

Le ressenti des acteurs face à une situation d'échec commercial

Julien Cusin

Allocataire-Moniteur

Laboratoire CREPA - Université Paris IX Dauphine

Place du Maréchal de Lattre de Tassigny 75775 Paris Cedex 16

Tél. / Fax. : 01-45-85-10-72 – Port. : 06-20-30-06-73

E-mail : julien.cusin@wanadoo.fr

Résumé : Les travaux en sciences de gestion soulignent généralement que les échecs sont le plus souvent perçus comme infamants par les membres d'une organisation. Cet article souhaite apporter un éclairage complémentaire en montrant que le ressenti face à une situation d'échec commercial est totalement différent selon le poste occupé par les collaborateurs et leur degré d'implication. Une étude empirique qualitative fondée sur 47 entretiens est utilisée à cette fin. Elle permet notamment de mettre en exergue que l'arrêt d'un produit peut tout à fait susciter une vive déception auprès des acteurs en première ligne sur ce projet – les "acteurs clés" – souvent très attachés affectivement au produit et, en même temps, une indifférence manifeste – voire même un soulagement – chez les individus faiblement impliqués – les "acteurs périphériques". En définitive, l'onde de choc consécutive à un échec commercial est très largement contingente, d'où l'idée de comparer l'échec d'un produit à un tremblement de terre, dont les "acteurs clés" constitueraient l'épicentre. En prolongement, cet article cherche également à savoir si l'arrêt d'un produit peut être assimilé à un deuil pour les personnes les plus touchées par l'échec.

Mots clés : Echec commercial – attachement – contingence – affect – deuil.

INTRODUCTION

« *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* ». Ainsi s'exprimait un chef d'entreprise contraint au dépôt de bilan, interrogé en amont de cette recherche. Ces propos conduisent tout naturellement à s'interroger sur la manière dont sont vécus les échecs par les différents collaborateurs d'une entreprise. Tout le monde réagit-il de la même façon ? Quels sont les facteurs de contingence ? Peut-on assimiler une telle déconvenue à la perte d'un être cher ? Telles sont les principales questions auxquelles cet article tente de répondre.

Précisons, au préalable, que notre recherche se penche ici sur le cas des échecs « commerciaux ». En effet, dans certains travaux (e.g. Hambrick et D'Aveni, 1988 ; Miner et al., 1999) « échec » signifie « dépôt de bilan », « banqueroute » ou « faillite », là où la terminologie d'échec commercial renvoie, dans cet article, aux nouveaux produits dont la production et la commercialisation ont finalement été arrêtées après leur introduction sur le marché (cf. *infra*). En définitive, nous opérons ici une distinction entre l'échec « organisationnel », qui s'apparente plus ou moins à la mort de l'entreprise, et l'échec « commercial » dont l'ampleur est beaucoup moins importante sur le plan économique. D'ailleurs, bien souvent, le « capital organisationnel » (Levinthal, 1991) d'une firme (ses actifs financiers, sa réputation, etc.) empêche les échecs commerciaux – relativement fréquents dans les entreprises innovantes – de se muer en échec organisationnel.

1. REVUE DE LA LITTÉRATURE

Selon Leonard-Barton (1995), les échecs commerciaux sont inévitables dans l'innovation et ce notamment parce que l'apprentissage réalisé est une condition indispensable au succès. C'est la raison selon laquelle ils ne devraient pas être vécus comme une abomination par les collaborateurs (Sahal, 1981). Et pourtant, comme les dirigeants s'identifient souvent très fortement aux stratégies qu'ils ont formulées, ils vivent les échecs comme de véritables épreuves (Shepherd, 2003). En conséquence, les déconvenues ont tendance à demeurer enfouis et tout le monde se montre réticent à les exhumer (Argyris et Schön, 1978). Selon Bon et Ourset (1988), le fait d'occulter les revers que l'entreprise a pu connaître permet ainsi

d'éviter des remises en cause trop angoissantes de l'organisation, de la légitimité des dirigeants, etc. En fait, les personnes concernées s'efforcent de ne pas penser à l'échec pour accélérer le deuil (Shepherd, 2003). Par exemple, Cuisner et al. (1996) ont établi que, pour des acteurs, se lancer au plus vite dans la conquête d'une nouvelle affaire est susceptible de raccourcir la phase de déchirement liée à l'échec d'un projet précédent, quand bien même la possibilité existe que des erreurs identiques soient reproduites, parce que les individus n'ont pas suffisamment pris le temps d'apprendre de leur déconvenue.

Les normes sociales peuvent effectivement rendre le fait d'échouer honteux (Tezuka, 1997). En France notamment, nous dit Kerdellant (2000), déposer son bilan est une marque d'infamie et le moindre revers est vécu comme une tare. Le droit à l'erreur, considéré par les Anglo-Saxons comme le terreau du succès, s'adapte mal à la mentalité française. L'auteur y voit le corollaire d'une culture de l'orgueil – ou même d'une « *culture de l'honneur* », selon l'expression de d'Iribarne (1993) – moins propice aux affaires que la « *culture de l'action* » anglo-saxonne. De manière générale, le sens commun suggère que l'échec est quelque chose qui doit être évité. En fait, pour Mirvis et Berg (1977) : « *Dans notre culture, l'échec est une abomination. Nous en entendons rarement parler, on ne s'attarde jamais dessus et la plupart d'entre nous font de leur mieux pour ne jamais l'admettre. Tout particulièrement dans les organisations, l'échec n'est souvent tout simplement pas toléré et les gens font tout leur possible pour ne pas être associés à un échec, quel qu'il soit* ». En effet, Aubert (1997) constate que l'individu est tout simplement enraciné dans une logique de réussite professionnelle, qui est présentée comme une nécessité non seulement économique mais aussi morale.

Hamel et Prahalad (1994) rappellent, par exemple, que l'échec commercial est personnalisé et qu'il déclenche souvent une véritable chasse aux coupables au sein de l'organisation. C'est ainsi que les individus ayant connu des revers par le passé sont généralement renvoyés ou rétrogradés à des postes où ils ont moins d'influence, sans forcément se demander d'ailleurs si l'échec était dû à un état de la nature défavorable ou au manque de talent des personnes concernées (Levinthal et March, 1993). Il existe en fait une valeur très profondément et historiquement enracinée dans notre culture : c'est l'idée selon laquelle l'erreur est la manifestation du mal et qu'elle doit être sanctionnée, afin qu'elle ne se reproduise plus. Dans la plupart des organisations, elle est même considérée comme un signe d'incompétence (Prax, 2000). En conséquence, si les individus détestent échouer, c'est en partie parce qu'ils

font l'hypothèse qu'ils vont souffrir d'embarras ainsi que de perte d'estime et de statut (Farson et Keys, 2002). A ce titre, la peur de l'échec n'est nulle part plus intense que dans le monde concurrentiel des affaires, au sein duquel toute erreur peut signifier la perte d'un bonus, d'une promotion ou même d'un travail. En d'autres termes, les individus associés à des cas concrets d'échecs risquent d'être stigmatisés. Pas étonnant, dans ces conditions, que les individus soient peu enclins à se lancer dans des projets audacieux : les risques pour leur carrière sont trop élevés (Levinthal et March, 1993). En fait, pour que la crainte de l'échec disparaisse parmi les membres de l'organisation, il faudrait qu'il soit clairement admis ex-ante, par les managers, qu'un projet puisse échouer. Cela passe notamment par une refonte du système de sanctions-récompenses et, plus généralement, par l'élaboration d'une culture qui tolère les erreurs (Koenig, 1996).

