'avons relevé que six exceptions dans notre échantillon de 176 interviews d'après-match (3,4 %), sachant qu'à chaque fois

¹² On peut d'ailleurs rapprocher cet argument de celui sur la fatigue des joueurs (7 %), car les entraîneurs disposant d'un effectif de joueurs expérimentés plus important que leurs collègues peuvent adopter plus facilement une logique de roulement.

l'argument en question n'est qu'un élément d'explication parmi d'autres dans le discours de l'entraîneur. Ajoutons, à ce sujet, que 12 entraîneurs sur un total de 16 ne s'attribuent jamais la moindre responsabilité dans la défaite devant les médias.

Exemples :

- « *On a erré sur le terrain et je me suis peut-être trompé en composant l'équipe, mais je n'ai pas d'explications* » (René GIRARD).
- « *Quand on fait [des changements] aussi tôt dans le match, c'est qu'on s'est trompé de composition, c'est de ma faute* » (Pablo CORREA).
- « *La première chose qui me vient à l'esprit, c'est qu'on a pris une belle volée. [...] Je me pose des questions... C'est peut-être le message qui n'arrive pas à passer. [...] [Je me demande] si c'est à moi de m'adapter aux joueurs ou eux à moi* » (Pablo CORREA).
- « *Je ne suis pas énervé mais déçu. On n'a pas le droit de perdre des matches comme ça. J'ai raté mon coup. Quand un entraîneur change deux joueurs à la mi-temps, c'est qu'il s'est trompé, c'est tout* » (Frédéric ANTONETTI).
- « *Je m'en veux un peu. Je n'aurais peut-être pas dû faire jouer Yann. Il s'est blessé à une main à l'entraînement et il avait un problème d'équilibre. Mais c'est M'VILA et s'en passer, c'est compliqué* » (Frédéric ANTONETTI).
- « *Je suis déçu, oui, et forcément un peu en colère quand on met en place un schéma et que ça ne se passe pas comme on le souhaite* » (Antoine KOMBOUARE).

Un tel constat nuance finalement la conclusion selon laquelle le score d'auto-complaisance est assez faible parmi les entraîneurs de Ligue 1. En effet, si ces derniers n'hésitent à mettre l'accent sur le comportement de leurs joueurs en cas de défaite, ils se montrent, en revanche, beaucoup moins enclins à reconnaître leurs propres défaillances.

3.3. La dynamique du score d'auto-complaisance au fil de la saison

Enfin, nous nous sommes intéressés à l'évolution du discours des entraîneurs au fil du temps afin de mieux appréhender l'influence éventuelle du contexte. En l'occurrence, si nous découpons la saison en cinq périodes de sept ou huit journées¹³, voici les résultats que nous obtenons (cf. tableau N°5) :

¹³ Comme il y a 38 journées de championnat, nous avons isolé des périodes de sept journées (en début et en fin de saison) et des périodes de huit journées (en milieu de saison).

Tableau N°5 : Évolution du score d'AC au fil de la saison (1^{er} découpage).

Journées de championnat concernées	Score d'auto-complaisance moyen
Journées 1 à 7	1,88
Journées 8 à 15	1,05
Journées 16 à 23	1,40
Journées 24 à 31	1,40
Journées 32 à 38	1,38

Il ressort finalement de cette analyse que le début de saison 2010-2011 a été davantage propice à des analyses auto-complaisantes des défaites de la part des entraîneurs. Par ailleurs, nous constatons que le stress présumé de fin de saison (course au titre, à l'Europe ou au maintien) n'a absolument aucune incidence sur l'attitude des entraîneurs lors des interviews. D'ailleurs, si nous découpons la saison de façon encore plus fine – par exemple, en huit tranches de cinq journées¹⁴ – nous voyons que le score d'auto-complaisance en fin de saison est très faible et correspond à une mise en avant de causes majoritairement internes dans le diagnostic d'après-match, en cas de revers (cf. tableau N°6).

Tableau N°6 : Évolution du score d'AC au fil de la saison (1^{er} découpage).

