

« Vous êtes le maillon faible, au revoir ! »¹ : Les purges symboliques comme obstacle à l'apprentissage par l'échec

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, la plupart des travaux en sciences de gestion ont un biais en faveur du succès. Les rares auteurs qui s'intéressent néanmoins à cette question adoptent généralement une position très optimiste, dès lors que les échecs commerciaux sont présentés comme une source essentielle d'apprentissage pour les firmes innovantes, leur permettant d'améliorer le développement de produits ultérieurs (e.g. Maidique et Zirger, 1985 ; Lynn et al., 1996). Cet article souhaite apporter un éclairage quelque peu différent à cette problématique, en contribuant, par là même, à la construction d'un champ de recherche sur les échecs organisationnels, qui est actuellement en plein bouillonnement, depuis que la revue *Long Range Planning* a sorti un numéro spécial, en juin 2005, entièrement consacré à cette thématique. Nous rappelons tout d'abord que les réifications fréquentes dans les travaux sur l'apprentissage organisationnel ne doivent pas conduire à occulter le fait que les individus restent les seuls sujets d'apprentissage. En partant de ce constat, nous nous proposons ainsi d'identifier, à travers l'étude de cas approfondie d'une entreprise du secteur de la distribution, les individus qui détiennent le maximum d'expertise sur cet objet d'apprentissage que constitue le projet. Nous rappelons ensuite que l'échec commercial dudit projet peut avoir des conséquences importantes pour l'organisation. En effet, l'arrêt du projet peut se traduire par "l'élimination" – à haute charge symbolique – des individus les plus impliqués dans cette aventure, et qui en sont, en quelque sorte, l'incarnation aux yeux des collaborateurs. Face à un tel turnover, impulsé par le sommet stratégique, l'entreprise se trouve alors face à une véritable fuite des savoirs en dehors de ses frontières et ne semble plus réellement en mesure de tirer les leçons de l'échec, ce qui jette un doute manifeste sur les travaux abordant cette question à travers le prisme des trajectoires d'innovation.

Mots clés : échec, apprentissage, centralisation de l'expertise, purge symbolique, projet.

¹ Le "Maillon Faible" est un jeu télévisé diffusé sur TF1. Neuf candidats tentent de répondre, à tour de rôle, à un questionnaire de connaissance générale. Tout au long de la partie, les joueurs éliminent celui – ou celle – qu'ils estiment être le maillon faible de la chaîne (c'est-à-dire celui qui est *a priori* le plus susceptible de mettre en échec le reste de l'équipe) : <http://www.lemaillofaible.com/concept.html>. Chaque départ de candidat est ainsi l'occasion, pour l'animatrice, d'asséner sa phrase fétiche : « Vous êtes le maillon faible, au revoir ! ».

INTRODUCTION

D'après le directeur de la R&D de 3M, 10 % des produits de l'entreprise datent de moins d'un an et 40 % datent de moins de quatre ans (*La Tribune*, 27 septembre 2006). Cela n'a rien de surprenant quand on sait que les lancements de nouveaux produits sont indispensables pour la croissance et la survie des organisations. Toutefois, l'innovation est en proie à des risques importants (Cooper et Kleinschmidt, 1986). En effet, on trouve bien souvent des statistiques alarmantes sur les taux d'échec², même s'il est très difficile d'en donner une estimation précise, étant donné l'absence de consensus sur cette question (Lendrevie et Lindon, 2000). A ce titre, les rares travaux, qui s'aventurent sur ce terrain, laissent généralement apparaître une certaine forme d'angélisme à l'égard des échecs commerciaux. Maidique et Zirger (1985) ou Lynn et al. (1996) insistent notamment sur les opportunités d'apprentissage offertes par de telles expériences, en livrant quelques exemples de déconvenues commerciales qui ont conduit, par la suite, à des succès majeurs. Ainsi, la plupart des lancements de produits ratés sont présentés comme des étapes importantes dans le développement d'une firme innovante, car les erreurs faites à l'occasion d'un projet sont utilisées pour améliorer le développement de produits ultérieurs (Meyers et Wilemon, 1989). Dans ces conditions, le nœud de la stratégie pour l'organisation n'est plus le projet réussi, mais isolé, c'est au contraire la capacité à construire une trajectoire durable d'innovations successives, qui s'appuient sur les expériences passées (Lenfle et Midler, 2003, cités par Fernez-Walch et Triomphe, 2004). Pour Lynn et al. (1996), les succès sont effectivement le fruit d'un processus d'innovation particulièrement long et difficile, sachant que chaque étape – même si elle donne lieu à un produit infructueux sur le plan commercial – apporte son lot de connaissances et d'expériences, qui peuvent être incorporées dans l'étape suivante. Le modèle de l'innovation intensive chez Téral, développé par Chapel (1997), s'inscrit tout à fait dans cette perspective-là. Ainsi, cette entreprise rencontre forcément quelques échecs commerciaux, puisqu'elle lance une soixantaine de nouveaux produits chaque année, sans étude de marché préalable. En fait, nous dit l'auteur, qu'un produit réussisse ou qu'il échoue, le fait de l'avoir développé et commercialisé est toujours source d'apprentissage à la fois sur la technologie, sur l'état du marché et sur ses réactions possibles. En définitive, en consacrant une partie de leur énergie à essayer des choses nouvelles (pour découvrir ce qui est susceptible – ou

² Kerdellant (2000) cite, par exemple, une étude du cabinet XTC, selon laquelle 46 % des nouveautés sont retirées du marché ou profondément modifiées, au cours des deux ans qui suivent leur lancement.

non – de marcher), les firmes courent certainement le risque d'accroître la fréquence des échecs, mais elles s'ouvrent également la possibilité de générer de nouvelles idées de produits et/ou de services tout à fait pertinentes. Autrement dit, les organisations qui expérimentent de façon efficace ont des chances d'être plus innovantes et de connaître davantage de succès que celles qui ne prennent pas de tels risques (Cannon et Edmondson, 2005).

Pour autant, tous les auteurs évoqués *supra* ne nous disent rien sur le processus conduisant une organisation à apprendre de ses échecs commerciaux. Cela paraît d'autant plus préoccupant qu'on a vu récemment apparaître, dans la littérature, certains travaux montrant que les organisations apprenant, de façon systématique, de leurs échecs, sont rares (Baumard et Starbuck, 2005 ; Cannon et Edmondson, 2005). Dès lors, il paraît surprenant que les auteurs mobilisés dans cette introduction identifient assez peu de phénomènes de rigidité, susceptibles d'entraver l'apprentissage par l'échec, et ce d'autant plus que la littérature sur les obstacles à l'apprentissage est – on le sait – particulièrement foisonnante. Citons, par exemple, les travaux de March et Olsen (1976), qui envisagent l'apprentissage expérientiel comme un mécanisme potentiellement défectueux. Dans ces conditions, il semble utile de se positionner sur cette question, en vue de clarifier les propos sur l'apprentissage par l'échec commercial. Notons déjà que si l'idée d'une "boucle d'apprentissage" entre un échec commercial en T et un succès commercial en T+N souligne la possibilité, pour *l'organisation*, d'apprendre de ses déconvenues, il ne faut pas pour autant oublier que *les individus* restent les seuls sujets d'apprentissage à proprement parler (Argyris et Schön, 1978). En effet, il n'est pas nouveau de souligner que les organisations apprennent et désapprennent par leurs membres (Hedberg, 1981). Cependant, pour Argyris (1995), rappeler que l'unité principale d'analyse est l'individu ne signifie pas, pour autant, faire l'impasse sur l'organisation en tant qu'entité. Cela signifie simplement que le levier d'action se situe au niveau des acteurs. Nous partageons tout à fait ce point de vue. Plus exactement, notre problématique s'articule autour de trois questions :

- Quels individus détiennent la connaissance relative au projet ayant échoué ?
- Que deviennent les détenteurs de la connaissance en cas d'échec du projet ?
- Quelles sont les conséquences, pour l'organisation dans son ensemble, en terme d'apprentissage ?