2. PRESENTATION DU CAS

Le Calorax est un nouveau type de réchauffeur électrique développé par Thermik – une PME 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. 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 afin 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, répertorions certains indicateurs empiriques et théoriques permettant de qualifier le Calorax d'échec commercial :

- **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 qui a eu une durée de vie relativement limitée, sur lequel on a certainement perdu pas mal d'argent* ».
- **l'arrêt du produit** : « *On l'a arrêté donc c'est clairement un échec !* ». Notons que, dans ses travaux, Dougherty (1992) considère justement que les produits ayant échoué sont ceux dont la production a été arrêtée peu après leur introduction.

- **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 opèrent quasiment toutes le même diagnostic sur le Calorax : « *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 ayant été lancé sur le marché, mais dont les volumes de ventes décevants – au regard des attentes initiales – et l'absence de rentabilité ont conduit à son retrait définitif du marché.

3. METHODOLOGIE

3.1. RECUEIL DES DONNEES

Nous avons recueilli des données via 47 entretiens semi-directifs, conduits auprès de personnes ayant des fonctions et des niveaux de responsabilité différents au sein de l'entreprise (chef de produit, concepteur du produit, Président de la société commerciale, responsables commerciaux, ingénieurs de ventes, directeur de la production, responsable qualité, directeur du site de production, responsable de *business unit*, etc.), afin de contraster au maximum les propos tenus par les acteurs. Plus précisément, nous avons rencontré 37 membres du groupe Alfa Laval (siège, site de production et sociétés commerciales) pour des entretiens d'une durée moyenne d'environ 1h10. Ainsi, toutes les personnes impliquées dans le projet ou en ayant une bonne connaissance pour l'avoir observé de près ont été interrogées dans le cadre de cette recherche. Cependant, pour un sujet comme celui-là, qui engage autant la responsabilité des acteurs, nous souhaitons à tout prix éviter d'être confrontés à des reconstitutions du passé qui allaient 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 Calorax, mais étant extérieurs aux frontières de l'entreprise. Nous envisagions notamment ces entretiens comme des sources de vérification et de contrôle des informations obtenues en interne. Aussi, nous avons rencontré 10 parties prenantes extérieures pour des entretiens d'une durée moyenne de 45 minutes, en l'occurrence des clients, des partenaires (EDF, ANVAR et INRA) et des agents commerciaux indépendants.

De même, pour un sujet aussi sensible, il est difficile de s'en remettre simplement à ce que les gens disent. Nous avons donc essayé de glaner le maximum de documentations dans une logique de triangulation (comptes-rendus de réunions, documents de retours d'expérience, rapport d'intervention d'un cabinet de conseil en management, rapports d'EDF, enquête de satisfaction, courriers, rapports annuels, mails, *Cahiers de l'innovation* du réseau Novelect, *Cahiers de l'ingénierie*, revue *Electricité & Industries* et plaquettes commerciales).

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 titre que chaque interview n'a été analysée qu'à la fin des 47 entretiens. Ce travail a ensuite été soumis au Président d'Alfa Laval SAS dans un souci de validation. Grâce à cette confrontation au terrain, nous avons ainsi pu corriger, enrichir et préciser notre réflexion.

4. UN ATTACHEMENT AU PRODUIT ET UN RESSENTI FACE A L'ECHEC COMMERCIAL TRES LARGEMENT CONTINGENTS

Par la suite, nous opposons les "acteurs clés" (le concepteur du produit, le chef de produit et son adjoint) qui ont été en première ligne sur ce projet et les "acteurs périphériques" qui y ont participé de façon beaucoup plus marginale. De manière plus approfondie, les "acteurs clés" peuvent être caractérisés de la manière suivante :

- Ils ont été **membres du projet pendant très longtemps** et ce dernier représentait, pour eux, une part non négligeable de leur activité totale.
- Ils se sont énormément impliqués et investis sur le projet. Leurs **efforts** sont notamment illustrés à travers leur persévérance et l'intensité des activités qu'ils ont mises en œuvre afin d'atteindre les objectifs commerciaux (cf. Atuahene-Gima et Micheal, 1998).
- Leur **attachement émotionnel** vis-à-vis du produit est le plus fort. Ils croient passionnément au produit (cf. Royer, 2003) et finissent en quelque sorte par se l'approprier, voire même par l'incarner aux yeux de leurs collègues.

- Leur situation professionnelle est susceptible d'être modifiée par la réussite ou l'échec du produit (promotion, mutation, licenciement, etc.). Ils sont donc **personnellement intéressés** par le succès du projet.

4.1. INDIFFERENCE, VOIRE SOULAGEMENT POUR LES "ACTEURS PERIPHERIQUES"

4.1.1. Le manque d'attachement au produit

Incontestablement, le Calorax avait plutôt une mauvaise image en interne. Ainsi, ce produit a eu énormément de problèmes techniques au début, ce qui l'a aussitôt décrédibilisé, notamment auprès des commerciaux : *« Au début, il y a eu pas mal de petits soucis sur cet appareil, ce qui fait que, malheureusement, ça n'a pas fait une bonne presse au produit »*. Et ce d'autant plus que, dans certains cas, les accidents rencontrés étaient relativement importants. En effet, étant donné que le Calorax était une technologie électrique, il est arrivé que certains appareils prennent feu. Or, ce type d'information négative circule particulièrement vite entre les commerciaux, si bien que ces derniers sont devenus très méfiants au point de ne plus vouloir entendre parler de ce produit-là : *« Chez nous, si un produit est réputé pas sûr, et bien il n'y a plus personne qui le vend ! [...] On se fait avoir une fois mais pas deux. En interne, les chefs, ils peuvent dire ce qu'ils veulent : un client qui nous demande, on ne répond pas et puis c'est tout ! Il y a eu des collègues qui se sont fait échauder. Après il y a la rumeur qui vient et puis il n'y a plus personne qui en veut de ce type d'appareil ! Faire une vente pour avoir plein de problèmes derrière, ce n'est pas gagnant-gagnant. J'en ai vendu un : on a évité le procès tout juste, ça a duré trois ans l'histoire, c'est une perte d'énergie, c'est du négatif en permanence... Il pouvait revenir avec son Calorax : c'était niet ! J'ai trop de clients. Je n'ai pas assez de temps. Je préfère vendre quelque chose qui fonctionne que d'essayer de faire du chiffre avec quelque chose qui ne fonctionne pas [...] Un produit qui ne marche pas, avec lequel on a des ennuis, ça se sait vite entre nous et puis on fait un détour ! »*. En résumé, si un produit a mauvaise réputation et ne permet pas d'assurer un volant d'affaires suffisant, l'attention des commerciaux se porte rapidement sur d'autres produits plus "sûrs" au sein du portefeuille.

Outre le stress occasionné par les problèmes techniques, le Calorax générait également un manque à gagner pour les commerciaux, parce que le temps passé à essayer de résoudre les difficultés rencontrées par le client était du temps en moins consacré à la recherche de

nouveaux prospects. Or, l'attachement d'un commercial à un produit est lié au chiffre d'affaires que ce dernier lui permet de dégager. En l'occurrence, le Calorax n'apportait pas grand-chose aux ingénieurs de ventes de ce côté-là : « *Ça n'est pas ça qui nous faisait vivre. La preuve, c'est qu'on arrive à vivre sans aujourd'hui. Et très bien d'ailleurs !* ». Le Calorax était donc loin d'être indispensable pour que les commerciaux atteignent leurs objectifs.

