

L'apprentissage par l'échec commercial : proposition d'un modèle

Cusin Julien, ATER

CREPA, Centre de Recherche en Management & Organisation

DRM-CNRS UMR 7088. Université Paris Dauphine

Place du Maréchal de Lattre de Tassigny 75775 Paris Cedex 16

Tel : 06-20-30-06-73

julien.cusin@wanadoo.fr

Résumé

Les lancements de nouveaux produits sont en proie à des risques d'échec très importants. Et pourtant, on constate que la plupart des travaux en sciences de gestion ont un biais en faveur du succès. Ce constat justifie pleinement l'intérêt d'une recherche empirique – fondée sur l'étude approfondie du cas d'une entreprise du secteur de la distribution – dans laquelle nous essayons de voir si un échec commercial peut faire office de stimulus et déclencher un processus d'apprentissage organisationnel. Après avoir brièvement montré les limites théoriques et empiriques de certains travaux sur les trajectoires d'innovation (e.g. Maidique et Zirger, 1985 ; Lynn et al., 1996), nous décidons d'intégrer la question des échecs commerciaux dans le modèle béhavioriste d'apprentissage par l'expérience, qui est envisagé, par les théoriciens comportementalistes (cf. J.G. March et al.), comme un mécanisme potentiellement défectueux (*superstitious learning*, *competency trap*, inertie organisationnelle, etc.). Cela nous conduit finalement à opter pour une approche plus réaliste – et peut-être moins "angélique" (par rapport aux travaux en matière d'innovation de produit, mais aussi et surtout par rapport au discours managérial ambiant) – de cette problématique, actuellement en plein essor, depuis que la revue *Long Range Planning* a sorti un numéro spécial (en juin 2005), entièrement consacré à cette thématique. En adoptant une démarche abductive, nous nous donnons ainsi pour objectif de construire, pas à pas, une représentation simplifiée du cycle d'apprentissage par l'échec commercial, en décrivant chacune des variables et des relations de causalité de notre modèle. Les données du terrain servent à nourrir cette matrice, en fournissant tous les éléments de contextualisation et de narration nécessaires à la compréhension du cas. En définitive, ce travail permet, tout à la fois, de discuter et de prolonger – en l'enrichissant – le modèle béhavioriste d'apprentissage expérientiel, et offre également quelques premiers éléments de théorisation et de conceptualisation sur la question de l'apprentissage par l'échec commercial.

Mots clés : apprentissage organisationnel, échec commercial, innovation de produit, expérience, émotions.

INTRODUCTION

Depuis quelques temps, nous voyons fleurir, dans le discours des managers, des visions de plus en plus emphatiques au sujet des échecs. Ces expériences malheureuses ont ainsi tendance à être positivées, de façon parfois excessive. Les propos du co-fondateur de Colombus Café¹ donnent, par exemple, une illustration de ces images d'Epinal devenues légion : « *Certes, d'un point de vue financier Colombus est un échec mais l'expérience était belle. Et puis je crois à la supériorité de l'échec sur le succès dans l'apprentissage. Cela permet de faire de gros progrès la fois suivante. On sait pourquoi on échoue, on ne sait jamais précisément pourquoi on réussit* » (*Le Journal du Management*, 2 novembre 2005). Malheureusement, la littérature sur le sujet est peu abondante, malgré la fréquence élevée des échecs commerciaux. Certains travaux sur l'innovation de produit traitent néanmoins – très sommairement – de la question de l'apprentissage par l'échec commercial (e.g. Maidique et Zirger, 1985 ; Lynn et al., 1996). Cependant, les auteurs se contentent bien souvent de livrer des exemples venant étayer l'idée selon laquelle un échec commercial en T peut être à l'origine d'un succès en T+N. Nous nous proposons, quant à nous, d'inscrire la question des échecs commerciaux dans les modèles d'apprentissage par l'expérience de J.G. March et al.².

1. REVUE DE LA LITTÉRATURE

1.1. LA QUESTION DU *LEARNING BY FAILING* DANS LA LITTÉRATURE

Lynn et al. (1996) soulignent qu'il est particulièrement difficile de comprendre le marché dans le cas des innovations de rupture. C'est ainsi que les différentes entreprises étudiées par les auteurs ont choisi de lancer une version très amont de leurs produits, afin de tirer un maximum d'enseignements de cette expérience. Elles ont ensuite modifié leurs produits sur la base de ce qu'elles avaient appris à cette occasion et ont effectué, par la suite, de nouvelles tentatives. Les

¹ Chaîne d'Espresso bars créée en 1994, sur le modèle de l'américain Starbucks.

² Le terme d'échec commercial est très variable d'un travail de recherche à l'autre : objectif de part de marché non atteint ou atteint trop lentement, produit retiré du marché ou maintenu pour une durée de vie commerciale plus courte, etc. (Lendrevie et Lindon, 2000). C'est la raison pour laquelle nous identifions, par la suite, certains indicateurs permettant de qualifier un projet d'échec commercial. Il s'agit, en l'occurrence, de l'arrêt du produit, de l'écart entre le volume des ventes et les prévisions initiales, de l'absence de rentabilité, du coût d'opportunité et du ressenti des acteurs. Toutefois, de la définition proposée en page 7, on retiendra surtout que l'arrêt du produit – ou du concept – fait office d'indicateur ultime de l'échec commercial, si cette décision a été prise dans une logique d'invalidation du projet. Néanmoins, il ne faut pas envisager les choses de façon purement binaire, selon que le produit a été arrêté ou non. On peut effectivement envisager l'existence d'échecs plus relatifs (ex. : le produit ne fait pas perdre d'argent et n'est pas arrêté, mais l'entreprise avait d'avantage d'espoirs pour ce produit-là à l'origine).

succès commerciaux sont finalement le fruit d'un processus long et difficile, sachant que chaque "test" apporte son lot de connaissances et d'expériences, qui peuvent être incorporées dans l'étape suivante. En particulier, pour des produits complètement nouveaux, l'échec peut être le seul moyen vraiment efficace pour se faire une idée des comportements sur le marché. Les produits infructueux jouent ainsi le rôle d'enquêtes sur les consommateurs et captent des informations capitales, pour déterminer comment connaître le succès à l'avenir (Maidique et Zirger, 1985). Toutefois, nous nous demandons s'il ne faut pas voir dans la tentative de Lynn et al. (1996), visant à expliquer les succès de General Electric, Motorola, IBM et Corning par leurs "échecs" passés, une forme de rationalisation *a posteriori*. En effet, ces quatre cas semblent avoir été choisis pour leur pouvoir de confirmation (*exemplification*). Les chercheurs voient alors une preuve là où il n'y en a pas (Glaser et Strauss, 1967). Qui plus est, Lynn et al. (1996) défendent un paradigme de l'innovation, dans lequel le concept d'échec commercial ne semble pas vraiment avoir de place, dès lors que l'idée même de « cible » – et donc par extension de comparaison des résultats aux objectifs – est rejetée. Les auteurs refusent ainsi d'isoler la performance d'un produit donné. Ils se situent, en cela, dans la lignée de Maidique et Zirger (1985), selon lesquels la pleine mesure de l'impact d'un produit peut seulement être déterminée, en le considérant dans le contexte de ceux qui précèdent et de ceux qui suivent. Il s'agit là d'un constat général dans tous les travaux sur les trajectoires d'innovation, où l'accent est mis, avant tout, sur la capitalisation des savoirs entre plusieurs projets successifs.

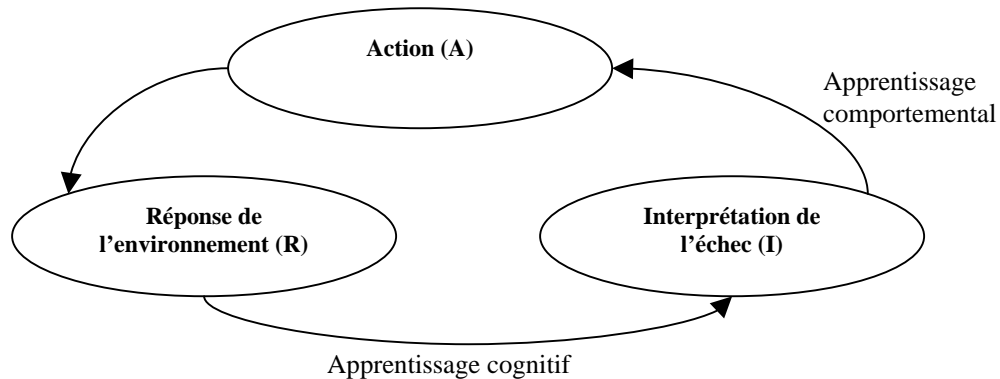
Nous manquons finalement – à ce stade de notre réflexion – d'un cadre théorique, à partir duquel nous pourrions bâtir une modélisation du processus d'apprentissage par l'échec commercial. C'est la raison pour laquelle nous nous proposons désormais d'aborder cette question en adoptant une grille de lecture "béhavioriste" (cf. J.G. March et al.), selon laquelle le comportement d'une organisation est fondé sur ses expériences passées. Un tel cadre d'analyse nous permettra notamment d'adopter une vision peut-être moins "angélique" des échecs, étant donné que l'apprentissage est envisagé, par les théoriciens de l'Ecole de la Carnegie, comme un mécanisme potentiellement défectueux (ambiguïté des expériences, *superstitious learning*, *competency trap*, inertie organisationnelle, etc.). Or, on trouve justement aujourd'hui, dans la littérature américaine, certains propos divergents sur la question du *learning by failing*. Ainsi, par exemple, Baumard et Starbuck (2005) arrivent à la conclusion que les entreprises ont peu appris des échecs qu'ils ont étudiés. De même, pour Cannon et Edmondson (2005), les organisations qui apprennent de façon

systematique de ce type d'évènements sont rares, et ce quelle que soit l'ampleur des revers en question. Cela rejoint finalement le point de vue de March et Olsen (1976), selon lesquels l'hypothèse d'une adaptation rationnelle de l'organisation est tout simplement irréaliste. Cette conclusion semble *a priori* d'autant plus pertinente que l'échec n'est pas une « expérience » comme les autres. En effet, un tel évènement déclenche souvent de vives émotions de la part des acteurs. Par exemple, Shepherd (2003) souligne que les dirigeants s'identifient souvent très fortement aux stratégies qu'ils ont formulées et sont généralement très attachés aux affaires dont ils s'occupent. Du coup, ils peuvent vivre les échecs comme de véritables épreuves sur le plan psychologique (Miller, 1993). Or, de telles émotions sont susceptibles d'interférer avec le processus d'apprentissage (Scherer et Tran, 2001). Ainsi, par exemple, il est tout à fait possible que les personnes concernées s'efforcent de ne pas penser à l'échec pour accélérer le deuil. En effet, pour des acteurs, se lancer au plus vite dans la conquête d'une nouvelle affaire est susceptible de raccourcir la phase de déchirement. La possibilité existe alors que les mêmes erreurs soient reproduites, parce que les individus n'ont pas suffisamment appris de leur déconvenue (Shepherd, 2003).

1.2. UNE LECTURE BEHAVIORISTE DE L'APPRENTISSAGE PAR L'ECHEC

L'approche béhavioriste suppose une logique assez simple de l'apprentissage par l'expérience (cf. figure 1) : 1) une action est entreprise, 2) il y a une réponse de l'environnement externe³, qui va être évaluée, de façon dichotomique, par les individus (performance inférieure ou supérieure aux aspirations initiales), 3) ces derniers cherchent à interpréter cette réponse, et développent des idées sur les causes du succès ou de l'échec, 4) les expériences tirées de l'action sont stockées dans les mémoires individuelles et/ou dans des procédures standards et modifient les comportements futurs des organisations à travers l'exécution de nouvelles actions (e.g. March et Olsen, 1976 ; Levitt et March, 1988 ; Levinthal et March, 1993).

³ Dans le cas d'une innovation de produit, on peut assimiler cet environnement externe au marché.

Figure 1 : Le cycle d'apprentissage behavioriste⁴.


Ce modèle théorique nous a servi de point de départ, en vue de constituer notre propre modélisation de l'apprentissage par l'échec commercial. Avant de présenter l'étude de cas que nous mobilisons à cet effet, rappelons qu'au sens strict du terme, les behavioristes (e.g. Pavlov, Watson ou Skinner) fondent leurs réflexions sur le concept de Stimulus – Réponse. Plus précisément, cette approche repose sur le postulat selon lequel le comportement des individus est directement déterminé par des événements extérieurs et dépend notamment d'une distribution adaptée de renforcements positifs ou négatifs (Cerclé et Somat, 2002). Ainsi, pour les behavioristes "classiques", on parlera d'apprentissage lorsque l'individu – qui se contente d'*absorber* passivement des informations – donne une réponse appropriée face à un stimulus donné.

