

L'effet papillon : une forme d'apprentissage par l'échec ?

Julien Cusin

Allocataire-Moniteur

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

Tél. : 06-20-30-06-73

E-mail : julien.cusin@wanadoo.fr

Résumé : Selon la plupart des travaux en sciences de gestion, les échecs commerciaux ne devraient pas être dramatisés dès lors qu'ils constituent potentiellement des objets d'apprentissage (Lynn et al., 1996 ; Leonard-Barton, 1995 ; Maidique et Zirger, 1995 ; Hamel et Prahalad, 1994). De même, l'idée est avancée qu'un échec sert souvent de stimulus pour déclencher un changement dans l'organisation (Greve, 2003 ; Miller, 1993 ; Cyert et March, 1963). Cet article souhaite apporter un éclairage complémentaire à cette question en montrant tout d'abord que ces deux courants de recherche méritent d'être réconciliés, dès lors qu'il y a une intrication très forte entre les notions d'apprentissage par l'échec et de changement induit par l'échec. Plus exactement, nous suggérons d'envisager l'évolution du comportement d'une entreprise à la suite d'une déconvenue comme le stade ultime de l'apprentissage par l'échec. En fait, ce dernier se découpe en deux étapes successives : une phase de développement cognitif suivie d'une phase de développement comportemental. A ce titre, les deux cas étudiés dans cette recherche permettent de repérer une même forme d'apprentissage comportemental – en l'occurrence la modification des procédures – face à un échec commercial. Cet article cherche ensuite à savoir si l'impact d'un tel revers sur le comportement d'une organisation ne s'intègre pas finalement dans la logique du *garbage can* (March et al., 1972). Enfin, nous nous demandons si cet apprentissage par l'échec ne peut pas également être comparé à « l'effet papillon » identifié dans la théorie du chaos. Ce concept est ainsi présenté comme une déclinaison possible du modèle de la poubelle. Rappelons, à ce titre, que l'effet papillon, introduit par le météorologue du MIT Edward Lorenz (1961), veut qu'une perturbation minime telle qu'un battement d'aile de papillon puisse, après un long moment, par amplification exponentielle, déclencher un cyclone. La question se pose donc de savoir si on peut appliquer ce concept à des phénomènes que la plupart des acteurs jugent *a priori* insignifiants à l'échelle du groupe, mais qui se révèlent *a posteriori* cruciaux dès lors qu'ils sont à l'origine de changements organisationnels importants ? Sans adopter un point de vue déterministe, cet article s'interroge donc sur la possibilité qu'un échec commercial conduise à ce qu'une firme modifie son cap de façon concrète. Notons que le recours à deux études de cas distinctes, mais aboutissant aux mêmes résultats, vise à écarter le rôle joué par le hasard dans la concomitance entre ces deux événements.

L'effet papillon : une forme d'apprentissage par l'échec ?

Résumé : Selon la plupart des travaux en sciences de gestion, les échecs commerciaux ne devraient pas être dramatisés dès lors qu'ils constituent potentiellement des objets d'apprentissage (Lynn et al., 1996 ; Leonard-Barton, 1995 ; Maidique et Zirger, 1995 ; Hamel et Prahalad, 1994). De même, l'idée est avancée qu'un échec sert souvent de stimulus pour déclencher un changement dans l'organisation (Greve, 2003 ; Miller, 1993 ; Cyert et March, 1963). Cet article souhaite apporter un éclairage complémentaire à cette question en montrant tout d'abord que ces deux courants de recherche méritent d'être réconciliés, dès lors qu'il y a une intrication très forte entre les notions d'apprentissage par l'échec et de changement induit par l'échec. Plus exactement, nous suggérons d'envisager l'évolution du comportement d'une entreprise à la suite d'une déconvenue comme le stade ultime de l'apprentissage par l'échec. En fait, ce dernier se découpe en deux étapes successives : une phase de développement cognitif suivie d'une phase de développement comportemental. A ce titre, les deux cas étudiés dans cette recherche permettent de repérer une même forme d'apprentissage comportemental – en l'occurrence la modification des procédures – face à un échec commercial. Cet article cherche ensuite à savoir si l'impact d'un tel revers sur le comportement d'une organisation ne s'intègre pas finalement dans la logique du *garbage can* (March et al., 1972). Enfin, nous nous demandons si cet apprentissage par l'échec ne peut pas également être comparé à « l'effet papillon » identifié dans la théorie du chaos. Ce concept est ainsi présenté comme une déclinaison possible du modèle de la poubelle. Rappelons, à ce titre, que l'effet papillon, introduit par le météorologue du MIT Edward Lorenz (1961), veut qu'une perturbation minime telle qu'un battement d'aile de papillon puisse, après un long moment, par amplification exponentielle, déclencher un cyclone. La question se pose donc de savoir si on peut appliquer ce concept à des phénomènes que la plupart des acteurs jugent *a priori* insignifiants à l'échelle du groupe, mais qui se révèlent *a posteriori* cruciaux dès lors qu'ils sont à l'origine de changements organisationnels importants ? Sans adopter un point de vue déterministe, cet article s'interroge donc sur la possibilité qu'un échec commercial conduise à ce qu'une firme modifie son cap de façon concrète. Notons que le recours à deux études de cas distinctes, mais aboutissant aux mêmes résultats, vise à écarter le rôle joué par le hasard dans la concomitance entre ces deux événements.

INTRODUCTION

"L'effet papillon", introduit par Edward Lorenz (1961), veut qu'une perturbation minime telle qu'un battement d'aile de papillon puisse, après un long moment, par amplification exponentielle, déclencher un cyclone. Si ce concept est issu des sciences "dures", il peut paraître intéressant d'évaluer son degré de pertinence pour les entreprises. Peut-on notamment l'appliquer à des phénomènes que la plupart des acteurs jugent *a priori* insignifiants à l'échelle du groupe, mais qui se révèlent *a posteriori* cruciaux, dès lors qu'ils sont à l'origine de changements organisationnels importants ? Sans adopter un point de vue déterministe, cet article s'interroge plus exactement sur la possibilité qu'un échec commercial conduise à ce qu'une firme modifie son cap de façon concrète. Notons que le recours à deux études de cas distinctes, mais aboutissant aux mêmes résultats, vise à écarter le rôle joué par le hasard dans la concomitance entre ces deux évènements.

1. LITTERATURE

La littérature sur les échecs donne généralement lieu à deux types de travaux : selon certains, l'échec serait une parcelle du processus d'apprentissage des entreprises innovantes (1.1.) ; pour d'autres, l'échec serait un électrochoc qui stimulerait un changement organisationnel (1.2.). Nous montrerons qu'on peut adopter une approche intégrative de ces deux courants de recherche, si l'on envisage le changement comme la manifestation ultime d'un apprentissage par l'échec (1.3.).

1.1. L'APPRENTISSAGE PAR L'ECHEC DANS LES ENTREPRISES INNOVANTES

Selon Leonard-Barton (1995), les échecs sont inévitables dans l'innovation, non seulement pour des raisons statistiques, mais aussi et surtout parce que l'apprentissage réalisé est une condition indispensable au développement d'une firme innovante. En fait, les firmes ne devraient pas hésiter à explorer en continu de nouveaux marchés dans une logique de « marketing expéditionnaire ». D'ailleurs, si l'objectif est d'accumuler une compréhension du marché aussi rapidement que possible, une série d'incursions à faibles investissements est impérative, car le véritable apprentissage ne commence qu'à partir du moment où un produit – aussi imparfait soit-il – est mis sur le marché (Hamel et Prahalad, 1994). En effet, c'est grâce au développement successif et permanent de nouveaux produits que les connaissances sont

capitalisées et que les explorations ultérieures sont cadrées. Qu'un produit réussisse ou qu'il échoue commercialement, le fait de l'avoir développé et commercialisé est toujours source d'apprentissage sur la technologie, sur l'état du marché, etc. (Chapel, 1997). En définitive, les produits infructueux jouent 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). En effet, les techniques de marketing conventionnelles comme les études de marché s'avèrent souvent d'une utilité limitée, car elles ne sont pas forcément capables d'apprécier la valeur d'un produit (Lynn et al., 1996).

