

Survie en milieu hostile :

L'étude qualitative de sujets sensibles en management

Julien Cusin

Maître de Conférences – IAE de Bordeaux, IRGO-ERM

Pôle Universitaire de Sciences de Gestion

35, avenue Abadie

33072 Bordeaux Cedex

Tél. : 05 56 00 96 98

E-mail : julien.cusin@u-bordeaux4.fr

Résumé : A l'aide d'une recherche empirique de trois ans, cet article souligne la difficulté, pour un chercheur en sciences de gestion, d'étudier des « sujets sensibles » (Renzetti et al., 1993). Le thème choisi pour illustrer notre propos est celui de l'échec en entreprise, abordé ici sous l'angle de la résilience, qui exprime la capacité des individus à rebondir après un choc traumatisant (Cyrulnik, 1999). Cet exemple semble *a priori* pertinent, dès lors que l'on insiste généralement sur les vertus thérapeutiques de l'échec, notamment en matière d'innovation de produit (Lynn et al., 1996). Les déconvenues seraient même, nous dit on, de meilleures sources d'apprentissage que les succès, qui favorisent la complaisance (Miller, 1993). Au regard de la fréquence élevée des échecs dans l'univers organisationnel et du nombre important de travaux consacrés aux succès des entreprises, on peut alors s'étonner de la quasi-absence d'études de cas sur le thème de l'apprentissage par l'échec, à l'exception notable de Baumard et Starbuck (2005), dont les résultats conduisent d'ailleurs à nuancer le mythe de la résilience. Dans cet article, nous montrons que le peu d'études empiriques sur les échecs est dû à la difficulté d'étudier un sujet aussi tabou et douloureux, dans un contexte environnemental où domine le « culte de l'excellence » et qui incite les entreprises à passer sous silence leurs déboires. Ce constat d'un accès difficile au terrain – en raison des réactions défensives provoquées par l'échec – contribue finalement à revisiter les travaux d'Eisenhardt (1989) sur l'échantillonnage théorique, en adoptant une lecture plus pragmatique de la question du choix des études de cas. Nos réflexions, inspirées de « l'opportunisme méthodique » de Girin (1989) et de notre propre travail empirique nous conduisent ainsi à proposer un ensemble de recommandations concrètes aux chercheurs souhaitant s'attaquer à des sujets passionnants, mais très sensibles.

Mots clés : études de cas – échantillonnage théorique – sujet sensible – résilience – apprentissage par l'échec

Survie en milieu hostile :

L'étude qualitative de sujets sensibles en management

Résumé : A l'aide d'une recherche empirique de trois ans, cet article souligne la difficulté, pour un chercheur en sciences de gestion, d'étudier des « sujets sensibles » (Renzetti et al., 1993). Le thème choisi pour illustrer notre propos est celui de l'échec en entreprise, abordé ici sous l'angle de la résilience, qui exprime la capacité des individus à rebondir après un choc traumatisant (Cyrulnik, 1999). Cet exemple semble *a priori* pertinent, dès lors que l'on insiste généralement sur les vertus thérapeutiques de l'échec, notamment en matière d'innovation de produit (Lynn et al., 1996). Les déconvenues seraient même, nous dit on, de meilleures sources d'apprentissage que les succès, qui favorisent la complaisance (Miller, 1993). Au regard de la fréquence élevée des échecs dans l'univers organisationnel et du nombre important de travaux consacrés aux succès des entreprises, on peut alors s'étonner de la quasi-absence d'études de cas sur le thème de l'apprentissage par l'échec, à l'exception notable de Baumard et Starbuck (2005), dont les résultats conduisent d'ailleurs à nuancer le mythe de la résilience. Dans cet article, nous montrons que le peu d'études empiriques sur les échecs est dû à la difficulté d'étudier un sujet aussi tabou et douloureux, dans un contexte environnemental où domine le « culte de l'excellence » et qui incite les entreprises à passer sous silence leurs déboires. Ce constat d'un accès difficile au terrain – en raison des réactions défensives provoquées par l'échec – contribue finalement à revisiter les travaux d'Eisenhardt (1989) sur l'échantillonnage théorique, en adoptant une lecture plus pragmatique de la question du choix des études de cas. Nos réflexions, inspirées de « l'opportunisme méthodique » de Girin (1989) et de notre propre travail empirique nous conduisent ainsi à proposer un ensemble de recommandations concrètes aux chercheurs souhaitant s'attaquer à des sujets passionnants, mais très sensibles.

INTRODUCTION

Dans une interview accordée au magazine *Stratégies*, en avril 2005, Franck Bournois attirait notre attention sur l'émergence du concept de « résilience » dans l'univers managérial. Pour Cyrulnik (1999), ce concept traduit la capacité d'une personne à digérer un choc traumatisant (deuil, viol, maltraitance, maladie grave, enlèvement, guerre, etc.), puis à rebondir, en sortant plus fort de cette expérience douloureuse. Dans cette interview, Franck Bournois souligne que cette philosophie séduit de plus en plus les entreprises : « *Les Américains en sont des adeptes. Mais, en France, seuls quelques groupes, tels Danone, Renault ou L'Oréal, l'adoptent dans leur mode de management. Un manager « résilient » dédramatise les situations d'échec au sein de son équipe. Il analyse, avec ses collaborateurs, leurs erreurs pour qu'elles ne se reproduisent plus. Le tout pour améliorer la réactivité des salariés [...]. Si construire la réussite d'un projet sur l'analyse des erreurs passées correspond à la culture anglo-saxonne, l'échec reste tabou en France. Pour favoriser la résilience au sein des équipes, Renault, EADS ou L'Oréal ont monté des plans de communication interne dédiés à ce concept. Le principal message : bonnes et mauvaises pratiques, tout se partage. Baptisé Networking Attitude, le dispositif de Danone s'appuie sur un gigantesque réseau de salariés qui échangent leurs expériences à l'occasion de rencontres informelles* » (*Stratégies*, 14 avril 2005).

Cette citation met en évidence deux éléments importants. Tout d'abord, introduire la notion de « résilience » à l'échelle d'une entreprise revient à procéder par analogie avec l'individu. On peut effectivement admettre ici l'idée selon laquelle le concept de résilience est transposable pour l'analyse d'une organisation. C'est notamment le sens des travaux sur le « *learning through failure* » (Sitkin, 1992 ; Baumard et Starbuck, 2005 ; Cannon et Edmondson, 2005), qui s'interrogent sur la capacité des entreprises à rebondir après un événement difficile à vivre sur le plan émotionnel. Par ailleurs, cette citation pose les bases d'un travail d'échantillonnage théorique (Eisenhardt, 1989) pour quiconque souhaiterait étudier de près cette problématique de l'apprentissage par l'échec dans les entreprises françaises. En effet, dans ce cas-là, il convient manifestement de sélectionner des entreprises telles que Danone, EADS, L'Oréal ou Renault, présentées par Franck Bournois comme étant particulièrement résilientes. Cette approche « instrumentale » des études de cas (Stake, 1994) – à travers laquelle les cas sont analysés à la lumière d'un concept théorique retenu *a priori* (ici la résilience) – présente toutefois certaines limites. En effet, que faire si les cas censés être les plus représentatifs du phénomène à étudier ne sont pas accessibles au chercheur ?

Cet article se penche justement sur la difficulté à constituer un « échantillon théorique » lorsqu'il s'agit d'étudier un « sujet sensible » (Renzetti et Lee, 1993) tel que l'échec en entreprise, fût-il abordé sous un angle *a priori* positif, celui de l'apprentissage organisationnel. En effet, on constate que les chercheurs préfèrent parfois passer sous silence les problèmes qu'ils ont pu rencontrer dans la construction de leur échantillon théorique, de peur certainement que l'évocation de ces difficultés remette en cause la validité interne de leur résultats, aux yeux de la communauté scientifique. Ainsi, les cas retenus sont généralement présentés comme étant les « meilleurs » choix possibles. Cet article prend le contre-pied de cette posture et rappelle une évidence, souvent oubliée dans les articles et manuels de référence en méthodologie, à savoir qu'en matière d'échantillonnage théorique un chercheur maximise sous contrainte et que ses choix sont au moins autant émergents que délibérés. D'ailleurs, c'est en faisant preuve d'« opportunisme méthodique » (Girin, 1989) que nous sommes finalement parvenus à conduire 135 entretiens d'1h12 en moyenne sur un sujet aussi tabou que l'échec. Cet article propose, à ce titre, quelques recommandations, permettant à des projets scientifiques passionnants, mais très sensibles, de voir le jour.

Encadré N°1.

Notre réflexion s'inscrit dans le prolongement d'un travail de thèse de trois ans, qui reposait notamment sur les deux études de cas suivantes¹ :

- **Alfa Laval*** : le Calorax* est un réchauffeur électrique, développé par Thermik* – une entreprise française de 1000 personnes – qui a été mis sur le marché en 1995. 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 et désigné un chef de produit. Par ailleurs, le groupe a participé activement au développement technique de cet appareil. 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.