Ce n'est pas du tout la perspective adoptée dans cet article, vu que nous considérons comme « behavioristes », les auteurs tels que J.G. March et al. Il s'agit là d'un raccourci fréquent en sciences de gestion, et ce d'autant plus que la « révolution cognitive » des années 50 a montré les limites du behaviorisme "radical". Autrement dit, il serait erroné de considérer le *behaviorisme* (tel que nous l'envisageons dans cette recherche), comme étant diamétralement opposé au *cognitivism* (e.g. Piaget), que l'on rattache généralement à l'idée selon laquelle les individus, devenus actifs, sont capables de *traiter* et de *transformer* les informations dont ils disposent, à travers des processus mentaux conscients ou inconscients. En effet, même si J.G. March et al. sont des auteurs qualifiés de « comportementalistes », il n'en demeure pas moins que le modèle Stimulus – Réponse qu'ils proposent est enrichi des interprétations des acteurs (cf. modèle ARI).

⁴ On parlera, ci-après, de modèle « ARI » pour évoquer ce schéma.

Autrement dit, les théoriciens de l'Ecole de la Carnegie ne réfutent pas l'existence de processus mentaux individuels, venant s'immiscer entre le stimulus (échec) et la réponse (comportement de l'entreprise, suite à cette déconvenue). J.G. March et al. ont donc pris le parti d'ouvrir la « boîte noire » et ne nient absolument pas le rôle des individus – et plus particulièrement de la « *création de sens* » – dans leur étude du comportement de l'organisation face à une expérience donnée⁵.

En définitive, nous adoptons dans cette recherche une approche « comportementale-cognitive » (cf. les deux flèches de la figure 1), ayant comme point de départ les travaux de March et Olsen (1976). En effet, nous étudions tout à la fois le comportement de l'organisation confrontée à un échec (soit une perspective plutôt béhavioriste, au sens classique du terme), mais nous nous intéressons également à ce qui engendre – en amont – ledit comportement (représentation, évaluation et analyse de la situation de la part des individus), ce qui relève d'une perspective plutôt "cognitiviste"⁶. Ainsi, le lecteur doit bien garder à l'esprit que les différents exemples donnés dans notre étude de cas ne s'inscrivent pas dans une approche "radicale" du béhaviorisme. En outre, nous introduisons quelques éléments nouveaux (tels que la dimension affective et psychologique, par exemple), qui n'appartiennent à aucun courant béhavioriste. C'est la raison pour laquelle le schéma final que nous proposons en page 22 doit être envisagé comme un modèle dont les fondements sont béhavioristes (au sens large du terme), mais qui a été enrichi à travers des découvertes effectuées sur le terrain.

⁵ L'article de March et Olsen (1976) cherche, par exemple, clairement à identifier la manière dont les individus et les organisations *élaborent du sens* à partir de leur expérience et modifient leurs comportements en fonction de leur *interprétation des événements*. En outre, les théoriciens de l'Ecole de la Carnegie accordent une place non négligeable aux « biais cognitifs » dans leur raisonnement. March et Shapira (1987) évoquent, par exemple, les rationalisations *a posteriori* en situation d'échec. Ainsi, les auteurs notent que les choix risqués qui tournent mal sont perçus, après coup, comme étant des erreurs. De leur côté, Levinthal et March (1993) évoquent la tendance systématique des individus à attribuer les causes de leurs échecs à des facteurs externes. Enfin, Levitt et March (1988) soulignent que les inférences sur les événements vécus sont souvent troublées par le conflit lié à la responsabilité des uns et des autres.

⁶ Cette séparation cognitif / comportemental est, de toute façon, artificielle, dès lors que l'action d'une organisation ne traduit pas simplement un comportement, mais est – en elle-même – porteuse de sens (elle a une signification bien précise et peut modifier les cartes mentales des individus). La vertu de ce découpage est donc essentiellement pédagogique. Il permet, par exemple, de montrer qu'une organisation peut acquérir de nouvelles connaissances suite à un échec (apprentissage cognitif), sans que cet apprentissage soit consolidé et réutilisé, par la suite, dans le lancement de nouveaux projets (apprentissage comportemental).

2. PRESENTATION DU CAS « BIGSTORE » (*tous les noms propres utilisés sont fictifs*).

Le BigStore est une chaîne de magasins de 4500 personnes, spécialisée dans le bricolage et l'aménagement de la maison, qui appartient au groupe GMF (36.000 salariés et 5,6 milliards d'euros de chiffre d'affaires en 2004). En octobre 2001, Roger M., arrivé au BigStore un an plus tôt, lançait Line Up, un concept de rangement portant sur tous les espaces de la maison. Plus précisément, Line Up est né à cette époque à travers deux surfaces de 2000 à 2500 m² qui ont servi de test : en l'occurrence, le 2^{ème} étage du BigStore de Paris et le BigStore de Strasbourg qui a, quant à lui, été entièrement transformé. La mission de Line Up consistait à offrir toutes les solutions imaginables pour résoudre les problèmes de rangement (caddies, sacs, cageots, poubelles, cintres, etc.), sachant que les 6000 références proposées étaient classées en treize univers (cuisine, cellier, salle de bains, buanderie, dressing, bureau, etc.). A terme, environ 30 % des produits proposés par Line Up devaient être issus de la collection BigStore, les autres 70 % devant être de nouveaux produits provenant pour un tiers d'Extrême-Orient, un tiers d'Europe et un tiers de France. La spécificité des articles proposés était d'allier le côté utile et le côté décoration pour rendre l'offre rangement plus ludique. Par ce biais, le Président de l'époque souhaitait attirer une tranche d'âge plus jeune, peu habituée à acheter au BigStore⁷.

Pour ce dernier, l'objectif consistait à ouvrir entre 2001 et 2005, plus d'une vingtaine de magasins, souvent par transformation de BigStore situés en centre ville. Ce faisant, ce concept de rangement devait contribuer à améliorer très rapidement la rentabilité de l'enseigne. En l'occurrence, l'objectif fixé par l'actionnaire était que la société atteigne la performance de 6 à 7 % de résultat d'exploitation avant amortissements en quatre ans, contre 2,7 % à cette époque. Ce projet était, de toute façon, un enjeu majeur pour l'entreprise, car il avait vocation à favoriser un recentrage autour de tout ce qui touche à l'équipement, l'aménagement et la décoration de la maison. Depuis un certain nombre d'années, l'enseigne avait effectivement des problèmes de positionnement commercial avec une image brouillée par la part de plus en plus importante accordée au textile dans les magasins des centres commerciaux. Malheureusement, face aux très mauvais résultats de Line Up, Roger M. a été contraint de démissionner de son poste de Président du directoire le 22 février 2002. Trois jours plus tard, la décision était prise, par GMF, d'arrêter

⁷ Roger M. avait eu un véritable « *coup de cœur* » pour Container Store (un concept très similaire développé aux Etats-Unis) lorsqu'il était encore Président d'Habitat. Il est l'instigateur de ce projet au BigStore et l'a porté à "bouts de bras", en s'entourant d'une de ses plus proches collaboratrices chez Habitat (Marie O.), à laquelle il a confié la responsabilité opérationnelle de Line Up.

cette expérience à Strasbourg, avant d'en faire de même, peu de temps après, à Paris. Le développement de ce concept a donc été stoppé net cinq mois après son lancement, ce qui nous conduit ici à parler d'échec commercial (Dougherty, 1992) : « *A partir du moment où on lance quelque chose qui ne perdure pas, c'est un échec !* » nous confirme d'ailleurs un membre du BigStore. Répertorions, à ce titre, certains indicateurs empiriques et théoriques complémentaires permettant de qualifier Line Up d'échec commercial :

- **l'écart entre le volume des ventes et les prévisions initiales** : « *En terme de chiffre d'affaires, je crois qu'on devait faire le quart ou le tiers de leurs espérances !* ».

- **l'absence de rentabilité du concept** : « *Line Up n'a pas eu la rentabilité attendue* ». En 2001, le BigStore a d'ailleurs vu son résultat d'exploitation chuter de 40 %.

- **le coût d'opportunité du concept** : conduire un projet d'une telle ampleur implique d'immobiliser des ressources humaines et surtout financières au détriment du reste et notamment de la rénovation des magasins spécialisés de province : « *Pendant un an, toutes les forces vives de la société – directement ou indirectement – ont travaillé pour Line Up. Dans l'année qui a suivi, donc pendant l'ouverture des deux magasins, il y a encore pas mal de gens, qui malgré tout ont travaillé sur Line Up. Pendant ce temps-là, le reste n'avancait pas. Tout le monde était focalisé sur Line Up. On peut dire qu'on a perdu deux ans !* ».

- **le ressenti des acteurs** : à l'instar de Maitlis et Lawrence (2003), il est raisonnable de considérer comme un échec tout processus perçu comme tel par les parties prenantes impliquées dans ledit processus. Et ce d'autant plus que les acteurs – et principalement les dirigeants, nous dit Argyris (1990) – ont une propension naturelle à dissimuler les échecs. Or, toutes les personnes interrogées – tant en interne qu'en externe – opèrent quasiment toutes le même diagnostic sur Line Up: « *On ne peut pas trouver plus dramatique comme échec !* ».

En définitive, nous parlerons ici d'échec commercial pour désigner un nouveau concept ayant été lancé sur le marché, mais dont les volumes de ventes décevants – au regard des attentes initiales – l'absence de rentabilité, ainsi que les coûts indirects ont conduit à son retrait définitif du marché. Un tel diagnostic sera *a priori* d'autant plus pertinent qu'il sera partagé par les acteurs en interne⁸.

⁸ L'adjectif « commercial » renvoie simplement au fait que le concept a été mis sur le marché (il a dépassé le cap des études, de la conception et du développement). Il ne préjuge, par conséquent, en rien des causes de l'échec. Autrement dit, ce revers peut certes être dû à des raisons commerciales (ex. : techniques de ventes inadaptées), mais

3. METHODOLOGIE

3.1. RECUEIL DES DONNEES

Nous avons recueilli des données via 41 entretiens semi-directifs (d'une durée moyenne d'environ 1h15), conduits auprès de personnes ayant des fonctions et des niveaux de responsabilité différents, afin de contraster au maximum les propos tenus par les acteurs. Plus précisément, en interne, nous avons rencontré 26 personnes du BigStore de Paris (siège et magasin), 10 personnes du BigStore de Strasbourg ainsi qu'un des deux co-Présidents de GMF. La plupart des personnes impliquées dans ce projet – ou en ayant une bonne connaissance pour l'avoir observé de près – ont donc été interrogées dans le cadre de cette recherche. Nous avons également rencontré 4 consultants ayant participé au projet Line Up. Nous envisagions notamment ces entretiens comme des sources de vérification et de contrôle des informations obtenues en interne. De même, pour un sujet aussi sensible, il est difficile de s'en remettre simplement à ce que les interlocuteurs disent. Nous avons donc essayé de glaner le maximum de documentations dans une logique de triangulation. Malheureusement, la plupart des documents internes ont été soit détruits, soit emportés par le Président et la chef de projet de l'époque, qui ont été écartés suite à l'échec de ce concept. Nous avons malgré tout récupéré des brochures, des magazines internes, ainsi que des mails. Nous avons aussi consulté des articles de presse, grâce à la base de données LexisNexis. Ceci nous a été très utile, notamment pour comprendre les enjeux "politiques" ainsi que le contexte de l'époque. En tout, plus de 140 articles sur le BigStore et GMF ont été utilisés, dont 42 traitant du cas Line Up.