Journées de championnat concernées	Score d'auto-complaisance moyen
Journées 1 à 5	1,78
Journées 6 à 10	1,65
Journées 11 à 15	0,88
Journées 16 à 20	1,70
Journées 21 à 25	0,79
Journées 26 à 30	1,77
Journées 31 à 35	1,34
Journées 34 à 38	1,14

Enfin, nous nous sommes demandés si l'entraîneur avait le même comportement en cas de défaite isolée et lorsqu'il est confronté à une série de défaites (au moins deux défaites consécutives). En l'occurrence :

- Pour l'ensemble des défaites, nous avons vu que le score d'auto-complaisance est supérieur ou égal à 3 dans 25 % des cas.
- Lorsqu'il y a une série de défaites, le score d'auto-complaisance lors du dernier match de la série est supérieur ou égal à 3 dans 27 % des cas.

¹⁴ Pour les mêmes raisons que précédemment, nous avons été conduits à envisager une période allant de la 31^e à la 35^e journée, puis une période allant de la 34^e à la 38^e journée (cette dernière donne le même score moyen qu'une période allant de la 33^e à la 37^e journée, si on considère que l'analyse à la fin de championnat n'a pas la même signification que les analyses précédentes).

L'écart n'est donc absolument pas significatif. Dès lors, nous pouvons en conclure qu'en règle générale une série de défaites n'a pas d'incidence sur le discours des entraîneurs, qui appréhendent les rencontres comme des évènements relativement indépendants entre eux. D'ailleurs, rares sont les entraîneurs qui font référence, de façon précise, à des défaites passées lors de la conférence de presse. En l'occurrence, nous n'avons comptabilisé que six exceptions, sur un total de 176 interviews.

4. ANALYSE DES RÉSULTATS ET DISCUSSION

À l'issue de cette recherche, il semble possible de faire apparaître une série de cinq résultats, de nature à compléter la littérature existante sur le biais d'auto-complaisance :

- Tout d'abord, **cette étude ne permet pas de confirmer empiriquement l'existence d'un biais d'auto-complaisance pour des individus en situation d'échec**. Cela va dans le sens de Bradley (1978), mais est à contre-courant de la plupart des travaux existants (Miller et Ross, 1975 ; Senge, 1991 ; Elliott & al., 2000 ; Finkelstein, 2003). Pour expliquer ce résultat, nous pouvons notamment rappeler que les individus étudiés ont la possibilité de se rattraper au « coup » suivant. Comme ils sont jugés sur un ensemble de 38 évènements, cela peut peut-être expliquer leur tendance à dédramatiser un échec ponctuel. Plus encore, il semble que la population étudiée cherche à légitimer son rôle et sa place au sein de l'organisation, en insistant sur les progrès à accomplir suite à la déconvenue. En effet, si la performance négative de l'équipe n'était due qu'à des facteurs externes, nous pourrions considérer qu'il n'y a pas forcément besoin de manager. En écho aux travaux de Lee et Tiedens (2001), il semble ainsi que les sujets produisent un discours visant à démontrer qu'ils ont un certain degré de contrôle sur les évènements défavorables. Nous montrons donc, dans cet article, que la crédibilité d'un manager passe aussi par sa capacité à repérer ce qui ne va pas dans un souci d'amélioration continue. Un examen attentif des données montre toutefois que si les individus ne font pas preuve d'auto-complaisance *stricto sensu* en cas d'échec (ils évoquent, la plupart du temps, des facteurs dispositionnels), ils ne se mettent pas pour autant en porte-à-faux. En effet, ils attribuent aux personnes dont ils ont la charge la responsabilité ultime de la déconvenue, au lieu d'évoquer leurs propres décisions et actions. Autrement dit, les résultats de cette étude ne sont pas les mêmes selon que le biais d'auto-complaisance est analysé sur le plan individuel ou sur le plan collectif. Par ailleurs, nous retrouvons bien, dans cette

recherche, le réflexe d'autoprotection des individus fragilisés par un échec (e.g. Baumard et Starbuck, 2005). En définitive, le manager apparaît ici comme celui qui a vocation à repérer les défaillances des autres, en vue d'y remédier.