1.2. L'ECHEC COMME STIMULATEUR DU CHANGEMENT

1.2.1. Failure-induced Change

En cas d'échec, les organisations tentent de chercher des solutions, afin de résoudre les problèmes identifiés (*problemistic search*) (Cyert et March, 1963 ; Greve, 2003). Ces dernières sont ensuite traitées comme autant d'alternatives que le décideur évalue en terme de risques et de récompenses. A ce titre, Greve (2003) souligne que les solutions risquées sont plus facilement acceptables lorsque le décideur fait face à des pertes, si bien qu'un niveau de performance inférieur au niveau d'aspiration – un échec – devrait rendre les changements organisationnels *a priori* plus acceptables pour les managers. En définitive, les résultats qui sont perçus comme des échecs constituent un stimulus important du changement au sein des organisations (Sitkin, 1992 ; Miner et al., 1999 ; Greve, 2003). L'échec est notamment susceptible de déboucher sur une remise en cause des pratiques et des procédures actuelles, en attirant l'attention sur des incohérences et sur des problèmes qui étaient autrefois survolés (Sitkin, 1992). En effet, si le confort lié au succès engendre la complaisance, la douleur liée à l'échec éveille la nécessité d'agir (Miller, 1993).

1.2.2. Threat Rigidity

Staw et al. (1981) soulignent toutefois la présence d'une certaine inertie organisationnelle en cas d'échec. Il existe effectivement une tendance générale de la part des entreprises à se comporter de façon rigide en situation menaçante. En premier lieu, la menace est susceptible de se traduire par une restriction sur le plan cognitif (limitation des sources d'informations consultées et des canaux utilisés, réduction du champ d'attention, etc.). Une attention accrue

est alors portée aux hypothèses et aux croyances internes, ainsi qu'aux expériences passées (Ocasio, 1995). En second lieu, lorsqu'une menace apparaît, il peut y avoir un resserrement du contrôle tel que le pouvoir et l'influence peuvent devenir plus concentrés aux niveaux les plus élevés de la hiérarchie (Staw et al., 1981). Les effets combinés de la restriction dans le traitement de l'information et du resserrement du contrôle sont d'accroître la rigidité dans les décisions organisationnelles, d'augmenter le recours à des réponses bien maîtrisées et dominantes et d'accroître les tendances à l'inertie. Selon cette perspective, les comportements qui ont été appris par le passé seront répétés, au détriment de comportements plus adaptatifs (Hodgkinson et Wright, 2002). En réponse aux déclin de la performance, la probabilité d'un changement organisationnel apparaît finalement comme particulièrement faible et la situation de l'organisation a alors tendance à s'aggraver (Staw et al., 1981).

Il est intéressant de noter que ces deux idées apparemment contradictoires – le changement induit par l'échec (*failure-induced change*) et la *threat rigidity* – ont toutes deux reçues un soutien théorique et empirique. Malheureusement, peu de tentatives ont été faites pour intégrer ces deux théories ou pour résoudre leurs contradictions apparentes (Ocasio, 1995). Seuls Lant et Hurley (1999) ont établi que la rigidité face à la menace a lieu lorsque l'entreprise fait face à un niveau de performance très faible, alors que la recherche de solutions (*problemistic search*) est au contraire initiée lorsque les résultats sont juste en-dessous du niveau d'aspiration.

1.3. UNE INTRICATION FORTE ENTRE APPRENTISSAGE ET CHANGEMENT

Selon nous, la séparation entre les travaux sur l'innovation (1.1.), d'un côté, et ceux sur la théorie comportementale de la firme (1.2.1.), de l'autre, est assez artificielle. En effet, il existe une intrication forte entre les notions d'apprentissage et de changement. A ce titre, nous suggérons ci-dessous d'envisager le changement de comportement d'une entreprise comme le stade ultime de l'apprentissage par l'échec¹. En effet, le processus d'apprentissage ne saurait se contenter d'une dimension exclusivement cognitive (à savoir l'acquisition et le développement de connaissances par les individus). Il passe également par une modification

¹ Il peut très bien exister des changements proactifs non suscités par un échec au sein d'une organisation (ex. : adopter un nouvel outil de gestion pour imiter un concurrent). Nous soulignons simplement ici qu'il n'y a pas de véritable apprentissage par l'échec, en l'absence de changement.

du comportement de la part de l'organisation. Ainsi, dans les travaux sur l'apprentissage organisationnel, on peut effectivement repérer deux perspectives différentes :

- pour les tenants de l'approche cognitive, l'apprentissage serait un changement dans le niveau de connaissance de l'organisation (ex. : Argyris, 1990).
- pour les tenants de l'approche comportementale, l'apprentissage serait un changement dans le comportement de l'entreprise en réponse à un stimulus (ex. : Cyert et March, 1963).

Or, on constate que la plupart des définitions sur l'apprentissage organisationnel comprennent tant des éléments cognitifs que des éléments comportementaux (Tsang, 1997). Ainsi, par exemple, le développement cognitif (« *tirer des inférences* ») apparaît comme un préliminaire au développement comportemental dans la définition que Levitt et March (1988 : 320) donnent de l'apprentissage organisationnel : “*Organizations are seen as learning by encoding inferences from history into routines that guide behavior*”. Pour illustrer davantage notre propos, citons d'autres définitions célèbres de l'apprentissage organisationnel réunissant les deux perspectives évoquées *supra* :

- “*An entity learns if, through its processing of information, the range of its potential behaviour is changed*” (Huber, 1991 : 89). Le traitement de l'information conduit donc à une nouvelle connaissance et facilite le changement de comportement par l'organisation (Michael et Palandjan, 2004).
- “*Organizational learning means the process of improving actions through better knowledge and understanding*” (Fiol et Lyles, 1985 : 803). L'apprentissage organisationnel comprend donc tout à la fois le développement d'idées, d'associations et de conclusions sur l'efficacité d'actions passées et leur influence sur les actions futures.
- “*Organizational learning is the acquisition of new knowledge by actors who are able and willing to apply that knowledge in making decisions or influencing others in the organization*” (Miller, 1996 : 486).

En conclusion, l'apprentissage accroît la connaissance organisationnelle, mais il ne se limite pas à ça. On retrouve d'ailleurs cette idée chez Charreire (1996), qui considère qu'il n'y a véritablement apprentissage que si les connaissances nouvelles sont traitées et mises en œuvre par les acteurs de l'organisation. Autrement dit, il n'y a pas systématiquement apprentissage lorsqu'il y a accroissement, en volume, des connaissances de l'organisation (Fiol et Lyles, 1985). En définitive, nous partageons ici le point de vue selon lequel le processus d'apprentissage par l'échec passe non seulement par la création de connaissances (i.e. le fait

de « *tirer des enseignements* »), mais aussi et surtout par une réutilisation collective concrète des leçons de l'échec dans l'action. Ainsi, l'apparition d'un certain nombre de changements internes notoires – ayant un rapport manifeste avec les connaissances acquises par l'entreprise – peut être interprétée comme le signe d'un apprentissage par l'échec de la part de l'organisation. D'un point de vue opérationnel, il s'agit donc ici de repérer si l'échec a permis à l'entreprise d'accumuler des connaissances, qui lui ont par la suite servi dans certaines décisions et actions postérieures au projet.

Notons, à ce titre, que cette étude postule la création de connaissances et s'intéresse plutôt à leur réutilisation. En d'autres termes, nous nous penchons sur la seconde phase du processus d'apprentissage par l'échec en nous posant les questions suivantes : *Quelle répercussion concrète un échec – au moins partiellement – compris par les acteurs peut-il avoir sur l'entreprise ? Un échec mineur peut-il notamment se traduire par des changements de grande ampleur ?* Pour répondre à ces deux questions, notre recherche se penche ici sur le cas des échecs « commerciaux ». En effet, dans certains travaux (e.g. Miner et al., 1999) « échec » signifie « dépôt de bilan », « banqueroute » ou « faillite », là où la terminologie d'échec commercial renvoie, dans cet article, à un nouveau concept commercial et à un nouveau produit, qui ont finalement été arrêtés, faute de résultats satisfaisants.

2. PRESENTATION DES DEUX CAS

2.1. PRESENTATION DU CAS BHV

Le BHV est une chaîne de magasins de 4.500 personnes, spécialisée dans le bricolage et l'aménagement de la maison, qui appartient au groupe Galeries Lafayette (36.000 salariés et 5,6 milliards d'euros de chiffre d'affaires en 2004). En octobre 2001, Gilles O., arrivé au BHV un an plus tôt, lançait Box & Co, un concept de rangement portant sur tous les espaces de la maison. Plus précisément, Box & Co 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 BHV de Rivoli et le BHV de Strasbourg qui a, quant à lui, été entièrement transformé. La mission de Box & Co consistait à offrir toutes les solutions imaginables pour résoudre les problèmes de rangement, sachant que les 6.000 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 BHV situés en centre ville. Malheureusement, face aux très mauvais résultats des deux premiers magasins de cette nouvelle enseigne, Gilles O. 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 les Galeries Lafayette d'arrêter l'expérience Box & Co à Strasbourg, avant d'en faire de même peu de temps après à Rivoli. 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 BHV. Répertorions, à ce titre, certains indicateurs empiriques et théoriques complémentaires permettant de qualifier Box & Co 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** : « *Box & Co n'a pas eu la rentabilité attendue* ». En 2001, le BHV 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 Box & Co. 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 Box & Co. Pendant ce temps-là, le reste n'avancait pas. Tout le monde était focalisé sur Box & Co. 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 Box & Co : « *On ne peut pas trouver plus dramatique comme échec !* ».