3.2. ANALYSE DES DONNEES

En ce qui concerne les documents collectés, nous avons effectué notre codage à partir de fiches synthétiques. Par ailleurs, pour ce qui est des entretiens, ils ont été enregistrés puis intégralement retranscrits pour faciliter l'analyse de contenu. En l'occurrence, nous avons procédé à un codage « mixte » sur la base d'un dictionnaire comprenant 10 thèmes et 81 codes. Pour valider notre approche, nous avons nous-même effectué un double-codage de deux entretiens (à trois mois d'intervalle) dont les résultats étaient de l'ordre de 85 %. Notons, pour finir, que cette étude de

aussi logistiques (ex. : problème d'approvisionnement), managériales (ex. : pilotage par le stress) ou marketing (ex. : positionnement trop haut de gamme), par exemple.

cas a fait l'objet d'une confrontation au terrain à travers 4 entretiens de validation sur la base d'une présentation PowerPoint de 35 à 40 minutes de notre travail empirique. Pendant 1h15 (en moyenne), nos interlocuteurs⁹ étaient ensuite invités à réagir à notre travail. Grâce aux commentaires effectués par les acteurs, nous avons ainsi pu enrichir et préciser notre réflexion.

4. RESULTATS EMPIRIQUES

La figure 2 retrace l'ensemble des variables que nous avons identifiées à travers l'analyse combinée de la littérature et de notre matériau empirique (cf. page 10). Ce schéma prendra peu à peu sens à travers la lecture de ce quatrième paragraphe, dans lequel nous détaillons chacune des douze relations de causalité que ce modèle fait apparaître.

4.1. JUSTIFICATION ET DESCRIPTION DES CATEGORIES DU MODELE

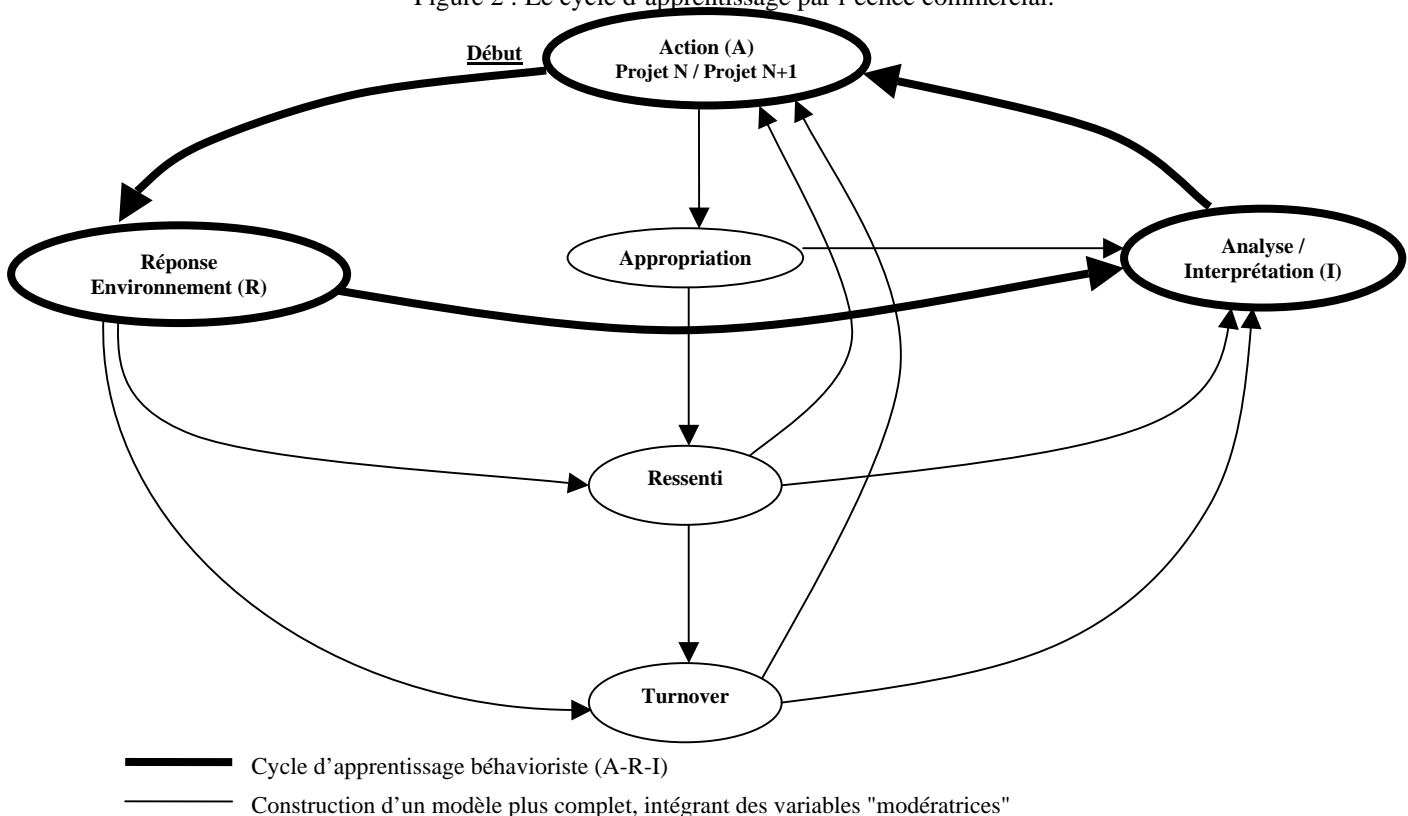
Le modèle d'apprentissage expérientiel des behavioristes fait apparaître trois variables importantes, à savoir *l'action*, la *réponse de l'environnement* et *l'interprétation* des évènements (cf. page 4). Par ailleurs, ces mêmes auteurs insistent sur l'importance de la mémorisation du savoir acquis sur des supports tangibles ou intangibles, sachant que l'essentiel de ce que les organisations apprennent, à travers l'expérience, est stocké dans le cerveau des individus. Or, le support humain est particulièrement fragile, car il est fortement affecté par le *turnover* (Simon (1991), cité par Girod, 1995). Ainsi, selon Azoulay et Weinstein (2000), la mobilité et le départ des membres constituent le grand obstacle à la disponibilité et à la conservation des connaissances organisationnelles. Il nous semble donc légitime de prendre en compte cette variable-là dans l'analyse. Par ailleurs, nous avons suggéré *supra* que les échecs sont susceptibles de déclencher de vives émotions individuelles et collectives. Notons, à ce titre, que nos réflexions sur le *ressenti des acteurs* et l'incidence que cela peut avoir sur le processus d'apprentissage organisationnel ont émergé en cours d'analyse de contenu. Une fois ce constat effectué, nous avons jugé utile de "remonter d'un cran" pour faire apparaître ce qui pouvait être à l'origine de telles émotions. Nos données montrent que cela dépend, en l'occurrence, du degré d'*appropriation* initial du projet par les acteurs. Précisons que ces deux dernières "boîtes" ne relèvent pas d'une approche behavioriste (radicale ou non). Ce sont des catégories nouvelles,

⁹ Il s'agit, en l'occurrence, du directeur du magasin de Paris, du directeur du magasin de Strasbourg, du DRH du BigStore et de l'acheteur N°1 de la cellule Line Up.

issues du terrain, qui contribuent à enrichir le modèle initial de March et Olsen (1976). Les deux "boîtes" en question ont également une certaine légitimité sur le plan théorique. En effet, en psychosociologie, on retrouve souvent l'idée selon laquelle une émotion est une réaction affective intense à un événement spécifique (Garca-Prieto et al., 2005). Ainsi, pour Weiss et Cropanzano (1996) (cités par Garcia-Prieto et al., 2005), les états affectifs des individus sont provoqués par les événements particuliers vécus et interprétés par les membres de l'organisation. Par la suite, nous nous proposons, par conséquent, d'envisager l'échec comme un « évènement affectif », susceptible d'interférer avec le processus d'apprentissage.

En définitive, nous adoptons ici une approche tout à la fois « cumulative » (nous prolongeons le modèle ARI) et « articulative » (nous faisons le lien avec les travaux en psychosociologie), en ayant une posture critique à l'égard de la théorie behavioriste, qui nous sert seulement de point de départ. Autrement dit, le modèle auquel nous aboutissons en page 22 ne relève pas totalement d'une approche behavioriste, fût-elle enrichie des interprétations des acteurs : il s'inscrit simplement dans le prolongement de cette approche.

Figure 2 : Le cycle d'apprentissage par l'échec commercial.



Notre modèle comprend finalement six catégories, que nous pouvons résumer de la manière suivante :

- **Action** : il s'agit, tout à la fois, du point de départ et du point d'aboutissement du modèle, qui représente par conséquent un cycle complet d'apprentissage. En effet, dans une perspective béhavioriste, le processus d'apprentissage est envisagé comme une séquence répétée d'actions (dans une logique essais – erreurs, conforme aux travaux sur les trajectoires d'innovation¹⁰). En l'occurrence, dans le cas qui nous intéresse ici, l'entreprise lance un projet N sur le marché, qui est potentiellement susceptible d'avoir une incidence sur les projets lancés en N+1, selon que l'entreprise aura appris – ou non – de son expérience.
- **Réponse de l'environnement** : pour les théoriciens comportementalistes, le projet N s'évalue de façon dichotomique (succès / échec), selon qu'il permet d'atteindre des résultats, qui se situent au-dessus ou en dessous du niveau d'aspiration initial. Nous avons montré, à ce sujet, que l'arrêt du concept constitue l'indicateur ultime de l'échec commercial. C'est ce constat d'échec – considéré ici comme une réponse négative de l'environnement – qui fait office de stimulus de l'apprentissage.
- **Appropriation** : elle correspond à l'acceptation cognitive – c'est-à-dire calculée ou instrumentale – et affective d'un nouveau produit par les acteurs (internalisation des objectifs, jugement porté sur le concept, attachement ou rejet du projet, etc.).
- **Ressenti** : il fait référence à l'état affectif des individus confrontés à un échec commercial. Les émotions ressenties dans une telle situation peuvent être de natures différentes et varier très largement en intensité.
- **Turnover** : il traduit le départ des acteurs clés du projet (licenciements, démissions, etc.) après un constat d'échec ou leur affectation à des postes totalement différents au sein de l'organisation.
- **Analyse / Interprétation** : nous faisons référence ici aux connaissances que les individus développent – de façon formelle ou informelle – à la suite d'un échec commercial. Il s'agit de « créer du sens » à partir du projet N, en identifiant les enseignements qu'il permet de tirer.

¹⁰ Rappelons que, dans le modèle béhavioriste, c'est la répétition des succès ou des échecs, qui va influencer sur le comportement de l'organisation. A ce titre, il faut bien garder à l'esprit qu'un échec n'a rien d'un événement « rare » pour une organisation (cela concerne 30 à 40 % des nouveaux produits environ). Lynn et al. (1996) citent, par exemple, le cas de General Electric, qui a mis 20 ans avant de lancer un scanner qui soit une réussite sur le plan commercial, et qui a connu auparavant une succession d'échecs, tout en apprenant des choses à chaque nouvelle génération de son appareil.

4.2. DESCRIPTION DES RELATIONS DE CAUSALITE A L'INTERIEUR DU MODELE

Notre modèle comprend douze liens logiques sur lesquels nous revenons, en détail, ci-dessous :

1- **Action** >>> **Réponse de l'environnement** (cf. pp. 6 à 7).

2- **Action** >>> **Appropriation**. Une fois que le concept a été lancé sur le marché, des jugements sont portés par les acteurs, non seulement sur sa pertinence et son caractère novateur et différenciant (fond), mais aussi sur la manière dont le projet a été conçu (forme). Il existe, à ce titre, une affection et une adhésion à géométrie variable au concept. Certains collaborateurs y seront effectivement très attachés – et le décriront comme leur « bébé » – alors que d'autres seront, quant à eux, indifférents ou le rejetteront carrément.

Application au cas BigStore

- L'ancien Président du BigStore était très attaché au projet Line Up : « *Le Président en place à l'époque tenait énormément à ce projet* ».

- A Strasbourg, le personnel n'était pas favorable à ce projet Line Up et aurait préféré que le magasin soit rénové. Qui plus est, les vendeurs ont énormément souffert, sur le plan psychologique, de l'absence totale d'activité pendant cinq mois : « *Quand il n'y a pas un client, que des promeneurs de temps en temps, pendant des heures et des heures [...] et bien ça casse les gens ! Et au bout d'un moment le moral prend un coup tellement violent que, bon, on assistait à une succession de déprimés ou alors de crises de nerfs spontanées. Ça, on l'a vu aussi. Et puis des arrêts maladie en évolution* ».