- **FrenchStore*** : le FrenchStore est une chaîne de magasins française de 3600 personnes, spécialisée dans le bricolage et l'aménagement de la maison, qui appartient au groupe GAF* (environ 39.000 salariés). En octobre 2001, Roger M.*, arrivé à la tête du FrenchStore un an plus tôt, lançait Line Up*, un concept consistant à offrir toutes les solutions imaginables pour résoudre les problèmes de rangement. Plus précisément, Line Up est né à cette époque à travers deux surfaces de 2000 à 2500 m² qui ont servi de test. Il s'agit, en l'occurrence, du 2^{ème} étage du FrenchStore de Paris et du FrenchStore de Strasbourg, qui a été entièrement transformé. Pour le Président de l'époque, l'objectif consistait à ouvrir 25 magasins entre 2001 et 2005. Malheureusement, face aux très mauvais résultats des deux premières entités de cette nouvelle enseigne, Roger M. a été contraint de démissionner de son poste de Président du directoire début 2002. Trois jours plus tard, la décision était prise par GAF d'arrêter l'expérience Line Up à Strasbourg, avant d'en faire de même, peu de temps après, à Paris.

¹ Les noms propres fictifs sont suivis d'un astérisque, lorsqu'ils sont cités pour la première fois.

1. LA NOTION D'ECHANTILLONNAGE THEORIQUE

Après avoir brièvement rappelé ce qu'Eisenhardt (1989) entend par « échantillonnage théorique », nous proposerons une approche très pragmatique de cette question.

1.1. L'ECHANTILLONNAGE THEORIQUE, VU PAR EISENHARDT (1989)

Pour Eisenhardt (1989), le choix de la population d'entreprises à étudier est une étape cruciale dans le processus de découverte scientifique. Cela permet notamment de définir, avec précision, les limites de généralisation des résultats obtenus. L'auteur préconise notamment de sélectionner les cas pour des raisons non pas statistiques, mais théoriques. En ce qui nous concerne, il s'agirait ainsi de trouver des illustrations empiriques du phénomène d'apprentissage par l'échec : « *The cases may be chosen to fill theoretical categories and provide examples of polar types* » (Eisenhardt, 1989 : 537)². C'est évidemment à ce stade que les entreprises repérées *supra* devraient pouvoir nous être d'une grande utilité, car les Danone, L'Oréal, EADS ou autre Renault semblent particulièrement représentatifs du concept de résilience. Ces sociétés constituent donc autant de terrains de recherche potentiels, sachant qu'idéalement le chercheur ne doit arrêter la collecte de données que lorsqu'il estime avoir atteint le seuil de « saturation théorique » (Glaser et Strauss, 1967). C'est le cas s'il juge que l'ajout d'un cas supplémentaire ne lui permettrait pas d'apprendre des choses nouvelles.

1.2. UNE LECTURE PRAGMATIQUE DE L'ECHANTILLONNAGE THEORIQUE

Eisenhardt (1989) se veut toutefois réaliste, en soulignant qu'il y a un arbitrage naturel qui s'opère entre, d'un côté, le souci de saturation théorique et, de l'autre, les contraintes de temps et d'argent du chercheur : « *In practice, theoretical saturation often combines with pragmatic considerations such as time and money to dictate when case collection ends. In fact, it is not uncommon for researchers to plan the number of cases in advance* » (Eisenhardt, 1989 : 545). Ceci dit, au regard des difficultés qu'il peut y avoir à trouver des terrains de recherche lorsqu'il s'agit d'étudier des sujets sensibles, on peut penser que la position de l'auteur

² En fait, pour Eisenhardt (1989), la sélection des cas peut suivre deux logiques :

- une logique de « réplication » : les propositions faites à l'issue d'une première étude de cas sont rediscutées et enrichies par l'analyse des cas suivants.
- une logique de « catégorisation théorique » : on choisit des cas présentant une caractéristique typique, qui permettra d'étudier en profondeur tel ou tel phénomène particulier.

pourrait être encore plus pragmatique. En effet, pour Eisenhardt (1989), la seule chose qui semble pouvoir constituer un obstacle à l'investigation scientifique – et notamment à l'augmentation du nombre de cas, c'est le manque de temps et d'argent. La difficulté d'accès au terrain est, quant à elle, occultée par l'auteur, qui évoque une population idéale de quatre à dix études de cas. D'ailleurs, la seule réelle crainte exprimée par Eisenhardt (1989) est celle du trop grand nombre d'informations à disposition du chercheur, qui lui ferait perdre la perspective d'ensemble de son travail. En aucun cas, l'auteur n'évoque le risque, pour l'enquêteur, de ne pas avoir de données du tout, si ce dernier cible des entreprises très précises dans une logique de « catégorisation théorique ».

En fait, par analogie avec les travaux de Simon (1959), la sélection des cas semble devoir suivre les différentes étapes du modèle rationnel de prise de décision :

- 1- Définition d'un sujet de recherche précis.
- 2- Identification des critères empiriques, qui semblent importants pour étudier le sujet choisi.
- 3- Identification de tous les terrains de recherche potentiels, permettant de répondre, de façon pertinente, à la problématique de recherche.
- 4- Evaluation de chaque terrain de recherche, en fonction des critères retenus.
- 5- Sélection des « meilleurs » terrains de recherche.

Cela suppose évidemment que le chercheur ait connaissance de toutes les "options" possibles (il connaît, par exemple, toutes les entreprises « résilientes »), qu'il soit capable d'évaluer *ex-ante* l'intérêt de chacune de ces options, qu'il n'ait pas de contraintes temporelles ou financières, et – surtout – qu'il ait accès à tous les terrains de recherche potentiels. En pratique, ce dernier point pose problème lorsqu'il s'agit d'étudier des sujets sensibles. Cette difficulté n'est pas évoquée par Eisenhardt (1989), qui ne tient pas compte de la spécificité de tel ou tel sujet de recherche. En l'occurrence, si l'on reprend l'ouvrage de référence *Researching Sensitive Topics* de Renzetti et Lee (1993), il apparaît que l'échec fait clairement partie de la catégorie des « sujets sensibles ». En effet, Cefai et Amiraux (2002) rappellent que les auteurs en question définissent les sujets sensibles en termes de menace potentielle (pour le chercheur et/ou pour les personnes interrogées), liée à la collecte, à la détention et à la diffusion des données de recherche. Leur définition – qui élude la question du « degré » de criticité du sujet – prend notamment en compte :

- **la dimension stigmatisante du sujet de recherche.** Or, au cours de notre étude, nous nous sommes rendu compte que les gens ayant participé à un projet malheureux ont le sentiment d'être "marqués au fer rouge" par cet échec. Voilà, par exemple, comment réagissait une personne, ayant participé au projet Line Up : *« C'est une histoire bien triste [...]. Ça n'est jamais glorieux un échec. Un échec, même si on n'en est pas responsable, on le porte [...]. On préfère toujours dire qu'on est dans une boîte qui marche, plutôt que dans une boîte qui fait des erreurs pareilles [...]. Quelque part, on nous catalogue dans ceux qui ont travaillé avec [Roger M.], donc qui sont mauvais [...]. Quand dans LSA, [dans la rubrique] "les échecs retentissants" vous lisez : "Line Up, le FrenchStore". Boom ! Vous le prenez [en pleine figure] ! [...]. On en parle encore entre nous. Mais c'est vrai qu'on en parle un peu comme d'une maladie honteuse ».*

- **les implications pour les personnes interrogées** (au cours de l'enquête de terrain ou lors de la restitution des résultats). Sur ce point, la nature sensible de notre sujet se traduit par la difficulté du chercheur à se positionner par rapport aux erreurs, aux dysfonctionnements ou aux malveillances qu'il a pu constater lors de son étude. Ainsi, il faut éviter les jugements ; ne pas heurter, blesser ou offenser ses interlocuteurs ; préserver leur réputation ; s'assurer qu'ils ne pâtiront pas du passage du chercheur, etc.

- **les pressions exercées sur le chercheur par des acteurs en position dominante.** Dans le cas d'un sujet sensible, l'étude empirique peut être périlleuse pour le chercheur : elle induit notamment des effets d'intimidation. Ainsi, par exemple, un consultant a cherché à vérifier l'utilisation que nous allions faire de l'enregistrement de l'entretien. Il a fini par accepter la présence du dictaphone, en nous exhortant cependant à ne citer ni son entreprise, ni son nom dans notre travail de recherche. Cet acteur s'est même montré relativement menaçant, en insistant sur le fait qu'il avait le bras suffisamment long pour nous faire regretter une éventuelle "trahison".

2. L'ÉCHEC EN ENTREPRISE : DU MYTHE A LA REALITE

Après avoir présenté le mythe de « l'apprentissage par l'échec » dans les entreprises, nous rappelons que la réalité est beaucoup plus nuancée. En effet, l'échec est encore vécu comme une abomination (Sitkin, 1992), notamment dans les entreprises françaises. En filigrane apparaît donc ici le caractère particulièrement sensible de cette thématique de recherche.

2.1. LE MYTHE DE « L'APPRENTISSAGE PAR L'ECHEC »

Pour Miller (1993), un échec fait office d'électrochoc, alertant l'entreprise sur la nécessité d'un changement, là où la réussite fait, au contraire, naître une certaine complaisance à l'égard des stratégies passées. Cette idée selon laquelle les entreprises apprennent de leurs échecs est très largement répandue. Ce serait même, nous dit-on, la marque des entreprises innovantes. Certains exemples sont d'ailleurs devenus célèbres pour illustrer cette assertion. C'est le cas notamment de l'invention des Post-it. En l'occurrence, l'histoire a retenu que les fameux pense-bêtes multicolores de 3M, apparus au début des années 80, sont nés du recyclage d'une nouvelle colle, à faible pouvoir adhésif, qui fut considérée, dans un premier temps, comme un échec cuisant, sur le plan technique, pour l'entreprise. Pour illustrer ce que les entreprises doivent à leurs projets infructueux, Senge (1991) cite également le cas de l'ordinateur « Stretch », lancé en 1960 par IBM. C'était un des appareils les plus sophistiqués du moment, mais il constitua un échec sans précédent pour le groupe. En effet, après des dépenses en développement d'un montant de 20 millions de dollars, seuls quelques ordinateurs furent vendus. En mai 1961, le président Tom Watson enterra d'un coup le projet, en décrétant une baisse de 50 % du prix, l'appareil devenant alors impossible à produire à ce prix. Trois ans plus tard, IBM sortait la gamme 360, qui se révéla être le grand tremplin de la croissance du groupe pendant dix ans. Or, une grande partie de la technologie utilisée dans l'IBM 360 était dérivée d'un travail fait sur le « Stretch ». La plupart des lancements de produits ratés constituent ainsi 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 (Lynn et al., 1996).