2.2. PRESENTATION DU CAS ALFA LAVAL

Le Calorax est un nouveau type de réchauffeur électrique développé par Thermik – une entreprise française de 1000 personnes – qui a été mis sur le marché en 1995². En 1998, Thermik a été racheté par Alfa Laval, un groupe suédois d'environ 10.000 personnes, spécialisé dans les équipements industriels, qui a aussitôt intégré le Calorax dans son portefeuille. Un chef de produit a notamment été nommé par Alfa Laval, afin de prendre la responsabilité du Calorax. Par ailleurs, le groupe a également participé activement au développement de ce réchauffeur, en vue de le sécuriser sur le plan technique. Cependant, Alfa Laval a finalement dû se résoudre à un constat d'échec et a arrêté la fabrication et la commercialisation de ce produit en juillet 2003. A ce titre, reprenons les indicateurs précédents :

- **l'arrêt du produit** : « *On l'a arrêté donc c'est clairement un échec !* ».

- **l'écart entre le volume des ventes et les prévisions initiales** : « *Entre les objectifs et la réalité, vous avez eu un gros fossé [...]. Les ventes n'ont pas été au rendez-vous, contrairement à ce qui avait été prévu* ».

- **l'absence de rentabilité du produit** : « *C'est un produit [...] sur lequel on a certainement perdu pas mal d'argent* ».

- **le ressenti des acteurs** : « *C'est un échec, je ne vois pas comment on pourrait le qualifier autrement !* ».

En définitive, nous parlerons ici d'échec commercial pour désigner un nouveau produit / concept ayant été lancé sur le marché, mais dont les volumes de ventes décevants – au regard des attentes initiales – l'absence de rentabilité, voire 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.

Par ailleurs, notons que nous avons cherché à maximiser la diversité et la richesse des deux cas étudiés, sous contrainte évidemment d'une parenté suffisante entre les deux sites pour que la comparaison inter-cas ait un sens. Ainsi, ceux-ci s'opposent sur un certain nombre de points : secteur de la distribution vs. secteur industriel, échec très marquant vs. échec anecdotique pour la plupart des collaborateurs, projet de grande ampleur à l'échelle de

² Pour des raisons de confidentialité, les vrais noms de l'entreprise et du produit étudiés ne seront pas utilisés.

l'entreprise³ vs. projet d'ampleur modeste, acteurs clés du projet écartés de l'entreprise vs. acteurs clés maintenus en interne, entreprise peu innovante vs. entreprise relativement innovante, BtoC vs. BtoB, culture française vs. culture suédoise, concept arrêté au bout de cinq mois vs. produit maintenu huit ans sur le marché, etc. En effet, plus les cas sont différents *a priori*, plus le fait de repérer des traits communs *a posteriori* a de sens, de pertinence et d'intérêt sur le plan scientifique. En effet, cela permet de se rapprocher d'une certaine généralisation analytique et de donner une certaine validité externe à nos différents résultats. On peut effectivement penser que s'il y a des éléments communs dans chacun de ces deux cas polaires, il est tout à fait possible qu'on parvienne à des conclusions similaires dans de nombreuses organisations.

3. METHODOLOGIE

3.1. RECUEIL DES DONNEES

Nous avons recueilli des données via 88 entretiens semi-directifs (d'une durée moyenne d'environ 1h10), 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 :

- 37 membres du groupe Alfa Laval (siège, site de production et sociétés commerciales).
- 26 personnes du BHV de Rivoli (siège et magasin), 10 personnes du BHV de Strasbourg ainsi qu'un des deux co-Présidents des Galeries Lafayette.

Ainsi, la plupart des personnes impliquées dans les deux projets étudiés – ou en ayant une bonne connaissance pour les avoir observés 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 souhaitions 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 :

³ Un échec « majeur » à l'échelle de l'entreprise ne l'est toutefois pas nécessairement à l'échelle du groupe (cf. *infra*). Notons également, à ce sujet, que les personnes interrogées par Baumard et Starbuck (2005), dans le cadre de leur étude empirique, mobilisaient systématiquement le niveau des pertes financières comme la preuve la plus évidente permettant de déterminer l'ampleur d'un échec.

- 10 parties prenantes extérieures au projet Calorax, en l'occurrence des clients, des partenaires (EDF, ANVAR et INRA) et des agents commerciaux indépendants.
- 4 consultants ayant participé au projet Box & Co. De façon plus succincte, nous avons également interrogé une journaliste ayant couvert le lancement de ce concept en octobre 2001.

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 :

- Pour le cas Alfa Laval, nous avons ainsi récupéré des comptes-rendus de réunions, des documents de retours d'expérience, un rapport d'intervention d'un cabinet de conseil en management, des rapports d'EDF, une enquête de satisfaction, des courriers, des rapports annuels, des mails, des revues et des plaquettes commerciales.
- En ce qui concerne le cas Box & Co, 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. Etant donné qu'il subsistait toujours un certain nombre de zones d'ombre sur ce projet, nous avons également eu recours à des données secondaires (en l'occurrence des articles de presse) grâce à la base de données LexisNexis. Ceci nous a été très utile pour avoir des informations chiffrées, pour analyser les propos tenus par les acteurs à l'époque du lancement, pour comprendre les enjeux "politiques" ainsi que le contexte de l'époque (conflits familiaux au sein des Galeries Lafayette, rachat des magasins "Marks & Spencer", etc.), mais aussi pour avoir des avis de personnes extérieures sur ce concept. En tout, plus de 140 articles sur le BHV et les Galeries Lafayette ont ainsi été utilisés, dont 42 traitant du cas Box & Co.

3.2. ANALYSE DES DONNEES

En ce qui concerne les documents collectés, nous avons effectué notre codage à partir de fiches synthétiques, afin de gérer au mieux la quantité importante d'informations à laquelle nous faisons face. Par ailleurs, pour ce qui est des entretiens, ils ont été enregistrés puis intégralement retranscrits pour faciliter l'analyse de contenu. Notons, à ce sujet, que des expressions comme : « *on tire les enseignements* », « *on tire les leçons* », « *on prend conscience* », « *on réalise* », « *on se rend compte* », « *on s'aperçoit* », « *on remet en*

question », « *ça nous aiguise l'œil* », etc. ont été considérées comme autant d'indices sémantiques, qui manifestent la présence d'un apprentissage cognitif de la part de l'organisation. A défaut de permettre des mesures *stricto sensu*, de tels éléments favorisent le repérage de situations d'apprentissage dans le discours des acteurs. En ce sens, ils peuvent être envisagés comme des outils d'opérationnalisation permettant de montrer que "grâce" à l'échec, l'entreprise a développé de nouveaux savoirs et/ou schémas de pensée. De même, l'apprentissage comportemental de l'organisation peut être repéré à travers des expressions comme « *on change* », « *on modifie* », « *on améliore* », « *on réoriente* », « *on rectifie le tir* », « *on ajuste* », « *on corrige* », « *on réagit* », « *on repositionne* », « *on revoit* », « *on fait évoluer* », « *on affine* », « *on révisé* », « *on transforme* », « *on amende* », « *on réforme* », « *on adapte* », « *on refond* », « *on remanie* », etc. soient autant de verbes d'action rencontrés dans nos deux cas, qui montrent que l'entreprise entreprend quelque chose et qu'elle agit sur son comportement. Cependant, pour éviter de tomber dans « l'écueil d'un empirisme naïf » (Wacheux, 1996)⁴, nous avons adopté le principe du *cross checking*, selon lequel une information n'existe que si elle a été obtenue par plusieurs sources (entretiens et/ou documents) indépendantes entre elles (Bongrand et Laborier, 2005).