- Ceux qui ont été exclus du projet à Paris en avaient également une très mauvaise image. Déjà, de nombreux produits proposés dans l'assortiment de Line Up avaient été récupérés dans les différents rayons du magasin. Or, un tel *picking* engendrait forcément une cannibalisation de chiffre d'affaires : « *Ils ont vu, au fur et à mesure, qu'on leur piquait leurs références. C'était souvent les meilleures ventes. Pour eux, c'était la destruction de leur territoire !* ». Par ailleurs, les anciens du BigStore vivaient très mal le fait de ne pas être associés au développement de ce concept-là. En effet, le Président de l'époque avait décidé de constituer une équipe composée principalement de gens recrutés en dehors du BigStore : « *[C'est] un projet, qui s'est fait avec le mépris des anciennes équipes. On n'a pas écouté nos réserves* ».

- On note, en revanche, une adhésion très forte de ceux qui ont participé au projet à Paris. Déjà, à la différence de Strasbourg, tout le monde était volontaire. Certaines personnes sont même venues de l'extérieur, parce qu'elles étaient emballées par ce concept de rangement : « *Moi, ça m'a passionné, puisque déjà j'ai accepté alors que j'étais en poste à cette époque. Donc, en fait, on m'a débauché de là où j'étais. Et donc forcément je trouvais ça très intéressant* ». Le personnel concerné a d'ailleurs tout mis en œuvre pour contribuer au succès de Line Up : « *J'ai rencontré des gens qui avaient une force de travail qui me semble incroyable, une volonté de réussir et de mener à bien ce concept qui était extrêmement motivante* ».

3- **Appropriation** >>> **Ressenti**. La décision d'arrêter le concept sera plus ou moins bien accueillie par les acteurs. En effet, elle peut être considérée comme légitime ou être, au contraire, perçue comme prématurée. Plus encore, selon le degré d'appropriation du projet par les individus, un tel constat d'échec va déboucher sur des émotions dont la nature et l'intensité seront très différentes selon les collaborateurs : indifférence, douleur, joie, stress, soulagement,

satisfaction, frustration, peur, colère, amertume, etc. En particulier, vu que les personnes ayant travaillé activement sur un nouveau concept ont mis une part d'elles-mêmes dans cette aventure et ont fini par s'identifier au projet, leur ressenti sera très profond en cas d'échec commercial, au point que l'on peut assimiler cette situation à un deuil.

Application au cas BigStore

- Les détracteurs du projet à Paris (cf. *supra*) ont éprouvé un sentiment de revanche lorsque ce concept a été arrêté. Renforcés dans leurs certitudes, ils avaient ainsi tout loisir de souligner, de façon ironique, que ce concept n'avait aucune chance de succès tel qu'il avait été conçu (c'est-à-dire sans impliquer les anciens de l'enseigne) : « *Je pense que c'est une aventure qui a [procuré] beaucoup de joie [à certains], parce qu'il y a toujours des empêcheurs de tourner en rond qui disent : "Ah, c'était une vraie connerie !" [...]. Line Up a été fait en marge du BigStore, donc il n'était pas accepté par le BigStore. Donc les gens, pour eux, que Line Up soit fermé, c'était une victoire ! Ils avaient parié que ça se planterait et ils avaient gagné* ».

- Le personnel du magasin de Strasbourg était, quant à lui, ravi de mettre un terme à cette expérience particulièrement éprouvante nerveusement, et de retrouver un magasin BigStore plus conforme à ce qu'il avait connu par le passé : « *Pour vous dire, quand on a su qu'ils allaient remettre l'enseigne BigStore, on était tous heureux ! [...]. Pour moi, ça a été une délivrance. Parce que, psychologiquement, je n'aurais pas tenu encore six mois !* ». Les membres du magasin de Strasbourg restent cependant toujours très marqués par cette expérience : « *Pour [les gens, Line Up] c'est une cassure dans leur vie professionnelle qui a laissé beaucoup de rancœur. Je pense même que l'équipe n'en est pas encore remise de ça [...]. Les gens, les équipes, en parlent encore. Je crois que le deuil n'est pas fait [...]. [Les gens] se demandent pourquoi on leur a fait ça et pourquoi on a ouvert un Line Up* ».

- De son côté, l'équipe « Line Up » à Paris a très mal vécu l'arrêt de ce concept de rangement sur le plan psychologique, au point qu'on peut parler de véritable « deuil » pour certaines personnes très attachées à ce concept et qui s'étaient énormément investies dans cette aventure (cf. *supra*) : « *Le personnel n'a pas encore fait son deuil de cet échec commercial [...]. On se rend compte [aujourd'hui] que le personnel n'a pas encore tourné la page* ». Notons que la déception des participants au projet est d'autant plus vive que ces derniers sont tous plus ou moins convaincus que le groupe n'a pas laissé suffisamment de temps à ce concept pour qu'il décolle : « *[Je dirais qu'il y a] peut-être un sentiment d'injustice pour les [membres de] l'équipe Line Up de s'être investis et de ne pas avoir eu le temps de faire nos preuves* ».

4 – **Réponse Environnement >>> Turnover.** Faute de résultats commerciaux satisfaisants, les dirigeants décident de retirer le concept du marché, ce qui signifie *de facto* la disparition de l'équipe projet – c'est-à-dire son morcellement – et la reventilation de certains de ses membres au sein de l'organisation. De telles mutations peuvent aboutir à ce que des personnes fortement impliquées dans l'aventure soient affectées à des postes n'ayant parfois rien à voir avec le projet initial¹¹.

¹¹ On pourrait également envisager ici l'existence de licenciements pour motif économique. Cela correspondrait alors au cas où les conséquences de l'échec commercial sont telles, pour l'entreprise, que cette dernière se voit contrainte d'effectuer un plan social pour alléger sa masse salariale. Toutefois, ce phénomène n'a pas eu lieu au BigStore, même si les collaborateurs arrivés au terme de leur CDD et ceux qui ont décidé de quitter l'enseigne n'ont pas été remplacés.

5- **Ressenti >>> Turnover.** La vive émotion susceptible d'être déclenchée par l'arrêt du produit peut conduire certaines personnes à démissionner, surtout lorsque l'échec fait émerger des tensions entre les collaborateurs. De même, si la situation est vécue comme traumatisante en interne, la nécessité peut se faire sentir d'écarter les personnes qui incarnent le plus le projet malheureux aux yeux des collaborateurs, voire de l'opinion publique. Autrement dit, l'échec peut conduire au licenciement de ce que Klein (1989) appelle des « figures symboliques », en vue de repartir sur des bases entièrement nouvelles.

Application au cas BigStore

- A Paris, l'arrêt de Line Up a engendré l'éclatement de l'équipe. Certains acteurs ont ainsi été affectés à des postes où ils côtoyaient d'anciens détracteurs du projet, qui trouvaient là une occasion inespérée de railler et de critiquer ce concept de rangement. Face à ce climat très tendu, certains ont préféré donner leur démission.

- Roger M. incarnait totalement ce projet aux yeux de tous, si bien qu'il était quasiment impossible pour l'actionnaire de mettre un terme à l'expérience Line Up, sans écarter le Président. Sur la fin, certaines personnes ont d'ailleurs senti, de la part de l'actionnaire, une réelle volonté de « chasser Roger M. » : « *Il s'est brouillé avec [les actionnaires] et très vite – en très, très peu de temps – il a été viré [...]. Le concept était accroché à la peau du dirigeant* ». La démission (contrainte) de Roger M., le 22 février 2002, a ensuite entraîné toute une vague de départs. En tant que chef de projet, Marie O. fut notamment l'un des premiers « fusibles » à sauter, tout comme le directeur de la stratégie, qui avait également contribué à l'élaboration et au développement de Line Up.

6- **Réponse Environnement >>> Analyse & Interprétation.** Une fois que l'échec est reconnu par les collaborateurs, la question se pose de savoir s'ils vont chercher à produire du sens à partir de cette expérience (apprentissage cognitif). Si elle a lieu, cette réflexivité sur l'échec peut se faire de manière formelle (ex. : organisation d'un débriefing post-mortem) ou informelle (les individus se forgent une explication de l'échec de façon isolée ou en discutent ponctuellement avec certains de leurs collègues de travail). Quoi qu'il en soit, il y aura une analyse de la déconvenue qui sera partagée par tous les collaborateurs ou donnera lieu, au contraire, à des controverses entre les membres de l'organisation. En l'occurrence, il existe généralement un certain nombre de leçons évidentes – appartenant aux « 5P » du marketing – qui font l'objet d'un très large consensus parmi les acteurs. Le plus souvent, cette "représentation collective" des raisons de l'échec s'est cristallisée de façon informelle chemin faisant. Elle est donc le fruit d'une réflexion continue tout au long de la vie du projet.

Application au cas BigStore

Dans le cas « BigStore », l'analyse s'est faite, pour l'essentiel, de manière informelle. En effet, les collaborateurs partent souvent du principe qu'ils n'ont pas le temps d'analyser les expériences passées : « *La situation au BigStore est telle que j'ai rarement le temps de me poser pour réfléchir à quoi que ce soit. Donc, les journées sont longues et denses [...]. On n'a pas le temps d'avoir des états d'âme, mais alors là absolument pas ! Et de se poser et de questionner. On n'a pas le temps de faire ça !* ». Qui plus est, les acteurs ont des convictions profondes sur le projet Line Up et sont d'avis qu'ils n'ont plus grand-chose à apprendre de cet échec : « *Dans la mesure où c'était tellement évident cet échec, il n'y avait pas forcément besoin d'en rajouter [...]. Là, personne, à ma connaissance, ne comprend pas pourquoi il y a eu cet échec. C'est tellement clair qu'il n'y a pas forcément besoin de faire un débriefing* ». Ainsi, les membres de l'organisation n'ont pas eu besoin de se concerter, de façon formelle, pour avoir un même avis sur plusieurs faits saillants. A titre d'exemple, 85 % des personnes que nous avons interrogées, remettent en cause « *l'offre produits* » et 83 % d'entre elles jugent que le niveau de prix était trop élevé. Toutefois, il faut bien garder à l'esprit que l'interprétation de l'échec peut être biaisée, et ce pour plusieurs raisons :

- Les acteurs peuvent surpondérer la part due à des facteurs externes dans leur explication de l'échec. A titre d'illustration, on sent bien, dans le discours de certains acteurs, que s'il n'y avait pas eu de grève de l'entrepôt prestataire¹², le concept aurait débouché sur un succès commercial : « *Line Up n'a pas eu de chance, dans le sens où peut-être un mois après son ouverture l'entrepôt qui nous desservait a été en grève pendant trois mois. Donc ce qui veut dire : pas de marchandises [...]. On aurait eu la marchandise, je pense qu'on s'en sortait. Il y a eu un facteur de circonstance négatif [...]. Au départ, sur le mois d'ouverture (en octobre), on a fait vraiment une bonne progression [...]. Mais dès que les grèves ont commencé à apparaître avec des produits pas là, alors là ça a été la chute libre. Et comme la grève a duré trois mois et bien les clients ils ne revenaient plus. Ce qui est normal ! [...]. On était coincés par des grèves qui étaient indépendantes de notre volonté, donc on n'avait pas la marchandise [...]. De voir qu'on a été vraiment dépendants d'éléments extérieurs, c'est rageant ! [...]. Je suis persuadée que si on n'avait pas eu les incidents de grève et autres, on ne se serait pas plantés. Ça a bien contribué !* ».

- Les acteurs peuvent avoir tendance à livrer des explications simplistes de l'échec. Certains acteurs reprochent, par exemple, aux initiateurs de ce projet de ne pas avoir conduit d'études suffisamment sérieuses avant de lancer ce concept, même s'ils n'ont absolument aucune information à ce sujet : « *Je n'en ai pas la preuve, mais je suis convaincue, qu'il n'y a jamais eu, au départ, d'étude de marché de faite* ». En l'occurrence, les études préliminaires ont duré un an et ont été effectuées en collaboration avec des cabinets extérieurs. Pour concevoir Line Up, Roger M. a ainsi fait appel à un cabinet français chargé d'assurer l'ingénierie commerciale (analyse des potentialités, segmentation clientèle, perspectives financières, etc.). Par ailleurs, un autre cabinet a effectué une étude de recevabilité de ces nouveaux univers de produits auprès des clients. Pendant un an, ce qui a été fait outre-Atlantique a également été soigneusement analysé.