2.2. LA REALITE DE L'ECHEC EN ENTREPRISE

Après avoir montré que des travaux récents sont beaucoup moins optimistes quant à la capacité des entreprises à apprendre de leurs déconvenues, nous soulignerons que cela tient notamment au caractère souvent tabou et douloureux de l'échec.

2.2.1. Des conclusions beaucoup plus nuancées

Cannon et Edmondson (2005) constatent que les entreprises apprenant systématiquement de leurs échecs sont rares, et ce quelle que soit l'ampleur de leurs déconvenues. De même,

l'étude de Baumard et Starbuck (2005), sur une grande entreprise européenne des télécommunications, révèle que les nombreux échecs rencontrés par la société, sur une période de vingt ans, ont donné lieu à très peu d'apprentissage, dès lors que ces revers sont inlassablement attribués à des événements externes incontrôlables (tels que la chance ou la conjoncture économique) ou simplement à un non respect du paradigme en vigueur dans l'organisation.

2.2.2. L'échec : un sujet tabou dans les entreprises

De tels résultats ne sont pas tellement surprenants, car les organisations sont influencées par le contexte social, qui perçoit l'échec comme quelque chose d'abominable. En effet, dans notre culture, nous entendons rarement parler de l'échec, on ne s'attarde jamais dessus et la plupart d'entre nous font de leur mieux pour ne pas l'admettre et pour ne pas y être associés (Sitkin, 1992 ; Cannon et Edmondson, 2005). L'échec apparaît ainsi comme un sujet tabou dans notre société – dominée par le culte de la performance – ou en tout cas comme un sujet très sensible, sur lequel les acteurs n'ont pas forcément envie de s'exprimer, de peur notamment que leurs erreurs soient sanctionnées (Levinthal et March, 1993). Il y aurait, à ce titre, nous disent Bon et Ourset (1998), une « *volonté collective d'oublier les souvenirs désagréables* »³. Cependant, on entend régulièrement dire que le statut social de l'erreur ne serait pas le même d'un pays à l'autre. Sur ce point, Kerdellant (2000) note que les financiers américains, qui investissent dans les *start-up*, préfèrent s'associer avec un dirigeant qui a déjà lancé une entreprise et échoué, plutôt qu'avec un novice. Ainsi, dans la culture américaine, les échecs professionnels sont pardonnés et l'erreur est considérée comme une occasion d'apprendre. En France, au contraire, nous dit l'auteur, le moindre revers est vécu comme une tare. Le « droit à l'erreur » 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.

Encadré N°2

- « *Si le succès est l'objectif de chacun, l'échec est, aux Etats-Unis, normal. Certains investisseurs et certains patrons ont même tendance à préférer des dirigeants qui ont connu l'échec et en ont, pensent-ils, tiré des leçons, à ceux qui n'ont accumulé que des réussites. L'échec n'est donc pas infamant, il est synonyme d'expérience et consubstantiel à la prise de risque. L'essentiel est d'avancer, d'agir* » (Michel de Rosen, PDG de ViroPharma, *Sociétal*, 2003, 2^{ème} trimestre).

³ C'est précisément parce que les échecs sont fréquemment enterrés et que tout le monde se montre, par la suite, réticent à les exhumer (Argyris et Schön, 1996) que l'accès au terrain est si délicat.

- « *L'Amérique est vraiment le pays de la seconde chance. J'ai pu personnellement le vérifier. Quand je suis allé voir Herbert Allen, le patron d'une banque d'affaires spécialisée dans les médias, pour lui parler de mes projets, je suis ressorti avec un chèque pour assurer les trois premiers mois de ma boîte et embaucher une secrétaire. C'est lui aussi qui m'a convaincu de l'appeler Messier Partners. "Vous n'avez pas piqué dans la caisse", m'a-t-il dit. "Celui qui connaît un échec et est capable de rebondir en ressort meilleur. Je vous demande une seule chose, c'est de vous souvenir que j'ai été le premier dans ce pays à croire que vous réussiriez de nouveau". Inutile de vous dire que je suis parti de son bureau avec le moral gonflé à bloc !* » (Jean-Marie Messier, ex-Président de Vivendi Universal, *Management*, mars 2007).

2.2.3. L'échec : un sujet douloureux pour les acteurs

Royer (2003) note qu'il y a un attachement émotionnel fort des individus vis-à-vis d'un nouveau projet. Ils y croient passionnément, parfois même de façon excessive. En particulier, Miller (1993) rappelle que les dirigeants s'identifient souvent très fortement aux stratégies qu'ils ont formulées⁴. Du coup, ils peuvent vivre les échecs comme de véritables épreuves sur le plan psychologique. Sur ce point, Dubouloy (1996) note qu'un processus de deuil s'applique chaque fois qu'un sujet se trouve en situation de renoncer à un « objet » pour lequel il s'est largement investi et auquel il était très attaché. C'est le cas notamment quand un projet s'achève et que l'individu se rend compte que les objectifs qu'il s'était fixés initialement – en terme d'évolution de carrière, par exemple – ne verront certainement jamais le jour.

Encadré N°3

- « *C'est un échec : j'ai été embauché pour le Kelvinax il y a six ans. J'avais donné pas mal d'énergie quand même là-dedans. C'est vrai que de le voir s'arrêter comme ça, ça fait mal !* », reconnaît l'adjoint du chef de produit du Calorax.

- « *Le personnel n'a pas encore fait son deuil de cet échec commercial [...]. [Là] où ça s'est mis en place, ça a été assez traumatisant quand même. On se rend compte [aujourd'hui] que le personnel n'a pas encore tourné la page* », soulignait un dirigeant du FrenchStore en octobre 2003.

- « *La fin de parcours, c'est tout à fait un deuil. Ecoutez, j'ai rarement pleuré dans ma vie, mais, quand même, le jour où j'ai complètement arrêté... Il y a une notion de gâchis. Il y a un peu d'amour propre de ne pas avoir réussi ce qu'on a tenté. Il y a toute l'énergie qui a été dépensée pour rien* », admettait un chef d'entreprise, contraint au dépôt de bilan.

- « *L'échec a été vécu comme un décès suivi d'un deuil. A mon niveau : une atmosphère de crise, qui a été assez rude quoi ! Le constat d'échec était assez consternant* », notait enfin un ancien patron de compte de Publicis, au sujet de la perte d'un des plus gros clients du groupe.

⁴ A titre illustratif, voilà comment Noël Forgeard, l'ancien Président d'Airbus, parlait de l'A380 à l'issue du premier vol d'essai de cet appareil, qu'il comparait à un bébé : « *Je le trouve bien né, harmonieux, avec un beau visage. Il a l'avantage d'être très calme, pas braillard et il ne s'agite pas dans tous les sens. A sa mère, je dirais que je ne lui trouve aucun défaut. Franchement !* » (Propos recueillis sur Europe 1, le 27 avril 2005).

On comprend mieux désormais les difficultés qu'un chercheur, intéressé par la thématique des échecs, peut rencontrer pour accéder au terrain⁵, y compris – nous allons le voir – dans les entreprises présentées comme étant les plus résilientes.

3. L'APPRENTISSAGE PAR L'ECHEC : UN SUJET SENSIBLE, DIFFICILE A TRAITER, MALGRE UN INTERET EMPIRIQUE CERTAIN

Après avoir justifié l'intérêt d'une étude de cas sur le thème de l'apprentissage par l'échec, nous montrerons quelles ont été nos difficultés pour constituer notre échantillon théorique.

3.1. L'INTERET D'UNE ETUDE DE CAS SUR LE SUJET

On trouve fréquemment des statistiques alarmantes sur les taux d'échec, en matière de création d'entreprises, de fusions-acquisitions ou d'innovation de produit. Kerdellant (2000) cite, par exemple, une étude du cabinet de veille marketing XTC, selon laquelle 46 % des nouveautés sont retirées du marché ou profondément modifiées, au cours des deux ans qui suivent leur lancement. Et pourtant on constate que la plupart des écrits en management ont un biais en faveur du succès. Qui plus est, le principal écueil des rares travaux évoquant la possibilité, pour une organisation, d'apprendre de ses échecs, réside dans le fait qu'on trouve très peu d'observations factuelles permettant d'étayer les arguments avancés par les auteurs (Baumard et Starbuck, 2005)⁶. Ainsi, par exemple, si Sitkin (1992) mobilise le prisme de l'apprentissage, afin d'étudier l'impact d'un échec au sein d'une firme, l'auteur produit toutefois un texte programmatique, sans ancrer ses propos dans la réalité du terrain. 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.

⁵ En effet, le traumatisme provoqué par l'échec se traduit généralement par la volonté d'étouffer au plus vite la déconvenue, qui devient alors taboue : « *C'est une expérience qu'il a fallu vite effacer. C'était un incident de parcours. [Il fallait] presque le cacher : "L'échec de Line Up, il ne faut pas en parler ! Il faut le cacher" [...]. 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* » fait remarquer un manager du magasin de Strasbourg.