Ajoutons que chaque interview n'a été analysée qu'à la fin des entretiens au sein d'une même entreprise, mais en respectant la chronologie du recueil de données. Précisons également que ces derniers ont fait l'objet d'un codage « mixte » sur la base d'un dictionnaire comprenant 10 thèmes et 81 codes. Pour valider notre approche, nous avons nous-même procédé à un double-codage de deux entretiens du cas BHV (à trois mois d'intervalle) dont les résultats étaient de l'ordre de 85 %. Notons, pour finir, que nos deux études de cas ont fait l'objet d'une confrontation au terrain à travers des entretiens de validation (4 interviews dans chaque cas) sur la base d'une présentation PowerPoint de 35 à 40 minutes de notre travail empirique. Pendant une cinquantaine de minutes (environ), les personnes étaient ensuite invitées à réagir à notre travail. Conformément aux préconisations de Miles et Huberman (2003), nous avons choisi des « informants clés » (Président d'Alfa Laval France, concepteur du produit, responsable R&D et chef de produit au sein du groupe suédois ; directeur du magasin de Rivoli, directeur du magasin de Strasbourg, DRH du BHV et acheteur N°1 de la cellule Box & Co pour le BHV), c'est-à-dire des individus qui (a) se sont avérés dignes de confiance durant la collecte des données, (b) sont bien placés pour connaître la situation du moment et

⁴ Celui-ci consiste notamment à assimiler un discours à de l'action ou croire que le discours produit l'action (Wacheux, 1996).

pour prendre la « température du site », et (c) occupent des rôles différents et voient les choses sous des angles quelque peu différents. Grâce aux précisions apportées et aux commentaires effectués par les acteurs, nous avons ainsi pu enrichir et préciser notre réflexion. Après avoir été soigneusement analysés, certains de leurs propos ont effectivement été intégrés dans la rédaction de cet article.

3. RESULTATS EMPIRIQUES

Les deux cas étudiés permettent de repérer une même forme d'apprentissage comportemental – en l'occurrence la modification des procédures – face à un stimulus d'échec commercial.

3.1. CAS BHV

On observe aujourd'hui une prudence accrue de la part des Galeries Lafayette en matière de lancement de nouveaux projets, même si cette évolution n'est pas exclusivement imputable à l'échec de Box & Co. De façon indirecte, ce dernier a néanmoins encouragé le groupe dans sa volonté de faire désormais les choses de façon plus sérieuse et structurée en amont, avec notamment des procédures beaucoup plus systématiques. Sur ce point, Box & Co a en quelque sorte servi de catalyseur et est venu s'intégrer dans une réflexion – qui était déjà en cours à cette époque-là – sur la nécessité de revoir les processus de lancements de nouveaux concepts. Les changements observés au niveau de la politique d'innovation sont donc le produit de la rencontre fortuite entre un problème (l'échec d'un nouveau concept), une solution (certaines réflexions en cours et déjà bien engagées sur les processus d'innovation) et une opportunité (l'arrivée d'un nouveau Président à la tête du BHV, en remplacement de Gilles O. démissionnaire) dans une logique de *garbage can* (cf. *infra*) :

« Il y a des occasions quand même pour le groupe de dire : "On ne fait pas, on fait plus simple, on fait moins ambitieux, on regarde, etc.". Je pense que le groupe aussi aura progressé avec cette expérience-là [...]. On a créé un certain nombre de directions de contrôle, de directions d'assistance... où on regarde les chiffres de contrôle de gestion ou autre. Et je pense quand même que [Box & Co] est un élément qui a sans doute un peu marqué les esprits [...]. Alors, ça n'est pas [que Box & Co] qui explique l'évolution du groupe dans ce domaine là, mais ça y a contribué et, aujourd'hui, 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) ».

En définitive, il y a désormais davantage de réflexion en amont d'un projet. L'actionnaire prend ainsi le temps d'analyser les conséquences de chaque concept, alors que le lancement de Box & Co s'était fait à l'époque dans la précipitation. A l'heure actuelle, le contrôle interne est donc beaucoup plus formalisé, avec notamment quatre à six points de rencontre par an auprès du groupe, avec la création de nouvelles directions dédiées au contrôle des projets, etc. Il y a ainsi des bilans réguliers, à des stades différents du processus de développement du projet, qui permettent de valider successivement son avancement, jusqu'au moment où le groupe prend une décision définitive de s'engager en faveur dudit projet. Aujourd'hui, pour lancer un concept comme Box & Co, il faudrait donc passer par plusieurs *business plan*, par un comité d'investissement et par toute une série d'instances autonomes ayant un regard indépendant. Le groupe a donc désormais la capacité d'arrêter un projet en cours de processus s'il n'est pas convaincu de sa faisabilité (cf. *Go/Kill decision points or gates* de Cooper et Kleinschmidt, 1988) ou au moins de le revoir (réorientation, re-dimensionnement, repositionnement, etc.). Les procédures mises en place par les Galeries Lafayette permettent ainsi d'étudier soigneusement tous les aspects du projet, de comprendre son intérêt et d'éviter des écueils tels que ceux rencontrés par Box & Co (étude de marché défailante, investissements de départ pharaoniques, objectifs irréalistes, etc.).

En effet, même si la plupart des individus imputent l'échec de Box & Co à Gilles O., il ne faut pas oublier qu'en amont ce projet avait été accepté et validé par les Galeries Lafayette et qu'*in fine* l'actionnaire s'est déjugé en mettant un terme prématuré à cette expérience. Dans un contexte où le BHV se devait de trouver rapidement une voie de repositionnement ainsi qu'une source de rentabilité, ils se sont tout simplement laissés convaincre par le Président de l'époque. Aujourd'hui, une chose comme celle-là ne pourrait plus arriver. Typiquement, les investissements massifs de Gilles O. pour lancer son projet Box & Co (nouvel entrepôt, nouveau système informatique, etc.) ne seraient plus possibles et le groupe proposerait plutôt de tester à moindre frais ce concept sur une surface réduite en vue de l'affiner par la suite (cf. *low cost probe* de Brown et Eisenhardt, 1997). Désormais, tout engagement au-delà de 4 millions d'euros est d'ailleurs soumis au comité d'investissement.

3.2. CAS ALFA LAVAL

Parmi les causes de l'échec du Calorax, certains évoquent l'absence de tests préalables chez les clients, alors que ces derniers auraient parfaitement pu servir de plateformes d'essai pour

faire progresser le produit d'un point de vue technique et le fiabiliser. Ainsi, tout le monde s'accorde à reconnaître que la phase d'industrialisation a été particulièrement tronquée – ou en tous cas très mal pilotée – ce qui s'est traduit par d'importants et fréquents problèmes techniques en clientèle, qui ont incontestablement freiné le développement commercial du Calorax :

« C'est un produit qui aurait peut-être eu besoin d'être un peu plus industrialisé pour résoudre tous les petits soucis qu'on avait d'étanchéité, etc. C'est ça en fait qui a joué en sa défaveur, ça c'est clair ! ».

Or, depuis l'échec du Calorax, on observe justement une plus grande rigueur dans le développement des nouveaux produits, avec notamment davantage de procédures (par exemple, au niveau de l'assurance qualité). Or, il est probable que le Calorax a eu une influence indirecte dans cette évolution. Plus exactement, cette mésaventure a alimenté une réflexion déjà amorcée, qui est à l'origine de l'amélioration récente des procédures de développement de nouveaux produits. Aujourd'hui, il y a effectivement davantage de rigueur dans le processus d'innovation. Le groupe cherche ainsi à s'assurer que toutes les étapes du processus de développement d'un nouveau produit ont été respectées. Voir dans le Calorax l'unique élément déclencheur d'un tel virage stratégique serait, là aussi, pour le moins exagéré, compte tenu du caractère marginal de ce produit. Par contre, il est tout à fait envisageable que cet échec, aussi minime soit-il, ait participé à cette réflexion sur la nécessité de sécuriser le processus de développement de nouveaux produits – notamment dans la phase d'industrialisation – en le formalisant davantage :

« Au niveau organisation, le Calorax a quand même mis le doigt sur le fait qu'il ne faut absolument pas shunter la partie industrialisation quand on développe un produit. Ça nous a alerté quelque part sur les projets à venir. Ça c'est certain ! [...] On a désormais tout un processus de conception où la partie industrialisation a été fortement développée ces derniers temps et je pense que l'expérience du Calorax a en été pour une petite cause ».