7- Appropriation >>> Analyse & Interprétation. Les acteurs clés peuvent parfois être tellement attachés à leur projet qu'ils sont susceptibles d'avoir une interprétation biaisée de l'échec. Il peut notamment leur sembler difficile de critiquer et de remettre en question un projet qu'ils ont porté à bout de bras pendant plusieurs années et pour lequel ils se sont énormément investis (nous parlons de « biais de paternité » pour décrire cette situation). De tels biais cognitifs peuvent d'ailleurs toucher des collaborateurs autres que ceux qui ont créé le concept. Cela peut être le cas

¹² Roger M. avait choisi un entrepôt indépendant pour stocker et livrer les marchandises, sachant que le prestataire en question travaillait également pour Marks & Spencer. Or, à ce moment là, la société britannique était en pleine période de fermeture de ses magasins français. Face à l'inquiétude suscitée par l'importante chute d'activité, le personnel sous-traitant a décidé de faire grève pendant un mois environ et de bloquer les entrepôts.

des vendeurs, par exemple, lorsque ces derniers se sont totalement appropriés le concept en question.

Application au cas BigStore

Certains acteurs nostalgiques du projet Line Up ont aujourd'hui tendance à exagérer le caractère positif de l'accueil réservé à ce concept par les clients et soulignent que, sans les problèmes d'approvisionnement évoqués *supra*, le concept aurait été une réussite : « *Vous prenez le premier mois : l'ouverture de Line Up. On avait tous les produits. C'est vrai qu'il y a beaucoup de gens qui ont déjà commencé par repérer, ils n'ont pas acheté tout de suite dès le premier jour. Ils sont revenus plus tard en disant : "Je cherche tel ou tel produit". Malheureusement, on était déjà en rupture [...]. On a des clients qui sont revenus à plusieurs reprises. Ça veut dire que ça fonctionnait. Même là, la plupart des gens nous demandent le rayon Line Up. En plus de ça, quand on dit que ça n'existe plus, les gens nous répondent que c'est vraiment dommage. Ça veut dire que la plupart des gens, ils veulent ça aussi* ».

8- **Ressenti** >>> **Analyse**. Lorsque l'émotion suscitée par l'échec du projet est assez vive en interne, il peut y avoir une volonté collective de « *tourner la page* », auquel cas aucun débriefing post-mortem ne sera organisé :

- les **acteurs clés** vont vouloir refouler cette expérience douloureuse, plutôt que de la ressasser en organisant un retour d'expérience. En outre, ceux d'entre eux qui n'ont pas été écartés sont soulagés de ne pas avoir servi de « *fusibles* » et ne souhaitent pas trop s'attarder sur cette question. Les personnes concernées de près par le projet sont effectivement soucieuses de se faire oublier, car elles peuvent craindre d'être victimes d'une "chasse aux sorcières" si les raisons de l'échec sont analysées de trop près (cela pourrait mettre en évidence leur responsabilité dans cette déconvenue). Les fins de projet sont, de toute façon, des périodes très agitées où la priorité n'est pas la réflexion, mais où chacun pense surtout à défendre ses intérêts personnels et à assurer ses arrières (en faisant tout pour retrouver un poste intéressant au sein de l'entreprise par exemple).

- le fait d'occulter cet échec peut aussi être interprété comme une "stratégie de communication" de la part du **top management** visant à étouffer les choses (oubli volontaire d'un souvenir douloureux) et à ne pas faire trop de vagues en interne, quitte à ce que l'entreprise ne tire aucune leçon de cette aventure malheureuse.

- les **détracteurs du projet**, qui ont vécu l'arrêt du produit comme une réelle satisfaction, sont soulagés de voir l'entreprise consacrer ses ressources à autre chose que ce projet-là et de ne plus en entendre parler.

En résumé, lorsque l'échec est traumatisant pour une organisation, il peut devenir complètement tabou en interne, ce qui empêche toute démarche réflexive.

Application au cas BigStore

- Au lieu de chercher à analyser cet échec en profondeur, l'actionnaire a préféré tourner rapidement la page de cette expérience malheureuse : « *C'est une expérience qu'il a fallu vite effacer. C'était un incident de parcours. [Il fallait] presque le cacher [...]. On n'a pas cherché, je pense, à en tirer des enseignements. Aucunement ! [...]. C'est la grosse verrue, qu'il faut enlever, cacher, que plus personne ne voit, dont on ne parle plus* ». Il s'agissait effectivement d'un sujet relativement sensible sur lequel les dirigeants ne souhaitaient pas s'attarder : « *Je pense que, quelque part, ils sont peut-être un peu honteux par rapport à ça [...]. Je pense qu'on ne saura jamais vraiment ce qui s'est réellement passé [...]. Il y a une volonté d'oublier [...]. Quand on en parle, c'est vraiment vade retro satanas [...]. La blessure n'est pas encore fermée* ».

- Quand on annonce aux gens qui ont été au cœur du projet que le projet s'arrête, ces derniers ont surtout envie de « *tourner la page* » et non pas d'analyser les tenants et les aboutissants de cette déconvenue, ce qui aurait pour conséquence de « *remuer le couteau dans la plaie* ». Pour les acteurs impliqués, Line Up est effectivement un épisode très douloureux, qui leur a laissé un goût amer et sur lequel ils préfèrent ne pas revenir : « *Quand on nous en parle, nous on dit : "Line Up, c'est fini depuis un an et demi, je ne connais plus !" et la discussion s'arrête là. C'est un sujet qu'on évite* ». Les membres de la cellule Line Up craignent également d'être victimes de critiques et de quolibets de la part de leurs collègues du BigStore et évitent, par conséquent, d'évoquer ce projet-là avec eux : « *Nous, déjà, on ne voulait plus en parler, parce qu'à chaque fois [on avait le droit à] des réflexions* ».

8bis- **Ressenti >>> Interprétation.** Les émotions influencent également les leçons qui seront finalement tirées d'une déconvenue, dès lors que les individus peuvent avoir tendance à rejeter la faute sur le dos des autres membres de l'organisation (parce qu'ils ont **peur** d'être sanctionnés et veulent s'exonérer de toute responsabilité dans cet échec, parce qu'ils sont en **colère** contre certaines personnes, parce qu'ils ont besoin que certains individus – des boucs émissaires – soient "sacrifiés" pour **se sentir mieux**, etc.).

Application au cas BigStore

Le cas BigStore montre que les acteurs ont tendance à activer des mécanismes de défense, de peur, très certainement, d'être sanctionnés :

- Les collaborateurs sont généralement convaincus qu'ils ne peuvent pas être tenus responsables de cet échec vu les efforts qu'ils ont consentis sur ce projet : « *Quand vous vous êtes donnée à fond pour quelque chose, que vous avez fait tout ce que vous avez pu, si ça ne marche pas, ça n'est pas de votre faute ! Moi, je ne me sentais pas du tout coupable du fait que ça n'ait pas marché. Parce que je pense que j'avais fait ce qu'il fallait pour [que ça marche]* ».

- Si les collaborateurs marquent généralement leur distance par rapport aux aspects négatifs du projet (en minimisant leur rôle, par exemple), ils se montrent, en revanche, souvent élogieux sur les parties du projet, auxquelles ils ont participé. Cela leur permet finalement de se dédouaner complètement de toute responsabilité dans cet échec et de reporter – implicitement – la faute sur le dos de leurs collègues.

- Enfin, le Président et la chef de projet sont des boucs émissaires idéaux. On leur reproche notamment d'avoir fait preuve d'un certain manque de réalisme et d'avoir été de très mauvais managers. Ainsi, il semble que le moyen le plus simple, pour les acteurs, de protéger leurs intérêts consiste à remettre en cause les personnes les plus visibles sur le projet, *a fortiori* lorsque ces dernières ont quitté la société : « *Aujourd'hui, il est de bon ton – c'est une opinion couramment admise – de dire que tout est de la faute de Roger M. et de Marie O. Ce qui est finalement la solution de facilité, dans la mesure où ni l'un ni l'autre ne sont plus là. Je n'ai pas de sympathie particulière ni pour l'un, ni pour l'autre, mais c'est un peu court [...]. La responsabilité dépassait, très certainement, la simple responsabilité de Roger M. Et encore plus celle de Marie O. qui – malgré tous les reproches que l'on peut lui faire – n'a fait certainement qu'exécuter une stratégie qu'on lui a demandée* ».

9- **Turnover >>> Analyse & Interprétation.** Le départ des acteurs clés du projet suite au constat d'échec peut sérieusement compliquer l'organisation d'un débriefing post-mortem, vu qu'ils avaient auparavant vocation à prendre l'ensemble des décisions relatives à ce projet. C'est tout particulièrement le cas lorsque ce dernier est totalement incarné par un individu. Ajoutons que lorsque les personnes ayant quitté l'entreprise concentrent l'essentiel de l'expertise relative au projet, les autres acteurs peuvent avoir du mal à interpréter correctement ce qui s'est passé, car ils manquent cruellement d'informations et ne détiennent par conséquent qu'un petit morceau de la réalité.

Application au cas BigStore

- Il est clair que le concept Line Up est associé, dans l'esprit des gens, à l'ancien Président du BigStore. Aussi, lorsque ce dernier a quitté l'entreprise, il n'y avait plus personne en interne pour organiser un retour d'expérience. Les collaborateurs jugeaient, de toute façon, un tel débriefing stérile, dès lors que les acteurs les plus en prise avec ce projet et détenant *a priori* le plus d'informations à ce sujet – le Président, la chef de projet ou encore le directeur de la stratégie – avaient quitté la société (cf. *supra*) : « *Ça a implosé ici à ce moment-là. Quand il n'y a plus de tête pour donner les directives, pour analyser l'échec, forcément ce n'est pas évident quoi ! [...]. Echanger avec des gens qui vont avoir, tout comme moi, leurs propres explications, sans détenir non plus les éléments de Roger M. qui seraient à peu près les seuls réellement intéressants, c'est stérile ! [...]. On a tous notre idée, mais on a tous un niveau d'informations différent. La seule personne qui soit capable de nous expliquer le pourquoi et le comment, c'est Roger M.* ».

- Le projet Line Up a effectivement été pris en main par une cellule assez réduite, très repliée sur elle-même et coupée du reste du BigStore (cf. *supra*) : « *L'équipe Line Up, en soi, elle était quand même assez limitée. C'était un petit état-major de cinq ou six personnes [...]. Le projet s'est quand même déroulé un peu en dehors de la structure traditionnelle du BigStore. Très peu de gens étaient vraiment dans le projet* ». D'ailleurs, peu d'informations sortaient de cette petite cellule dédiée à Line Up, car Roger M. tenait absolument à ce que tout soit tenu secret : « *On a été très, très peu mêlés – pour ne pas dire pas du tout mêlés – à la montée de ce projet [...]. Ça s'est fait de manière indépendante, c'est-à-dire qu'on n'était pas informés du tout [...]. On suivait vraiment ça de très loin [...]. C'était le culte du secret absolu. On n'avait pas le droit d'entrer. Le bureau était fermé à clés. Il ne fallait pas qu'ils parlent aux gens du BigStore* ». En définitive, comme il y avait très peu de personnes chargées de Line Up, "l'expertise projet" a été centralisée en un nombre de mains très réduit. Plus encore, Marie O. – en tant que chef de projet – faisait office de seul canal de transmission des informations entre les différents acteurs et assurait, à ce titre, un rôle d'interface entre le top management, les deux magasins et le reste de l'équipe. Par conséquent, c'est certainement elle qui détient l'essentiel des savoirs sur Line Up. C'est en effet la seule qui a touché à toutes les dimensions de ce concept de rangement et qui a, par conséquent, une vision d'ensemble du projet : « *Nous étions chapotés par Marie O., qui avait le regard porté autant sur les achats, que sur la communication, que sur les ventes... Et elle-même faisait l'interface avec Roger M.* ». Avec la chef de projet est donc partie une fraction non négligeable du savoir relatif à Line Up. D'ailleurs, de manière générale, la majorité des personnes qui ont contribué à l'élaboration de ce concept de rangement ne font plus partie de l'entreprise aujourd'hui. Dans ces conditions, il n'est pas sûr que les collaborateurs du BigStore sachent tirer, de cette expérience-là, les conclusions de ceux qui ont approché Line Up de très près : « *Comme tout a été concentré sur une petite cellule de 7 à 10 personnes, une fois que cette cellule a éclaté ou disparu, bon il ne reste pas grand-chose si vous voulez, il ne reste rien. Il reste simplement un constat [d'échec]* ».