Il faut bien comprendre ici que ce n'est pas l'échec commercial, en tant que tel, qui fait office d'objet d'apprentissage, mais bien le projet. Ce dernier va effectivement permettre aux individus impliqués dans l'aventure d'acquérir différents types de connaissances (techniques, commerciales, etc.). Pour autant, on ne peut pas raisonner en termes d'apprentissage permis par un projet, indépendamment du fait de savoir si ce dernier est un succès ou un échec sur le plan commercial. En effet, l'échec peut conduire les acteurs à se poser des questions, qu'ils ne se seraient pas forcément posées en cas de succès. Pour Argyris et Schön (1978), l'écart entre les résultats et les attentes (ce qui est assimilable – en première approximation – à un échec) déclenche effectivement la prise de conscience de la dimension problématique de la situation et met en route l'enquête chargée de la corriger. Ceci conduit les individus à changer leurs images de l'organisation ou leurs compréhensions des phénomènes organisationnels et à restructurer leurs activités, afin que les résultats soient en phase avec les attentes. En outre, les individus sont insérés dans un contexte social, qui tolère généralement assez mal les échecs. Dans ces conditions, les acteurs clés du projet peuvent très bien être licenciés, à la suite d'une déconvenue. Or, vu que les individus restent – nous l'avons dit – le principal média de l'apprentissage organisationnel, il est important de se demander ce qu'il advient, en cas d'échec, des collaborateurs détenant la connaissance relative au projet étudié. En effet, il y a fort à parier que si ces personnes-là sont écartées, leurs savoirs seront perdus, auquel cas l'organisation n'aura pas la possibilité d'apprendre de l'échec qu'elle vient de subir.

Le lecteur pourra cependant faire remarquer qu'il y a *a priori* autant de réponses à nos différentes questions de recherche que de contextes spécifiques d'innovation. En ce qui nous concerne, après avoir réalisé une brève analyse de la littérature, présenté notre démarche de recherche qualitative et défini la notion d'échec commercial, nous allons focaliser notre attention sur une ligne de produits de rangement, lancée par une chaîne de magasins de bricolage et d'aménagement de la maison. Néanmoins, même si ce papier repose sur une seule étude de cas, il a malgré tout vocation à alerter tous les dirigeants d'une faute possible de management. En l'occurrence, nous montrons ce qui se passe, en cas d'échec commercial, lorsque les individus porteurs du projet servent de « *fusibles* ». Ceci dit, nous ne pouvons que nous réjouir si certains managers ont pris un temps d'avance sur cette réflexion, et évitent d'ores et déjà de prendre ce type de décisions malheureuses.

1. REVUE DE LA LITTÉRATURE

Après avoir rappelé que les organisations apprennent par leurs membres, nous nous interrogerons sur le devenir des acteurs-projets en cas d'échec.

1.1. LES AGENTS D'APPRENTISSAGE : DES INDIVIDUS QUI TIRENT LES LEÇONS DES EXPERIENCES PASSEES

Les behavioristes supposent une logique assez simple de l'apprentissage par l'expérience : une action est entreprise, il y a une réponse de l'environnement, les individus cherchent à évaluer et interpréter cette réponse et ensuite une nouvelle action est entreprise, sur la base des enseignements tirés par les membres de l'organisation (March et Olsen, 1976)³. Autrement dit, dans ce modèle, les réponses environnementales affectent les croyances et les préférences des collaborateurs et influencent leurs actions ultérieures (Hedberg, 1981). Girod (1995) constate, à ce titre, que l'essentiel de ce que les organisations apprennent à travers l'expérience est stocké dans le cerveau des individus. D'ailleurs, ces derniers ne se contentent pas de retenir ce qui est arrivé (le « quoi »). Ils connaissent également le « pourquoi » et le « comment » et sont capables de replacer l'information dans son contexte d'origine (Pomian, 1996). En définitive, les hommes qui ont été membres d'un projet permettent de capitaliser l'expérience. C'est le cas notamment de ceux qui ont assumé des responsabilités de chefs de projets (Giard et Midler, 1997). Toutefois, le support humain est particulièrement fragile, car il est fortement affecté par le turnover (Simon, 1991 ; Girod, 1995). Le fait de se reposer exclusivement sur des individus pour mémoriser des savoirs fait donc courir le risque de perdre les expériences et les leçons du passé durement acquises, à partir du moment où les acteurs migrent d'un emploi à l'autre (Stata, 1989).

On retiendra finalement que les entreprises sont très dépendantes de certains acteurs (ceux qui détiennent les connaissances les plus précieuses⁴) et peuvent être affectées par leurs départs. Et pourtant, dans certaines situations extrêmes, de tels départs sont directement provoqués par les organisations, en vue de réaliser un acte symbolique.

³ Le choix d'un tel cadre théorique s'explique principalement par le fait que les auteurs en question considèrent que le comportement d'une organisation est fondé sur ses expériences passées, ce qui est en phase avec notre question de recherche.

⁴ Girod (1995) parle, à leur sujet, de « piliers de la mémoire ».

1.2. LE DEVENIR DES AGENTS D'APPRENTISSAGE EN CAS D'ECHEC DU PROJET

Dans notre culture, l'échec est une abomination. Nous en entendons rarement parler, on ne s'attarde jamais dessus et la plupart d'entre nous font de leur mieux pour ne pas l'admettre (Sitkin, 1992). En France, en particulier, déposer son bilan est une marque d'infamie et le moindre revers est vécu comme une tare. Le droit à l'erreur, considéré par les Anglo-Saxons comme le « terreau du succès », s'adapte mal à la mentalité française. On peut y voir le corollaire d'une « culture de l'orgueil », moins propice aux affaires que la « culture de l'action » anglo-saxonne (Kerdellant, 2000). Toutefois, Leonard-Barton (1995) souligne que, même dans les organisations américaines, l'échec a souvent une connotation très négative. La réponse la plus répandue face à ce genre d'évènement est effectivement de l'enterrer au plus vite. L'échec – quel qu'il soit – est donc rarement toléré, si bien que les gens font tout leur possible pour ne pas y être associés (Sitkin, 1992)⁵. En effet, une déconvenue est le plus souvent personnalisée et peut donner lieu à une véritable "chasse aux sorcières" (Hamel et Prahalad, 1994), en vue de chercher un – ou plusieurs – responsable(s) à qui faire porter le chapeau (Finkelstein, 2003). Levinthal et March (1993) montrent, à ce titre, que les individus ayant connu des revers par le passé sont fréquemment renvoyés ou rétrogradés à des postes où ils ont moins d'influence, sans forcément se demander d'ailleurs si l'échec était dû à un état de la nature défavorable ou au manque de talent de la personne concernée.

D'ailleurs, pour Starbuck et al. (1978), des remplacements de l'ensemble des top managers semblent essentiels pour sortir les organisations d'une situation de crise. Certes, les anciens dirigeants sont susceptibles d'être écartés, alors même que la plupart d'entre eux sont des acteurs compétents, mais dans ce genre de circonstances, une entreprise a besoin de remèdes rapides et notamment de signaux forts qui indiquent le début d'un renouveau. Dès lors que les top managers incarnent les stratégies passées, l'acte le plus symbolique consiste alors à se séparer d'eux (Klein, 1989). L'auteur assimile ces remaniements à des « purges » aux conséquences néfastes, car l'organisation se débarrasse de certains collaborateurs compétents. Il serait, au contraire, nécessaire que cette dernière retienne les individus qui ont connu des déboires et qu'elle exploite leur capacité à apprendre des échecs, au lieu de les abandonner dans le but de réaliser un acte

⁵ La réaction des collaborateurs dépendra néanmoins de l'ampleur de l'échec. En effet, Cannon et Edmondson (2005) notent qu'un *petit* échec ne sera pas forcément vécu comme une abomination par les membres de l'organisation, mais qu'il sera, en revanche, ignoré par ces derniers. Les auteurs évoquent effectivement le manque d'attention portée par les individus à des petits échecs de la vie quotidienne d'une organisation.

symbolique. Malheureusement, les firmes cherchent généralement des boucs émissaires, qui seraient la cause des événements défavorables auxquels elles font face (Smith, 2000). Et pourtant Kerdellant (2000) souligne qu'une mauvaise décision – tout comme une réussite spectaculaire – est rarement le fait d'un homme seul. Reste que dans l'imaginaire collectif, les entreprises sont incarnées par leur patron et régulièrement confondues avec lui. Du coup, l'homme qui décide et bénéficie au premier chef du succès de l'organisation porte aussi la responsabilité de son échec. Par exemple, lorsqu'un dirigeant échoue après avoir été très peu de temps en fonction, la responsabilité repose entièrement sur ses épaules. Tout le monde montrera alors du doigt ses mauvais choix stratégiques, ses actions mal orientées ou ses défauts en terme de personnalité (Conger et Nadler, 2004).