4.1.2. Le ressenti face à l'arrêt du produit

Loin d'être marqués sur le plan affectif par le constat d'échec, ceux qui n'intervenaient que très ponctuellement sur ce projet ont vécu l'arrêt comme un soulagement. L'arrêt du Calorax était notamment une décision attendue avec impatience par les commerciaux ayant rencontré des déboires sur le terrain avec ce produit : « *Quand on a connu deux ou trois pétards avec ce type de matériel, on est presque soulagés de ne plus avoir à le proposer ou à le chiffrer, parce qu'il y avait eu un certain nombre de soucis. Non, ça n'a pas été les crises de larmes !* ». Notons que le Calorax suscitait également un certain agacement auprès des gens du site de production, car il était en dehors des standards de fabrication habituels. Plus encore, pour ce produit, rien n'avait été automatisé en raison des volumes de ventes insuffisants. Aussi, toutes les opérations (approvisionnement, lancement du produit en fabrication, etc.) se faisaient manuellement : « *A chaque client, il fallait faire quelque chose de spécial et un site de production comme le notre n'est pas du tout équipé et structuré pour faire ce genre de choses. Donc à force c'est plus énervant de fabriquer des Calorax qu'autre chose [...] À la fin, pour les gens qui lancent les commandes, ça commençait à être lourd, parce que c'était toujours du spécial* ». Dès lors, les collaborateurs à l'usine ont été satisfaits de tourner la page et de ne plus avoir affaire à ce produit : « *C'est vrai que lorsqu'on vous amène un machin comme ça à fabriquer, pfff... c'est le casse-tête quoi ! C'est pour ça que ça nous prenait un peu la tête dès qu'on voyait une commande Calorax [...] En plus, on n'avait aucune doc, on n'avait rien là-dessus, pfff... Alors c'est pénible, lorsque vous n'avez rien ! [...] Donc quand ils ont arrêté le Calorax – vu qu'il n'y avait pas beaucoup de commandes – ça n'a pas été une grosse catastrophe pour nous !* ».

En définitive, tous ceux qui avaient une mauvaise image du produit ont trouvé cet arrêt particulièrement logique et n'ont pas du tout été affectés par cette décision. Et ce d'autant plus que la plupart des acteurs ne se sont jamais sentis impliqués dans ce projet-là. En effet, rares sont ceux qui ont consacré énormément de temps au Calorax. Ce dernier est donc plus

ou moins resté la propriété de quelques personnes seulement (le chef de produit, son adjoint et le concepteur du produit pour l'essentiel), qui ont cherché à le développer et à le promouvoir dans l'indifférence générale : « *Si vous voulez, c'est quelque chose qui représentait peut-être 1 % de mon activité et encore. Donc à partir de là, d'un point de vue affectif, je ne peux pas dire que ça m'a fait grand-chose. C'est dommage, c'est tout ! [...] On n'avait pas non plus des informations fréquentes sur : Qu'est-ce qu'on va faire ? Qu'est-ce qu'on ne va pas faire ? [...] On ne savait pas trop ce qui se passait non plus. Donc à partir de là, ensuite, on vous dit qu'on arrête. Bon, ben d'accord on arrête ! Voilà quoi !* ». De nombreux collaborateurs sont même d'avis que le groupe a laissé trop de temps au Calorax pour faire ses preuves : « *Ce qui nous étonnait le plus, c'est que ça ait réussi à durer quand même assez longtemps [...] Une société comme Alfa Laval qui fait régulièrement des analyses financières et qui sait où elle en est, c'est quand même étonnant qu'on ait pu continuer aussi longtemps avec quelque chose qui était déficitaire depuis des années !* ». En définitive, pour les "acteurs périphériques", il ne sert tout simplement à rien de mobiliser inutilement des ressources qui pourraient être déployées sur d'autres projets beaucoup plus rentables.

Dans un groupe innovant comme Alfa Laval, le turnover des produits est de toute façon élevé. L'arrêt d'un produit est donc considéré comme un épisode normal de la vie de l'entreprise par les "acteurs périphériques" : « *Vous savez, un produit disparaît, un autre apparaît [...] Ça, ça fait partie de la vie. Il y a une branche qui a mal poussé. Et bien elle a mal poussé et il y en a deux autres qui apparaissent [...] Tous les ans, il y a deux ou trois nouveaux produits qui viennent. Et puis bon on a l'habitude que certains produits fassent des flops [...] C'est normal ! On lui a laissé sa chance. Ça vit, ça meurt. Ils feront pareil avec un autre produit* ». En outre, les acteurs en marge banalisent d'autant plus facilement l'arrêt d'un produit que celui-ci revêt un enjeu économique mineur pour le groupe. Ainsi, par exemple, un échec commercial aussi modeste que celui du Calorax n'a eu presque aucun retentissement au niveau du siège. A priori, seuls les échecs cuisants sont donc susceptibles d'affecter les membres de l'organisation. Effectivement, pour Alfa Laval, il est clair qu'une telle contre-performance n'a rien de dramatique, et ce principalement parce que l'investissement consacré au lancement de cette gamme de produits était très faible à l'échelle du groupe. Qui plus est, la notoriété d'Alfa Laval, leader sur son marché, atténue de façon considérable les conséquences d'un tel revers.

Ajoutons que la présence d'un portefeuille de produits relativement large (Alfa Laval détient plus de 150.000 produits référencés) semble également amortir l'émotion ressentie en cas de non-réussite commerciale d'un produit, étant donné que toutes les énergies ne sont pas concentrées sur un objectif unique. Dans ces conditions, l'entreprise est ainsi susceptible de rencontrer simultanément des échecs et des succès commerciaux, le nombre important de produits fructueux compensant largement les méventes du Calorax. A ce titre, il est utile de préciser que le Calorax représentait seulement un chiffre d'affaires annuel d'environ 150.000 à 180.000 euros contre environ 1,7 milliard d'euros pour Alfa Laval à l'échelle mondiale. De tels chiffres témoignent de la place infime occupée par le produit dans le portefeuille de l'entreprise. En définitive, l'impact d'un échec comme celui-là sur les résultats et le développement du groupe est quasi négligeable : « *Le Calorax, c'était vraiment epsilon [...]* *C'est un grain de sable parmi tout le reste* ». Une organisation comme Alfa Laval ne joue de toute façon pas sa vie sur un seul produit. En effet, cette entreprise a un rythme de lancement de plusieurs produits par an. Tout ceci explique finalement que l'échec ne soit pas vécu comme une infamie par le groupe : « *C'est un échec, mais ça n'est pas quelque chose dont on a forcément honte* ».