10- **Turnover >>> Action.** Le turnover opéré au niveau du top management peut avoir des répercussions importantes sur le comportement de l'organisation, car les dirigeants qui se

succèdent sont susceptibles d'avoir des visions complètement divergentes de la stratégie à suivre. En particulier, il peut y avoir une discontinuité dans la politique d'innovation de l'entreprise et une interdépendance assez faible entre les différents projets lancés au fil du temps, rendant par conséquent plus difficile la "restauration" du savoir acquis à l'occasion du projet N. La cohérence sur le plan stratégique – c'est-à-dire l'enchevêtrement logique et réfléchi des projets dans le temps – influence effectivement grandement l'apprentissage par l'échec. En effet, si des auteurs tels que Lynn et al. (1996) évoquent la possibilité pour une organisation d'apprendre de ses "échecs", c'est parce que les auteurs envisagent l'innovation comme un jeu à multiples coups successifs. Aussi, lorsque l'organisation change de « trajectoire » à la suite d'une déconvenue (en changeant de Président), le processus d'apprentissage – répondant à une logique essais-erreurs – est automatiquement interrompu, dès lors qu'il devient beaucoup plus difficile de capitaliser sur les expériences passées.

Application au cas BigStore

Le projet de Roger M. ne s'inscrivait absolument pas dans la continuité de ce qui avait été fait auparavant par son prédécesseur, Thierry FRANÇOIS. En effet, il est venu au BigStore avec un concept "clé en main", qu'il a essayé d'appliquer tel quel à l'entreprise : « *Moi, ce qui m'a été dit, [c'est que] Roger M. est arrivé au BigStore, avec dans ses cartons le projet Line Up déjà monté* ». Par la suite, après l'échec de Line Up, le BigStore est – encore une fois – parti sur tout à fait autre chose avec un nouveau Président à sa tête – Olivier DELARD¹³ – et de nouveaux objectifs de repositionnement commercial. De manière générale, les Présidents qui se succèdent ont une vision différente de ce qu'est la trajectoire du BigStore (ex. : en s'appuyant sur son expérience passée de N°1 de la Fnac, Thierry FRANÇOIS avait donné une orientation "loisirs", en décidant notamment de transformer un étage du BigStore de Paris sur le modèle de la célèbre filiale du groupe PPR, Roger M. est de son côté arrivé avec – dans ses cartons – le projet Line Up, Olivier DELARD avait un concept sur les "juniors" et Dominique COPET souhaite aujourd'hui se recentrer sur la décoration et le bricolage moyen et haut de gamme) : « *Je crois qu'il y a un problème de culture d'entreprise. On a tendance, très souvent, à partir de l'avant sans regarder en arrière : il y a un système presque, je dirais, d'effacement automatique de ce qui a été fait avant [...]. C'est une entreprise qui a du mal à utiliser son passé et son expérience – bonne ou mauvaise – comme un terreau sur lequel elle peut s'appuyer [...]. On fait table rase du passé et du présent. Et on repart sur quelque chose. Le seul point qui est commun, c'est qu'il y a le même logo et la même enseigne. Donc je ne pense pas qu'on soit dans un mode de fonctionnement, qui permette d'apprendre beaucoup de choses* » résume un manager du BigStore. Autrement dit, on n'est pas dans une logique où les projets s'enchaînent selon une suite logique et cohérente d'un point de vue stratégique. On a plutôt une série de "coups" isolés, c'est-à-dire une succession de projets sans lien entre eux. Dans ces conditions, il semble plus difficile de capitaliser sur les connaissances précédemment acquises, surtout si ces dernières ne sont pas suffisamment génériques pour être applicables à tous types de projets.

11- **Ressenti >>> Action.** Il s'agit ici de savoir si l'échec du projet N va inhiber la prise de risque future du groupe et le rendre plus frileux en matière d'innovation. En effet, moins il y a de nouveaux projets, moins il y a d'occasions de réutiliser ultérieurement le savoir acquis à

¹³ Lui-même fut remplacé, au printemps 2005, par Dominique COPET (tous ces noms sont fictifs).

l'occasion du projet N. Qui plus est, vu que les projets sont, dans ce cas-là, de plus en plus espacés les uns des autres, les individus se tournent de moins en moins naturellement vers les enseignements du passé.

Application au cas BigStore

- Olivier DELARD n'a pas vécu cet échec de l'intérieur, donc il n'était pas réellement marqué psychologiquement par cette expérience malheureuse. Ainsi, ce dernier expliquait-il, au cours du 1^{er} trimestre de l'année 2005, au journal Les Echos : « *Nous avons pris des risques dans les magasins de Strasbourg, de Flandres, de Belle-Epine et de Parly 2* ». Avec, reconnaissait-il, « *des options beaucoup trop radicales* », comme la suppression du bricolage à Belle-Epine ou du textile à Flandres.

- Line Up a, en revanche, laissé des traces au niveau du personnel du BigStore. Echaudés par plusieurs revers successifs, les collaborateurs ont effectivement fini par développer une certaine appréhension à l'égard des nouveaux projets : « *C'est sûr [que les gens] sont peut-être un peu plus réticents maintenant. Parce que, pour le moment, on n'a quand même pas des grandes réussites au BigStore !* ». Cette frilosité des salariés, suite à l'échec de Line Up, aboutit aujourd'hui à des comportements de résistance – active (rejet du projet) ou passive (attentisme) – face aux différentes idées proposées par la direction. Les individus font ainsi tout leur possible pour empêcher les projets de la direction de voir le jour et/ou de se développer, afin de ne pas avoir à revivre une nouvelle déconvenue commerciale, qui pourrait mettre en péril leur emploi.

12- **Analyse & Interprétation >>> Action.** Il s'agit ici de voir si, dans les projets qu'elle met en œuvre en N+1, l'entreprise réutilise le savoir acquis à l'occasion du projet N. Si tel n'est pas le cas, elle court notamment le risque de voir se reproduire un certain nombre d'erreurs. Lorsqu'il a lieu l'apprentissage comportemental peut prendre plusieurs formes (nous faisons ainsi le point, ci-dessous, sur les différents types d'apprentissage auxquels l'échec de Line Up a conduit¹⁴) :

- les dirigeants peuvent "**tirer la sonnette d'alarme**" s'ils ont le sentiment que l'entreprise commet les mêmes impairs. Le projet malheureux devient ainsi une référence de « *ce qu'il ne faut pas faire* » et fait, à ce titre, office de contre-exemple, qui est incorporé dans le processus de décision.

- de **nouvelles procédures** peuvent être mises en place, en vue de remédier aux dysfonctionnements "génériques" qui ont été constatés lors du projet N.

- l'entreprise lance de **nouveaux projets**, qui s'inscrivent – plus ou moins directement – dans la lignée du concept développé précédemment. L'entreprise préserve alors une certaine « cohérence stratégique », qui lui permet d'exploiter les savoirs "spécifiques" dont elle dispose (ex. : elle

¹⁴ En effet, même s'il existe – nous l'avons vu – de nombreux obstacles à l'apprentissage par l'échec (cf. *supra*), nous refusons une approche "binaire" de notre question de recherche (l'entreprise apprend vs. l'entreprise n'apprend pas de ses expériences malheureuses). Autrement dit, l'existence de « forces » défavorables à l'apprentissage n'empêche pas complètement l'organisation de tirer profit de son expérience malheureuse.

connaît les marchés potentiels, elle a conscience des principaux problèmes à résoudre, etc.). Elle poursuit ainsi son chemin le long d'une trajectoire d'innovation, en tenant compte du projet N et des leçons que celui-ci a permis de tirer¹⁵.

- il est également possible d'opérer des *greffes* de certains aspects positifs du projet N sur de nouveaux projets totalement différents.

Application au cas BigStore

On constate que certaines lacunes à l'origine de l'échec de Line Up se renouvellent. C'est le cas, par exemple, de la démarche *top down*. L'un des principaux reproches que les gens adressaient, à l'époque de Line Up, à la direction du BigStore visait ainsi le manque d'écoute de cette dernière à l'égard des informations remontées par le personnel. Or, la situation ne semble pas avoir évolué favorablement sur ce plan là. En effet, le successeur de Roger M. à la tête du BigStore a également mis en œuvre un projet très personnel, qu'il a cherché à imposer coûte que coûte et qui s'est soldé, là encore, par un échec retentissant : « *On a revécu ça, en fait, avec Olivier DELARD, sur un projet différent [...]. C'était vraiment son bébé [...]. Donc toute critique – ou remarque – à l'égard du projet était mal vécue. Il y [a eu] un manque de recul du Président sur son projet [...]. A la limite, c'était : "Vous êtes pour ou vous êtes contre. Vous êtes avec moi ou vous êtes contre moi". C'est vraiment très violent quoi dans les choix !* ». Le BigStore a su, malgré tout, tirer profit de son échec commercial :

- Le BigStore Déco, lancé près de Bègles, le 16 mars 2006, suggère notamment que le BigStore a tiré des enseignements de Line Up et mise aujourd'hui sur une approche beaucoup plus participative¹⁶. Cette enseigne a effectivement été conçue, en interne, par les équipes « achats », puis mise en scène par un cabinet extérieur. Autrement dit, il ne s'agit pas d'un projet "clé en mains", importé par un Président. L'autre chose nouvelle par rapport au projet de Roger M., c'est qu'il y a une très large participation des collaborateurs du BigStore au développement de ce concept, avec notamment l'instauration de comités de pilotage : « *Là, dans la démarche BigStore Déco, bien entendu, nous nous appuyons sur l'extérieur – et c'est normal – avec un cabinet [de conseil pour] toute la partie architecturale, etc. Et après c'est de l'interne à 100 % [...]. Ce qui change complètement les choses ! Donc c'est bien la démarche de l'entreprise. Et en plus le concept en lui-même a été conçu, discuté, proposé – et amendé, bien entendu – par la direction des achats [...]. Donc il y a des propositions que la directrice des achats a faites au Président, et puis après ça a été débattu en comité de direction, etc. Donc c'est bien quelque chose quand même qui est issu du BigStore. Donc ça c'est déjà une grande différence. Alors que Line Up était quand même [...] venu en circuit très restreint et de l'extérieur* ».

- Par ailleurs, on observe aujourd'hui une prudence accrue de la part de GMF, en matière de lancement de nouveaux projets. Désormais, les choses semblent effectivement beaucoup plus "cadrées" avant de se lancer dans un projet de grande ampleur : « *Je pense que le groupe aura progressé avec cette expérience-là [...]. On a créé un certain nombre de directions de contrôle, de directions d'assistance... Et je pense quand même que [Line Up] est un élément qui a sans doute un peu marqué les esprits [...]. Je pense que l'opération ne pourrait plus se passer pareil, parce qu'on a resserré considérablement tous les aspects de contrôle et de suivi des activités des branches (au niveau groupe)* ». Grâce à l'échec de Line Up, GMF a ainsi renforcé le contrôle de chacun des projets qui sont conduits en son sein et accordent davantage de temps à la réflexion en amont de la phase de conception, alors que le lancement de Line Up s'était fait, à l'époque, dans la précipitation. Il y a également des bilans réguliers, à des stades différents du processus de développement, qui permettent de suivre l'avancement du projet.

¹⁵ Les possibilités de pérenniser un concept dans le monde de la distribution semblent cependant beaucoup moins nombreuses que dans l'industrie où une innovation sur le plan technologique peut déboucher, par la suite, sur de nombreuses pistes de recherche (cf. interdépendances techniques inter-projets).