- En outre, cet article montre que **les individus les moins auto-complaisants ne sont pas ceux qui obtiennent *in fine* la meilleure performance organisationnelle**. Nos données ne permettent donc pas de valider l'idée selon laquelle l'absence d'auto-complaisance favoriserait une analyse plus juste des relations entre les événements (March et Olsen, 1976) et donc, par là même, une efficacité accrue de l'organisation (Kim, 1993). Autrement dit, il apparaît que les organisations, au sein desquelles l'apprentissage post-échec est le plus biaisé, enregistrent *in fine* les meilleures performances. Un tel résultat remet implicitement en question l'idée selon laquelle un apprentissage fondé sur l'expérience améliore la performance de l'organisation (Nevis & al., 1995). En revanche, notre étude confirme que les personnes habituées au succès ont tendance à être plus auto-complaisantes (Miller, 1993). En effet, les réussites passées facilitent le développement de cartes mentales rigides, qui enferment les individus dans des schémas d'action difficiles à modifier (Prahalad et Bettis, 1986 ; Lant et Mezias, 1992). Ajoutons ici que la corrélation négative entre l'auto-complaisance et le nombre d'échecs peut aussi se lire sous un angle managérial. En effet, nous pouvons supposer qu'un discours public auto-complaisant – c'est-à-dire passant sous silence certaines faiblesses majeures – préserve l'ego des acteurs, la dynamique de groupe ainsi que les rapports de confiance entre le manager et ses subordonnés, car les individus se sentent soutenus par leur chef. En ce sens, notre article permet d'envisager le discours post-échec d'un manager comme un levier de motivation pour les collaborateurs. Plus il maintiendra publiquement sa confiance envers son équipe – quitte parfois à pratiquer un discours convenu – plus les individus concernés resteront impliqués dans la recherche de performance collective. Ce point paraît notamment important lorsque les individus en situation d'échec ont une estime d'eux-mêmes relativement élevée, du fait de leur statut professionnel et social (notoriété, salaire, expérience...). En d'autres termes, nous faisons apparaître ici qu'un manager qui protège son ego (en n'évoquant pas directement son rôle dans l'échec), tout en cherchant à provoquer celui de son équipe (en faisant allusion aux lacunes de ceux qui la composent) n'obtient pas de bons résultats.

- Par ailleurs, **notre recherche permet de mettre au jour le poids des interactions sociales dans l'analyse rétrospective d'un échec.** Ainsi, lorsqu'un individu a affaire à un auditoire critique, cela limite *de facto* le biais d'auto-complaisance. Autrement dit, s'il sait que son jugement causal à la suite d'un évènement négatif peut être remis en question publiquement, il sera enclin à produire un discours plus proche de la réalité des faits. Une personne tirera donc d'autant plus facilement les leçons d'une expérience malheureuse qu'elle aura affaire à des interlocuteurs bien informés et qui se posent en contradicteurs du syndrome « *l'ennemi est en-dehors* » (Senge, 1991). Plusieurs auteurs soulignent d'ailleurs les vertus de la divergence de vue pour éviter de tomber dans l'écueil d'un apprentissage mal fondé. Selon cette perspective, il ne saurait effectivement y avoir de réflexivité sans confrontation d'idées (Levitt et March, 1988). Dans ces conditions, plus le sujet s'adresse à des personnes à l'esprit critique, dont il sait qu'elles n'hésiteront pas à lui proposer d'autres interprétations de l'échec et/ou à remettre en cause son analyse par un feu nourri de questions, cela l'incite à limiter l'auto-complaisance. À l'inverse, nous pouvons supposer qu'un excès de bienveillance à l'égard de la personne en situation d'échec est susceptible de renforcer les attributions situationnelles. Ce résultat montre que les études sur le phénomène d'auto-complaisance doivent impérativement être contextualisées. De façon beaucoup plus fondamentale, ce résultat vient remettre en cause la littérature sur la sécurité psychologique (Sitkin, 1992 ; Carmeli et Gittell, 2009). En effet, cette dernière souligne l'importance d'un environnement psychologiquement rassurant en matière d'apprentissage par l'échec. Selon les auteurs concernés, c'est le seul moyen pour que les individus ne soient pas sur la défensive et s'expriment librement sur ce qui n'a pas marché et notamment sur les erreurs commises, sans être stigmatisés. Or, il apparaît, au contraire, dans cette étude, qu'un environnement psychologiquement déstabilisant – c'est à dire un environnement qui autorise la controverse et qui n'est pas là pour flatter l'ego des personnes – favorise une certaine honnêteté intellectuelle de la part des individus et réduit, par là même, le biais égocentrique. Ce manuscrit permet toutefois de comprendre que l'analyse post-échec d'un individu bénéficiant d'une meilleure réputation sera *a priori* moins contestée que celle d'un collègue jugé initialement moins compétent. Cela peut certainement expliquer un de nos résultats, à savoir que les managers qui connaissent le moins d'échecs et qui jouissent, par conséquent, de la meilleure image en externe sont les plus auto-complaisants. Cela confirme, dès lors, le phénomène de similarité entre la cause et l'effet, évoqué par Hilton (2002). L'auteur note effectivement que les individus sont enclins à voir une personne présumée