⁶ L'article de Baumard et Starbuck (2005) est l'une des très rares exceptions à cette règle. En revanche, on trouve des travaux en marketing, qui étudient – de façon quantitative – les facteurs susceptibles d'expliquer les échecs de nouveaux produits (e.g. Cooper et Kleischmidt, 1986 ; Montoya-Weiss et Calantone, 1994).

3.2. LES ENTREPRISES NE SOUHAITENT PAS COMMUNIQUER SUR LEURS ECHECS

Ainsi, dans notre approche, nous avons veillé à ce que le courrier adressé aux entreprises ménage la susceptibilité des acteurs. Nous insistions notamment sur le fait que les échecs commerciaux sont traditionnellement la marque des entreprises les plus innovantes : « *Je suis à la recherche d'entreprises innovantes susceptibles d'accueillir des doctorants dans leurs locaux. Mon hypothèse de recherche peut se résumer succinctement à l'idée selon laquelle les nouvelles idées n'ont pas toujours les retombées commerciales espérées, situation qui ne doit pas être vécue comme une infamie, mais plutôt comme un moyen de réfléchir, d'apprendre et de se servir des enseignements tirés pour progresser* ». Or, à l'arrivée, aucune des entreprises « résilientes », citées *supra* par Franck Bournois, ne nous a laissé conduire une étude de cas sur le thème de l'apprentissage par l'échec, malgré de nombreuses relances. Aussi, le fait que les entreprises, censées être le plus ouvertes, en France, aux notions de « droit à l'erreur » et de « capitalisation de l'expérience » se montrent réticentes face à une recherche comme la nôtre illustre à quel point l'idée selon laquelle « *se tromper est le meilleur moyen d'apprendre et d'assurer des progrès ultérieurs* »⁷ ne s'est pas encore réellement concrétisée dans les faits. Et ce malgré quelques positions claires sur le sujet, affichées par certains dirigeants des entreprises concernées. Ainsi, par exemple, nous avons contacté Danone, en faisant référence à l'entretien du 15 mars 2003 du Président Franck Riboud avec Anne Sinclair, à l'occasion de l'émission radiophonique "Les managers sont sur RTL". Celui-ci faisait notamment allusion aux développements sur la tentative avortée de prise de contrôle de Saint-Gobain par BSN en 1968 : « *Les échecs aident à rebondir* » précisa-t-il ainsi à ce sujet, confirmant *a priori* le caractère résilient du groupe.

Bien sûr, les différents refus auxquels nous avons été confrontés ne s'expliquent pas nécessairement par les réactions défensives, suscitées par notre sujet de recherche (les cadres des entreprises en question sont peu disponibles, l'entreprise ne perçoit pas forcément l'intérêt immédiat d'accueillir un chercheur dans ses locaux, elle peut avoir des craintes liées à la confidentialité des données collectées, etc.). Cependant, dans la plupart des cas, la frilosité des acteurs était manifeste. A ce titre, il faut noter qu'au cours de notre phase de recherche de terrains, nous avons parfois eu affaire à des attitudes surprenantes de la part de certains

⁷ Le courrier que nous avons envoyé aux entreprises en question s'achevait justement par cette formule : « *Ce travail de recherche pourrait faire passer l'idée – selon nous capitale – que se tromper est le meilleur moyen d'apprendre et d'assurer des progrès ultérieurs* ».

acteurs. Citons, par exemple, le cas de cet ingénieur de Renault, qui nous a soutenu qu'à l'heure actuelle les entreprises innovent sans prendre de risques, et ne rencontrent par conséquent plus d'échec, et ce quelques semaines seulement après l'arrêt de la production de l'Avantime, modèle totalement infructueux sur le plan commercial. De façon *a priori* plus objective, le directeur de la recherche de la firme au losange soulignait de son côté : « *C'est un sujet sensible, si vous voulez. C'est-à-dire qu'un échec – plus ou moins patent, plus ou moins avéré, plus ou moins analysé comme tel dans l'entreprise – ça n'est pas toujours facile [...]. On est en train d'appuyer sur une plaie. Un échec, ça n'est jamais très agréable [...]. [C'est] un sujet [qui] met en évidence des faiblesses, des dysfonctionnements, des problèmes internes à chaque entreprise. Et chaque entreprise n'a pas forcément envie, ni intérêt, de montrer au jour tout ça [...]. C'est [toujours] compliqué d'ouvrir sa mallette à misères pour dire ce qui nous est arrivé* ». Un autre cadre du constructeur automobile français se montrait d'ailleurs sceptique quant à la possibilité que nous puissions mener à bien une recherche empirique sur ce sujet-là : « *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 !* ». Une autre question, posée en début d'entretien par un manager de PSA Peugeot-Citroën, résume également assez bien la situation à laquelle nous devons faire face : « *Jusqu'à présent, quelle est la perception que vos interlocuteurs ont pu avoir de votre sujet ? Il est un peu provocateur quand même, non ? Les échecs commerciaux, on n'a pas forcément envie d'en parler !* ».

En effet, comme le rappelle Wacheux (1996), les grandes entreprises comprennent, de plus en plus, l'intérêt de la recherche universitaire et cette ouverture s'inscrit souvent dans leur politique de communication externe. Dans ces conditions, les refus exprimés par les organisations contactées s'expliquent justement par le fait que l'échec n'est pas quelque chose de positif en terme d'image, dans une société où tout revers est perçu comme quelque chose d'infamant et où domine le culte de l'excellence. Dès lors, les entreprises ont souvent la volonté d'ébruiter le moins possible un échec commercial, par crainte de la réaction des concurrents et/ou des consommateurs. Le développement d'une telle omerta face à ce type de déconvenues nous a donc sérieusement compliqué la tâche. Et ce d'autant plus que les entreprises se montrent également réticentes à l'idée de mettre le doigt sur une plaie qui n'est pas encore complètement cicatrisée. Une lettre de la direction de la communication de Renault, datant du 18 mars 2003, illustre parfaitement ce point : « *Louis Schweitzer m'a fait part du courrier par lequel vous lui demandez de pouvoir entreprendre un travail de*

recherche sur le projet Avantime afin d'évaluer dans quelle mesure Renault a su tirer les leçons de cet échec commercial [...]. Malgré tout l'intérêt que nous pouvons porter à une telle recherche dans un cadre universitaire, le moment ne nous en semble pas encore venu. Dans ce domaine comme dans d'autres, il faut savoir laisser du temps au temps. En effet, il est bien trop tôt pour que les responsables du projet aient pris le recul nécessaire pour répondre à vos questions avec toute la sérénité que requiert le travail de fond que vous souhaitez mener à bien ». De tels propos rejoignaient ceux d'un chef de projet de la société, contacté par téléphone : *« L'état d'esprit actuel [dans l'entreprise] est inadéquat pour traiter de ce cas ».* En définitive, le choix d'une approche totalement transparente, à travers laquelle nous n'avons pas cherché à cacher les objectifs et les intentions de notre recherche⁸, nous a confronté au phénomène de réactivité des acteurs. C'est la raison pour laquelle nous nous sommes vus refuser, à de très nombreuses reprises, l'accès au terrain, y compris dans les entreprises traditionnellement perçues comme étant les plus résilientes.

Nous avons ainsi reçu plus de 160 lettres de refus de la part des entreprises, sachant que le nombre de réponses négatives par mail est bien plus important encore, sans compter la quantité infiniment plus conséquente de non-réponses⁹. Nous pourrions également citer de nombreux exemples d'entreprises qui semblaient, à l'origine, ouvertes à la démarche, mais qui se sont subitement rétractées devant le tollé que suscitait notre sujet de recherche en interne. Un dirigeant d'une entreprise cotée au CAC 40 regrettait, par exemple, les difficultés qui étaient les nôtres pour conduire nos recherches au sein de son groupe : *« Je regrette l'absence de disponibilité des interlocuteurs que je vous avais désignés (peut-être le sujet est-il aussi source d'une trop grande remise en question ?) [...]. Les premières réactions que j'ai eues au niveau des membres du comité exécutif du groupe sur ce thème montrent que le sujet demeure très difficile à aborder sans éveiller quelques phobies »*, notait-il par mail. Ajoutons également que le Directeur des Ressources Humaines du FrenchStore (un de nos deux principaux cas) nous avait tout d'abord envoyé une lettre de refus, en réponse à notre projet de collaboration, avant de se raviser et de nous re-contacter, en expliquant sa réticence initiale par le fait que *« le personnel [n'avait] pas encore fait le deuil de cette expérience »*. Par la suite, certaines personnes se sont d'ailleurs montrées étonnées que nous ayons été autorisé à effectuer cette recherche : *« C'est une blague ? »* nous a, par exemple, répondu un cadre de

⁸ Le terme d'échec avait volontairement été utilisé dans notre courrier.

⁹ Les entreprises sollicitées avaient été repérées grâce au CAC 40 et au SBF 120, mais aussi grâce à des sites Internet de firmes référencées telles que : kompas.fr, pagesjaunes.fr, bottin.fr, indexa.fr, ernstrade.com, etc.

cette enseigne, joint par téléphone. Citons également le cas de la directrice du magasin de Strasbourg, qui a consenti à nous laisser interroger certains de ses collaborateurs uniquement parce que notre étude avait été initiée par le DRH du FrenchStore : « *Ce qui m'ennuie un peu, c'est que vous savez, au niveau humain, ça laisse toujours des traces ce genre d'aventures. En ce moment, on a, comme beaucoup d'entreprises dans le commerce, quelques difficultés de chiffre d'affaires. J'ai peur que ressasser les mauvais souvenirs, ça mette encore plus de discrédit sur l'entreprise. Et je ne vois pas d'un très bon œil votre intervention sur le magasin. Maintenant, si la machine est lancée et que la DRH vous a donné le feu vert, je peux difficilement aller contre* ».