Désormais, chaque fois qu'il y a un produit qui est développé en R&D, le groupe intègre dans le processus le *Factory Acceptance Test* (test en usine et acceptation) et le *Site Acceptance Test* (test sur site et acceptation) dans une optique de validation du produit. Le FAT correspond à des tests qui sont faits en commun avec le fournisseur et qui ont pour but de vérifier que le produit répond au cahier des charges. Ils permettent notamment de s'assurer que ce dernier est prêt à être testé par des utilisateurs. Le SAT correspond, quant à lui, à des

tests effectués avec des utilisateurs et le support des fournisseurs, avec pour but de vérifier que le produit correspond à leurs besoins et qu'il est utilisable. En définitive, le process FAT/SAT permet à l'entreprise de s'assurer qu'elle est capable de produire le nouveau produit de manière efficiente⁵. Le fait d'ajouter ces deux étapes dans le processus a ainsi contribué à sécuriser l'avancement des projets. Désormais, à chaque étape du projet il y a par conséquent des portes de sortie, c'est-à-dire que l'entreprise peut tout à fait décider d'arrêter le projet (en cas, par exemple, de dérives sur les coûts). Tout cela permet en définitive de bien codifier les règles à respecter par les acteurs :

« Nous avons amélioré nos processus, avec le FAT et le SAT de telle sorte qu'un lancement comme le Calorax ne pourrait probablement pas avoir lieu aujourd'hui, étant donné que le processus a été modifié et amélioré ».

En résumé, le Calorax ne doit pas être vu comme « le » déclencheur (ultime) de la modification des procédures, mais plutôt comme un élément de décision parmi d'autres. Le manque d'industrialisation était de toute façon un sentiment diffus, globalement partagé par la plupart des sites du groupe. Il n'en demeure pas moins que cet échec du Calorax a servi de révélateur de ce dysfonctionnement. Il n'a pas, à proprement parler, permis de « prendre conscience » de ce phénomène (dans une logique d'apprentissage cognitif) – car beaucoup avaient déjà identifié ce problème – mais il a fait en quelque sorte office de piqure de rappel. Il a ainsi servi d'alibi et d'opportunité aux personnes qui ont fait du renforcement de la méthodologie projet leur cheval de bataille pour faire avancer les choses sur ce plan-là :

« Maintenant, sur tout ce qui est projets de développement, [quand] on part de l'idée simple jusqu'à l'industrialisation, il y a une méthodologie, qui est clairement définie, avec des étapes particulièrement bien cadrées [...]. Le Calorax n'a peut-être pas contribué directement à cette évolution, mais quand même, quelque part, tout le monde avait ça en tête ! Tout au moins les gens qui ont participé à [la] définition [des nouvelles procédures] [...]. En tous les cas, ce qui est certain, c'est qu'il y a quand même une certaine concomitance des dates⁶ [...]. Ce qui est certain [aussi], c'est que celui qui a écrit [le document], c'est le Responsable R&D groupe [...]. Et lui était bien, bien au courant du Calorax ! [...]. Globalement, dans la conceptualisation de la façon de traiter les programmes de recherche, je pense qu'il l'avait en mémoire : ça, c'est clair ! ».

⁵ Notons que ces étapes de validation FAT / SAT n'ont rien de spécifique à Alfa Laval, même si leur utilisation n'est pas encore généralisée à toutes les entreprises.

⁶ Notre interlocuteur parle ici de la concomitance entre le moment où le produit a été arrêté (juillet 2003) et celui où le document relatif aux nouvelles procédures à suivre en matière d'innovation a été diffusé au sein du groupe Alfa Laval (décembre 2003).

Le fait, par exemple, qu'Alfa Laval n'ait pas fait d'analyse suffisamment détaillée (sur le produit, les coûts, le prix, etc.) en récupérant le Calorax dans la « *corbeille de mariage* » lors du rachat de Thermik explique pour partie que le groupe s'appuie aujourd'hui sur des "méthodologies projet" plus rigoureuses, avec notamment des études de faisabilité très poussées pour décider quel projet de R&D doit être démarré :

« [On a compris qu'il fallait] davantage détailler l'analyse avant de lancer un produit. [Même si] c'était un cas particulier – parce qu'on n'a pas développé le produit : il était déjà développé – je pense qu'on a gagné quand même de l'expérience là-dessus ».

3.3. DISCUSSION

Il est intéressant d'observer que l'échec aboutit, dans les deux cas étudiés, à une modification des procédures. En découlent deux propositions :

- Les procédures sont des supports du savoir acquis grâce à l'échec, au même titre par exemple que les projets. En effet, le processus d'apprentissage décrit dans le paragraphe 1.3. nécessite que les savoirs acquis soient transmis dans le temps et réutilisés grâce à des « supports de connaissances ». En leur absence, l'entreprise ne peut pas connaître de développement comportemental et se contente dans ce cas-là d'un développement cognitif. Une manière pour une entreprise d'exploiter les leçons d'un échec consiste ainsi à modifier sa procédure de développement de nouveaux produits.

- La question se pose de savoir si ce mode d'apprentissage comportemental n'aboutit pas *de facto* à ce que les seuils d'exigence à respecter avant qu'un nouveau concept ne soit lancé s'élèvent continuellement, traduisant une prudence excessive de la part de l'entreprise. N'est-il pas effectivement dangereux de jalonner le projet de filtres ? 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 une telle aversion 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 rigidifier 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). Précisons toutefois qu'une telle attitude peut se comprendre étant donné les enjeux financiers particulièrement importants auxquels les entreprises sont aujourd'hui confrontées.

Par ailleurs, une idée forte défendue dans cet article consiste à dire qu'il n'est pas obligatoire que l'échec soit le seul stimulus à l'origine du changement observé en interne. Il suffit en effet qu'il y ait une incidence indirecte de cette déconvenue pour qu'on puisse parler d'apprentissage comportemental. Ainsi, un échec peut paraître *a priori* anodin, mais s'il s'inscrit dans une réflexion organisationnelle, il peut parfaitement servir de catalyseur à tel ou tel changement. En l'occurrence, les deux échecs étudiés ici ont révélé des dysfonctionnements structurels sur lesquels les entreprises se posaient déjà pas mal de questions. Ils ont par conséquent accentué la volonté de l'entreprise de changer quelque chose. Dans la plupart des cas, il est effectivement utopique d'envisager des liens directs du type tel échec implique tel changement. Un échec est effectivement contingent et apparaît dans un contexte particulier plus ou moins favorable au changement. Ainsi, contrairement à la thèse de l'électrochoc implicitement défendue dans la littérature (Miller, 1993), l'échec n'éveille pas, à proprement parler, la nécessité d'agir. Par contre, il confirme un besoin de changer qui était déjà dans les têtes :

« Je ne vais pas prétendre que c'est à cause du Calorax qu'il y a eu tous ces changements. Parce qu'en fait, la vérité, c'est que des histoires à la Platelec, on a eu dans d'autres sites de production du groupe [...]. [Au niveau de la] méthodologie des développements des projets, on a évolué je pense dans le mieux [...]. En France, le Calorax a eu beaucoup d'influence. Au niveau du groupe : c'est le Calorax, plus un autre truc à droite, un autre truc à gauche, qui font qu'on a été plus rigoureux dans notre gestion » (Alfa Laval).

« Je ne suis pas sûr que l'expérience Box & Co est à l'origine de ça. Ça se serait fait dans tous les cas. Bon, je pense que ça a été un des éléments qui ont sans doute justifié aussi toutes les procédures mises en place. Mais il y en a eu d'autres. Ça n'est pas le seul » (BHV).

En d'autres termes, l'échec de Box & Co est en quelque sorte l'élément d'un "puzzle" qui n'a de sens que parce que les autres éléments sont déjà en place. Ainsi, dans un autre contexte organisationnel, l'échec n'aurait sûrement pas eu de telles conséquences. Comme nous l'avons suggéré de façon succincte *supra*, nous sommes ainsi conduit à nous demander si

l'apprentissage par l'échec – dans sa dimension comportementale – ne correspond pas à une logique de *garbage can*, voire d'effet papillon par analogie avec la théorie du chaos.

4. PROLONGEMENTS, CRITIQUE ET IMPLICATION MANAGERIALE

4.1. PROLONGEMENTS THEORIQUES

4.1.1. L'apprentissage par l'échec : une logique de *garbage can* ?

Nous avons suggéré *supra* que l'impact de l'échec de Box & Co sur le comportement de l'entreprise se faisait à travers une logique de *garbage can*. Cette assertion mérite d'être approfondie. La théorie classique de la décision nous enseigne que l'entreprise confrontée à un problème crée une occasion de décision spécifique pour traiter ce problème et lui trouve une solution qui correspond à ses préférences (Romelaer, 1994). A l'inverse, le modèle du *garbage can* considère une décision comme le produit de la rencontre fortuite, lors d'une occasion particulière, de problèmes (en suspens), de solutions (toutes prêtes) et de décideurs plus ou moins concernés (March et al., 1972). Plus encore, Romelaer (1994, 2002) rappelle qu'une organisation de type *garbage can* répond à un certain nombre de caractéristiques bien précises. Chacune d'entre elles nous servirons ci-après de points d'attention afin de voir si nos deux cas se situent bien dans une situation de type *garbage can* :

1. **Les préférences sont incertaines.** Le décideur peut avoir des préférences floues et/ou changeantes ou alors plusieurs décideurs ont des **préférences** qui sont **peu cohérentes entre elles**. Pour Romelaer (1994), cette condition s'observe dans toutes les décisions dont les **enjeux** sont **cruciaux**, dans les entreprises soumises à une **activité "politique"** importante ou encore dans les situations de **tensions sociales**.