Au niveau du siège, les dirigeants adoptent en fait une perspective globale et s'intéressent davantage à l'évolution du portefeuille de produits dans son ensemble. Ils ne sont donc pas foncièrement attachés à tel ou tel produit. En ce sens il n'y a aucune raison pour eux de regretter un produit qui était déficitaire : « *Comme on perdait de l'argent avec ce produit, ça n'était pas un problème pour moi [de le voir s'arrêter]* ». Et ce d'autant plus que ce produit n'avait pas été développé en Suède – pays dont le groupe est originaire – mais en France : « *Ils ont d'autres produits. Celui-là il a loupé, il a loupé, tant pis ! Comme, en plus, ça n'était pas un produit suédois ça n'a pas dû les faire pleurer excessivement je pense [...]* *Ils regardaient le Calorax comme ils doivent regarder les dix ou vingt produits qu'ils ont en essais de droite et de gauche* ». Vu que l'entreprise se fixe des objectifs globaux, cela peut d'ailleurs expliquer que les commerciaux soient rarement attachés à un produit particulier et qu'ils ont plutôt une vision d'ensemble : « *Quand vous êtes au niveau de la vente, l'objectif final c'est d'avoir un business qui peut progresser. Et vous devez faire de l'argent pour progresser. Dans ce cas-là, vous portez votre attention sur le portefeuille global. C'est plus une histoire de combinaison de produits que de produits particuliers* ». Dès lors, à partir du moment où l'arrêt du Calorax ne mettait pas en danger la réalisation de leurs objectifs de chiffre d'affaires, cette décision n'a pas dérangé les commerciaux et ils ont simplement

reporté leur attention sur autre chose. Les autres produits ont d'ailleurs facilement compensé le manque de ventes sur le Calorax : « *On n'en a pratiquement rien à faire ! Ca n'est pas ça qui nous a pénalisés sur nos objectifs. Ça n'a prêté à aucune conséquence au niveau de l'atteinte de nos objectifs. On a remplacé le Calorax rapidement par d'autres produits qu'on a mis en promotion* ». L'échec commercial n'est donc pas vécu comme un drame par les acteurs lorsqu'ils ont d'autres sources de chiffre d'affaires et mènent de front plusieurs dossiers à la fois. Signe que cet échec n'a de toute façon traumatisé aucun des "acteurs périphériques", ces derniers soulignent qu'ils ont tourné très rapidement la page après le retrait du produit : « *Le Calorax, tout le monde l'a déjà oublié !* ». Les gens sont passés très facilement à autre chose : « *Bon, ben, on l'a arrêté. Malheureusement ! Tant pis ! Et puis bon, il faut continuer, il faut passer à autre chose. Donc voilà, les gens ont continué à travailler sur d'autres sujets ou autres projets* ».

Maintenant que nous avons une meilleure idée de la manière dont les "acteurs périphériques" réagissent à un échec commercial, il convient désormais de porter son attention sur l'état affectif des personnes les plus actives dans le développement et la commercialisation du produit.

4.2. LA DECEPTION DES "ACTEURS CLES", FORTEMENT ATTACHES AU PRODUIT

Rappelons ici que les "acteurs clés" sont le concepteur, le chef de produit et son adjoint.

4.2.1. L'attachement au produit

En premier lieu, le concepteur est en quelque sorte le père du produit. Or, il y a toujours un lien affectif fort entre le créateur et sa création : « *[Monsieur X] va certainement regretter, parce que c'était un de ses bébés* ». Dès lors, l'attachement émotionnel des acteurs vis-à-vis du produit est à l'origine d'un certain aveuglement. Et ce d'autant plus que le Calorax a été lancé dans une entreprise familiale où régnait une certaine euphorie face aux produits nouveaux : « *A l'époque, c'est quelque chose qui plaisait au patron de Thermik. Il s'était emballé pour l'idée [...] Le Calorax, je considère plutôt que c'est un coup de cœur à l'époque du patron et puis voilà !* ». Or, l'euphorie a pour conséquence de créer des biais de perception chez les individus. Ainsi, ils ne veulent pas voir certaines choses et écartent – consciemment ou non – les informations contraires à leur ressenti. Le concepteur du produit

n'a, par exemple, jamais tenu compte des conclusions négatives de l'étude du cabinet de conseil sur le marché de la plasturgie : « *L'attractivité générale du secteur de la plasturgie nous semble assez moyenne* ». En effet, le créateur du réchauffeur électrique précise : « *Le Calorax était quelque chose de très, très intéressant pour l'application de plasturgie* ». En résumé, le concepteur est resté convaincu que le Calorax avait un marché tout à fait confortable, malgré les signaux clairement négatifs émanant des études marketing. On a là une preuve tangible de la tendance des concepteurs à regarder leur invention avec "les yeux de l'amour", attitude que nous qualifierons ici de "biais de paternité". De la même manière, dans le cas qui nous intéresse ici, le créateur n'envisage pas réellement la possibilité que le Calorax ait pu avoir des défauts de conception. Malgré les nombreux déboires rencontrés sur le terrain, il reste ainsi convaincu de la sûreté technique de son produit : « *La première génération du Calorax n'avait pas de problèmes de conception génériques et elle a fait sa démonstration très rapidement* ». En fait, les concepteurs sont tellement fiers de leur produit qu'ils finissent par faire preuve d'un excès d'optimisme en surestimant son potentiel: « *Les objectifs sont toujours surestimés par celui qui développe. Il voit toujours un marché énorme pour son produit, parce qu'il y croit. Mais là, il y a un biais naturel !* ». En effet, quand on a conçu un produit, on le connaît parfaitement et on finit par lui voir beaucoup d'avantages par rapport aux solutions existantes sur le marché. Or, il n'est pas forcé que la clientèle considère ces atouts – même s'ils sont réels – comme étant suffisants pour acquérir le produit en question. Ainsi, le "biais de paternité" empêche d'imaginer avec objectivité quelles pourront être les réactions des clients.

De manière générale, certains acteurs – en dehors du concepteur du produit, nous pensons surtout au chef de produit et à son adjoint – ont développé une relation affective forte avec ce produit. Précisons toutefois que, pour un chef de produit, la problématique est un peu différente par rapport à celle du concepteur. En effet, comme il ne s'occupe que d'un seul produit, son attachement au dit produit est directement lié à sa propre existence. En d'autres termes, de la bonne santé économique du Calorax dépend le maintien du chef de produit à son poste. Par ailleurs, son attachement traduit également tous les efforts qu'il a consentis pour que ce produit réussisse. Avec son adjoint, ils formaient ainsi une petite cellule chargée exclusivement de s'occuper de ce réchauffeur électrique. De façon générale, on retiendra donc que les personnes qui ont travaillé activement sur le développement de ce produit y sont très attachées, parce qu'ils ont mis énormément d'énergie en œuvre pour que ça marche. D'ailleurs, pour les "acteurs clés", il a été difficile de se rendre à l'évidence lorsque la

direction a finalement décidé d'arrêter la fabrication et la commercialisation de ce produit-là, car ils étaient convaincus que leurs efforts finiraient par être récompensés.

4.2.2. Le ressenti face à l'arrêt du produit

Il est logique que les personnes qui ont conçu et/ou développé un produit y soient attachées et le défendent contre vents et marées. Par conséquent, elles seront *a priori* peu enclines à le retirer du marché. Les "acteurs clés" ont effectivement toujours tendance à penser que le succès est proche et n'arrivent pas à se résoudre à "tuer leur propre bébé", malgré les pertes générées par celui-ci : *« Les gens qui ont développé l'appareil ont un feeling pour cet appareil et ce ne sont pas les personnes les plus avisées pour prendre la décision d'arrêter le produit. Ils ont développé un attachement pour cet appareil et ils défendent cet appareil [...] Vous ne pouvez pas compter sur ces gens-là pour arrêter une affaire. Ils garderaient le produit toute la vie si ça ne tenait qu'à eux ! [...] Quelles que soient les pertes sur ce produit, ils auront toujours une excuse. C'est pour ça que la décision doit être prise par quelqu'un d'autre [...] On nous parlait d'un marché et c'est pour ça que les gens réclamaient une année supplémentaire, mais on ne l'a pas vu ce marché ! »*. Il en découle finalement une absence de légitimité de la décision pour les acteurs qui se sont fortement investis : *« La décision, elle est venue brutalement : on arrête ! Alors bon, moi, je pense qu'il aurait été beaucoup plus judicieux de faire un tour d'horizon, mais bon nous on n'est pas au bon niveau pour le suggérer [...] Je ne comprends pas comment on peut arrêter comme ça une chose sur laquelle on a tant investi »*. On le voit, l'affectif n'est pas neutre pour l'organisation. Au contraire, il joue un rôle crucial, en venant s'immiscer dans les décisions des individus et / ou dans leurs réactions face aux décisions. En témoignent notamment ici le fait, pour les "acteurs clés", d'avoir continué à défendre coûte que coûte le produit au lieu de le pousser vers la sortie et d'avoir exprimé un désaccord manifeste face au retrait du Calorax.