Il y a, par conséquent, dans l'univers managérial, une certaine tendance à étouffer les échecs vis-à-vis de l'extérieur : « *Si vous voulez, dans les entreprises, quand il y a un échec d'un produit, personne n'en est très fier évidemment, ce n'est pas un sujet qu'on remue !* » notait, par exemple, un cadre de la société Duc de Bourgogne. En fait, si l'échec dérange autant dans notre société, c'est parce qu'il s'avère généralement compromettant, à partir du moment où la sanction est souvent le corollaire de l'échec (e.g. Sitkin, 1992 ; Levinthal et March, 1993). Dès lors, les individus ont peur d'être victimes d'une "chasse aux sorcières" si un observateur extérieur vient exhumer un cas d'échec commercial et s'intéresse de trop près aux raisons de cette déconvenue : « *Le sujet même de votre thèse il peut déranger pas mal de gens, parce qu'aller étaler des échecs-produits, personne n'a envie de le faire. Personne n'a envie de s'étaler là-dessus, de se poser des questions, parce qu'à ce moment là on va trouver des coupables...* », poursuit le cadre de Duc de Bourgogne, évoqué ci-dessus. En définitive, on comprend mieux pourquoi il y a eu très peu d'études empiriques sur les échecs. Si l'article de Baumard et Starbuck (2005) est – nous l'avons dit – l'une des rares exceptions, il est utile de préciser que ces derniers n'ont pas pu enregistrer les interviews effectuées (les auteurs considéraient que le sujet étudié était trop sensible)¹⁰.

¹⁰ Ce faisant, Philippe Baumard a dérogé à sa propre recommandation. En effet, comme le rappellent Baumard et al. (2003), l'entretien exige sagacité et vivacité de la part du chercheur. Autrement dit, si celui-ci est accaparé par la prise de notes, il risque de ne pas disposer d'une attention suffisante pour tirer totalement partie des opportunités qui se dégagent de la dynamique de l'entretien. Les auteurs recommandent donc d'enregistrer l'entretien, ce qui contribue, par ailleurs, à ce que les données discursives soient plus exhaustives et plus fiables, ce qui permet *in fine* une analyse de contenu beaucoup plus fine.

4. QUELQUES LEÇONS A RETENIR DE NOTRE EXPERIENCE

Ex-post, un retour sur notre propre expérience doctorale pourrait conduire à un certain enthousiasme, du fait des 135 entretiens réalisés. Cependant, même si nous montrons, ci-dessous, que la construction de notre échantillon théorique relève d'une démarche minutieuse et réfléchie, il ne faut pas oublier, pour autant, les nombreux refus auxquels nous avons été confrontés. Ainsi, évoquer, comme nous l'avons fait, toutes les opportunités manquées de constituer l'échantillon théorique "idéal" est l'occasion de rappeler qu'en matière d'accès au terrain, le chercheur maximise sous contrainte et que certains de ses choix sont le fruit de décisions émergentes – chemin faisant – qui traduisent un certain « opportunisme méthodique » (Girin, 1989) et un mode de fonctionnement par essais-erreurs. Notons toutefois que le propos de Girin (1989) porte sur l'analyse empirique des situations de gestion. L'opportunisme méthodique signifie alors que le chercheur-acteur fait preuve de flexibilité et s'adapte à son terrain, quitte parfois à s'éloigner quelque peu de son programme initial. Journé (2005) fait d'ailleurs écho à cet opportunisme méthodique lorsqu'il étudie le management de l'imprévu, en proposant une méthode dynamique d'observation *in situ*, qui permet tout à la fois de saisir des événements inattendus, dignes d'intérêt, tout en produisant des données sur le fonctionnement routinier de l'organisation. Notre propos se situe, quant à lui, en amont de ce travail de collecte de données, dès lors que nous nous plaçons au moment de l'élaboration de l'échantillon théorique. L'inattendu ne se traduit donc pas ici par des situations inédites, face auxquelles les collaborateurs réagissent (comportements qui seront observés *in situ* par le chercheur), mais par l'ajout de cas non prévus à l'origine. Ci-dessous, nous présentons ainsi la démarche que nous avons suivie pour construire notre échantillon, puis les conséquences pratiques à en tirer pour des recherches ultérieures.

4.1. LA DEMARCHE FINALEMENT SUIVIE : L'ÉCHANTILLONNAGE THÉORIQUE EN PRATIQUE

Nous expliquons tout d'abord que notre démarche se découpe en trois phases distinctes. Nous justifions ensuite la sélection du binôme Alfa Laval / FrenchStore. Enfin, nous revenons sur le choix de nous focaliser sur deux cas seulement.

4.1.1. Une démarche en trois phases

1^{ère} phase : 29 entretiens tous azimuts. Dans une première phase de notre recherche, nous avons opéré un balayage volontairement très large, de manière à constituer un échantillon de convenance. A ce stade, l'objectif consistait, avant tout, à maximiser nos chances de mener à bien notre projet. Le fait de viser un spectre étendu d'entreprises – sans démarche de sélection initiale – répondait aussi au souci de savoir si notre problématique avait une résonance particulière dans tel ou tel secteur d'activité. En l'occurrence, la grande variété des répondants (équipements industriels, automobile, robotique, domotique, distribution, agro-alimentaire, ciment, pétrole, assurance, cosmétique, etc.) montre que ce n'est pas le cas.

2^{ème} phase : « cas pilote » (11 entretiens). Royer et Zarlowski (2003) rappellent que le processus de thèse peut comporter des activités, ayant pour finalité d'apprécier la faisabilité de la recherche. En particulier, les recherches qualitatives reposant sur des cas multiples peuvent comporter une étape préliminaire, correspondant à la réalisation d'un « cas pilote ». Pour un sujet sensible, cela permet notamment au chercheur d'évaluer l'influence que sa présence exerce sur les personnes interrogées. C'est dans ce but que nous avons choisi d'étudier le cas de Thêta*, une petite entreprise de 25 personnes, qui fabrique des plats cuisinés régionaux d'Auvergne¹¹. Cette première étude de cas était nécessaire pour pré-tester notre méthodologie sur une échelle réduite, mais aussi – et surtout – pour vérifier que l'étude d'un sujet aussi sensible que le nôtre était possible en pratique, sans subir de pression susceptible de perturber le recueil de données, et sans porter préjudice aux acteurs rencontrés.

3^{ème} phase : recentrage sur deux cas centraux (95 entretiens). Enfin, nous avons sélectionné deux entreprises, qui ont fait l'objet d'une analyse approfondie. Notre choix a été guidé par la volonté de maximiser la diversité et la richesse de nos deux cas centraux, sous contrainte non seulement d'accès au terrain, mais également d'une parenté suffisante entre les deux cas pour que leur comparaison ait un sens (projets arrêtés, échec unanimement reconnu, groupes de projet de petite taille, fort attachement au projet des acteurs clés, etc.). Notre idée de départ, inspirée de l'approche retenue par Lynn et al. (1996), était la suivante : plus les cas sont différents *a priori*, plus le fait de repérer des traits communs *a posteriori* a de sens, de

¹¹ Plus précisément, nous avons porté notre attention sur la gamme P'tit Thêta qui a été lancée le 4 septembre 2002. Il s'agit en fait de trois plats cuisinés (aligot, saucisses lentilles et bœuf d'Aubrac) destinés aux 7-12 ans, visant à faire découvrir aux enfants la gastronomie de terroir, afin d'aider à la pérennisation des traditions culinaires auvergnates.

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, à partir du moment où une même grille méthodologique (recueillir le même type de données selon le même mode de collecte, les analyser selon le même dictionnaire des thèmes, etc.) est utilisée à chaque fois. On peut effectivement penser que s'il y a des éléments communs entre ces deux cas polaires, il est tout à fait possible qu'on parvienne à des conclusions similaires dans de nombreuses organisations.

4.1.2. Pourquoi avoir choisi le couple Alfa Laval / FrenchStore ?

Le binôme Alfa Laval / FrenchStore a émergé chemin faisant, sachant qu'au départ nous avons décidé de mener de front plusieurs cas (Publicis, Ciments Calcia, FrenchStore et Alfa Laval en l'occurrence)¹². Tentons ici de montrer la pertinence des deux entreprises finalement choisies, en commençant, tout d'abord, par mettre en avant les raisons qui nous ont conduit à écarter les cas Publicis et Ciments Calcia :

- Au sein d'un groupe comme Publicis, les échecs commerciaux correspondent à des appels d'offres manqués. L'échec est donc inhérent à la structure même des compétitions pour un budget, qui n'autorisent qu'un seul gagnant. Se pose alors un problème de comparabilité avec les autres cas, type lancement de nouveaux produits ratés par exemple. De plus, Hlady-Rispal (2002) rappelle que le potentiel de collecte des données est déterminant lorsqu'on constitue un échantillon. Cela dépend, nous dit-elle, de l'accueil et de la disponibilité des personnes à contacter et de la rencontre de leurs intérêts avec ceux du chercheur. En l'occurrence, même si notre « sponsor » était Président d'une filiale du groupe, les acteurs en interne semblaient réticents à l'idée de nous rencontrer. Un directeur de département nous avait, par exemple, donné son accord pour un entretien (par mail), de façon très laconique, mais n'a jamais donné suite à nos (nombreuses) relances téléphoniques.