Il semble toutefois évident que de telles « purges symboliques » (Klein, 1989) empêchent l'organisation de tirer les leçons de ses échecs. En effet, pour Cannon et Edmondson (2005), les organisations ne sont pas en mesure d'apprendre de leurs déconvenues, si les gens n'en discutent pas et n'analysent pas les revers en question, afin d'identifier les problèmes ayant pu conduire à une telle situation. Cependant, pour qu'un tel retour d'expérience soit organisé, il faut qu'il y ait une stabilité extrême des équipes techniques et de l'équipe dirigeante (Le Masson, 2001), ce qui est – nous venons de le voir – rarement le cas en situation d'échec (Klein, 1989). Il en résulte finalement une contradiction manifeste avec les travaux sur les trajectoires d'innovation (e.g. Lynn et al., 1996), selon lesquels l'apprentissage par l'échec ne fait pas de doute. Dans ce papier, nous nous proposons par conséquent de conduire une étude empirique, qui pourrait permettre de résoudre les oppositions qui émergent de l'analyse de la littérature. Cette confrontation au terrain semble d'autant plus intéressante que l'échec est un thème très peu traité de façon empirique. Le manque d'investigations empiriques sur ce sujet s'explique, selon toute vraisemblance, par les difficultés rencontrées par les chercheurs pour accéder au terrain, étant donné le caractère particulièrement sensible de ce sujet de recherche. En témoignent, par exemple, les propos tenus par un cadre d'une grande entreprise française, interrogé au tout début de notre processus de recherche : « *Je crois que vous aurez du mal à rencontrer des gens qui ont participé à un projet qui a échoué, parce que ça engage trop leur responsabilité pour qu'ils en parlent. C'est un sujet très sensible !* ».

2. PRESENTATION DU CAS « BIGSTORE »

Comme nous l'expliquerons *infra*, notre recherche s'appuie sur une étude de cas approfondie, fondée notamment sur une quarantaine d'entretiens semi-directifs, au sein d'une chaîne de magasins de 4500 personnes (le BigStore), 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 à la tête du BigStore un an plus tôt, lançait Line Up, un concept de rangement portant sur tous les espaces de la maison, qu'il incarnait totalement, au point que les personnes interrogées parlent souvent du « bébé » du Président. Ainsi, lors d'un voyage aux Etats-Unis, ce dernier a eu un véritable « *coup de cœur* » pour Container Store, un concept de rangement dont personne ne parlait à l'époque en France. Roger M. – qui était encore Président d'Habitat à cette époque-là – fut ainsi convaincu de l'intérêt de développer ce concept-là dans l'Hexagone. Une telle précision est importante. En effet, s'il convient normalement de distinguer, d'un côté, les personnes responsables du projet et, de l'autre, le top management, il ne faut pas pour autant perdre de vue qu'il existe certaines situations, où le projet est proposé, puis "porté à bouts de bras" par le Président⁶.

Ainsi, Line Up est né 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, sachant que les 6000 références étaient classées par univers (cuisine, salle de bains, dressing, etc.). La spécificité des articles proposés était d'allier le côté utile et le côté décoration pour rendre l'offre rangement plus ludique. Pour le Président de l'époque, l'objectif consistait à ouvrir entre 2001 et 2005, plus d'une vingtaine de magasins, souvent par transformation de BigStore situés en centre ville. Malheureusement, face aux très

⁶ Dans l'industrie, les nouveaux produits sont généralement le fait de la cellule R&D. Une telle situation est très différente de celle étudiée ici, où le Président est arrivé au BigStore avec le projet Line Up, qui avait vocation à favoriser un recentrage du BigStore autour de ses points forts et notamment 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 : « *Cette filiale avait dévié de sa trajectoire. Nous voulons la repositionner autour du pôle maison* » soulignait ainsi Roger M. (*La Tribune*, 25 septembre 2001). Ce concept de rangement devait également contribuer à améliorer très rapidement la rentabilité du BigStore. Plus précisément, 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

mauvais résultats des deux premiers magasins de cette nouvelle enseigne, 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 l'expérience Line Up 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 ancien acheteur du BigStore ayant participé au projet Line Up.

Cette notion d'échec commercial mérite néanmoins d'être approfondie, car ce terme 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). Ainsi, nous nous proposons de répertorier 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 !* », note un chef de secteur du BigStore de Strasbourg.

- **l'absence de rentabilité du concept** : « *Line Up n'a pas eu la rentabilité attendue* », souligne un ancien membre du directoire du BigStore.

- **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 !* », fait remarquer l'actuel directeur du réseau du BigStore.

- **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 !* », constate, par exemple, un ancien membre du directoire du BigStore.

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 et 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 interne. De cette définition, on retiendra surtout que l'arrêt du concept – ou du produit si on est dans le secteur industriel – fait office d'indicateur ultime de l'échec commercial, si cette décision a été prise dans une logique d'invalidation du projet⁷.

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. Ainsi, la plupart des personnes impliquées dans le projet – ou en ayant une bonne connaissance pour l'avoir observé de près – ont été interrogées dans le cadre de cette recherche. Cependant, pour un sujet comme celui-là, qui engage autant la responsabilité des acteurs, nous souhaitons à tout prix éviter d'être confrontés à des reconstitutions du passé allant systématiquement à l'avantage de l'organisation. Il nous a dès lors semblé indispensable de compléter ces entretiens par des interviews conduites auprès d'interlocuteurs ayant un lien avec le projet, mais étant extérieurs aux frontières de l'entreprise. Aussi, nous avons 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.

⁷ Le format de cette présentation ne nous permet pas d'introduire l'idée que certaines entreprises sont susceptibles de conserver des produits infructueux dans leur portefeuille pour freiner un concurrent sur un marché (Crawford, 1977) ou que des entreprises ont parfois tendance à s'entêter (Staw, 1976) et refusent, par conséquent, d'abandonner un produit que la logique économique commanderait pourtant d'arrêter.

Bilan des entretiens effectués :

- ❖ **GMF** : Co-Président.
- ❖ **Siège** : DRH, responsable de la direction systèmes / organisation / maintenance, directeur logistique, directeur marketing, directeur du réseau, directeur de la centrale d'achats, acheteurs (2), responsable de l'identité visuelle, responsable signalétique et communication, responsable merchandising et décoration, chef de projet, liquidateur du projet, styliste, DAF, directeur comptable, directeur du contrôle de gestion et contrôleur de gestion.
- ❖ **BigStore de Paris** : Directeur du magasin, sous-directrice du magasin, responsable des ventes, vendeurs (3), directrice de l'ameublement et directeur du bricolage.
- ❖ **BigStore de Strasbourg** : Directeur du magasin, directeur adjoint du magasin, responsable d'exploitation logistique, chef de secteur, vendeuse, personne chargée de la réception des marchandises, décoratrices (2), assistante directeur du magasin et membre du bureau de contrôle.
- ❖ **Agences de conseil** : Consultants « stratégie » (2), consultant « style » et consultant « communication ».

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 relatifs à Line Up 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. Par ailleurs, nous avons également consulté des articles de presse, grâce à la base de données LexisNexis. Ceci nous a été très utile, notamment pour comprendre le contexte "politique" au sein de GMF à cette époque. En tout, plus de 140 articles sur le BigStore et GMF ont ainsi 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. Précisons, à ce sujet, que chaque interview n'a été analysée qu'à la fin des entretiens, mais en respectant la chronologie du recueil de données. Notons également que nos 41 interviews ont fait l'objet d'un codage « mixte » sur la base d'un dictionnaire comprenant 10 thèmes et 81 codes (cf. annexe A). Pour valider notre approche, nous avons nous-même procédé à un double-codage de deux entretiens (à trois mois d'intervalle) dont les résultats étaient de l'ordre de 85 %. Enfin, notre étude de cas a fait l'objet d'une confrontation au terrain à travers 4 entretiens de validation auprès d'informants clés (DRH, directeurs des magasins de Paris et de Strasbourg et acheteur N°1 de Line Up), sur la base d'une présentation PowerPoint de 35 à 40 minutes de notre travail empirique. Pendant 1h15, en moyenne, les

personnes étaient ensuite invitées à réagir. Grâce aux précisions apportées et aux commentaires effectués par les acteurs, nous avons ainsi pu enrichir et préciser notre réflexion.

4. RESULTATS EMPIRIQUES

Nous montrerons, ci-dessous, que le développement de Line Up a été pris en charge par une petite cellule, relativement isolée du reste de l'organisation. L'expertise relative à ce projet est donc concentrée en un très petit nombre de mains et ne s'est jamais réellement diffusée en interne. Cela a eu de réelles conséquences pour l'organisation lorsque les acteurs clés du projet ont été écartés suite à l'échec de Line Up.