Nuançons toutefois les propos qui précèdent en soulignant que l'adjoint du chef de produit – l'un des trois acteurs centraux – juge quant à lui que l'arrêt était inévitable : *« Par rapport à ce que je vivais ici, il fallait arrêter. Ça ne servait à rien de continuer ! On dépensait trop d'énergie pour ne rien faire [...] Quand un produit traîne comme ça, ça n'est pas bon, il vaut mieux arrêter ! [...] On avait un budget – entre les salaires, les déplacements et les deux ou trois bricoles qu'on faisait – qui était plus haut que notre chiffre d'affaires brut, donc on ne pouvait pas continuer. Ils ne sont pas association, loi 1901 ! »*. Reste que ceux qui ont le

moins compris l'arrêt du Calorax – en l'occurrence le concepteur et le chef du produit – font partie des trois personnes ayant le plus participé à ce projet. Dans la majorité des cas, les "acteurs clés" ont ainsi tendance à surévaluer l'importance des signaux favorables et à croire en un redressement futur du produit : *« Il y avait un volant d'affaires petit à petit [...] On avait des contacts positifs en Italie [...] En 2002, ça commençait à aller mieux. On avait trouvé des gens en Corée qui avaient trouvé des applications intéressantes, qu'il fallait développer. Je dirais que fin 2002, c'était bon ».*

Il est à ce titre intéressant de remarquer que les seules personnes qui se rappellent du moment exact où le Calorax a été arrêté – ainsi que la manière dont elles ont appris cette décision – sont celles qui y sont attachées. Quelque part, l'annonce de cette décision est pour elles une blessure qui laisse des traces : *« J'étais en vacances, sur la plage et c'est [Monsieur Y] qui m'a laissé un message sur mon portable ».* Ce constat est d'autant plus révélateur que la grande majorité des "acteurs périphériques" ne sont, à l'inverse, absolument pas sûrs du moment et de la manière dont ils ont appris cette décision. La réponse à cette question donne souvent lieu chez eux à des *« Je crois que », « On a dû », « Il y a peut-être eu », « Si je ne me trompe pas », « Je pense que », « Il me semble »,* signe qu'ils n'ont pas vécu cette annonce comme un traumatisme. Incontestablement, ceux qui ont investi beaucoup d'énergie sur ce produit sont, quant à eux, marqués par cet arrêt. Les "acteurs clés", du fait de leur attachement au produit, croyaient en effet fermement dans les chances de réussite de ce projet. Aussi, leur émotion a été bien plus vive face à une telle décision que celle des autres membres de l'entreprise. Le fait notamment, pour le concepteur du produit, d'avoir développé quelque chose, de réaliser que ça ne marche pas, puis de l'abandonner, suscite un certain nombre de regrets : *« C'est vrai que ça fait quelque chose, c'est normal ! »* concède-t-il. Avec l'arrêt du Calorax, ce dernier a certainement eu le sentiment de voir disparaître une partie de lui, car il a passé six années sur le développement de ce produit : *« [Monsieur X], le Calorax, c'était quand même son bébé, plus qu'à nous tous ! ».* Plus généralement, pour les "acteurs clés" qui ont consacré énormément de temps à la réussite de ce produit, l'échec est particulièrement difficile à vivre : *« J'ai été embauché pour le Calorax 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 ! ».* D'ailleurs, certains d'entre eux vivent cette expérience comme un échec personnel : *« J'ai été embauché pour ça et le produit est mort, donc c'est un échec ! ».* Un acteur qui travaille activement sur un nouveau produit pendant plusieurs années y met effectivement toujours une part de lui-même et finit par s'identifier au projet.

Evidemment, une personne qui n'a pas d'autres missions que celle de soutenir un produit précis fait complètement corps avec ce dernier et est beaucoup plus durement marquée par l'insuccès. Or, tous les "acteurs clés" n'ont pas forcément eu la possibilité de compenser, par des activités annexes, la déception liée au Calorax. En d'autres termes, l'échec sera d'autant plus facile à vivre par les acteurs que ces derniers auront déjà commencé à reporter leur attention sur de nouvelles missions. En témoigne l'exemple du concepteur du Calorax, qui avait d'autres sources de satisfaction, et ce d'autant plus que le produit avait été presque complètement pris en main par le chef de produit depuis 1998. Le Calorax n'était donc pas le seul et unique bébé de son créateur, étant donné qu'il avait conçu d'autres produits entre-temps. Ceci a contribué à atténuer ses regrets face à l'arrêt de cet équipement. De même, si l'adjoint du chef de produit a accepté plus facilement ce verdict (cf. *supra*) c'est aussi parce qu'il a été nommé au poste d'animateur sécurité alors même qu'il était encore en activité sur le Calorax : « *J'avais déjà commencé à changer un petit peu de travail, d'activité, de sources de soucis, de stress et ainsi de suite* ». Par contre, le chef de produit était quant à lui toujours focalisé sur le Calorax au moment où l'arrêt a été décidé. C'est donc très certainement lui qui reste le plus marqué par la décision d'arrêter le produit : « *Je pense que [Monsieur Z] a dû être affecté. Pourquoi ? Parce qu'il ne s'occupait que de ça ! C'est vrai que lorsque vous mettez un produit en place et puis que vous assistez à sa mort, ça ne doit pas être marrant* ».

Ajoutons que nous avons observé un certain nombre de facteurs aggravants, ayant pour conséquence d'accentuer les émotions négatives des "acteurs clés" en situation d'échec commercial. Ainsi, par exemple, loin d'être crédible en interne, le Calorax était devenu un sujet de plaisanterie du fait de sa mauvaise réputation. Certains collaborateurs le surnommaient même le « moule à gaufres » : « *Je me rappelle des réunions qu'on a pu avoir sur le Calorax, c'était le plus souvent la grosse rigolade. Tout le monde charriait un peu le produit. Tout le monde rigolait dans son coin, parce qu'on nous faisait un argumentaire assez fort et les retours d'expérience du terrain, c'étaient des grosses gamelles !* ». L'échec du Calorax a donc été d'autant plus difficile à vivre pour les "acteurs clés" que ce projet s'est souvent accompagné de quolibets de la part des collaborateurs en interne. Nerveusement, toutes ces plaisanteries étaient difficiles à supporter par les "acteurs clés". La citation ci-après illustre d'ailleurs l'amertume et la rancœur qu'ils ont pu ressentir: « *Je pense que vous avez dû entendre quelquefois des bruits comme quoi ça ne marchait jamais. Il y a quelques cas effectivement où on a eu des soucis, qui pouvaient être plus ou moins graves. A côté de ça, on a eu pas mal de cas où ça marche très bien. Il y en a beaucoup qui les ont oubliés ces cas-*

là ! [...] *C'était assez dur à vivre tous les jours* ». Incontestablement, ce climat pesait sur le moral des personnes concernées par le Calorax et constituait une source de stress importante : « *On se moquait de nous : "C'est le Calorax, c'est le truc qui ne marche pas, qui encombre !"* ». A ce titre, il est intéressant de constater que l'analyse de l'état affectif des "acteurs clés" en situation d'échec commercial fait apparaître des émotions à première vue contradictoires. En effet, la douleur liée à l'arrêt du produit peut très bien s'accompagner d'un sentiment de soulagement et de libération, car cette décision met un terme à la pression psychologique des pairs : « *Je crois que [Monsieur Z], ça lui a fait du bien de partir, parce qu'il en avait sa claque. Il a un peu souffert sur la fin* ».