Nous avons eu l'occasion de dire que si les entreprises renforcent leurs procédures d'innovation afin d'éviter que les déconvenues commerciales ne se reproduisent, c'est précisément parce que les enjeux financiers auxquels elles sont aujourd'hui confrontées sont de plus en plus importants. Même si les échecs étudiés ici restent relativement mineurs à l'échelle du groupe (cf. *infra*), les solutions dont ils ont favorisé la mise en place visent précisément à empêcher les deux groupes de connaître des déboires beaucoup plus importants à l'avenir. Ainsi, nous rappelle Midler (1993), la pérennité des entreprises est dépendante des

grands projets analogues à celui qui est étudié par l'auteur dans *L'auto qui n'existait pas*. En effet, si un tel projet ne passe pas, cela peut remettre en cause la survie de toute l'organisation. La décision de renforcer les procédures de lancement de nouveaux projets répond donc bien à un **enjeu crucial**.

Par ailleurs, ajoutons que les Galeries Lafayette sont depuis plusieurs années soumis à des **activités politiques** particulièrement exacerbées. A titre d'exemple, en mars 2005, le magazine *L'Expansion* choisissait de s'intéresser au cas des Galeries Lafayette pour illustrer un article sur les querelles dynastiques dans les grands groupes. Il existe effectivement des **points de friction sur le plan stratégique** au sein des Galeries Lafayette. Ainsi, par exemple, en 2004, les Meyer étaient contre le rachat du parfumeur Marionnaud, alors que les Moulin étaient pour. De même, la décision de céder la moitié de Monoprix au Groupe Casino en mai 2000 a également été très disputée. En fait, tout le monde s'accorde à dire que depuis le décès de Georges Meyer (en 1998), les relations entre les deux familles héritières n'ont cessé de s'envenimer⁷.

Enfin, ajoutons que tout échec commercial n'est jamais bien vécu en interne et suscite un certain nombre de rancœurs de la part des collaborateurs impliqués dans le projet. En d'autres termes, l'arrêt d'un produit / d'un concept se fait souvent dans un contexte de **tension sociale**.

2. **La technologie est floue**, c'est à dire que le lien entre les actions et les résultats de l'organisation sont mal connus ou mal compris (Romelaer, 1994).

On peut *a priori* penser que cette condition s'observe dans la période post-mortem (i.e. celle qui suit le constat d'échec). En effet, un échec commercial est un événement complexe, si bien que les acteurs ont souvent du mal à l'expliquer et à comprendre ce qui se passe. L'**ambiguïté des causes** à l'origine de l'échec d'un produit est notamment symbolisée par l'existence de véritables contradictions dans les discours des uns et des autres. Nous pensons notamment à l'opposition entre, d'un côté, les membres du BHV qui sont persuadés que « *le rangement, c'était un truc dans l'ère du temps* » et ceux qui sont, de leur côté, convaincus que « *ça n'est pas très vendeur le rangement*. Nous avons également relevé des points

⁷ Les préférences peuvent très bien être certaines pour un individu, mais diverses entre les individus si ces derniers ont des avis distincts les uns des autres. C'est le cas ici comme en témoignent les différents conflits évoqués dans ce paragraphe.

d'achoppement tout aussi importants au sein du groupe Alfa Laval. Ainsi, nous avons par exemple entendu certains collaborateurs avancer que tous les problèmes techniques étaient réglés : « *On avait résolu nos problèmes techniques* ». Là où d'autres avancent un argument tout à fait opposé : « *C'était un produit qui n'a pas vraiment été stabilisé [...]. Les problèmes techniques ne sont toujours pas réglés* »⁸.

3. Il existe de nombreuses personnes qui peuvent s'impliquer dans les décisions et qui doivent répartir leur temps entre les différentes décisions auxquelles l'entreprise fait face. Leur **participation** est donc **fluctuante**, sachant que l'attention des individus dépend notamment de la **surcharge de travail**.

Le temps accordé aux discussions dans l'entreprise se réduit souvent sous la pression des enjeux financiers. Priorité est ainsi donnée à l'action plutôt qu'à la réflexion par la plupart des acteurs, car cette dernière est souvent considérée comme étant particulièrement chronophage. Dans la période post-mortem, beaucoup d'acteurs estiment par exemple qu'il faut « *tourner la page* » de cette expérience malheureuse et qu'il n'y a pas lieu de s'attarder sur les raisons de cet échec, au regard de tous les autres dossiers qui doivent être traités. Certains acteurs fuient par conséquent les retours d'expérience qui sont pourtant l'occasion de se prononcer sur les décisions et les choix futurs de l'organisation :

« La situation au BHV 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. Et me poser pour penser à Box & Co, je n'y ai pas pensé [...]. 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 ! [...]. Je trouvais ça dommage pour la société, mais je n'ai pas eu le temps de m'appesantir, parce qu'après Box & Co il a fallu le déménager, le mettre là et puis moi j'étais dans la vie de tous les jours. J'ai déjà beaucoup de mal à faire mon job, parce qu'il y a plein de choses à faire. Donc, je n'ai pas le temps d'avoir des états d'âme et de m'appesantir » (BHV).

4. Chaque décision est composée d'étapes successives.

Nous avons déjà eu l'occasion de souligner que les réflexions concernant une éventuelle modification de la procédure de développement de nouveaux projets était déjà engagée depuis

⁸ Si la technologie n'était pas floue – c'est-à-dire si le lien était clair et connu entre les actions et les résultats – les acteurs seraient capables d'identifier facilement la cause de l'échec, ce qui n'est pas le cas ici vu qu'il n'y a pas d'accord entre les différents acteurs sur les raisons pouvant expliquer cette déconvenue.

un certain temps tant au BHV qu'au sein d'Alfa Laval. Cela montre à l'évidence que cette décision ne s'est pas prise en une fois par les acteurs.

5. Un flux de problèmes arrive progressivement dans l'entreprise.

La décision dépend de la rencontre entre un stock de solutions "en attente" et un flux de problèmes, matérialisé ici par l'échec commercial. L'échec de Box & Co et du Calorax traduisent effectivement la présence de dysfonctionnements en matière de lancement de nouveaux projets. Or, certaines solutions élaborées, depuis un certain temps, en interne permettaient justement d'y remédier.

6. L'entreprise dispose d'un stock de solutions. Il existe aussi des solutions qui sont à la recherche de problèmes qu'elles peuvent résoudre. Chaque personne et chaque groupe poussent d'ailleurs à l'identification de problèmes auxquels ils peuvent apporter une solution.

Selon Greve (2003), une entreprise qui n'atteint pas les objectifs qu'elle s'était fixée cherche des solutions (*problemistic search*). Dans un premier temps, cette recherche se fait de façon locale. C'est la raison pour laquelle les réflexions qui sont conduites à ce moment-là dans l'entreprise sont immédiatement mobilisées par les acteurs. L'échec va alors alimenter cette réflexion déjà bien avancée et va servir d'accélérateur du changement. Les collaborateurs se servent ainsi de cette déconvenue comme d'un prétexte pour affirmer la nécessité d'un ajustement et/ou d'une correction rapides. En d'autres termes, certaines personnes vont ainsi "profiter" de l'opportunité que constitue l'échec pour mettre en avant leurs idées. D'ailleurs, dire que l'échec de Box & Co et du Calorax débouchent sur un renforcement des processus de développement de nouveaux projets ne signifie pas *de facto* que la leçon qui pourrait être tirée de ces déconvenues réside dans les lacunes dudit processus. En effet, il y a un caractère *ad hoc* dans l'explication que les personnes donnent d'un échec commercial. Ce dernier va être pour eux un alibi pour dénoncer une nouvelle fois les prétendus dysfonctionnements structurels du groupe. Il y a ainsi une sorte de récupération de l'échec par les individus pour soutenir leurs propos et faire en sorte que les changements qu'ils ont tête depuis un certain temps voient enfin le jour, peu importe finalement que le projet révèle – ou non – réellement de tels manquements. Même si, dans les deux cas qui nous intéressent ici, le renforcement des procédures semblait légitime, nous pensons qu'une entreprise victime d'un échec commercial

court potentiellement le risque que certains acteurs surpondèrent la part d'un échec imputable à tel ou tel point particulier, qui leur tient à cœur.