- Ciments Calcia évolue dans un secteur avec une forte inertie, où il y a assez peu d'innovations, donc peu de possibilités *a priori* de capitaliser sur les « leçons de l'échec » (à la différence d'Alfa Laval, par exemple). Qui plus est, le projet n'était pas aussi innovant que le Calorax ou Line Up, étant donné que Lafarge avait déjà lancé un produit relativement

¹² Pour Ciments Calcia, il s'agissait d'étudier l'échec d'un ciment à fumée de silice, alors que pour Publicis nous nous intéressions à la compétition perdue pour le budget « Air France ».

similaire quelques temps auparavant. Enfin, il s'agissait d'un projet assez ancien, si bien que les personnes interrogées avaient parfois des problèmes de mémoire. Plus encore, les principaux acteurs avaient généralement quitté l'entreprise et n'étaient pas forcément en mesure de rendre compte des conséquences de cet échec pour l'organisation en terme d'apprentissage (sans compter l'impossibilité de retrouver certaines personnes).

Assez rapidement, notre choix s'est orienté vers le couple Alfa Laval / FrenchStore, et ce notamment parce que ces entreprises ont deux cultures très différentes : Alfa Laval est un groupe suédois très porté sur l'innovation, alors que le FrenchStore est une entreprise française peu dynamique sur ce plan-là. Ainsi, Alfa Laval était l'entreprise qui paraissait la plus proche des logiques d'apprentissage par l'échec repérées dans la littérature (e.g. Lynn et al., 1996). En effet, dès notre première journée d'entretien nous avons appris l'existence d'un projet – en cours de développement – ayant vocation à prendre la succession du Calorax. Cela laissait augurer d'une réutilisation possible des « leçons de l'échec » par l'entreprise. Par ailleurs, il paraissait *a priori* intéressant d'étudier une entreprise plutôt connue pour ses succès commerciaux (Alfa Laval est leader dans son secteur). En effet, on peut penser qu'une succession de réussites commerciales s'explique peut-être par une plus grande aptitude à tirer profit des rares échecs de certains produits. Ce cas nous est donc apparu comme central pour notre recherche. Inversement, nous avons, avec le FrenchStore, un terrain, au sein duquel les acteurs se montraient assez sceptiques quant à un éventuel apprentissage lié à l'échec de Line Up. Vu que nous nous intéressions aux éléments pouvant freiner la dynamique d'apprentissage par l'échec, ce cas nous semblait par conséquent tout aussi important. Qui plus est, le FrenchStore venait de subir plusieurs déconvenues. Or, selon Schein (1993), des échecs répétés peuvent générer suffisamment d'anxiété pour paralyser une organisation, à tel point que celle-ci ne peut plus apprendre.

4.1.3. Pourquoi choisir un binôme ? La question de la saturation du terrain

Une étude de cas unique semblait *a priori* insuffisante, eu égard au sujet traité. En effet, selon Yin (1990), cité par Roux-Dufort (1997), l'étude d'un seul cas est pertinente dans trois situations :

- lorsqu'il s'agit de tester une théorie bien établie, dont on connaît les fondements et les conditions de validité. Or, la démarche de cette recherche ne répondait pas à une logique de

« vérification », vu qu'en l'état actuel des connaissances il n'existe pas de modèle de l'apprentissage par l'échec prêt à être testé.

- lorsqu'il existe un cas extrême ou unique. Sur ce point, nous avons vu que les déconvenues sont particulièrement fréquentes dans l'univers organisationnel.

- lorsque le cas choisi permet l'accès à un phénomène préalablement inaccessible à l'investigation scientifique. L'absence d'études de cas sur le thème de l'apprentissage par l'échec aurait pu nous inciter à étudier un « cas révélateur ». Cependant, l'impossibilité d'accéder aux entreprises traditionnellement présentées comme étant les plus résilientes – c'est-à-dire ayant une forte « représentativité théorique » – nous a conduit à écarter ce choix. La question pourrait ensuite nous être posée de savoir pourquoi avoir effectué deux études de cas approfondies, au lieu de plusieurs études de cas de 8 à 10 entretiens chacune, par exemple. En l'occurrence, il semble *a priori* inutile d'ajouter des cas supplémentaires, si on n'a pas une connaissance approfondie des premiers cas étudiés et si les résultats obtenus semblent pouvoir être modifiés, en recueillant des informations nouvelles (Yin, 1990 ; Stake, 1994). Or, nous nous sommes rapidement aperçus que les acteurs interrogés n'appréhendaient souvent qu'une infime partie du processus d'apprentissage, d'où la nécessité de multiplier les interviews au sein d'une même entreprise pour avoir une vision suffisamment complète de ce phénomène. Ainsi, par exemple, la plupart des personnes interrogées n'avaient bien souvent conscience que des aspects relatifs à leur métier, en raison notamment du cloisonnement entre les différentes fonctions : le responsable logistique évoque les progrès en matière de gestion des stocks, l'acheteur souligne le développement des importations, etc. Par ailleurs, selon le métier exercé par chacun, il y a souvent un contraste important dans le discours des individus (différences en termes de perception de l'environnement, d'interprétation des problèmes, de représentation de l'échec, etc.). Vu que les collaborateurs sont souvent impliqués sur une petite partie du projet seulement, ils n'ont effectivement qu'une vision tronquée de la réalité, et défendent parfois des points de vue différents. D'où la nécessité d'opérer des recoupements dans une logique de triangulation.

4.2. QUELQUES RECOMMANDATIONS

Le but ultime de cet article consiste à aider ceux d'entre nous qui ont fait le choix de s'attaquer à des « sujets sensibles » (Renzetti et Lee, 1993). Ainsi, même s'il n'existe certainement pas de *one best way* en la matière, nous proposons, ci-dessous, quelques pistes

de réflexion – au niveau de l’attitude scientifique à adopter – pour mener à bien des projets de recherche aussi critiques que celui de l’échec en entreprise.

Conseil N°1 : Ratisser large et commencer rapidement la phase exploratoire. Au regard du taux de réponse particulièrement faible lorsqu’on cherche à conduire une étude de cas sur un sujet sensible, mieux vaut opter, dans un premier temps, pour une stratégie d’envois "tous azimuts" de courriers / courriels. Au départ, il convient effectivement de ne pas se contenter d’approcher les entreprises *a priori* les plus en phase avec sa problématique (dans une logique de « catégorisation théorique »). Ainsi, par exemple, la littérature existante suggérait plutôt de nous intéresser à des entreprises marquées par une culture de l’innovation intensive (e.g. Lynn et al., 1996). Or, en nous limitant à des entreprises de ce type, nous aurions raté l’opportunité d’étudier le cas particulièrement intéressant du FrenchStore. De toute façon, si le chercheur reçoit un nombre élevé de réponses positives, il sera toujours temps, pour lui, de faire le tri *ex-post*, quitte à conduire quelques entretiens en parallèle. Inversement, si le chercheur ne voit toujours rien venir au bout de plusieurs mois, ce dernier devra alors envisager de réorienter son sujet de recherche. Dès lors, nous ne sommes pas d’accord avec le point de vue défendu par Yin (1990). En effet, Royer et Zarlowski (2003) rappellent que, pour ce dernier, encourager à commencer très tôt la collecte des données d’une étude de cas est le plus mauvais conseil qu’on puisse donner à un chercheur. Même pour les recherches exploratoires, nous dit-il, la pertinence des données recueillies, tout comme le choix des interlocuteurs ou des sites d’observation, dépend en partie de la compréhension préalable qu’aura le chercheur des théories existantes. Cependant, ce n’est qu’en allant – ou en tentant d’aller – sur le terrain qu’on peut évaluer la faisabilité d’un projet de recherche. La posture très pragmatique, adoptée tout au long de cet article, nous conduit ainsi à souligner que, pour un sujet sensible, la phase exploratoire ne doit pas commencer trop tardivement. Dans le cas contraire, on risque effectivement de se rendre compte un peu tard que son beau construit théorique n’aura malheureusement aucun débouché sur le plan empirique, faute d’accès au terrain. Or, les « coûts de transfert » – vers une autre problématique de recherche – sont, dans ce cas-là, très élevés, étant donné l’investissement initial du chercheur dans la revue de littérature.

Conseil N°2 : Se méfier des premiers succès. Lors d’une conférence du Président de Publicis, Maurice Lévy, au sein de notre Université, celui-ci avait fait référence aux célèbres propos d’Oscar Wilde : « *L’expérience, c’est le nom que chacun donne à ses erreurs* ». Nous

avons aussitôt saisi cette opportunité pour adresser un courrier au Président Lévy¹³, ce qui avait rapidement débouché sur deux entretiens auprès de cadres-dirigeants du groupe. A l'époque, ce succès nous avait conforté dans notre souci de commencer, dans un premier temps, par repérer des entreprises *a priori* résilientes (sur la base, par exemple, des informations disponibles dans la presse), avant de les contacter, dans un second temps. La suite nous a montré que l'accès au terrain est rarement aussi aisé lorsqu'il s'agit d'étudier un sujet sensible. En l'occurrence, il y avait un biais notoire, lié au fait que l'un de nos deux interlocuteurs, Armand C., était l'auteur d'un ouvrage, intitulé « *L'éloge de l'échec* », paru en 2000 aux éditions Lpm. Il était également réputé, au sein de Publicis-Dialog, pour parler souvent à ses collaborateurs du rôle salutaire des déconvenues : « *L'échec, Armand en parle souvent, il aime bien ce sujet !* » nous a effectivement fait remarquer la seconde personne interrogée.