4.1. LE PHENOMENE DE « CENTRALISATION DE L'EXPERTISE »

Il est relativement difficile d'introduire de nouveaux concepts dans une entreprise de 150 ans qui a son histoire, son professionnalisme et sa conviction sur les clients, surtout lorsque le personnel passe une bonne partie de sa carrière au BigStore et est par ailleurs très attaché à cette enseigne. Cela peut expliquer que tout nouveau projet est accueilli avec un certain scepticisme par les collaborateurs : *« On se rend compte qu'il y a des gens qui ont une habitude de faire. Il y a vraiment la force de l'habitude. Et il est parfois assez difficile de bousculer tout ça [...]. La nouveauté n'est pas toujours forcément bien perçue »*. Qui plus est, il y a un certain nombre de « barons » et de « sceptiques professionnels » au sein du BigStore, qui résistent aux idées nouvelles, afin de défendre leurs intérêts personnels. Dans ces conditions, Roger M. est parti du principe que faire adhérer tout le monde et consulter l'ensemble du personnel prendrait trop de temps. Par conséquent, il a préféré adopter une démarche *top down* et a décidé de constituer une équipe à part, très réduite, et composée principalement de gens recrutés en dehors du BigStore. Il a notamment fait appel à Marie O. (en qualité de chef de projet), qui avait œuvré pendant dix ans à ses côtés chez Habitat, ainsi qu'à un certain nombre de cabinets extérieurs

Ainsi, en dehors des opérationnels (directeurs et sous-directeurs de magasin, responsables de secteur, responsables de ventes et vendeurs), le projet Line Up a été pris en main par une petite cellule, très repliée sur elle-même et coupée du reste du BigStore, ce qui a conduit certaines personnes à décrire Line Up comme étant « *un Etat dans l'Etat* » : *« 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 ». Le fait que ce projet ait été conduit en marge de l'entreprise implique, par conséquent, une certaine étanchéité entre le BigStore et Line Up, qui fonctionnaient comme deux entités à part. D'ailleurs, peu d'informations sortaient de la cellule « Line Up », car Roger M. tenait absolument à ce que tout soit tenu secret. Dans ces conditions, le niveau de connaissance lié à ce projet n'était pas le même entre les acteurs clés et les non participants : *« 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 »* note un membre du siège.

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 (toutes les deux semaines, elle organisait, par exemple, une réunion bilatérale, avec chacun des membres de l'équipe : acheteur, responsable de l'identité visuelle, contrôleur de gestion, etc.). Tous les autres acteurs ne détiennent, quant à eux, qu'un petit morceau de la réalité et n'ont pas une connaissance aussi fine du « bébé » de Roger M. :

✓ *« 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. ».*

✓ *« [Marie O. était] la cheville ouvrière [...]. C'est elle essentiellement qui détient a priori [...] le meilleur, au sens où elle s'est investie pour monter une collection, pour monter un sourcing de produits, etc. [...]. Marie O. [c'est] quand même le nerf de la guerre quelque part ! ».*

Précisons ici que la chef de projet n'a jamais cherché à partager les connaissances qu'elle détenait, parce qu'elle n'était absolument pas dans une démarche "éducative" (où l'adhésion des collaborateurs de l'entreprise repose sur une explication minutieuse des tenants et aboutissants du projet). Au contraire, il y avait, à cette époque, chez cette dernière, une démarche *top down* très « autoritaire ».

4. 2. LE DEVENIR DES ACTEURS CLES DU PROJET

Parmi les principales raisons de l'échec, évoquées par les membres du BigStore, on peut citer : la nature de l'offre produits (pas assez de références, manque d'originalité des articles proposés, dérive par rapport au concept de rangement, etc.) [85 % des personnes interrogées], le niveau de prix excessif [83 %], l'emplacement [63 %], la surface trop grande [61 %], l'excès de précipitation du Président, et notamment son manque de réflexion en amont [61 %], ou encore le niveau excessif des investissements de départ [46 %]. Dans l'esprit des collaborateurs, toutes ces erreurs sont directement imputables au Président et/ou à la chef de projet : *« Ils sont venus [en] pensant avoir la science infuse, [en] étant persuadés – sans aucune étude – que ça allait marcher, mais ça n'a pas marché. Pour moi, c'est un bide ! [...]. Ils sont responsables à 200 %, parce qu'ils n'ont rien mis en œuvre pour être sûrs que ça marche [...]. Je suis peut-être mal placée pour dire ça, mais pour moi, Monsieur M. et Marie O., ils ont beau être PDG et responsable de projet, ce sont vraiment des guignols ! »*. Le Président et la chef de projet faisaient ainsi office de boucs émissaires. Roger M. incarnait notamment totalement ce projet aux yeux du personnel, et ce d'autant plus qu'il a adopté, tout au long de la vie du projet, une démarche clairement *top down*. Dans ces conditions, l'échec de Line Up est généralement interprété comme étant son échec : *« C'était son projet, c'était son échec ! »*. De manière générale, Roger M. et Marie O. sont aujourd'hui la cible de très nombreuses critiques. Accuser les personnes les plus visibles sur le projet semble, à ce titre, être le meilleur moyen pour les acteurs un peu plus "périphériques" de protéger leurs intérêts et de ne pas reconnaître leur responsabilité éventuelle dans cette déconvenue : *« Aujourd'hui, il est de bon ton 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 – vous pouvez l'imaginer ! [Rires] – 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 – là-dedans, n'a fait qu'exécuter certainement une stratégie qu'on lui a demandée »*.

En particulier, il ne faut pas oublier qu'en recrutant Roger M., en septembre 2000, l'actionnaire avait accepté et validé le projet Line Up. Plusieurs observateurs extérieurs s'accordent même à dire qu'au départ les deux co-Présidents de GMF étaient très enthousiastes par rapport à ce

concept de rangement : « *Au début, ils ont poussé à mort ! [...]. Ils avaient tous accepté [le projet]. Ils ont signé le chèque, quand même, quand ils investissaient dans l'archi, etc.* ». Dès lors, certains collaborateurs ont aujourd'hui le sentiment que les raisons ayant été invoquées par le groupe pour justifier l'arrêt de Line Up (notamment dans la presse) – en l'occurrence le manque de rentabilité – ne sont pas forcément les bonnes : « *On pense les uns comme les autres qu'il y a des causes prétextes et des causes profondes* ». Ainsi, plusieurs personnes suggèrent que les querelles entre l'actionnaire et Roger M. ont très certainement accéléré cette décision (certains parlent, à ce titre, de « *guerre des hommes* » ou encore d'« *affrontement* »). En effet, les individus en question soulignent qu'il y a eu, au fil du temps, un divorce entre les co-Présidents de GMF et l'ancien Président du BigStore. Sur la fin, certaines personnes ont effectivement senti, de la part de l'actionnaire, une réelle volonté de « *chasser Roger M.* », plutôt que de lui laisser le temps de corriger le tir, après les débuts timides de son concept de rangement :

✓ « *Ça s'est grippé avec les actionnaires [...]. Donc il s'est brouillé avec eux et très vite – en très, très peu de temps – il a été viré* ».

✓ « *C'est quand même bizarre qu'au niveau des comités groupe ils aient accepté aussi facilement le lancement de ce projet et qu'ils l'aient arrêté aussi brutalement derrière. Le côté soudain est un peu bizarre [...]. C'était [étonnant] de dire : "Tiens on a laissé carte blanche jusqu'à un moment donné et puis soudainement on bloque tout". Donc, il y a peut-être eu aussi des divergences de vue fortes – certainement d'ailleurs – entre Roger M. et les actionnaires* ».