4.1.2. L'effet papillon : une déclinaison du modèle du *garbage can* ?

Nous cherchons ici à savoir si « l'effet papillon » traditionnellement observé par les météorologues peut s'appliquer au cas particulier de l'apprentissage par l'échec et s'il ne constitue par une déclinaison possible du modèle du *garbage can*. Précisons que nous parlons ici d'effet papillon pour décrire un épiphénomène (en l'occurrence un échec commercial) dont l'impact économique est limité (Galeries Lafayette) voire insignifiant (Alfa Laval), mais dont les conséquences organisationnelles sont majeures (modification du processus d'innovation)⁹.

Rappelons tout d'abord que le Calorax avait effectivement un caractère très confidentiel à l'échelle du groupe Alfa Laval et que le préjudice économique causé par cet échec est marginal (le Calorax représentait environ 0.01 % du chiffre d'affaires global d'Alfa Laval) : « *Le Calorax, c'était vraiment epsilon [...]. Le Calorax, c'est un grain de sable parmi tout le reste* ». De façon similaire, même si Box & Co représentait l'essentiel de la politique d'investissement du BHV, à l'échelle des Galeries Lafayette, ça restait un projet somme toute modeste¹⁰ : « *Il faut quand même avoir en tête que ça n'était pas non plus un sujet de ruine pour le groupe. Il faut replacer ça aussi dans son contexte. [Les Galeries Lafayette, c'est] un groupe qui fait 5,5 milliards de chiffre d'affaires et 35.000 personnes. Là on a dû perdre 7 ou 8 millions d'euros. Ça ne met pas enjeu le groupe si vous voulez ! [...]. L'enjeu n'était pas stratégique si vous voulez [...]. Ça l'était disons aux yeux du BHV un peu plus. Mais en termes de groupe, c'est un des éléments parmi 10, 20 ou 30 [dans] l'année. Ça n'est pas "le" gros enjeu de l'année. Certainement pas !* ».

Et pourtant, même si ces échecs sont économiquement modestes, ils se sont traduits – de façon indirecte – par la modification des procédures de chacun des deux groupes (cf. *supra*). Cela nous a finalement conduit à envisager un lien avec les travaux d'Edward Lorenz

⁹ Le découpage du processus d'innovation au sein d'Alfa Laval se fait, par exemple, aujourd'hui en six étapes (idée, faisabilité, pré-étude, étude, FAT et SAT) clairement identifiées, là où les choses étaient beaucoup moins « cadrées » par le passé. On peut considérer qu'il s'agit-là d'un changement majeur pour le groupe sur le plan méthodologique. De même, la révision des processus d'innovation au sein des Galeries Lafayette constitue une évolution relativement importante, dès lors que le groupe est traditionnellement peu porté sur l'innovation et avait jusqu'alors développé très peu de procédures en la matière.

¹⁰ Le BHV représente seulement 11 % du chiffre d'affaires du groupe, 10 % du résultat d'exploitation et 5 % de son bénéfice opérationnel.

(météorologue au MIT), selon lequel le battement d'ailes d'un papillon peut déclencher une tornade à l'autre bout du monde. Un tel phénomène fait partie intégrante de la théorie du chaos, qui se définit par une sensibilité extrême à des conditions initiales. Le principe est le suivant : si une infime différence intervient dans ces conditions initiales, un même système peut évoluer en peu de temps de façon radicalement différente. On parle en définitive d'effet papillon lorsqu'un évènement en apparence insignifiant engendre une réaction en chaîne qui, à terme, provoque des changements énormes, sachant qu'on doit tenir compte d'un nombre infiniment complexe d'éléments qui composent le système et qui interviennent. Vu que l'effet papillon ne s'applique que lorsque deux conditions sont remplies, cherchons à voir si celles-ci sont réunies dans les deux cas qui nous préoccupent¹¹ :

- il est indispensable que les différents éléments du système soient étroitement liés entre eux et dépendants les uns des autres. Si tel est le cas, une petite modification d'un des éléments peut se communiquer aux autres et aboutir à des effets qui s'amplifient considérablement au bout d'un certain temps.

Au sein d'Alfa Laval, ces liens "systémiques" sont à première vue extrêmement limités étant donné le relatif cloisonnement existant entre les différentes entreprises du groupe. Chaque entité (site de production, société commerciale, etc.) vit ainsi pratiquement en vase clos. De même, au BHV, il y a une certaine ligne de fracture entre le magasin de la rue de Rivoli à Paris et les magasins spécialisés de province. Il n'en demeure pas moins que la plupart des acteurs interrogés font souvent référence au fait que l'information circule souvent très vite en interne, surtout lorsqu'il s'agit d'évoquer les difficultés d'un produit / concept. En définitive, tout le monde finit par être au courant des déboires et des problèmes rencontrés sur un projet, sans forcément y avoir été confronté de façon directe. Les raisons principales de l'échec sont ainsi souvent connues en interne, même par des personnes non impliquées dans le projet. Dans de telles conditions, un échec qui survient en un lieu donné (sur le site de Thermik pour ce qui est du Calorax ; à Rivoli et à Strasbourg pour ce qui est de Box & Co) finit par avoir une influence significative à court terme sur toutes les autres parties du groupe. En d'autres termes la condition d'hyperconnexion entre les éléments du système semble satisfaite à

¹¹ Les éléments de ce paragraphe sur « l'effet papillon » (y compris les conditions de son existence) sont issus du livre de Cordonier (1999) *Le pouvoir du miroir*, paru aux Editions Georg (2ème édition) : cf. http://www.pouvoir.ch/monde/main/m_2006mon.htm.

travers la circulation particulièrement rapide de l'information en interne. Tous les décideurs sont donc instantanément informés d'un échec et l'intègrent forcément dans leurs réflexions.

- pour qu'un changement minime engendre d'importants bouleversements, le système doit se trouver dans un état bien précis que l'on appelle un « *point de bifurcation* », c'est à dire un état de crise. Dans le cas contraire, les petites variations des éléments du système n'auront pas d'effet significatif, mais seront au contraire amorties ou annulées.

En l'occurrence, Alfa Laval a connu très récemment une période d'intenses réorganisations de sa structure commerciale. Cette période de relative instabilité au sein de l'organisation – quoique parfaitement maîtrisée par Alfa Laval (cette restructuration commerciale n'a donné lieu à aucun licenciement) – était propice à des changements en profondeur de tout ordre. Ainsi, en dehors de ce contexte de réorganisation, l'échec du Calorax serait probablement passé inaperçu, alors que là il a eu une réelle incidence. En d'autres termes, dans un système stable, un évènement aussi mineur que l'échec du Calorax aurait certainement eu une influence pratiquement nulle. Cette période d'intenses réorganisations a donc favorisé l'émergence de méthodologies projets plus rigoureuses.

De même, le contexte particulièrement agité du BHV depuis quelques années (sept Présidents en sept ans) a été propice à des changements en tous genres, car les changements de PDG s'accompagnent souvent de bouleversements au niveau de l'entreprise. L'échec de Box & Co a ainsi entraîné la démission de Gilles O. et son remplacement par un membre de la famille Meyer, qui avait la volonté d'imposer sa "griffe" en proposant des choses nouvelles et d'affirmer rapidement sa légitimité auprès du clan Moulin. Qui plus est, l'échec de Box & Co aurait certainement eu moins d'incidence s'il n'était pas intervenu dans un contexte où le BHV était sur une pente particulièrement descendante. Ainsi, il est probable qu'un échec commercial ne débouchera pas sur un changement de comportement si la performance d'ensemble de l'entreprise reste satisfaisante. Par contre, si l'échec en question arrive à un moment où les résultats de l'entreprise sont en baisse, cette déconvenue suscitera davantage de réaction car la situation devient critique (l'entreprise est alors en « état de crise »). En définitive, la seconde condition pour que l'effet papillon soit possible est également remplie.

Il va sans dire que nos conclusions sur l'effet papillon revêtent pour l'essentiel un caractère résolument exploratoire. Ainsi, à travers cette métaphore, nous cherchions surtout à proposer

une voie de recherche nouvelle dans la continuité du modèle du *garbage can*. En effet, vu que le modèle de la poubelle montre qu'une décision – telle que la modification de la "méthodologie-projet", par exemple – peut résulter de la rencontre fortuite entre un échec et des réflexions en cours de maturation au sein de l'organisation, cela suggère implicitement que c'est davantage le "timing" de l'échec (c'est-à-dire le moment où la déconvenue survient) qui est primordial, plutôt que son ampleur. Dès lors, un échec "modeste" peut parfaitement se traduire par des changements importants, pourvu qu'il survienne dans un contexte favorable à une telle évolution. Il contribue, dans ce cas-là, à attirer l'attention sur des dysfonctionnements structurels déjà identifiés par le passé et confortent les managers dans leur volonté de prendre des mesures correctrices permettant d'y remédier. Les résultats que nous avons mis en évidence dans cet article mériteraient cependant un certain nombre d'approfondissements complémentaires.