Conseil N°3 : Attendre que le climat émotionnel soit favorable. Il est important de comprendre que nos investigations empiriques n'ont été possibles que parce que nous n'avons pas étudié des échecs "à chaud". Le fait d'effectuer un recueil de données plusieurs mois, voire plusieurs années après l'arrêt du produit ou du concept, nous aura effectivement permis de parler, avec beaucoup plus de facilité, aux personnes impliquées dans le projet malheureux. En effet, nous avons vu qu'une déconvenue peut être vécue comme un véritable « *deuil* » par les acteurs en situation de gestion sur le projet. Or un tel climat émotionnel est susceptible de rendre le recueil de données particulièrement délicat. Autrement dit, même s'il n'est jamais évident d'évoquer, auprès des acteurs, les erreurs passées de l'organisation, il est tout de même plus facile de parler d'un évènement douloureux quelques temps après. Les langues se délient et l'accès aux données devient plus aisé (Roux-Dufort, 1997). Les propos recueillis auprès d'un collaborateur de Renault, moins d'un mois après l'arrêt de la fabrication de l'Avantime, illustrent parfaitement ce point : « *Je crois que c'est difficile de répondre à chaud sur l'échec commercial d'un projet* ». La lettre de la direction de la communication de cette même entreprise, évoquée précédemment, étaye également cet argument. Bon et Ourset (1988) ajoutent que les individus sont d'autant plus enclins à se livrer à des confidences sur leurs échecs qu'ils ont eu entre-temps quelques succès à leur actif.

¹³ Il s'agissait, en l'occurrence, du premier envoi de courrier dans le cadre de notre recherche.

Encadré N°4.

Si Jean-Marie Messier, dont la démission de Vivendi Universal, en juillet 2002 fut très médiatisée, a accepté d'évoquer ouvertement sa mésaventure dans le dossier spécial du magazine *Management*, consacré aux échecs, c'est parce qu'il a su faire preuve de sa capacité à "rebondir". En effet, le cabinet de conseil Messier Partners (une banque d'affaires privée, spécialisé dans les opérations de fusions et acquisitions), qu'il a créé avec Fatine Layt, semble connaître une certaine réussite, avec notamment une forte activité dans le secteur des médias et de l'Internet. Une telle interview n'aurait vraisemblablement jamais pu être réalisée "à chaud". D'ailleurs, quand les journalistes lui posèrent la question de savoir quel fut son premier réflexe après avoir quitté le siège de Vivendi, celui répondit sans détour : « *Me retrouver seul. J'en voulais à la terre entière, y compris à moi-même ! J'ai passé quinze jours dans le Montana, dans une maison prêtée par un ami. Sans voir personne. Je n'ai pas passé un coup de fil [...]. La rédaction de mon livre m'a servi de formidable exorcisme et a apaisé mon sentiment d'injustice. J'ai pu tourner la page* » (*Management*, mars 2007).

Conseil N°4 : Faire preuve d'opportunisme méthodique. En pratique, la sélection des cas se fait "chemin faisant", car le chercheur ne dispose pas d'une information parfaite. Autrement dit, il lui est difficile de savoir *a priori* si tel ou tel terrain de recherche permet de répliquer une théorie ou entre dans la catégorie théorique qui l'intéresse (surtout si le sujet est novateur). Il ne peut le savoir qu'*a posteriori*, une fois qu'il a « testé » le cas, grâce à quelques premiers entretiens exploratoires. Dès lors, il faut avoir une approche suffisamment souple, pour être capable de se réorienter vers des cas non envisagés au départ. En l'occurrence, nous avons plutôt ciblé initialement des entreprises industrielles « innovantes » telles que 3M, Apple, Téfal, L'Oréal, Danone, etc. Autrement dit, nous n'avions pas prévu de nous intéresser à des entreprises du secteur de la distribution, telles que le FrenchStore, même si cette enseigne faisait partie des envois "tous azimuts" évoqués *supra*. Cependant, après quelques entretiens, nous avons rapidement saisi l'intérêt d'intégrer cette entreprise dans notre échantillon et de faire évoluer notre *design* de recherche initial.

Conseil N°5 : Persévérer, puis faire jouer l'effet « boule de neige ». Nous avons eu l'occasion de souligner que le DRH du FrenchStore est revenu sur sa position initiale. En effet, celui-ci avait tout d'abord jugé que notre sujet de recherche était trop sensible et avait refusé notre projet de collaboration, avant de se rétracter, dans l'espoir que cette étude soit justement l'occasion de dédramatiser l'échec en interne, en insistant sur ses aspects positifs. Aussi, il apparaît qu'il ne faut pas hésiter à relancer les entreprises. Une fois sur le terrain, il s'agit ensuite de faire jouer « l'effet boule de neige » (Miles et Huberman, 2003). Dans ce cas-là, le chercheur construit son échantillon grâce aux personnes qu'il rencontre, qui connaissent elles-mêmes d'autres interlocuteurs, détenant des informations intéressantes par rapport à la situation étudiée. Ces derniers suggèrent, à leur tour, de rencontrer certains

collègues liés à l'objet de recherche, etc. La population des personnes finalement interrogées n'est donc pas définie *ex-ante*, mais chemin faisant, en fonction des opportunités et des points méritant d'être approfondis¹⁴.

Conseil N°6 : Jouer la carte du benchmarking. En soulignant qu'on dispose déjà de contacts dans d'autres entreprises, cela peut éventuellement donner aux dirigeants le sentiment d'être "en retard" par rapport à leurs concurrents (en matière de « résilience », par exemple). Cela a également le mérite de dédramatiser l'étude. En outre, les dirigeants peuvent trouver-là une occasion de confronter leurs pratiques avec des entreprises appartenant à d'autres secteurs d'activité. A ce titre, il est capital de communiquer, dès le départ, sur l'intérêt de la recherche pour l'entreprise – surtout s'il s'agit d'étudier un sujet sensible – et sur les contributions prévues par le chercheur dans le cadre de la collaboration.

Conseil N°7 : Créer et entretenir la confiance auprès des acteurs. Etant donné la crainte suscitée par notre sujet, nous nous sommes efforcés de rassurer les acteurs sur deux points essentiels :

- le **caractère confidentiel des données recueillies**. Les individus rencontrés connaissaient assez mal le monde de la recherche et les précautions éthiques qu'elle suppose. Nous les avons, par conséquent, assurés qu'une fois retranscrits, les entretiens n'avaient pas vocation à être diffusés au sein du groupe. Bien souvent, les acteurs craignent également qu'une fois le document final rédigé, le lecteur puisse associer tel propos avec tel acteur, ce qui est susceptible de les bloquer lorsqu'il s'agit de critiquer ouvertement le projet, les dirigeants, les acteurs clés du projet, etc. Pour rassurer nos interlocuteurs, nous avons ainsi eu recours à l'image d'un immense *shaker*, à l'intérieur duquel nous allions introduire et mélanger tous les entretiens, et duquel sortirait finalement notre "produit fini", l'idée étant alors de dire que notre préoccupation n'était pas tant de nous intéresser à la personne qui tient tel ou tel discours, mais plutôt au contenu des interviews¹⁵. Vu que nos analyses empiriques insistent très largement sur les dysfonctionnements d'Alfa Laval et du FrenchStore – qui ont été

¹⁴ Pour un sujet sensible, les acteurs ont souvent tendance à diriger le chercheur vers les individus partageant le même avis que le leur et qui ne seront pas susceptibles de les remettre en cause. C'est la raison pour laquelle il faut veiller à interroger un large spectre de personnes, dans une logique de triangulation.

¹⁵ Il s'agit là évidemment d'une simplification grossière – et partiellement fautive – du processus d'analyse des données, mais qui a au moins le mérite de rassurer les individus avant de démarrer l'entretien, en insistant sur le fait que les propos des acteurs allaient être noyés dans une masse gigantesque d'informations, faisant ensuite l'objet d'une analyse thématique indépendamment des acteurs qui sont à l'origine de tel ou tel propos.

évoqués spontanément par les acteurs durant les entretiens – cela montre, à l'évidence, que notre message est passé sur ce plan-là et que les personnes rencontrées n'ont pas été inhibées par notre présence. Notons aussi que, pour renforcer notre position vis-à-vis des acteurs, nous avons systématiquement refusé d'évoquer ce qui nous avait été dit par leurs collègues durant nos précédents entretiens, afin de montrer que la confidentialité promise n'était pas un vain mot.

- notre **statut dans l'entreprise**. Baumard et al. (2003) observent que si le chercheur a été introduit par un « parrain », les acteurs auront tendance à faire l'amalgame entre les motivations du parrain et celles du chercheur¹⁶. Les informateurs risquent alors de considérer le chercheur comme un espion, ce qui peut les inhiber. Dans ce cas, Miles et Huberman (2003) préconisent de clarifier sa mission auprès des acteurs locaux : ils doivent savoir pourquoi le chercheur est là, ce qu'il étudie, comment il va recueillir l'information, ce qu'il va en faire, etc. En particulier, nous avons rapidement compris qu'il était indispensable de dédramatiser notre présence et ne pas apparaître comme – ni d'être – « l'œil de Moscou » de la direction. Pour cela, nous avons immédiatement insisté auprès des acteurs sur le fait que nous n'étions pas là pour mettre à l'index qui que ce soit, et encore moins pour effectuer une « chasse aux sorcières », mandatée par la direction générale.