Nous avons également constaté que l'émotion ressentie sera d'autant plus vive que l'arrêt du produit aura des conséquences sur la carrière des individus. Ainsi, l'échec du Calorax a incontestablement porté préjudice au chef de produit, quand bien même il n'a pas été licencié. Du fait de l'arrêt du Calorax, ce dernier a en effet été contraint de faire, pour la première fois, marche arrière au niveau professionnel : « *Ici, il y a pas mal de choses que j'ai déjà faites avant. Pour moi, ce n'est pas nouveau. Des devis, quand j'avais 26 ans, j'en faisais déjà. Donc quelque part, c'est un retour en arrière. Donc ce n'est pas facile aussi d'un point de vue psychologique de revenir là, surtout que là je n'ai pratiquement aucune responsabilité, alors qu'à un certain moment, j'avais des responsabilités importantes* ». Ainsi, il est clair que la fonction occupée aujourd'hui par le chef de produit – en l'occurrence prendre des commandes et assurer une assistance technique au sein d'un centre de service clients – est beaucoup moins valorisante que la précédente : « *Il faut dire ce qui est : [Monsieur Z] est sur une voie de garage. Ça se voit comme le nez au milieu de la face. Ça serait hypocrite de ne pas l'accepter [...] Je pense qu'il a – en grosse partie – payé cet échec [...] Aujourd'hui, il a des devis à 500 €, 1000 € ou 2000 €, ça n'est pas très valorisant !* »¹.

Enfin, comme dernier facteur aggravant du ressenti, nous avons noté que les acteurs ayant été en première ligne font parfois l'objet d'une stigmatisation en cas d'échec commercial. Leur réputation peut donc être très affectée par un tel évènement : « *Quand on confie la responsabilité d'un produit et que celui-ci est un échec, c'est sûr que ce n'est pas un atout pour le futur !* ». Et ce d'autant plus qu'Alfa Laval est un groupe très orienté produits : « *Un échec sur un produit, ça fait mal à titre individuel !* ». Les "acteurs clés" peuvent alors vivre d'autant plus mal l'échec qu'ils se sentent montrés du doigt et remis en cause par leurs collaborateurs. Effectivement, dans l'esprit de certaines personnes, le chef de produit incarne

le Calorax et l'échec lui incombe forcément : « *Dans la mesure où l'entreprise a mis de l'argent sur un projet et où il n'y a pas de retour, je pense qu'il y en a qui vont être un peu marqués : "Ben oui le Calorax c'était lui !" [...] Ils vont garder un peu une trace de l'échec [...] Ils vont garder un peu une casserole pendant quelque temps. Ça, je pense que c'est difficilement évitable. Ça marque un peu les gens qui ont trempé dedans* ». Ainsi, par exemple, même si certains acteurs se sont refusés à faire le procès du chef de produit : « *Il ne m'appartient pas de juger son action* », il n'en demeure pas moins que ce dernier se voit adressés un certain nombre de reproches pas toujours justifiés : « *Je pense qu'au niveau du chef de produit, il y a eu une petite lacune : c'est la promotion des ventes. Un produit, il se vend quand on est avec les commerciaux sur le terrain, pas quand on est dans son bureau* ». Or, en contrepoids à cette critique formulée à l'encontre du chef de produit, nous pouvons avancer que certains responsables de la force de ventes ont au contraire souligné que ce dernier participait régulièrement à des réunions de ventes pour parler du Calorax aux commerciaux : « *Lors des réunions de ventes, [Monsieur Z] venait nous revacciner sur le Calorax. Il faisait très bien son job à ce niveau-là. Il faisait la promotion en interne de son produit dans toutes les Market Companies* ». Trouver un bouc-émissaire – un "coupable idéal" – est de toute façon une attitude courante dans le monde de l'entreprise. Quand il y a un échec dans une organisation, les "acteurs périphériques" ont ainsi tendance à se désolidariser de celui qui est le porteur de l'échec : « *C'est classique comme schéma : là où est l'échec, tout le monde s'écarte et il ne reste plus que celui ou ceux qui étaient vraiment sur le coup, qui sont exposés* ».

4.3. UNE SYNTHÈSE : LA MÉTAPHORE DU TREMBLEMENT DE TERRE

Cet article met en évidence des perceptions et des ressentis différents selon les acteurs face à un cas d'échec commercial. Ainsi, plus les personnes sont investies dans le développement d'un projet, plus elles sont affectivement attachées au produit qui devient en quelque sorte leur « bébé ». Nous avons ainsi opposé les "acteurs clés" et les "acteurs périphériques", en mettant notamment en évidence que la déception liée à l'abandon d'un produit est à la mesure du temps et des efforts qui y sont consacrés. Au regard des éléments qui précèdent, le cercle principal des personnes affectées par cet arrêt se limite globalement aux deux acteurs qui consacraient 100 % de leur temps à ce produit. Autour de ce "noyau dur", nous pouvons citer le concepteur du Calorax, qui s'était toutefois peu à peu détaché du produit depuis le rachat de Thermik par Alfa Laval. On peut d'ailleurs se représenter les choses sous forme de cercles

concentriques (cf. figure 1), avec au cœur du système le chef de produit et son adjoint et, gravitant autour de ce noyau, des personnes qui sont de moins en moins attachées au produit – et par conséquent de moins en moins affectées par l'arrêt dudit produit – à mesure que l'on s'éloigne du centre.

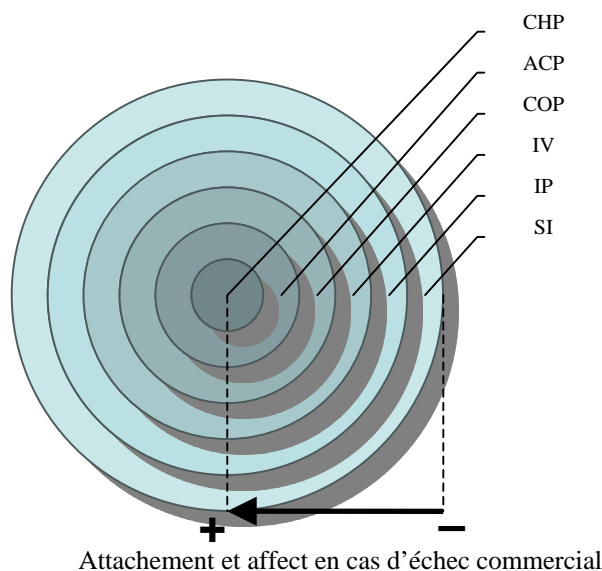


Figure 1 : Des ondes de chocs différentes selon les membres d'Alfa Laval.

CHP : chef de produit. Il a consacré 100 % de son temps sur le Calorax et sert un peu de bouc émissaire. Qui plus est, il a été muté à un poste beaucoup moins intéressant.

ACP : adjoint du chef de produit. Il s'est investi pendant six ans sur le développement de ce produit, mais avait démarré de nouvelles fonctions au moment où s'est décidé l'arrêt du Calorax. En tant qu'adjoint, il est moins critiqué par les membres de l'organisation.