4.2. APPROCHE CRITIQUE : « L'EFFET COURNOT »

Le principal écueil auxquelles les théories du changement social sont confrontées repose sur la fiction du déterminisme et la négation du hasard¹². Or, force est de constater que le hasard est indispensable pour rendre compte d'une multitude de phénomènes, et en particulier de la rencontre de deux chaînes causales indépendantes. A ce titre, l'échec du Calorax / de Box & Co ne sont-ils pas totalement indépendants du renforcement des procédures constaté tant chez Alfa Laval qu'aux Galeries Lafayette? Si la rencontre de ces deux événements est parfaitement intelligible, leur enchaînement logique évoqué dans le cadre de l'effet papillon ne peut-il pas être interprété comme le produit d'un déterminisme trop strict? Ces deux événements étaient-ils réellement destinés à se succéder dans un ordre déterminé? Y'a-t-il réellement une relation de causalité entre ces deux événements ou simplement une corrélation? Telles sont les questions qui peuvent être posées à l'issue de cet article. En définitive, l'effet papillon que nous évoquons ci-dessus n'est-il pas tout simplement le fruit d'un effet de halo positif? En effet, par définition, lorsqu'on utilise des données rétrospectives, un tel biais est toujours possible (Di Benedetto, 1999). Le recours à deux

¹² Ce paragraphe s'inspire des travaux de Boudon (1984) in *La place du désordre – Critique des théories du changement social* : <http://www.cnam.fr/lipsor/dso/articles/fiche/rboudonplacedudesordre.doc>. Boudon qualifie d'effet Cournot la coïncidence fortuite d'événements totalement indépendants les uns des autres (cf. la tuile qui tombe sur la tête d'un passant) : <http://www.sceptiques.qc.ca/QS/qs27p24.html>. Il convient ainsi de se méfier d'un déterminisme mécaniste, qui conduirait à expliquer tout changement post-mortem (c'est-à-dire ayant lieu après l'arrêt du produit / concept), par l'échec commercial auquel l'entreprise a été confrontée.

études de cas distinctes, mais aboutissant aux mêmes résultats, permet néanmoins *a priori* d'écarter le rôle joué par le hasard dans la concomitance entre ces deux événements.

4.3. IMPLICATION MANAGERIALE

Même si on peut apporter un certain nombre de critiques aux résultats de cet article, il semble à première vue fondamental pour les managers de ne surtout pas négliger les échecs mineurs. En effet, ces derniers constituent des vecteurs d'apprentissage *a priori* tout aussi utiles que des échecs cuisants (Sitkin, 1992 ; Cannon et Edmondson, 2001, 2005). Parfois un échec ponctuel – et aux conséquences financières négligeables – peut effectivement être le révélateur d'un problème majeur et récurrent du groupe, auquel il serait capital de remédier. En résumé, les échecs mineurs sont des "signaux faibles" qui doivent être vus comme une opportunité pour traiter et corriger, à moindres frais, des dysfonctionnements structurels potentiellement inquiétants. C'est la raison pour laquelle ils doivent faire systématiquement l'objet d'une analyse attentive. Dans le cas contraire, les problèmes ne sont pas repérés – encore moins corrigés – et ils menacent toujours l'organisation d'un échec plus grave.

RÉFÉRENCES

- Argyris C.** (1990), *Overcoming Organizational Defenses – Facilitating Organizational Learning*, Allyn et Bacon.
- Baumard P. et W.H. Starbuck** (2005), "Learning from Failures: Why It may not Happen", *Long Range Planning*, 38: 3, 1-18.
- Brown S.L. et Eisenhardt K.M.** (1997), "The Art of Continuous Change: Linking Complexity Theory and Time-paced Evolution in Relentlessly Shifting Organizations", *Administrative Science Quarterly*, 42, 1-34.
- Cannon M. et Edmondson A.** (2005), "Failing to Learn and Learning to Fail (Intelligently): How Great Organizations Put Failure to Work to Innovate and Improve", *Long Range Planning*, 38: 3, 299-319.
- Cannon M. et Edmondson A.** (2001), "Confronting Failure: Antecedents and Consequences of Shared Beliefs About Failure in Organizational Work Groups", *Journal of Organizational Behavior*, 22, 161-177.
- 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 l'Ecole Nationale Supérieure des Mines de Paris*.
- Charreire S.** (1996), "L'apprentissage organisationnel: quand les expériences centrées côtoient les expériences délocalisées", 6^{ème} Conférence de l'AIMS.
- Cooper R.G. et Kleinschmidt E.J.** (1988), "Resource Allocation in the New Product Process", *Industrial Marketing Management*, 17, 249-262
- Cyert R.M. et March J.G.** (1963), *A Behavioral Theory of the Firm*, Englewoods Cliff, Prentice-Hall.
- Dougherty D.** (1992), "Interpretative Barriers to Successful Product Innovation in Large Firms", *Organization Science*, 3:2, 179-202.
- Fiol C.M. et Lyles M.A.** (1985), "Organizational learning", *Academy of Management review*, 10: 4, 803-813.
- 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.
- Hodgkinson G.P. et Wright G.** (2002), "Confronting Strategic Inertia in a Top Management Team: Learning from Failure", *Organization Studies*, 23:6, 949-977.

- Huber G.P.** (1991), "Organizational Learning: The Contributing Process and The Literatures", *Organization Science*, 2:1, 88-115.
- Lant T.K. et Hurley A.E.** (1999), "A Contingency Model of Response to Performance Feedback: Escalation of Commitment and Incremental Adaptation in Resource Investment Decisions", *Group and Organization Management*, 24:4, 421-437.
- Leonard-Barton D.** (1995), *Wellsprings of Knowledge – Building and Sustaining the Sources of Innovation*, Harvard Business School Press.
- Leroy F.** (1998), "L'apprentissage organisationnel : une revue critique de la littérature", 8^{ème} conférence de l'AIMS.
- Levitt B. et March J.** (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, 8-37.
- Maidique M.A. et B.J. Zirger** (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., Cohen M.D. et Olsen J.P.** (1972), "A Garbage Can Model of Organizational Choice", *Administrative Science Quarterly*, 17:1, 1-25.
- Michael S.C. et Palandjan T.P.** (2004), "Organizational Learning and New Product Introductions", *Journal of Production Innovation Management*, 21, 268-276.
- Midler C.** (1993), *L'auto qui n'existait pas. Management des projets et transformation de l'entreprise*, Paris : InterEditions.
- Miles M. et Huberman M.**, 2003, *Analyse des données qualitatives : Méthodes en Sciences Humaines*, Editions De Boeck, 2^{ème} Edition, Bruxelles.
- Miller D.** (1996), "A Preliminary Typology of Organizational Learning: Synthesizing the Literature", *Journal of Management*, 22:3, 485-506.
- Miller D.** (1993), *Le paradoxe d'Icare : comment les grandes entreprises se tuent à réussir*, Editions ESKA.
- Miner A.S., Kim J.Y., Holzinger I.W. et Haunschild P.** (1999), "Fruits of Failure: Organizational Failure and Population Level-Learning", *Advances in Strategic Management*, 16, 187-220.

Ocasio W. (1995), "The Enactment of Economic Adversity: A Reconciliation of Theories of Failure-induced Change and Threat-Rigidity", *Research in Organizational Behavior*, 17, 287-331, JAI Press

Romelaer P. (2002), "Organization: a Diagnosis Method", Cahier N° 78 du CREPA.

Romelaer P. (1994), "L'apport de James March à la théorie des organisations", *Revue française de gestion*, 98, 48-61.

Sitkin S.B. (1992), "Learning through Failure : the Strategy of Small Losses" in B.M. Staw et L.L. Cummings édés., *Research in Organizational Behavior: An Annual Series of Analytical Essays and Critical Reviews*, Greenwich, Conn.: JAI Press, Vol. 14.

Staw B., Sandelands L.E. et Dutton J.E. (1981), "Threat-Rigidity Effects in Organizational Behavior: a Multi-Level Analysis", *Administrative Science Quarterly*, 26, 501-524.

Tsang R.W. (1997), "Organizational Learning and the Learning Organization: a Dichotomy between Descriptive and Prescriptive Research", *Human Relations*, 50:1, 73-89.