compétente responsable d'une action positive, et vice versa. Autrement dit, ils semblent percevoir l'acteur et l'action comme formant une unité psychologique (Heider, 1958). En définitive, quand une personne, perçue initialement comme étant très qualifiée, obtient de mauvais résultats, les observateurs auront tendance à évoquer des facteurs situationnels – et non pas dispositionnels – pour analyser la situation.

- En écho à Villemain & al. (2006), notre article introduit aussi une lecture temporelle des attributions causales et permet, à ce titre, de mettre en évidence que **le biais d'auto-complaisance est un phénomène sans mémoire et sans conscience**. Il ressort effectivement de nos analyses qualitatives et quantitatives que l'accumulation d'échecs, au fil du temps, n'accentue pas le biais d'intéressement dans l'attribution. Ce résultat est intéressant, car il est contre-intuitif. En effet, les stratégies motivationnelles présentées dans la littérature (e.g. Fox et Staw, 1979 ; Weary et Arkin, 1981) suggèrent plutôt qu'un individu se sentant fragilisé au sein de son organisation a tendance à évoquer des causes externes pour expliquer la situation d'échec – quelles que soient ses vraies causes – afin de ne pas paraître responsable de ce revers. De même, nous aurions pu penser que l'accumulation d'échecs poserait un problème en termes d'estime de soi pour l'individu (Rosenfeld, 1990) et que ce dernier serait enclin à produire un discours susceptible de protéger son ego. Cette contribution permet d'aboutir à un autre résultat surprenant. En l'occurrence, nous montrons que la montée de stress, généralement constatée en fin d'exercice, n'accentue pas le phénomène d'auto-complaisance. Cela vient à contre-courant de la remarque de Ross (1977), selon lequel les observateurs tendent généralement à sous-estimer l'effet de la situation sur le comportement des individus, et à attribuer trop facilement les causes du comportement à des caractéristiques personnelles de l'acteur (Hilton, 2002). En revanche, nous observons que la mobilisation de facteurs situationnels est plus fréquente en début de période, ce qui peut peut-être s'expliquer par une volonté de l'individu de préserver le rapport de confiance avec les acteurs placés sous sa responsabilité, *a fortiori* s'il sait qu'il devra fonctionner avec cette équipe-là pendant toute la durée de l'exercice.

- Enfin, cette recherche permet de confirmer que **les discours immédiats donnent lieu à des attributions simples – voire simplistes – dues à un manque de recul** (Villemain & al., 2006). Pour Bégin et Chabaud (2010), l'apprentissage suite à un évènement négatif nécessite

effectivement du temps de réflexion, ainsi qu'une prise de recul. Or, le fait d'interroger des sujets « à chaud » se traduit par des discours stéréotypés, très proches d'un sujet à l'autre, alors même que les événements vécus sont tous très différents, car complexes et multifactoriels. La spontanéité des déclarations explique certainement aussi, en partie, le faible score d'auto-complaisance auquel nous parvenons dans cette recherche. En effet, les individus ne disposent pas du temps nécessaire pour construire un discours qui les protège des conséquences de l'échec.