Pour les co-Présidents du groupe, faire une analyse, en mettant l'accent sur l'échec de Line Up et du Président du BigStore permettait notamment de justifier les mauvais résultats de GMF cette année-là (avertissement sur les résultats émis par le groupe en janvier 2002), alors que le BigStore contribue pour 10 % seulement au résultat d'exploitation du groupe. En effet, force est de constater que l'exercice 2001 a également été celui du constat d'échec de la stratégie Internet tous azimuts du groupe, avec notamment le déficit de 20 millions d'euros du supermarché en ligne de GMF. Autrement dit, l'actionnaire a très clairement profité de la tendance des collaborateurs à incriminer Roger M. et Marie O. (cf. *supra*) pour se dédouaner, mais aussi pour réaliser un acte « symbolique », en les écartant⁸. La démission (contrainte) de Roger M., le 22

⁸ Le projet Line Up était « *totalelement agrippé à la personnalité de Roger M.* ». Or, lorsque la situation est vécue comme traumatisante en interne (« *Le personnel n'a pas encore fait son deuil de cet échec commercial* », notait par exemple le DRH de la société, en octobre 2003), la nécessité peut se faire sentir d'écarter les personnes qui incarnent le plus le projet malheureux aux yeux des membres de l'organisation, en vue de repartir sur des bases entièrement nouvelles.

février 2002, a finalement entraîné toute une vague de départs : « *Il y a eu beaucoup de casse sur le projet [...]. Il y a eu beaucoup, beaucoup de changement à ce moment là* ». C'est le cas notamment du directeur de la stratégie, qui avait contribué à l'élaboration et au développement de Line Up. En tant que chef de projet, Marie O. fut également l'un des premiers « *fusibles* » à sauter. De toute façon, son destin était clairement lié à celui de Roger M. En effet, le Président travaillait déjà avec elle chez Habitat et l'avait fait venir expressément pour prendre la responsabilité du projet. Qui plus est, il convient de rappeler le contexte particulier d'une entreprise comme le BigStore, où il n'y avait, à cette époque, qu'un seul véritable projet, qui était au cœur de la stratégie de l'enseigne⁹. Aussi, la chef de projet – en tant que responsable N°1 de Line Up – pouvait être considérée comme le principal bras droit de l'ancien Président du BigStore.

4.3. LES CONSEQUENCES POUR L'ORGANISATION

Le projet Line Up était incarné par des figures symboliques – telles que le chef de projet, le Président ou encore le directeur de la stratégie – qui ont toutes été écartées au moment de l'arrêt de ce concept de rangement. Dans ces conditions, il devenait difficile d'organiser un débriefing post-mortem. En effet, en l'absence de ces acteurs clés, le BigStore aurait fait discuter entre eux des individus qui ne détenaient pas toutes les informations nécessaires :

✓ « *Ça a imposé 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 effectivement 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. Il ne nous l'a pas expliqué. Je le comprends. J'imagine que la fin de règne a dû être un peu mouvementée et difficile [...]. Lui, il avait les éléments. Il sait pourquoi ça s'est arrêté [...]. Moi [je n'ai] eu [qu'un] semblant d'explication* ».

✓ « *Cet échec a été quand même assez saignant : le Président est parti, la responsable du concept est partie, le N°2 du concept est parti. Nous avons eu quand même une hémorragie de six à sept personnes qui avaient été la cheville ouvrière, donc à partir de là, ça enlevait beaucoup de valeur [à l'analyse]* ».

⁹ On peut, par conséquent, assimiler échec du projet et échec de la stratégie.

De même, Marie O. aurait théoriquement pu faire profiter au BigStore de l'expérience qu'elle avait acquise grâce à Line Up. Or, vu qu'elle a été écartée sans ménagement, cette dernière est partie du BigStore avec beaucoup de rancœur, en prenant soin de récupérer tous ses dossiers personnels sur le projet Line Up pour ne pas en faire profiter le BigStore : « *Moi, j'ai tout gardé, ils n'ont rien, mais c'est tant pis pour eux !* » dit-elle aujourd'hui. En définitive, il n'y a plus de traces écrites de ce projet au BigStore. Avec la chef de projet est donc partie une fraction non négligeable du savoir relatif à Line Up.

En définitive, comme peu de collaborateurs ont été mobilisés – de façon active – dans cette aventure, il ne reste finalement pas grand-chose, à l'heure actuelle, de cette expérience, au point que l'on peut *a priori* parler de véritable fuite des savoirs. Cela paraît d'autant plus vrai qu'il y a eu, pour ce projet-là, un recours massif à des cabinets extérieurs, ce qui a empêché la constitution d'une certaine expertise en interne. La plupart des gens du BigStore étaient ainsi davantage spectateurs qu'acteurs, étant donné qu'il y avait très peu de passerelles entre l'équipe Line Up et le reste de l'entreprise (cf. *supra*). Dans ces conditions, il n'est pas sûr que les acteurs "périphériques" 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]* ».

La plupart des dirigeants avaient de toute façon la volonté de passer à une autre ère et à d'autres projets. Il s'agissait effectivement d'un sujet sensible, sur lequel ils ne souhaitaient pas s'attarder :

✓ « *Ah ben c'était le droit du Prince. C'était : "Ça ne marche pas. On ne continue pas. C'était une erreur. C'est terminé !" . Ils n'ont pas dépensé 1 centime pour faire une analyse d'échec. De toute façon, ils ne veulent pas en parler. C'est comme une peste [...]. C'est encore une société où on cache un peu les choses !* ».

✓ « *C'est une expérience qu'il a fallu vite effacer. C'était un incident de parcours. [Il fallait] presque le cacher : "L'échec Line Up, il ne faut pas en parler ! Il faut le cacher". On n'a pas cherché, je pense, à en tirer des enseignements. Aucunement ! [...]. Il y a [eu] derrière [une] grosse volonté d'effacer la chose. C'est la grosse verrue, qu'il faut enlever, cacher, que plus personne ne voit, dont on ne parle plus* ».

Au lieu de chercher à analyser cet échec en profondeur, le groupe s'est finalement contenté de changer le N°1 en pensant que les choses iraient mieux en repartant sur des bases tout à fait nouvelles et en tournant la page de l'expérience précédente. Le BigStore a effectivement vu

arriver à cette époque un nouveau Président, qui n'avait pas vocation à s'interroger sur les raisons de l'échec de Line Up, mais à redresser l'enseigne. Ce dernier a donc choisi de laisser de côté cette expérience :

✓ « *Je pense que le BigStore [...] n'était pas en position de tirer profit de cet échec, à partir du moment où vous avez pratiquement tous les acteurs qui ont disparu. Il aurait fallu, à ce moment-là, une volonté forte d'un nouveau Président, sans doute aidé par un cabinet extérieur, qui nous permette une analyse objective et psychologique* ».

✓ « *[Le BigStore ne s'est pas donné le temps d'analyser ce projet], parce qu'on est passés tout de suite à autre chose. Le problème, c'est que ce projet a été lié à un Président. Et le Président est parti et on a eu un nouveau Président [...]. Et je pense que le nouveau Président ne s'intéresse pas à l'ancien projet et c'est normal. Il vient avec un nouveau projet, donc on n'a pas pris le temps. Et on ne prendra plus le temps maintenant. Le temps, si on avait voulu le prendre, c'était tout de suite après, ce n'est pas deux ans après* ».

5. DISCUSSION

Les résultats empiriques ci-dessus montrent toute la difficulté, pour une organisation, de rebondir sur un échec commercial. Une telle déconvenue fait effectivement office, pour cette dernière, de stimulus externe, qui peut parfois déclencher des réponses inappropriées, telles que le licenciement – à haute charge symbolique – des acteurs clés du projet, en vue de « *tourner la page* ». Or, nous avons justement montré dans cette recherche que les acteurs clés du projet concentrent l'essentiel – voire la totalité – de l'expertise relative audit projet, surtout si le groupe de travail fonctionne en vase clos. Dès lors, le niveau de connaissances post-mortem de l'organisation dépend très fortement du sort qui sera réservé à ces personnes-là en cas d'échec. Déjà, leur départ 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. Ainsi, par exemple, 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. Dans ces conditions, il devenait délicat, pour la nouvelle équipe dirigeante, de s'attarder sur un échec passé, qui était considéré par les membres de

l'organisation comme appartenant à une autre ère. De plus, lorsque les personnes ayant quitté l'entreprise concentrent l'essentiel de l'expertise relative au projet, les acteurs périphériques 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. En effet, ces derniers ont généralement une connaissance assez limitée des tenants et des aboutissants du projet. Ils n'ont pas toutes les "clés" pour comprendre ce qui se passe et ont souvent une représentation limitée du problème. Nous partageons finalement tout à fait l'avis de Simon (1991), selon lequel le turnover est l'un des plus grands obstacles à l'apprentissage. Les organisations sont notamment très dépendantes des acteurs clés, qui ont concentré l'essentiel de l'expertise sur le projet. Aussi, tout départ de ces individus-là se traduit *de facto* par une perte de savoirs.