COP : concepteur du produit. Le Calorax est son bébé, mais il s'en est progressivement détaché après le rachat de Thermik par Alfa Laval. Il a trouvé depuis d'autres sources de satisfaction.

IV : ingénieurs de ventes. La plupart ont une mauvaise image du Calorax (faibles volumes de ventes et problèmes récurrents chez les clients). Certains – même s'ils sont rares – ont quand même réalisé de belles affaires avec ce produit-là.

IP : ingénieurs du site de production. Le Calorax occasionnait un surcroît de travail, car aucune procédure n'était automatisée. Il donnait également très régulièrement lieu à des problèmes.

SI : siège. Alfa Laval est un très grand groupe avec beaucoup de sites et de produits dans le monde entier. Par conséquent, les dirigeants suédois adoptent plutôt une perspective globale (évolution de l'ensemble du portefeuille de produits).

En résumé, l'attachement des collaborateurs au produit sera certainement d'autant plus fort qu'ils seront proches du noyau dur, sachant que la déception engendrée par l'arrêt suit la même évolution. Les deux personnes investies à 100 % sur ce projet-là ont ainsi l'implication affective la plus forte envers le Calorax. En effet, elles s'en sont occupées pendant suffisamment de temps pour être attachées à ce produit-là et touchées par son retrait du marché : *« Je pense que les deux personnes chargées de la commercialisation de ce produit-là ont été marquées par cet échec, parce que quand vous passez plusieurs années à essayer de développer une branche et que ça ne marche pas et qu'au final vous perdez votre poste, je*

suppose que ça ne peut être que décevant ». Dès lors, ne peut-on pas comparer un échec commercial à un tremblement de terre en introduisant l'idée que le ressenti plus ou moins important consécutif à semblable revers est assimilable à une onde de choc ? En d'autres termes, l'émotion consécutive à un tel événement ne peut-elle pas – sur le principe – se mesurer, conformément à l'échelle de Richter, qui permet, rappelons-le, de quantifier la puissance d'un tremblement de terre (magnitude de Richter) ? En poursuivant cette métaphore, l'épicentre du séisme serait incarné par le chef de produit, qui nous l'avons montré, est la seule véritable "victime" de ce projet-là parmi les "acteurs clés".

En conclusion, nous pouvons dire que, contrairement à ce que suggère parfois la littérature, les échecs ne sont pas vécus partout et par tout le monde comme une marque d'infamie. En effet, les "acteurs périphériques" ont plutôt tendance à les banaliser dans les entreprises innovantes qui lancent régulièrement de nouveaux produits sur le marché. A l'inverse, les "acteurs clés" vivent davantage cette expérience comme un échec personnel, dont ils craignent parfois les conséquences sur leur carrière. Ce sont par conséquent les "acteurs clés" pour lesquels la "magnitude" de l'échec commercial est réellement significative. A ce titre, la métaphore du tremblement de terre est une clé d'interprétation utile, qui suggère de se pencher de manière plus approfondie sur le ressenti de ceux pour lesquels l'onde de choc est la plus forte, en l'occurrence le concepteur, le chef du produit et son adjoint.

5. VERS UNE COMPARAISON AVEC LE DEUIL POUR LES "ACTEURS CLES"

A partir du moment où l'arrêt du produit correspond pour les "acteurs clés" à la perte de quelque chose de tangible et fait surgir chez eux des sentiments de déception, pourquoi ne pas considérer le processus de deuil comme un cadre d'analyse permettant de comprendre leurs réactions face à un tel échec commercial ? Rappelons ainsi avec Bacqué et Hanus (2000) que « *le deuil est l'ensemble des réactions que la mort entraîne* ». Les auteurs rappellent que ce terme désigne tout à la fois un état affectif douloureux et la période de douleur et de chagrin qui suit la disparition. La manière dont nous a été le plus souvent décrit l'échec du Calorax nous suggère d'ailleurs l'idée qu'un revers commercial s'apparente en quelque sorte – et toute proportion gardée – à la perte d'un proche pour les "acteurs clés". Comme nous l'avons déjà mentionné, les personnes rencontrées parlent d'ailleurs souvent de « *bébé* » pour évoquer le projet auquel elles ont participé : « *Je pense que [Monsieur T] et [Monsieur Z] ont dû être un peu déçus, parce que c'était un peu leur bébé* ». Qui plus est,

pour évoquer l'insuccès du Calorax, les acteurs ont souvent recours à du vocabulaire appartenant au champ lexical de la mort : mort, deuil, enterrement, cendres, etc. : « *Ça ne me gêne pas [de parler du Calorax], mais il est mort, il est enterré. On est passés à autre chose* ».

Cela n'a finalement rien de surprenant car, depuis Freud (1921), les psychanalystes admettent que la théorie du deuil ne se rapporte pas exclusivement à la perte d'un être aimé (Pailot, 1995). Pour Dubouloy (1996), les individus dans les entreprises sont effectivement confrontés à une succession de deuils, qu'il s'agisse de projets qui se terminent, d'idées ou de rêves qui ne verront jamais le jour, etc. Plus exactement, le processus de deuil s'applique chaque fois qu'un sujet se trouve en situation de renoncer à un objet pour lequel il s'est investi libidinalement. Le cas d'un projet innovant comme le Calorax auquel le concepteur et le chef de produit notamment étaient très attachés correspond sans conteste à cette situation. En un mot, le Calorax était bien un objet d'investissement affectif pour les acteurs en situation de gestion intense sur ce projet-là.

Notons toutefois ici que l'état affectif douloureux n'est pas simplement lié à la séparation avec l'objet *stricto sensu* (le produit en l'occurrence), mais aussi à tout ce que représente l'échec commercial pour les personnes fortement impliquées. Ces derniers ont effectivement une appréciation presque instinctive des conséquences d'un tel revers sur leur réputation, sur leur carrière, sur le climat de travail, etc. En définitive, l'importance de l'échec d'un produit pour un acteur fortement impliqué doit également être comprise en référence à l'ensemble des effets négatifs directs et indirects que ce revers entraîne pour l'individu en question. L'origine du malaise pour les acteurs clés ne se limite donc pas à la disparition de "l'objet", mais revêt au contraire un caractère beaucoup plus systémique. A titre d'exemple, on peut supposer que la "mort" du produit sera d'autant plus douloureuse à vivre pour les "acteurs clés" qu'elle aura de vraies répercussions sur le plan professionnel (transfert à un poste moins valorisant, voire licenciement² ; légitimité des personnes remises en question vis-à-vis de leurs collègues, tensions internes, etc.).

Pour avoir une approche rigoureuse sur le plan méthodologique, nous avons ainsi repéré, dans des travaux de référence sur la question, tant en sciences de gestion qu'en psychanalyse³, des indicateurs descriptifs d'une démarche de deuil, entendu ici au sens de « *processus de résolution du chagrin* » (Kay et al., 1997). Ces indicateurs ont ensuite

constitué autant de codes pour l'analyse de contenu des entretiens – d'une durée comprise entre 1h30 et 2h – effectués auprès des "acteurs clés". L'utilisation de cette grille objective d'observation nous a ainsi permis de ne pas nous laisser influencer uniquement par les éléments venant soutenir notre intuition sur l'existence d'un processus de deuil en cas d'échec commercial. Nous avons donc *a priori* évité l'écueil de "l'effet de halo", consistant à généraliser de façon hâtive un point de vue initial. Ce biais étant contrôlé, il est par conséquent peu probable que l'état affectif douloureux des "acteurs clés" ait été surévalué dans cette recherche.