CONCLUSION

Dans cette recherche, nous avons pour objectif de confirmer empiriquement l'existence du biais d'auto-complaisance en situation d'échec. Nous cherchions également à expliquer, de façon plus approfondie, ce phénomène, en nous intéressant à la manière dont le biais égocentrique se manifeste et dont il évolue au cours du temps, ainsi qu'au lien entre le biais intéressé et la performance collective. Pour ce faire, nous nous sommes penchés sur le cas des entraîneurs français de football. À l'issue de cet article, il apparaît finalement que nous avons mis en évidence des éléments nouveaux pour la littérature en management. Tout d'abord, l'existence d'un biais d'auto-complaisance n'est pas confirmée dans cet article. Par ailleurs, nous montrons que les attitudes les moins auto-complaisantes ne se traduisent pas par de meilleures performances collectives. Dans cette recherche, nous mettons aussi en évidence l'importance du contexte social pour expliquer les discours des individus en situation d'échec. En revanche, nous ne trouvons aucun effet lié à l'accumulation des échecs ou à la pression du résultat sur le biais égocentrique. Pour autant, cette recherche souffre de quelques limites. Tout d'abord, il est clair que la performance sportive d'un club de football ne dépend pas uniquement de sa capacité à apprendre de ses échecs et de ses succès. Elle s'explique aussi – et surtout – par la qualité de l'effectif, du personnel technique et des structures du club. En outre, dans cette recherche, nous postulons implicitement que l'identification d'une cause externe suite à un échec traduit nécessairement un apprentissage mal fondé. Or, dans certains cas, une défaite peut être due objectivement à des facteurs situationnels. Dès lors, y faire référence dans son analyse ne doit pas forcément être perçu comme quelque chose de négatif. Enfin, nous pouvons imaginer que le discours, parfois convenu, d'un entraîneur vis-à-vis des médias est différent des propos que celui-ci tient à ses joueurs dans l'intimité des vestiaires, *a fortiori* parce que les entraîneurs sont formés à la communication avec les médias lorsqu'ils

passent le Diplôme d'Entraîneur Professionnel de Football (DEPF). Ainsi, un entraîneur qui protège l'équipe publiquement se montre vraisemblablement plus critique en interne. Dès lors, notre approche méthodologique peut révéler des cas d'auto-complaisance, qui correspondent en fait à des situations où l'entraîneur a tout à fait conscience des points à améliorer – et en parle d'ailleurs ouvertement à ses joueurs – mais fait en sorte de susciter une impression plus positive en externe, en contrôlant son discours. Cette dernière remarque suggère d'ailleurs des recherches complémentaires dans le champ du sport de haut niveau. Il s'agirait ainsi d'opérer un suivi longitudinal d'un entraîneur, tout au long d'une saison, et d'étudier son comportement après les défaites (discours à chaud dans le vestiaire, propos tenus lors du décreassage le lendemain du match, analyses effectuées lors des séances vidéo plusieurs jours après le match, modification du contenu des entraînements suite aux erreurs identifiées, etc.). Cela permettrait, non seulement, d'évaluer si l'effet recul et l'intimité des échanges conduisent à une analyse rétrospective différente de l'échec, mais aussi – et surtout – de voir si les succès ultérieurs trouvent leur explication dans les enseignements tirés suite aux déconvenues.

RÉFÉRENCES

- Arkin R., Cooper H. et Kolditz T., 1980, "A statistical review of the literature concerning the self-serving bias in interpersonal influence situations", *Journal of Personality*, 48, pp. 435-448.
- Baumard P. et Starbuck W.H., 2005, "Learning from Failures: Why It may not Happen", *Long Range Planning*, 38(3), pp.1-18.
- Bégin L. et Chabaud D., 2010, "La résilience des organisations : Le cas d'une entreprise familiale", *Revue française de gestion*, 200, pp. 128-142.
- Bettman J.R., Weitz B.A., 1983, "Attributions in the Boardroom: Causal Reasoning in Corporate Annual Reports", *Administrative Science Quarterly*, 28(2), pp. 165-183.
- Biddle, S. J. H., Hanraha S. J. et Sellars, C. N., 2001, "Attributions: Past, present, and future". In R. N. Singer, H. A. Hausenblas et C. M. Janelle (Eds.), *Handbook of sport psychology*, 2nd ed. (pp. 444–471). New York: Wiley.
- Bradley G., 1978, "Self-serving biases in the attribution process: A reexamination of the fact or fiction question", *Journal of Personality and Social Psychology*, 36, pp. 56-71.
- Burger J.M., 1986, "Temporal effects on attributions: Actor and observer differences", *Social Cognition*, 4(4), pp. 377-387.
- Burger J.M. et Pavelich J.L., 1994, "Attributions for presidential elections: The situational shift over time", *Basic and Applied Social Psychology*, 15(3), pp. 359-371.
- Cannon M.D. et Edmondson A.C., 2005, "Failing to Learn and Learning to Fail (Intelligently): How Great Organizations Put Failure to Work to Innovate and Improve", *Long Range Planning*, 38(3), pp. 299-319.