L'ensemble des constats effectués *supra* souligne surtout, avec force, le caractère par trop "angélique" du regard porté par les travaux sur les trajectoires d'innovation à l'égard des échecs de nouveaux produits. Plus précisément, leur focalisation sur le projet en tant qu'objet d'apprentissage et non sur la performance commerciale dudit projet – toute étape du processus d'innovation permet, selon cette perspective, de tirer des leçons utiles pour les produits futurs, quelle que soit sa réussite sur le plan commercial – conduit à une décontextualisation dangereuse. D'ailleurs, dans l'approche multi-projets, la notion d'échec n'a pas de sens, vu que chaque produit doit être analysé dans le contexte de ceux qui le précèdent et de ceux qui le suivent (Maidique et Zirger, 1985). Lynn et al. (1996) défendent, par exemple, un paradigme de l'innovation, dans lequel le concept d'échec commercial ne semble pas 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 de raisonner en terme de lancement de produits et d'isoler la performance d'un produit donné. Il s'agit là d'un constat général dans tous les travaux adoptant une approche "multi-projets".

Cependant, on s'aperçoit, à la lumière des résultats apparus dans ce papier, que les conclusions de Maidique et Zirger (1985) ou Lynn et al. (1996) – pour ne citer que ces travaux-là – sont très contingentes, en ce sens qu'elles sont largement déterminées par le type d'entreprises étudiées (il s'agit, en l'occurrence, d'entreprises marquées par ce que les chercheurs du CGS appellent une culture de « l'innovation intensive »). En d'autres termes, si ces auteurs adoptent une vision aussi "positive" des échecs commerciaux, c'est parce que toutes ces recherches s'intéressent à des

entreprises "innovantes" – appartenant au secteur industriel – au sein desquelles il est courant de lancer plusieurs générations d'un même concept. Or, dans certaines firmes, l'innovation se traduit, non pas par un enchaînement rapide de projets largement interdépendants entre eux, mais par des coups isolés, relativement espacés les uns des autres, avec entre-temps des modifications majeures opérées au niveau du middle et du top management. Ainsi, rebondir après un échec commercial n'est peut-être pas aussi évident dans des entreprises telles que le BigStore qui n'ont pas vocation à innover en continu (de par leur culture, de par leur appartenance à tel ou tel secteur d'activité, etc.). C'est d'ailleurs la raison pour laquelle l'échec commercial y est davantage vécu comme une marque d'infamie et donne lieu à de profonds remaniements. A ce stade de notre réflexion, nous nous demandons finalement ici 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, le point de départ de leur recherche n'est pas l'échec commercial en tant que tel (pour voir si une déconvenue lambda déclenche ensuite un apprentissage organisationnel), mais plutôt le succès d'une innovation, que les auteurs justifient ensuite – selon une logique de récurrence à rebours – par les échecs passés de l'entreprise. La démarche adoptée par les auteurs semble ainsi s'apparenter à une forme déguisée d'*exemplum* (Glaser et Strauss, 1967)¹⁰.

Notre relative prudence à l'égard des travaux sur les trajectoires d'innovation ne signifie pas, pour autant, que nous défendons l'idée selon laquelle une organisation ne tire aucun enseignement de ses échecs. En effet, nous refusons une approche "binaire" de cette question de recherche (l'entreprise apprend vs. l'entreprise n'apprend pas de ses expériences malheureuses). Ainsi, contrairement à ce que suggèrent des auteurs comme Cannon et Edmondson (2005), par exemple, l'analyse post-mortem formalisée ne nous paraît pas forcément être un point de passage obligé pour que les acteurs tirent des enseignements d'une déconvenue. L'apprentissage peut effectivement se faire chemin faisant, à travers l'observation de la réaction des clients, les problèmes rencontrés, les discussions de couloir, les réunions ou encore la circulation de documents en interne. En d'autres termes, vu que l'échec n'est pas un point isolé dans le temps¹¹,

¹⁰ Les auteurs proposent certes d'illustrer empiriquement leurs propos en matière d'apprentissage par l'échec. Cependant, vu que l'idée défendue par ces derniers n'est pas le fruit des exemples retenus, il est peu probable que lesdits exemples puissent modifier leur idée de départ. Les cas ont, au contraire, été choisis pour leur pouvoir de confirmation. Les chercheurs voient alors une preuve là où il n'y en a pas (Glaser et Strauss, 1967).

¹¹ Voir March et al. (1991) sur la question des échantillons de taille inférieure ou égale à un.

l'apprentissage n'est pas lié uniquement au fait d'organiser – ou non – un retour d'expérience ponctuel, une fois que la décision a été prise d'arrêter le projet. Avant d'effectuer un constat d'échec, l'entreprise a effectivement fait face à de nombreux événements – problèmes, incidents, erreurs, dysfonctionnements, réactions négatives des clients, mauvaises décisions, etc. – qui sont autant de sources d'apprentissage potentielles pour les individus. En un mot, si l'absence d'analyse ex-post réduit très certainement le potentiel d'apprentissage par l'échec, elle ne l'annihile pas pour autant complètement, car le savoir peut se cristalliser de façon informelle tout au long de la vie du projet.

En outre, pour nuancer encore davantage nos propos relatifs à l'absence d'apprentissage par l'échec au BigStore, nous souhaiterions insister brièvement sur le fait qu'il existe deux types distincts de connaissances que l'entreprise est susceptible d'acquérir à la suite d'un échec :

- l'acquisition de **savoirs spécifiques** – i.e. en lien direct avec l'expérience – peut favoriser le lancement de nouveaux projets relativement proches sur le plan conceptuel et fait implicitement référence à l'idée de « trajectoire d'innovation », évoquée *supra*. Cet article traite essentiellement de ce type de connaissances, notamment quand nous parlons du problème de la « centralisation de l'expertise ».

- l'acquisition de **savoirs génériques** peut contribuer à la mise en place de nouvelles procédures applicables pour tout type de nouveau projet. Par exemple, à la suite de cet échec, il y a eu un certain renforcement des procédures de contrôle et un formalisme accru au sein de GMF, avec notamment la mise en place de bilans réguliers, à des stades différents du processus de développement, qui permettent de suivre l'avancement du projet. Par ailleurs, tout engagement au-delà de 4 millions d'euros est désormais soumis au comité d'investissement. Cet apprentissage relatif à la manière de gérer de nouveaux projets au sein du groupe mérite néanmoins d'être relativisé. En effet, le successeur de Roger M. à la tête du BigStore a également mis en œuvre un projet très personnel – baptisé « l'annexe »¹² – qui s'est soldé, là encore, par un échec retentissant. Ainsi, le nouveau Président n'a pas tenu compte des leçons de Line Up et a cherché à imposer son concept coûte que coûte, en ignorant les différentes critiques émises en interne.

¹² Il s'agissait d'une transposition d'un concept de la maison mère au sous-sol du BigStore de Belle Epine (en région parisienne). L'annexe (loisirs, activités et textile pour les « juniors ») avait vocation à attirer une clientèle plus jeune et était en rupture totale avec l'architecture d'un magasin BigStore classique. L'annexe nécessitait notamment de retirer le cœur de l'offre du BigStore, tel que le bricolage ou la décoration, par exemple.

Ajoutons que l'acquisition de **savoirs génériques** peut également conduire à la greffe d'un aspect positif du projet lambda sur des projets ultérieurs¹³. Il existe, à ce titre, quelques exemples d'aspects positifs de Line Up sur lesquels le BigStore a cherché à capitaliser, à commencer par le recours accru aux achats d'importation. En effet, un des objectifs de Line Up consistait 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. Or, dans la lancée de l'expérience Line Up, une structure a été mise en place à l'intérieur de la centrale d'achats, et comprend aujourd'hui un certain nombre de personnes dédiées à ces achats à l'étranger (cela concerne les produits pour lesquels la marque importe peu, tels que des lampadaires, par exemple). Cependant, là aussi, cet apprentissage mérite d'être nuancé. En effet, avec le départ de Roger M. et Marie O., les membres du BigStore ont eu plutôt tendance à rejeter « en bloc » le projet Line Up, afin de tourner plus facilement la page de cette déconvenue. Il ne reste finalement pas grand-chose aujourd'hui de cette expérience qui semble faire partie d'une « autre ère » : *« Il n'y a jamais tout qui est mauvais dans un projet [...]. Il y a toujours quelque chose de bon à prendre n'importe où. Et ça il faut avoir au moins l'intelligence de le garder. Quand une entreprise investit de l'argent dans un projet et qu'elle se trompe – Line Up, s'ils l'ont fermé, c'est que quelque chose n'allait pas – je trouve dommage de ne pas garder des trucs qui marchent. Il ne faut pas tout démolir comme ça. Il y a peut-être des choses qui pouvaient marcher. On aurait pu profiter de certaines choses [...]. Là, on n'a rien voulu retenir de Line Up. Donc, même si Line Up a été un échec financier – il ne faut pas se leurrer ! – on aurait dû au moins retenir déjà les leçons de l'échec et au moins les bonnes choses. Parce qu'il y a toujours des bonnes choses. Or, on n'a rien retenu du tout ! »*. 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. Et pourtant ce sont des choses qui ont totalement disparu du BigStore aujourd'hui.