Par ailleurs, Baumard et al. (2003) notent que l'existence d'un contrat peut permettre de rassurer l'organisation sur la finalité de la présence du chercheur dans ses murs. L'expérience nous aura enseigné qu'il s'agit-là effectivement d'un moyen de créer de la confiance. En effet, au début de cette recherche, nous avons signé une clause de confidentialité avec Alfa Laval. Nous craignions initialement que ce document nous empêche de faire état de certains de nos résultats empiriques. Or, il s'agissait avant tout, pour le groupe, d'un moyen de s'assurer que nous n'allions pas transmettre des informations confidentielles à certains de leurs concurrents. En définitive, nous n'avons été soumis à aucune forme de censure. On voit là finalement tout l'intérêt, pour le chercheur, d'adopter une approche « ouverte » – et non pas « dissimulée » – qui consiste à ne pas cacher ses objectifs de recherche aux sujets-sources (Baumard et al., 2003). Certes, cela explique vraisemblablement le fait que nous nous soyons vus refuser l'accès à autant de terrains de recherche, en raison de la réaction négative que suscitait notre

¹⁶ En l'occurrence, nous avons pu compter sur deux soutiens importants (le Président d'Alfa Laval France et le DRH du FrenchStore), ayant une influence et un niveau hiérarchique suffisants pour imposer et légitimer notre présence sur le terrain. Ce faisant, les acteurs savaient que le processus de recherche était "sous contrôle" et que nous n'étions pas un simple électron libre dans l'entreprise.

sujet auprès des entreprises. Inversement, une fois passé ce cap, cela permet d'établir un climat de confiance, car le parrain connaît votre question de recherche et ne sera pas désagréablement surpris à la lecture de vos travaux de recherche. Du coup, le contrat signé en amont du processus de thèse s'est finalement avéré être un atout pour notre recherche, dès lors qu'il nous a servi d'argument vis-à-vis des acteurs. Ces derniers ont, par exemple, évoqué plus volontiers les projets en cours de développement, sachant que nos travaux allaient de toute façon être relus par le Président d'Alfa Laval France. Comme ils n'avaient pas à assumer les conséquences d'éventuelles "fuites", ils se sentaient beaucoup plus libres de parler.

Conseil N°8 : Faire peu d'études de cas, mais rencontrer un nombre élevé de personnes dans chaque cas. Pour un sujet aussi sensible que l'échec, l'accès au terrain n'est qu'un premier obstacle à surmonter. Le chercheur risque ensuite de se heurter à certaines réticences d'informations de la part des acteurs (sur les erreurs commises, sur la responsabilité d'un tel ou d'une telle, etc.). Sur ce point, nous avons effectivement noté que plusieurs personnes interrogées avaient tendance à adopter une posture défensive durant l'entretien : « *Je ne pense pas que ça soit utile de développer ce genre de points [...]. Des fois on dit des choses qui dépassent l'entendement, on dit des choses qu'on ne devrait pas. Donc ça ne sert à rien de développer ça [...]. Oh là, là, alors là terrain glissant : je n'ai pas du tout la prétention [de répondre à cette question]* » déclarait, par exemple, un ancien contrôleur de gestion du FrenchStore. De même, trois collaborateurs de l'entreprise ont longtemps hésité avant de nous laisser enregistrer l'entretien, vraisemblablement par peur que leurs propos puissent être communiqués au *top management*. L'un d'entre eux semble d'ailleurs avoir été perturbé par la présence du dictaphone tout au long de l'entretien (sourires narquois, refus de répondre à certaines interrogations, tendance à nous renvoyer à ses supérieurs pour obtenir les informations demandées, etc.) : « *J'ai un avis personnel. Je ne vous donnerai pas de réponse là-dessus [ndlr : sur le caractère réaliste des objectifs initiaux]. Ça n'a rien à voir avec vous [...]. [Sur le fait de] savoir si l'expérience Line Up a grevé la capacité d'innovation ou d'implication du FrenchStore, je vous conseillerai d'aller voir ma hiérarchie, parce que je me permettrai de ne pas vous répondre là-dessus [...]. Quand on parle d'un arrêt, il y a forcément, d'une part, l'aspect humain. Donc sur l'aspect social je me permettrai de ne pas répondre [...]. Encore une fois c'est assez délicat ! [...]. Je suis enregistré ! [...]. Vous comprendrez que je ne suis pas à l'aise pour répondre là-dessus* » notait-il durant l'interview. C'est la raison pour laquelle nous avons décidé de poser une partie de nos questions "en off" à

la fin de l'entretien. Comme nous l'espérons, cette personne s'est alors montrée beaucoup plus volubile. En somme, les individus peuvent éprouver certaines craintes à l'idée de parler d'un projet avec lequel ils n'étaient parfois pas du tout d'accord et/ou des erreurs qui ont pu être commises par la direction ou par les individus en situation de gestion sur ce projet-là. Tout cela justifie finalement l'intérêt de multiplier les entretiens au sein d'une même entreprise, car les acteurs ne dissimulent pas tous le même type d'informations (les informations dissimulées dépendent des intérêts des uns et des autres, de leurs affinités avec les personnes en première ligne sur le projet, de leur fonction, de leurs ambitions personnelles, etc.).

BIBLIOGRAPHIE

- Argyris C. et Schön D.A.**, 1996, *Organizational Learning II: Theory, Method and Practice*, Addison-Wesley Publishing Company.
- Baumard P. et Starbuck W.H.**, 2005, "Learning from Failures: Why It may not Happen", *Long Range Planning*, 38(3), 1-18.
- Baumard P., Donada C., Ibert J., Xuereb J.-M.**, 2003, "La collecte des données et la gestion de leurs sources" in R.-A. Thiétart (éd.) *Méthodes de recherche en management*, 2^{ème} Ed., Dunod, 224-257.
- Bon J. et Ourset R.**, 1988, "L'entreprise amnésique", *Revue française de gestion*, Septembre-Octobre, 70, 178-183.
- Cannon M. et Edmondson A.**, 2005, "Failing to Learn and Learning to Fail (Intelligently)", *Long Range Planning*, 38(3), 299-319.
- Cefaï D. et Amiraux V.**, 2002, "Les risques du métier. Engagements problématiques en sciences sociales", *Cultures & Conflits*, 47(3), 15-48.
- 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.
- Cyrulnik B.**, 1999, *Un merveilleux malheur*, Ed. Odile Jacob.
- Dubouloy M.**, 1996, "Les processus et rituels de deuil dans les organisations", Actes du colloque de l'AGRH, Paris, 24-25 octobre.
- Eisenhardt K.M.**, 1989, "Building Theories from Case Study Research", *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Kerdellant C.**, 2000, *Le prix de l'incompétence : histoire des grandes erreurs du management*, Denoël Impacts.

- Girin J.**, 1989, "L'opportunisme méthodique dans les recherches sur la gestion des organisations", *Communication à la journée d'étude « La recherche-action en action et en question »*, AFCET, Collège de systémique, Ecole centrale de Paris, 10 mars.
- Glaser B.G. et Strauss A.L.**, 1967, *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*, New-York, Aldine de Gruyter.
- Hlady Rispal M.**, 2002, *La méthode des cas : Application à la recherche en gestion*, Editions De Boeck Université.
- Journé B.**, 2005, "Etudier le management de l'imprévu : méthode dynamique d'observation *in situ*", *Finance, Contrôle, Stratégie*, Décembre, 8(4), 63-91.
- 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.
- Miles M. et Huberman M.**, 2003, *Analyse des données qualitatives : Méthodes en Sciences Humaines*, Editions De Boeck, 2^{ème} Ed., Bruxelles.
- Miller D.**, 1993, *Le paradoxe d'Icare : comment les grandes entreprises se tuent à réussir*, Editions ESKA.
- Montoya-Weiss M.M. et Calantone R.**, 1994, "Determinants of New Product Performance: A Review and Meta-Analysis", *Journal of Product Innovation Management*, 11, 397-417.
- Renzetti C. M. et Lee R. M.** (ed.), 1993, *Researching Sensitive Topics*, Thousand Oaks, CA, Sage.
- Roux-Dufort C.**, 1997, "L'apprentissage organisationnel post-crise", Thèse de doctorat de l'Université Paris IX Dauphine.
- Royer I.**, 2003, "Why Bad Projects Are So Hard to Kill?", *Harvard Business Review*, Février, 49-56.
- Royer I. et Zarlowski P.**, 2003, "Le design de la recherche" in R.-A. Thiétart (éd.) *Méthodes de recherche en management*, 2^{ème} Ed., Dunod, 139-168.
- Schein E.H.**, 1993, "How Can Organizations Learn Faster? The Challenge of Entering the Green Room", *Sloan Management Review*, 34(2), 85-92.
- Senge P.**, 1991, *La cinquième discipline – L'art et la manière des organisations qui apprennent*, Paris, Editions First.
- Simon H.**, 1959, "Theories of Decision-Making in Economics and Behavioral Science" *American Economic Review*, 49(1), pp.253-283.

Sitkin S.B., 1992, "Learning through Failure: the Strategy of Small Losses" in B.M. Staw et L.L. Cummings (éds.) *Research in Organizational Behavior: An Annual Series of Analytical Essays and Critical Reviews*, Greenwich, Conn.: JAI Press, 14, 231-266.

Stake K.R., 1994, "Case Studies" in N. K. Denzin et Y. S. Lincoln (eds.) *Handbook of Qualitative Research*, pp. 236-247, Californie : Sage Publications.

Wacheux F., 1996, *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Economica.

Yin R.K., 1990, *Case Study Research : Design and Methods*, Newbury Park, Sage.