- Carmeli A., 2007, "Social Capital, Psychological Safety and Learning Behaviours from Failure in Organisations", *Long Range Planning*, 40, pp.30-44.
- Carmeli A. et Gittell J.H., 2009, "High-quality relationships, psychological safety, and learning from failures in work organizations", *Journal of Organizational Behavior*, 30(6), pp. 709-729.
- Carmeli A. et Schaubroeck J., 2008, "Organisational Crisis-Preparedness: The Importance of Learning from Failures", *Long Range Planning*, 41(2), pp.177-196.
- Edmondson A., 2011, "Strategies for Learning from Failure", *Harvard Business Review*, 89(4), pp. 49-55.
- Elliott D., Smith D. et McGuinness M., 2000, "Exploring the Failure To Learn: Crises and the Barriers to Learning", *Review of Business*, 21(3), pp. 17-24.
- Festinger L., 1957, *A Theory of Cognitive Dissonance*, Stanford, California: Stanford University Press.
- Fiol C.M. et Lyles M.A., 1985, "Organizational learning", *Academy of Management review*, 10(4), pp. 803-813.
- Finkelstein S., 2003, *Why Smart Executives Fail and What you Can Learn from their Mistakes*, Portfolio.
- Fox F.V. et Staw B.M., 1979, "The Trapped Administrator: Effects of Job Insecurity and Policy Resistance upon Commitment to a Course of Action", *Administrative Science Quarterly*, 24, pp. 449-471.
- Heider, F., 1958, *The psychology of interpersonal relations*. New York : Wiley.
- Hilton D.J., 2002, *Le jugement de causalité et l'explication causale*. In G. Politzer (éd.), *Le raisonnement humain*. Paris: Hermès, 217-239.
- Huber G.P., 1991, "Organizational Learning: The Contributing Process and The Literatures", *Organization Science*, 2(1), pp. 88-115.
- Kim H.D., 1993, "The Link between Individual and Organizational Learning", *Sloan Management Review*, Automne, 35(1), pp. 37-50.
- Kreiner K., 2006, "Double-Loop False Learning: The Micro-Processes of Learning under Uncertainty", 22ème conférence de l'EGOS, Bergen, 6-8 juillet.
- Lant T.K. et Mezias S.J., 1992, "An Organizational Learning Model of Convergence and Reorientation", *Organization Science*, 3(1), pp. 47-71.
- Lätheemäki S., Toivonen J. et Matilla M., 2001, "Critical Aspects of Organizational Learning Research and Proposals for Its Measurement", *British Journal of Management*, 12(2), pp. 113-129.
- Lau R.R., 1984, "Dynamics of the Attribution Process", *Journal of Personality and Social Psychology*, 46 (5), pp. 1017-1028.
- Lau R.R. et Russell D., 1980, "Attributions in the sports page", *Journal of Personality and Social Psychology*, 39(1), pp. 29-38.
- Lazarus R.S. et Folkman S., 1984, *Stress, Appraisal, and Coping*. New York: Springer.
- Lee F. et Tiedens L.Z., 2001, "Who's Being Served? "Self-Serving" Attributions in Social Hierarchies", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 84(2), pp. 254-287.
- Levinthal D.A. et March J.G., 1993, "The Myopia of Learning", *Strategic Management Journal*, 14(4), pp. 95-112.
- Levitt B. et March J.G., 1988, "Organizational Learning", *Annual Review of Sociology*, 14, pp. 319-340.