Notons, pour finir, que cette distinction savoirs spécifiques *versus* savoirs génériques rejoint la discussion opérée par Charreire (1995) entre les apprentissages « centrés » et « à distance » :

¹³ Un échec n'implique pas nécessairement que toutes les actions / décisions du projet étaient mauvaises. En effet, il peut y avoir des choses tout à fait positives dans un projet commercialement malheureux (un positionnement marketing original, un temps de conception raccourci, etc.).

- L'organisation va effectivement apprendre des choses directement rattachées au projet (connaissances *spécifiques*), qui touchent par exemple aux caractéristiques techniques du concept ou à ses applications commerciales. Ces savoirs-là sont donc « *centrés* » sur l'objet d'apprentissage – c'est-à-dire, ici, sur le projet – et ne peuvent être mobilisés qu'à travers le lancement d'un projet de la même lignée.

- L'organisation va également apprendre des choses beaucoup plus globales et transversales, relatives, par exemple, aux méthodes de lancement et de développement de nouveaux produits / concepts. Du fait de leur caractère *générique*, ces « *leçons de l'échec* » vont ainsi « *migrer* » (Charreire, 1995) vers des projets n'appartenant pas à la même trajectoire d'innovation que l'objet d'apprentissage. Autrement dit, elles pourront être exploitées à l'occasion de n'importe quel type de nouveau projet, que celui-ci ait – ou non – un lien avec le projet ayant échoué. Ce dernier est effectivement porteur d'éléments nouveaux potentiellement utiles pour l'organisation dans son ensemble. On parlera, dans ce cas-là, d'apprentissage « *à distance* ».

En définitive, le phénomène de « purges symboliques », identifié dans cet article, suggère qu'en situation d'échec l'organisation risque de perdre tout le bénéfice de l'apprentissage directement *centré* sur le projet Line Up (qui est détenu par les individus porteurs du projet), même s'il ne faut pas pour autant passer sous silence l'existence d'un apprentissage *périphérique* à cet objet d'apprentissage (cf. changements de la méthodologie projet ou de la politique d'achats, par exemple).

6. IMPLICATIONS MANAGERIALES

Au terme de notre réflexion, nous souhaiterions faire ressortir deux points importants sur le plan managérial. Déjà, il semble évident que les organisations doivent envisager différemment leur relation à l'échec et modifier en conséquences leurs politiques sociales. Ensuite, elles doivent mettre à profit toutes les connaissances acquises par acteurs clés en les associant – même de façon informelle – à des projets ultérieurs.

6.1. CHANGER D'ETAT D'ESPRIT A L'EGARD DES ECHECS

Tant que l'entreprise n'admettra pas ouvertement l'idée selon laquelle échouer fait partie de l'expérience normale de tout salarié et que les leçons tirées d'un échec – quel qu'il soit¹⁴ – doivent être valorisées, il y aura toujours des freins importants à la dynamique d'apprentissage : l'échec sera systématiquement étouffé par les collaborateurs, les individus seront nécessairement enclins à adopter des comportements défensifs et à ne pas révéler leurs fautes, etc. Or, les politiques sociales généralement mises en œuvre par les organisations – le succès est récompensé, alors que l'échec est sanctionné – n'incitent pas les individus à reconnaître leurs fautes, car ils risquent, dans ce cas-là, d'être licenciés, rétrogradés à des postes où ils ont moins d'influence ou tout simplement stigmatisés par leurs pairs (Argyris, 1990 ; Levinthal et March, 1993 ; Finkelstein, 2003 ; Cannon et Edmondson, 2005). Les leaders doivent, par conséquent, générer une atmosphère de sécurité psychologique, en reconnaissant publiquement le droit à faire des erreurs, en encourageant à dépasser la peur et la honte qui y sont souvent associées et en récompensant la pensée innovante et l'expérimentation (Schein, 1993). En particulier, pour que les employés aient l'assurance que l'entreprise reconnaît une certaine valeur aux échecs, il doit exister, en interne, des exemples visibles de personnes qui ont été impliquées dans des projets infructueux, mais dont la carrière ne s'en est pas ressentie (Atuahene-Gima, 1997). D'ailleurs, lorsque les exemples médiatisés concernent des membres du top management, ils sont particulièrement convaincants et envoient un message clair aux salariés (Sitkin, 1992).

Les individus doivent ainsi se sentir libres, non seulement d'exprimer leur opinion, mais aussi – et surtout – de reconnaître leurs propres erreurs (e.g. Edmondson, 1999). En effet, il ne peut pas y avoir d'apprentissage par l'échec si les acteurs n'admettent pas leurs responsabilités éventuelles. En définitive, la question de l'analyse de l'échec ne peut pas être envisagée indépendamment de celle de la politique d'évaluation des salariés. On rejoint finalement ici les travaux des tenants de la théorie de la configuration (e.g. Miller et Friesen, 1982), selon lesquels les différents aspects d'une entreprise doivent être congruents. En l'occurrence, si l'entreprise souhaite adopter une démarche réflexive par rapport à ses échecs commerciaux, cela doit nécessairement se traduire – en amont – par des méthodes de gestion des Ressources Humaines, qui valorisent la prise de risque et qui tolèrent les échecs. En effet, instaurer des débriefings post-mortem, sans revoir

¹⁴ Il est clair que les résultats de cette recherche peuvent s'étendre à d'autres types d'échecs que les échecs commerciaux (échec d'une fusion / acquisition, échec d'une compétition pour un budget, etc.).

préalablement les systèmes de sanctions – récompenses de l’organisation revient à adopter une démarche d’apprentissage en boucle simple. Dans ce cas-là, l’organisation va ainsi se contenter de modifier sa manière de réagir aux échecs (en instaurant un retour d’expérience de façon systématique), sans pour autant modifier les valeurs et les normes qui sous-tendent chacune de ses actions. A l’inverse, gratifier les individus qui ont su identifier certaines causes de l’échec, pouvant leur être imputées, constitue un exemple d’action concrète incitant les collaborateurs de l’organisation à se remettre en question et à reconnaître plus facilement leurs erreurs.

6.2. CONFIER AUX ACTEURS CLES UN ROLE DE CONSEILLER DU PRINCE

Nous avons montré qu’en se séparant de ses acteurs clés, l’entreprise risque de perdre un pan entier de sa mémoire. C’est la raison pour laquelle il est nécessaire de conserver les individus qui ont connu des revers commerciaux – en les affectant à des postes valorisants – et d’exploiter leur capacité à tirer les leçons de ce type d’évènements. Toutefois, vu que les acteurs clés sont susceptibles de porter les stigmates de leur précédent échec aux yeux de certains de leurs collègues, il est difficile de les renommer à des postes tels que celui de chef de projet si une seconde génération d’un produit / concept voit le jour. En effet, cela risquerait de rendre méfiantes les personnes ayant gardé un mauvais souvenir de la précédente expérience, auquel cas le nouveau projet serait immédiatement décrédibilisé. En revanche, il peut paraître judicieux de confier aux acteurs clés – en plus de leurs nouvelles attributions – un rôle de « conseiller du prince » ayant vocation à suivre de près le nouveau projet, pour que l’entreprise évite de reproduire un certain nombre d’erreurs. Il s’agirait, à ce titre, d’inclure cette mission de « gardien des institutions » dans leur rémunération pour qu’ils aient une vraie incitation à transmettre leurs connaissances et à contribuer au savoir global.

RÉFÉRENCES

- Argyris C. et Schön D.A., 1978, *Organizational Learning: a Theory of Action Perspective*, New York, Addison-Wesley.
- Argyris C., 1995, *Savoir pour agir – Surmonter les obstacles à l’apprentissage organisationnel*, Paris, InterEditions.
- Argyris C., 1990, *Overcoming Organizational Defenses – Facilitating Organizational Learning*, Allyn et Bacon.