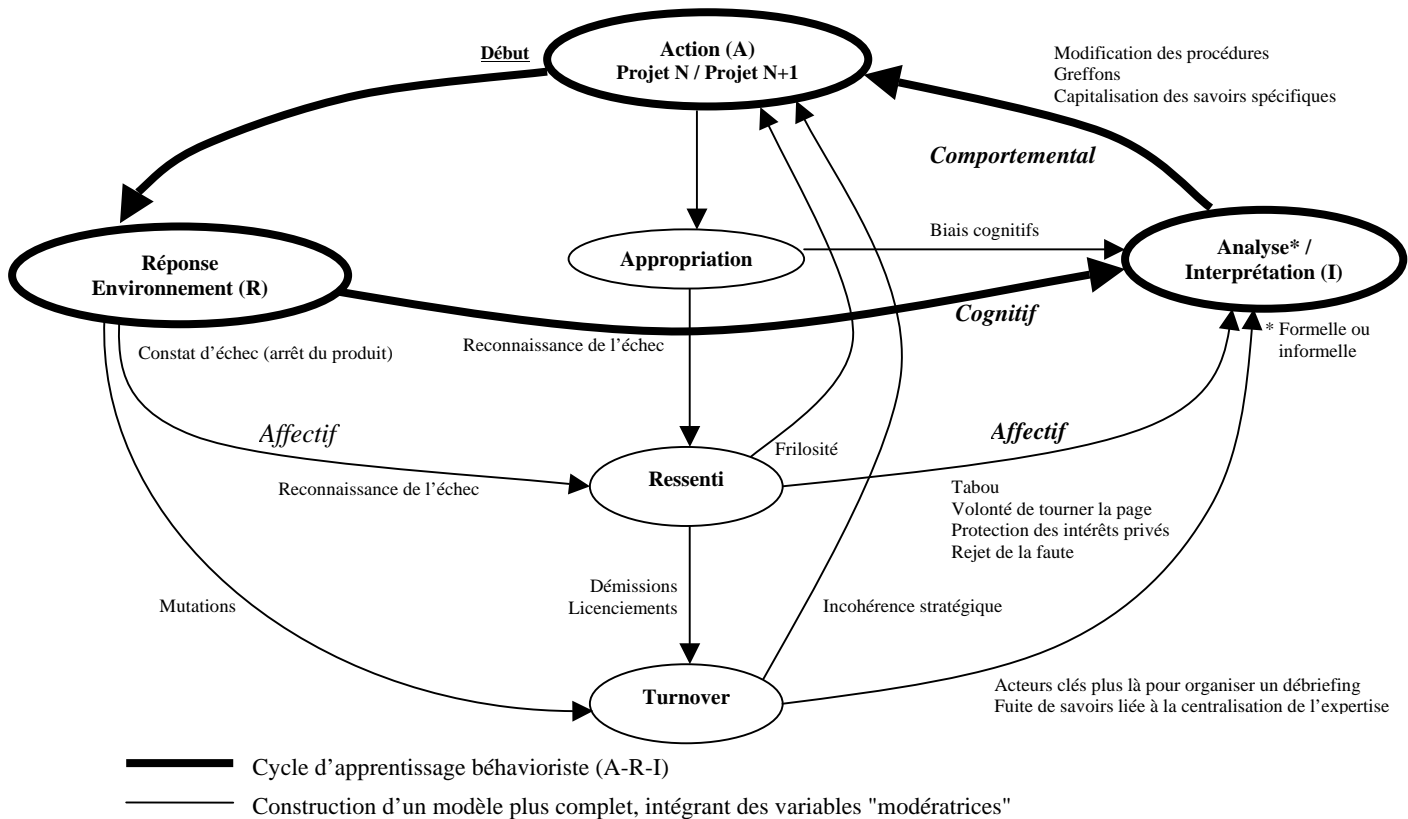
¹⁶ Le BigStore Déco est un magasin de 5400 m² exclusivement dédié à la décoration, au bricolage et à l'équipement de la maison.

- Certains aspects positifs de projet ont été réutilisés par la suite, même s'ils sont assez rares, dans l'ensemble. Un des principaux objectifs de Line Up consistait notamment à faire de l'import et à avoir des négociations plus intéressantes, afin de réaliser de bons coefficients de marge. Il s'agissait de quelque chose de totalement nouveau pour le BigStore à l'époque : « *On a [fait] de l'import, alors que l'import n'était pas la spécialité du BigStore. Le BigStore n'avait pas de centrale d'achats, pratiquait très peu d'import, depuis des années et des années* ». Or, on constate aujourd'hui que le BigStore se tourne de plus en plus vers les achats à l'étranger pour certains produits (ceux pour lesquels la marque importe peu). Toutefois, avec le départ du Président et de la principale responsable de Line Up, les membres du BigStore ont eu tendance à rejeter complètement ce projet : « *Quand vous avez un ratage pareil, souvent le projet, après il est rejeté en bloc* ». A l'époque de Line Up, beaucoup insistait, par exemple, sur la qualité du merchandising, la plupart des gens s'accordant notamment à reconnaître qu'un bel effort avait été effectué sur le plan de la présentation des produits. De même, l'architecture intérieure des magasins était, de l'avis de tous, très réussie : « *J'ai trouvé que c'était bien fait, avec des allées larges, avec des choix de mobilier qui me paraissaient adaptés, avec une ambiance générale (le coloris des mobiliers, de la coque...).* Je trouvais que c'était visuellement des magasins où l'on se sentait bien, dès l'entrée [...]. C'était un élément, de mon point de vue, extrêmement positif ». Et pourtant ce sont des choses qui ont totalement disparu du BigStore aujourd'hui. Ainsi, par exemple, pour des raisons de rentabilité, les allées larges de Line Up ont été abandonnées. De même, toute la signalétique de Line Up, qui était moderne et particulièrement bien faite, n'a pas été reprise. Les différentes idées en matière de promotion et d'information sur les lieux de vente (PLV et ILV), qui étaient propres à Line Up, ont également complètement disparu du BigStore : « *Tout a été oublié. Tout a été jeté en même temps que le concept ! On a tout rasé, alors qu'il y avait des choses qui étaient très bien et qu'on aurait pu garder et faire prospérer. Et ça, je trouve que c'est de l'argent foutu en l'air ! [...]. Le merchandising est parti aux oubliettes et voilà ! Il n'y a rien du tout qui a été gardé. Ni l'ILV, ni la PLV, ni quoi que ce soit* ».

Maintenant que nous avons fait un tour d'horizon complet des différents liens de « causalité » apparus dans notre étude du cas BigStore, nous sommes en mesure de synthétiser l'ensemble de nos résultats empiriques sous la forme du modèle suivant¹⁷.

¹⁷ Ce modèle mériterait certainement d'être testé. En particulier, il serait intéressant de conduire une analyse plus systématique des associations existantes entre chacune de nos différentes "boîtes" (sous la forme d'une analyse factorielle des correspondances multiples, par exemple). A ce titre, l'utilisation que nous faisons, dans cette recherche qualitative, de l'expression « *relations de causalité* » peut sembler quelque peu galvaudée. En effet, en l'absence de test quantitatif (χ^2), il semble *a priori* plus prudent de parler de « *liens logiques* » entre les différents concepts mobilisés.

Figure 3 : Le cycle d'apprentissage par l'échec commercial.



5. DISCUSSION ET PROLONGEMENTS

Nous cherchons ici à adopter une posture critique – au sens large du terme – sur les travaux behavioristes, qui ont servi de point de départ à notre réflexion et que nous avons tenté de prolonger dans cette recherche.

5.1. PERFORMANCE D'APPRENTISSAGE VERSUS PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE

Il est important de comprendre que le cycle d'apprentissage par l'échec décrit *supra* ne garantit pas nécessairement une *performance organisationnelle* accrue. Par conséquent, nous ne sommes pas d'accord avec l'hypothèse de *learning as improving* (Schulz, 2002), qui est implicite dans l'œuvre des théoriciens comportementalistes. En effet, pour March et Olsen (1976), si l'information est exacte, les objectifs clairs et fixes, les déductions correctes, la modification du comportement appropriée et l'environnement stable, le processus va déboucher sur une amélioration au cours du temps. Le comportement de l'entreprise se rapprochera alors de celui

qui serait choisi rationnellement à partir d'une information parfaite. Or, nous pensons, quant à nous, que la *performance d'apprentissage* – c'est-à-dire le fait de développer des connaissances qui permettent, par la suite, de modifier le comportement de l'organisation – ne conduit pas forcément à une performance organisationnelle accrue. Il convient effectivement de rappeler que les organisations peuvent parfaitement apprendre des choses incorrectes (cf. *superstitious learning* de Levinthal et March, 1993) ou adapter des comportements, qui auront par la suite tendance à la rigidifier (Weick, 1979 ; Levitt et March, 1988). En effet, rien ne nous interdit de penser que ce qu'une entreprise a appris à un instant T – les « *leçons de l'échec* » – deviendra, quelques années après, une source d'inhibition et de blocage, si cet apprentissage est figé dans des outils, des procédures et des méthodes de travail¹⁸. Ainsi, par exemple, on peut très bien imaginer qu'une organisation qui entreprend une démarche délibérée d'apprentissage par l'échec (en créant des comités dédiés au retour d'expérience, en développant un système de codification des « *leçons de l'échec* », etc.) crée, par là même, des routines finissant par entraver la bonne marche de l'entreprise, dont le fonctionnement se trouve alors paralysé. En effet, l'apprentissage n'est que partiellement cumulatif. Certes, les connaissances stockées dans la mémoire organisationnelle facilitent l'acquisition de nouveaux savoirs (Cohen et Levinthal, 1990). Pour autant, l'organisation doit aussi être capable de déconstruire – de façon périodique – ses schémas de pensée et de comportement (Hedberg, 1981).

La question se pose aussi de savoir si un apprentissage par l'échec, fondé sur un renforcement des procédures (cf. *supra*), n'aboutit pas *de facto* à ce que les seuils d'exigence à respecter avant qu'un nouveau produit ou concept ne soit lancé s'élèvent continuellement, traduisant une prudence excessive de la part de l'entreprise. Ainsi, on peut se demander s'il n'est pas dangereux de jalonner le processus d'innovation de filtres, en multipliant les étapes de validation, ainsi que les portes de sortie. Entretenir un rapport quasi-phobique vis-à-vis de l'échec ne fait-il pas courir le risque d'un syndrome de sur-prévention ? En effet, les entreprises peuvent éprouver un tel dégoût de l'échec qu'elles cherchent à tout mettre en oeuvre pour éviter que les déconvenues commerciales ne se reproduisent. Finalement, la fermeté dans l'application d'une démarche systématique de validation des étapes clés du processus d'innovation peut inhiber et rigidifier

¹⁸ La conception de règles "immuable" se prête de toute façon assez mal à un environnement turbulent. L'adaptation d'une organisation à son environnement, à un instant T, est effectivement susceptible de freiner l'adaptabilité de cette même organisation en T+1, rappelle Weick (1979 : 135) : « *Organizations that acquire an exquisite fit wit their current surroundings may be unable to adapt when those surroundings change* ».

l'entreprise. En effet, à mesure que cette dernière ajoute de nouvelles phases de décisions, elle diminue les chances de lancer un nouveau concept et accroît, au contraire, celles d'abandonner une idée originale, qui aurait pu permettre à l'entreprise de se démarquer de la concurrence. L'entreprise est alors davantage dans une logique de minimisation des risques d'échecs que de maximisation du nombre de succès (Hamel et Prahalad, 1994). Or, en cherchant avant tout à réduire son taux d'échec, cette dernière court également le risque de voir le nombre de ses succès baisser (Maidique et Zirger, 1985).

5.2. L'INTEGRATION DES ASPECTS EMOTIONNELS DANS LE MODELE « ARI »

La plupart des travaux sur l'apprentissage organisationnel semblent avoir négligé le rôle des aspects émotionnels. Leur prise en compte permet notamment de dépasser la logique stimulus / réponse, qui reste sous-jacente dans l'approche behavioriste.

5.2.1. L'échec est un « évènement affectif »

La prise en compte des émotions individuelles et collectives dans cette recherche semble d'autant plus cruciale que ces dernières sont généralement abordées, en psychosociologie, sous l'angle des réactions à un évènement, tel qu'un choc externe par exemple (e.g. Scherer et Tran, 2001). Cette recherche envisage donc l'échec, non seulement comme un stimulus susceptible de déclencher un processus d'apprentissage, mais aussi comme une expérience qui provoque des émotions, ce qui a des incidences notoires sur le processus d'apprentissage à proprement dit. En définitive, parler d'apprentissage par l'expérience au sens large, comme le font le plus souvent les behavioristes, conduit à occulter la singularité des échecs commerciaux. En effet, les échecs ne sont pas des expériences "comme les autres" sur le plan affectif et constituent, au contraire, des épreuves parfois très difficiles à surmonter pour les individus.

5.2.2. L'impact des émotions sur le processus d'apprentissage

Nous revenons brièvement, ci-dessous, sur le rôle transversal des émotions dans le processus d'apprentissage par l'échec, soit un point qui a été très peu étudié en sciences de gestion. A ce titre, une recherche effectuée, en décembre 2005, dans la base de données *Business Source Premier* (tous supports confondus) a conduit à un résultat éloquent. Si 1.362 et 17.298 références

comportent respectivement les termes « *emotion* » et « *learning* » dans leur titre, en revanche douze références seulement comportent ces deux thèmes à la fois dans leur titre.