- Lovullo D. et Kahneman D., 2003, "Delusions of Success", *Harvard Business Review*, 81(7), pp. 56-64.
- Lynn G.S., Morone J.G., Paulson A.S., 1996, "Marketing and Discontinuous Innovation: The Probe and Learn Process", *California Management Review*, 38(3), pp. 8-37.
- Madsen P.M. et Desai V., 2010, "Failing to Learn? The Effects of Failure and Success on Organizational Learning in the Global Orbital Launch Vehicle Industry", *Academy of Management Journal*, 53(3), pp. 451-476.
- Maidique M.A. et Zirger B.J., 1985, "The New Product Learning Cycle", *Research Policy*, 14(6), pp. 299-313.
- March J.G. et Olsen J.P., 1976, "Organizational Learning and the Ambiguity of the Past" in J.G. March et J.P. Olsen (éds.) *Ambiguity and Choice in Organizations*, Bergen, Norway: Universit tforlaget.
- Meyer T., 2005, *Psychologie sociale*, Hachette Supérieur.
- Miles M. et Huberman M., 2003, *Analyse des données qualitatives : Méthodes en Sciences Humaines*, Editions De Boeck, 2 me Ed., Bruxelles.
- Miller D., 1993, *Le paradoxe d'Icare : comment les grandes entreprises se tuent   réussir*, Editions ESKA.
- Miller D. et Ross M., 1975, "Self-serving Biases in the Attribution of Causality", *Psychological Bulletin*, 82, pp. 213-225.
- Nevis E.C, Di Bella A.J. et Gould J.M., 1995, "Understanding Organizations as Learning Systems", *Sloan Management Review*, 36(2), pp. 73-85.
- Point S., 2007, "L'art de g rer les impressions dans les lettres des pr sidents", *Revue Française de Gestion*, 3(172), pp. 33-48.
- Prahalad C.K. et Bettis R.A., 1986, "The Dominant Logic: A New Linkage between Diversity and Performance", *Strategic Management Journal*, 7(6), pp. 485-501.
- Reifenberg R.J., 1986, "The Self-Serving Bias and the Use of Objective and Subjective Methods for Measuring Success and Failure", *The Journal of Social Psychology*, 126(5), pp. 627-631.
- Romelaer P., 1994, "L'apport de James March   la théorie des organisations", *Revue française de gestion*, 98, pp. 48-61.
- Rosenfeld P., 1990, "Self-Esteem and Impression Management Explanations for Self-Serving Biases", *The Journal of Social Psychology*, 130(4), pp. 495-500.
- Ross, L., 1977, "The intuitive psychologist and his shortcomings: Distortions in the attribution process". In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, 14, pp. 173-200. New York : Academic Press.
- Schulz M., 2002, "Organizational Learning" in J.A.C Baum ( d.) *Companion to Organizations*, Blackwell, Oxford, UK.
- Shepherd D.A., 2003, "Learning from Business Failure: Propositions of Grief Recovery for the Self-Employed", *Academy of Management Review*, 28(2), pp. 318-328.
- Shepherd D.A. et Cardon M.S., 2009, "Negative Emotional Reactions to Project Failure and the Self-Compassion to Learn from the Experience", *Journal of Management Studies*, 46(6), pp. 923-949.
- Senge P., 1991, *La cinqui me discipline – L'art et la manière des organisations qui apprennent*, Paris, Editions First.

- Sitkin S.B., 1992, "Learning through Failure: the Strategy of Small Losses", in B.M. Staw, L.L. Cummings (éds.), *Research in Organizational Behavior: An Annual Series of Analytical Essays and Critical Reviews*, Greenwich, Conn.: JAI Press, 14, pp. 231-266.
- Staw B.M., 2005, "The Escalation of Commitment Steps Toward an Organizational Theory", in K.G. Smith et M.A. Hitt (eds.) *Great Minds in Management*, Oxford University Press, pp. 215-238.
- Staw B., 1981, "The Escalation of Commitment to a Course of Action", *Academy of Management Review*, 6(4), pp. 577-587.
- Staw B. et Ross J., 1978, "Commitment to a Policy: A Multi-theoretical Perspective", *Administrative Science Quarterly*, 23, pp. 40-64.
- Tversky A. et Kahneman D., 1974, "Judgment under uncertainty: Heuristics and biases", *Science*, 185, pp. 1124-1131.
- Välakangas L., Hoegl M. et Gibbert M., 2009, "Why learning from failure isn't easy (and what to do about it): Innovation trauma at Sun Microsystems", *European Management Journal*, 27(4), pp.225-233.
- Villemain A., Truchot D. et Lévèque M., 2006, "Perspective évolutive des attributions causales", *Revue Internationale de Psychologie Sociale*, 19(2), pp. 127-159.
- Weary G. et Arkin R.M., 1981, "Attributional Self-Presentation" in J.H. Harvey, W.J. Ickes et R.I. Kidd (éds.) *New directions in attribution research*, Hillsdale, NJ: Erlbaum, 3, pp. 223-246.
- Zientek, C.E., Breakwell, G.M., 1991, "Attributional schema of players before and after knowledge of game outcome", *Journal of Sport Behavior*, 14 (3), pp. 211-222.