- Atuahene-Gima K., 1997, "Adoption of New Products by the Sales Force: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications", *Journal of Product Innovation Management*, 14(6), 498-514.
- 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.
- Chapel V., 1997, "La croissance par l'innovation intensive : de la dynamique d'apprentissage à la révélation d'un modèle industriel. Le cas Téfal", Thèse de doctorat de l'Ecole Nationale Supérieure des Mines de Paris.
- Charreire S., 1995, "L'apprentissage organisationnel : proposition d'un modèle, le cas d'une innovation managériale", Thèse de doctorat de l'Université Paris IX Dauphine.
- Conger J.A. et Nadler D.A., 2004, "When CEOs Stet Up to Fail", *MIT Sloan Management Review*, Spring, 50-56.
- Cooper R.G. et Kleinschmidt E.J., 1986, "An Investigation Into the New Product Process: Steps, Deficiencies and Impact", *Journal of Product Innovation Management*, 3(2), 71-85.
- Crawford C.M., 1977, "Marketing Research and the New Product Failure Rate", *Journal of Marketing*, Avril, 41, 51-61.
- Dougherty D., 1992, "Interpretative Barriers to Successful Product Innovation in Large Firms", *Organization Science*, 3(2), 179-202.
- Edmondson A., 1999, "Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams", *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383.
- Fernez-Walch S. et Triomphe C., 2004, "Le management multi-projets, définition et enjeux" in Garel G., Giard V. et Midler C. (éds.) *Faire de la recherche en management de projet*, Paris, Vuibert, 189-208.
- Finkelstein S., 2003, *Why Smart Executives Fail and What you Can Learn from their Mistakes*, Portfolio.
- Giard V. et Midler C., 1997, "Gestion et management de projet" in Y. Simon et P. Joffre (éds.) *Encyclopédie de Sciences de Gestion*, Economica.
- 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.
- 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.
- Kerdellant C., 2000, *Le prix de l'incompétence : histoire des grandes erreurs du management*, Denoël Impacts.
- Klein J.I., 1989, "Parenthetic Learning in Organizations: Toward the Unlearning of the Unlearning Model", *Journal of Management Studies*, Mai, 26(3), 291-308.
- Le Masson P., 2001, "De la R&D à la RID : modélisation des fonctions de conception et nouvelles organisations de la R&D", Thèse de doctorat de l'Ecole Nationale Supérieure des Mines de Paris.
- Lendrevie J. et Lindon D., 2000, *Mercator : Théorie et pratique du marketing*, 6^{ème} Ed., Dalloz.
- Lenfle S. et Midler C., 2003, "Management de projet et innovation" in P. Mustar et H. Penan (éds.) *L'encyclopédie de l'Innovation*, Economica.

- Leonard-Barton D., 1995, *Wellsprings of Knowledge – Building and Sustaining the Sources of Innovation*, Harvard Business School Press.
- Levinthal D.A. et March J.G., 1993, "The Myopia of Learning", *Strategic Management Journal*, 14(4), 95-112.
- 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  t  rlaget.
- March J.G., Sproull L.S. et Tamuz M., 1991, "Learning from Samples of One or Fewer", *Organization Science*, 2(1), 1-13.
- Meyers P.W. et Wilemon D., 1989, "Learning in New Technology Development Teams", *Journal of Product Innovation Management*, 6(2), 79-88.
- Miller D. et Friesen P.H., 1982, "Structural Change and Performance: A Quantum View Piecemeal-Incremental Approaches", *Academy of Management Journal*, 25(4), 867-892.
- Pomian J., 1996, *M  moire d'entreprise, techniques et outils pour la gestion du savoir*, Paris, Editions Sapia  ta.
- Schein E.H., 1993, "How Can Organizations Learn Faster? The Challenge of Entering the Green Room", *Sloan Management Review*, 34(2), 85-92.
- Simon H., 1991, "Bounded Rationality and Organizational Learning", *Organization Science*, 2(1), 125-134.
- Sitkin S.B., 1992, "Learning through Failure: the Strategy of Small Losses" in B.M. Staw et L.L. Cummings (  ds.) *Research in Organizational Behavior: An Annual Series of Analytical Essays and Critical Reviews*, Greenwich, Conn.: JAI Press, 14, 231-266.
- Smith D., 2000, "On a Wing and a Prayer? Exploring the Human Components of Technological Failure", *System Research and Behavioural Science*, 17(6), 543-559.
- Starbuck W.H., Greve A. et Hedberg B., 1978, "Responding to crisis", *Journal of Business Administration*, 9, 111-137.
- Stata R., 1989, "Organizational Learning. The Key to Management Innovation", *Sloan Management Review*, 12, 63-74.
- Staw B., 1976, "Knee-Deep in the Big Muddy: a Study of Escalating Commitment to a Course of Action", *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 27-44.

ANNEXE A : EXTRAIT DU DICTIONNAIRE DES THEMES

Nous présentons ici une toute petite partie du matériau brut, à partir duquel nous avons abouti aux interprétations relatives à la centralisation de l'expertise et à l'isolement de la cellule Line Up. Ce tableau se donne ainsi pour objectif de réduire l'asymétrie d'informations avec le lecteur. Ce dernier aura notamment la possibilité de juger la fiabilité de la transformation de l'input (i.e. les données recueillies) en output (i.e. les interprétations proposées dans cet article).

THEME / CODES	DESCRIPTION
1. Répartition des rôles (interne / externe)	Répartition des rôles entre tous les acteurs impliqués sur ce projet
1.1. Rôles / Centralisation de l'expertise	Centralisation de l'expertise par le chef de projet et les « acteurs clés » en général.
5 verbatims issus du cas Line Up (non exhaustif)	
1- « 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. ». 2- « Marie O. était la cheville ouvrière [...]. C'est elle essentiellement qui détient a priori le meilleur, au sens où elle s'est investie pour monter une collection, pour monter un sourcing de produits, etc. [...]. Marie O. [c'est] quand même le nerf de la guerre quelque part ! ». 3- « Moi, j'ai tout gardé, ils n'ont rien, mais c'est tant pis pour eux ! [Sur un ton ironique] S'ils ont arrêté, c'est qu'ils ont dû faire une analyse... Ils doivent avoir toutes les données à vous donner ! ». 4- « Quand vous changez les individus, il y a obligatoirement une évolution de l'entreprise. Le logo accroché au-dessus de la porte est toujours le même. D'accord. Mais le sentiment et l'idée que l'on a de l'entreprise ou de ce qu'on peut en faire changent et évoluent en fonction de ses dirigeants. C'est évident [...]. Ça n'est pas quelque chose de pérenne. Ça se dilue. Donc c'est évident que le départ de Roger M. d'un côté et de Marie O. de l'autre c'est un départ de compétences lié à une enseigne. Parce que Line Up reste quand même une enseigne seule ». 5- « 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 un constat simplement [...]. On constate un échec, on voit bien pourquoi ça a échoué, mais c'est tout. On n'a même pas profité d'énormément de choses ».	
1.2. Rôles / Isolement	Degré de cloisonnement entre l'équipe projet et le reste de l'organisation.
5 verbatims issus du cas Line Up (non exhaustif)	
1- « C'était vraiment une entité à part, qui était en dehors de la légitimité BigStore ». 2- « Tout ce qui s'est fait en amont, s'est fait hors BigStore [...]. 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 ça vraiment ça de très loin [...]. On n'était pas reliés du tout au projet en fait. Ça n'a pas été du tout un travail d'équipe, enfin d'équipe BigStore [...]. En dehors de la cellule très, très réduite et totalement dévouée et qui avait interdiction de parler à qui que ce soit sur ce projet en interne, nous on avait quelques éléments quand on avait besoin de nous en fait [...]. On a été très peu mobilisés là-dessus. On a été très peu informés [...]. 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 ». 3- « 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 ». 4- « C'était top secret. Tout était codé. On n'était pas très au courant [...]. On demandait aux secrétaires qui travaillaient de ne pas communiquer [...]. C'était l'Etat dans l'Etat ». 5- « Ce qui était assez bizarre, c'est qu'on avait l'impression que Line Up c'était le bébé du Président avec sa petite équipe et que le reste des personnes au siège ne participaient pas. Parce que ça avait l'air d'être le truc secret ». ➔ Des expressions telles que « microcosme », « réseau parallèle », ou « clan » ont également été intégrées dans cette rubrique.	