- En ce qui nous concerne, nous avons surtout mis en évidence **l'impact des émotions sur l'attention portée par les individus aux échecs** (cf. absence de débriefing post-mortem). Notons, à ce titre, que nos résultats sont sensiblement différents par rapport à ceux trouvés par Weick (1990), selon lequel le stress psychologique peut être positif, en ce sens qu'il attire l'attention des individus sur l'importance de l'évènement. Nous pensons, quant à nous, que les collaborateurs ont tout à fait conscience de la situation (le concept a été officiellement arrêté) et que le ressenti négatif qu'ils sont susceptibles d'éprouver aura plutôt tendance à les détourner de cet évènement, pour qu'ils puissent évacuer au plus vite ce souvenir, au lieu de se lancer dans une analyse approfondie de la déconvenue en question. L'analyse des données empiriques conduit ainsi à remettre en cause le point défendu par Rimé (1997), selon lequel l'individu confronté à un choc externe cherche à mettre fin à l'état aversif dans lequel il se trouve, en cherchant à connaître rapidement l'origine de cet évènement affectif douloureux. En d'autres termes, notre recherche permet plutôt de valider l'hypothèse de Shepherd (2003) pour qui les personnes concernées par un échec s'efforcent généralement de ne pas y penser, afin d'accélérer leur deuil. Qui plus est, le stress ressenti, à ce moment-là, par les acteurs n'est pas dû uniquement à l'échec du projet en tant que tel, mais est lié également au fait que les individus ont une appréciation presque instinctive des conséquences que cette déconvenue peut avoir sur leur carrière (licenciement, mutation, stigmatisation, etc.), si bien qu'ils seront plutôt enclins à ne pas s'attarder sur cette expérience malheureuse, qui peut remettre en cause leur pouvoir au sein de l'organisation. En un mot, c'est précisément parce que les individus sont stressés qu'ils vont adopter des comportements de défense, qui entravent la réflexion post-mortem.

- Nous avons également souligné **l'impact des émotions sur l'interprétation que les acteurs font des évènements**. Cette recherche permet ainsi de compléter les travaux sur les biais cognitifs en introduisant la notion de « biais de paternité ». En effet, nous avons montré que les convictions profondes, parfois erronées, exprimées par les acteurs face à un constat d'échec s'expliquent, dans certains cas, par l'attachement souvent important que ces derniers portent au produit qu'ils ont conçu et/ou développé.

- Nous nous sommes également intéressés aux **conséquences de l'échec sur les comportements individuels à l'égard de l'innovation**. En l'occurrence, nous avons souligné que les émotions provoquées par l'échec pouvaient faire naître une certaine frilosité à l'égard des projets ultérieurs. Nous avons effectivement noté qu'il n'y a pas vraiment d'inhibition au plus haut niveau – celui des décideurs – surtout lorsque l'échec se traduit par un turnover important au niveau du top management. Par contre, nous avons montré que suite au choc psychologique provoqué par l'échec, il peut y avoir un apprentissage émotionnel des salariés les amenant à se montrer méfiants face aux nouvelles idées proposées par la direction. Se contenter de dire que l'échec encourage la prise de risque et l'innovation (e.g. Greve, 2003) constitue finalement une vision insuffisante, si on occulte le fait que le personnel peut être marqué psychologiquement par cette déconvenue et que, dans ces conditions, il est susceptible de faire barrage aux projets ultérieurs, voire même de les faire échouer¹⁹.

5.3. SYNTHÈSE SUR LE MODÈLE « ARI »

Il apparaît finalement que le modèle ARI – parfois décrié pour son caractère "obsolète" – offre un cadre théorique tout à fait pertinent pour l'analyse du processus d'apprentissage par l'échec commercial. Il sort, à ce titre, renforcé de cette recherche. En particulier, il apparaît que l'apprentissage prend effectivement place – comme le suggèrent les auteurs – à travers l'exécution de nouvelles actions, traduisant les enseignements qui ont été tirés de l'échec. En outre, les théoriciens comportementalistes semblent avoir raison de présenter le processus d'apprentissage comme un mécanisme potentiellement défectueux, en raison des nombreux obstacles à l'apprentissage expérientiel existants, et ce tout particulièrement quand l'expérience en question est un échec (cf. absence d'analyse post-mortem de l'échec). En revanche, l'hypothèse implicite de *learning as improving*, qui semble être au cœur du modèle ARI, est beaucoup plus discutable. Ainsi, il nous est apparu que les behavioristes ne distinguent pas suffisamment clairement la « performance d'apprentissage » et la « performance

¹⁹ Cette idée mériterait certainement d'être discutée à la lumière du concept de « résilience », popularisé en France par Cyrulnik (1999). Ainsi, pour l'auteur, un individu peut continuer à avancer après avoir vécu un choc traumatisant (deuil, viol, maltraitance, maladie grave, enlèvement, guerre, etc.). La résilience témoigne, par conséquent, de la capacité de certaines personnes à digérer leur passé douloureux, puis à repartir de l'avant, en s'engageant à nouveau intellectuellement, affectivement et socialement. Autrement dit, Cyrulnik (1999) est convaincu que l'homme peut surmonter les malheurs les plus horribles de la vie et "rebondir", en sortant plus fort de cette expérience malheureuse, pourvu qu'on le « *nourrisse affectivement* » de bons mots, de sourires, de compréhension et de tendresse.

organisationnelle », quand bien même des phénomènes tels que la trappe à compétences et l'apprentissage mal fondé sont identifiés par les auteurs. En effet, il semble que le processus d'apprentissage décrit par J.G. March et al. débouche petit à petit sur une amélioration du comportement de l'organisation, qui se révélera alors plus performant et plus "rationnel". Or, nous avons indiqué *supra* que cela n'a rien d'évident (cf. phénomènes de paralysie, de rigidification, etc.). Enfin, il semble que le modèle ARI soit incomplet, en l'état, pour rendre compte, de façon suffisamment détaillée, du processus d'apprentissage par l'échec commercial. Le point le plus critique de cette théorie réside – nous l'avons dit – dans le fait qu'elle ignore totalement la dimension affective (c'est-à-dire le degré d'appropriation d'un projet par les acteurs, leur ressenti en cas d'échec, etc.), alors même que les émotions jouent un rôle central dans le processus d'apprentissage par l'échec²⁰. Elles influencent notamment l'évaluation cognitive des événements, l'attention que les individus leur portent et les leçons qui en sont tirées. A ce sujet, l'introduction de cette dimension-là dans l'analyse permet de pousser plus loin le raisonnement des behavioristes en termes de coalitions d'acteurs aux intérêts divergents. En effet, le fait que les individus aient des degrés d'attachement totalement différents à l'égard d'un même projet suggère que ces derniers auront des aspirations nécessairement distinctes – certains souhaitent voir le projet réussir, là où d'autres veulent le voir échouer – et réagiront par conséquent différemment en cas d'arrêt du produit. La prise en compte des émotions dans le modèle ARI permet également de mieux comprendre que l'analyse d'un échec commercial ne va pas forcément de soi dans les organisations (l'échec peut être tabou, les collaborateurs peuvent souhaiter

« tourner la page », etc.). Autrement dit, favoriser la confrontation des points de vue, pour éviter l'écueil de l'apprentissage à faux – comme le font les behavioristes (e.g. Levitt et March, 1988) – n'a rien d'automatique lorsque les individus sont durement marqués, sur le plan psychologique, par la déconvenue.

RÉFÉRENCES

²⁰ L'absence des émotions dans l'œuvre de J.G. March et al. est peut-être une réminiscence du behaviorisme "radical", qui évacuait totalement la question de l'inconscient et celle du sujet dans le processus d'apprentissage. En effet, le rôle des variables internes de l'individu (motivation, ressorts psychologiques, etc.) était totalement nié, dès lors que celles-ci sont – par nature – indémontrables et ne peuvent faire l'objet d'aucune observation.

- Argyris C., 1990, *Overcoming Organizational Defenses – Facilitating Organizational Learning*, Allyn et Bacon.
- Azoulay N. et Weinstein O., 2000, "Les compétences de la firme", *Revue d'économie industrielle*, 93, 117-154.
- Baumard P. et Starbuck W.H., 2005, "Learning from Failures: Why It may not Happen", *Long Range Planning*, 38(3), 1-18.
- Cannon M. et Edmondson A., 2005, "Failing to Learn and Learning to Fail (Intelligently)", *Long Range Planning*, 38(3), 299-319.
- Cerclé A. et Somat A., 2002, *Psychologie sociale*, Dunod.
- Cohen W. et Levinthal D., 1990, "Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation", *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128-152.
- Cyrułnik B., 1999, *Un merveilleux malheur*, Ed. Odile Jacob.
- Dougherty D., 1992, "Interpretative Barriers to Successful Product Innovation in Large Firms", *Organization Science*, 3(2), 179-202.
- Garcia-Prieto P., Tran V. et Wranik T., 2005, "Les théories de l'évaluation cognitive et de la différenciation des émotions : une clé pour comprendre le vécu émotionnel au travail" in N. Delobbe, O. Herrbach, D. Lacaze et K. Migonac (éds.) *Comportement organisationnel (Vol. 1) - Contrat psychologique, émotions au travail, socialisation organisationnelle*, De Boeck, 196-222.
- Girod M., 1995, "Mémoire et organisation", Thèse de doctorat de l'Université Paris IX Dauphine.
- Glaser B.G. et Strauss A.L., 1967, *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*, New-York, Aldine de Gruyter.
- Greve H.R., 2003, *Organizational Learning from Performance Feedback – A Behavioral Perspective on Innovation and Change*, Cambridge University Press.
- Hamel G. et Prahalad C.K., 1994, *Competing for the future*, Harvard Business School Press.
- Hedberg B., 1981, "How Organizations Learn and Unlearn" in P.C. Nystrom et W.H. Starbuck (éds.) *Handbook of Organizational Design – Vol. 1: Adapting organizations to their environments*, Oxford University Press.
- Klein J.I., 1989, "Parentetic Learning in Organizations: Toward the Unlearning of the Unlearning Model", *Journal of Management Studies*, Mai, 26(3), 291-308.
- Lendrevie J. et Lindon D., 2000, *Mercator : Théorie et pratique du marketing*, 6^{ème} Ed., Dalloz.
- Levinthal D.A. et March J.G., 1993, "The Myopia of Learning", *Strategic Management Journal*, 14(4), 95-112.
- Levitt B. et March J.G., 1988, "Organizational Learning", *Annual Review of Sociology*, 14, 319-340.
- Lynn G.S., Morone J.G. et Paulson A.S., 1996, "Marketing and Discontinuous Innovation: The Probe and Learn Process", *California Management Review*, 38(3), 8-37.
- Maidique M.A. et Zirger B.J., 1985, "The New Product Learning Cycle", *Research Policy*, 14(6), 299-313.
- Maitlis S. et Lawrence T., 2003, "Orchestral Manoeuvres in the Dark: Understanding Failure in Organizational Strategizing", *Journal of Management Studies*, 40(1), 109-141.
- 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.
- March J.G. et Shapira Z., 1987, "Managerial Perspectives on Risk and Risk Taking", *Management Science*, 33(11), 1404-1418.

- Miller D., 1993, *Le paradoxe d'Icare : comment les grandes entreprises se tuent à réussir*, Ed. ESKA.
- Rimé R., 1997, "Emotion et cognition" in J.-L. Beauvois et J.-P. Leyens (éds.) *La psychologie sociale, Tome III – L'ère de la cognition*, Presses Universitaires de Grenoble.
- Scherer K.R. et Tran V., 2001, "Effects of Emotion on the Process of Organizational Learning" in M. Dierkes, A.B. Antal, J. Child et I. Nonaka (éds.) *Handbook of Organizational Learning and Knowledge*, Oxford: Oxford University Press, 369-392.
- Schulz M., 2002, "Organizational Learning" in J.A.C Baum (éd.) *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), 318-328.
- Simon H., 1991, "Bounded Rationality and Organizational Learning", *Organization Science*, 2(1), 125-134.
- Weick K.E., 1990, "Cartographic Myths in Organizations" in A. Huff (éd.) *Mapping Strategic Thought*, John Wiles and Sons.
- Weick K. E., 1979, *The Social Psychology of Organizing*, 2ème Ed., Reading, NJ: Addison-Wesley.
- Weiss H.M. et Cropanzano R., 1996, "Affective Events Theory: a Theoretical Discussion of the Structure, Causes and Consequences of Affective Experiences at Work", *Research in Organizational Behavior*, 18, 1-74.