5.1. IDENTIFICATION DES DIFFERENTES PHASES DU DEUIL

Nous cherchons ici à nous demander si les trois phases d'un deuil traditionnellement observées en psychologie s'observent aussi dans le cas d'un échec commercial⁴ :

- La première est une **phase de négation et de protestation** lorsque la personne reçoit la nouvelle du décès. En général, cette période est marquée par le refus de prendre conscience du choc provoqué par la perte de l'être cher ou – plus généralement – de l'objet investi. Ce refus de la réalité a notamment été mis en avant par Rando (1993). Pour Dubouloy (2002), c'est un temps où les endeuillés cherchent à retrouver les traces et les indices de la présence de ce qui a disparu. La personne victime d'un deuil peut alors faire preuve d'une hostilité furieuse à l'égard de ceux qui ne sont pas parvenus à empêcher le décès d'une manière ou d'une autre (Kay et al., 1997). Pour Dubouloy (2002), cette période de décharge émotionnelle marque d'ailleurs le début de l'acceptation de la réalité de la disparition. En fait, au quotidien, un même objet d'investissement affectif est simultanément aimé et haï. Freud (1921) parle à ce titre d'ambivalence du sujet à l'égard de ses objets d'investissement. Or, lors du travail de deuil, les sentiments tendres restent fixés à l'objet disparu (ce dernier est ainsi idéalisé), tandis que les sentiments agressifs se reportent vers un nouvel objet (Dubouloy, 2002). Reconnaître les qualités et les défauts de la personne décédée est ainsi trop difficile au début (Bacqué et Hanus, 2000).

- La seconde est une **phase de confrontation et de désorganisation**. Elle correspond à la période de chagrin la plus douloureuse, car le sujet prend finalement conscience de la réalité, c'est-à-dire qu'il accepte la séparation avec l'objet (Parkes, 1987 ; Rando, 1993 ; Kay et al., 1997). Pour Dubouloy (2002), il n'est plus question de refouler la réalité, ni de l'attaquer,

mais de tenter d'y faire face. Souvent, cela se passe dans le silence et la solitude. D'ailleurs, le grand risque du deuil est l'isolement par peur du jugement des autres (Bacqué et Hanus, 2000). En général, cette période de dépression est donc marquée par un désintérêt et un retrait vis-à-vis du monde extérieur (Parkes, 1987 ; Rando, 1993 ; Kay et al., 1997). A ce moment, nous dit Dubouloy (2002), les personnes sont encore incapables de se projeter dans l'avenir, de formuler des projets, etc. En dehors de ce figement de l'action, Widlöcher (1983) a identifié d'autres comportements caractéristiques de cette période, comme le pessimisme de l'endeuillé ou encore son sentiment de culpabilité. Ajoutons, pour finir, que selon Bacqué et Hanus (2000), la dépression comprend également les ruminations, c'est-à-dire le rappel de tous les souvenirs partagés avec le défunt.

- La dernière phase est une **phase d'accommodation et de réorganisation**. Les liens qui renaissent au passé se distendent, le détachement s'effectue peu à peu, la souffrance diminue pour disparaître (Dubouloy, 2002). Durant cette période, nous disent Kay et al. (1997), on remarque le début d'un retour aux activités sociales (réinvestissement social et émotif). L'endeuillé apprend à vivre avec la conscience de ce décès et de ses répercussions. Il accepte donc de continuer à vivre malgré cette absence, de pouvoir reprendre des activités, d'éprouver de nouveau de l'intérêt pour les choses et les êtres qui l'entourent sans culpabilité. La personne profite de nouveau de la vie et commence à penser à l'avenir. Ainsi, cette période de rétablissement permet à l'individu d'exprimer de nouveaux désirs tout en conservant le souvenir de l'absent (Dubouloy, 2002). Selon Bacqué et Hannus (2000), l'investissement de la libido dans un autre objet est tout simplement la preuve du renouveau de la capacité à créer des liens. Notons que pour ces auteurs, reprendre contact avec la réalité est difficile, mais produit toutefois une nouvelle philosophie personnelle. La capacité de relativisation, le moindre attachement aux détails superficiels, etc. permettent une sorte de maturité des endeuillés. Ajoutons, pour finir, qu'après une première phase d'idéalisation (cf. *supra*), les souvenirs négatifs seront pesés.

5.2. CONFRONTATION AVEC LE TERRAIN

Tentons ici de brosser un parallèle avec le monde de l'entreprise, en nous centrant sur le cas des "acteurs clés" dont nous reprenons ici quelques éléments de verbatim.

5.2.1. Phase de négation et de protestation

Indicateurs	Exemples	Verbatim des "acteurs clés"
Refus de la réalité	1. Arrêt du Calorax difficile à admettre. 2. Tendance à considérer que le décollage du produit était imminent.	1. « <i>L'arrêt a été un peu brutal [...] Pour moi ça n'était pas rationnel [...] Ça, quelque part, je ne l'ai pas compris</i> ». 2. « <i>On a arrêté le produit au moment où il commençait à être connu [...] Les ventes commençaient à aller mieux</i> ».
Retrouver les traces	1. Allusion à des demandes de Calorax de la part des clients, qui sont postérieures à l'arrêt. 2. Allusion à un nouveau projet chargé de prendre la continuité du Calorax.	1. « <i>On a des clients qui nous rappellent encore un petit peu pour savoir comment on peut en avoir</i> ». 2. « <i>Le Calorax a été arrêté, mais il existe un autre projet de plaques électriques</i> ».
Hostilité	Rancœur vis-à-vis de certaines personnes.	« <i>Il y a deux personnes qui – parce que effectivement elles étaient aussi en cause – n'ont pas été complètement intellectuellement honnêtes</i> ». « <i>J'ai eu un peu le sentiment d'avoir été trahi</i> ». « <i>J'en ai voulu à certaines personnes, parce que réellement elles auraient pu défendre le produit et elles n'ont pas défendu le produit</i> ».
Idéalisation	Les capacités et le potentiel du produit sont surestimés.	« <i>Il y avait une potentialité assez forte sur ce produit</i> ». « <i>Techniquement, le produit a démontré sa supériorité</i> ».

5.2.2. Phase de confrontation et de désorganisation

Indicateurs	Exemples	Verbatim des "acteurs clés"
Prise de conscience	1. Prise de conscience de l'arrêt définitif du produit. 2. Prise de conscience de l'échec. 3. Prise de conscience des conséquences de l'échec du Calorax sur la carrière.	1. « <i>Pour moi, le produit est mort et enterré</i> ». 2. « <i>Le Calorax, c'est un échec à 100 % !</i> ». 3. « <i>Avant, j'avais un certain nombre de responsabilités et là, je n'en ai plus [...] Quelque part, c'est un retour en arrière</i> ».
Sentiment de culpabilité	Autocritique.	« <i>Il y a eu certainement des causes qui me sont personnelles. Il faut toujours faire son autocritique à un moment</i> ». « <i>J'ai été embauché pour ça et le produit est mort, donc c'est un échec</i> ».
Ruminations	Le chef de produit évoque avec nostalgie son poste.	« <i>Le poste que j'avais avec le Calorax était un poste en or. C'est un poste où vous êtes dans une plaque tournante. Vous voyez un petit peu tout. Vous décidez vous-même. On est son propre maître. On fait ce que l'on veut. On a beaucoup de pouvoir, même si on n'a pas de pouvoir hiérarchique</i> ».
Pessimisme	Le concepteur du produit évoque les difficultés du groupe à introduire les nouveaux produits sur le marché.	« <i>On n'est pas capables avec les forces commerciales qu'on a actuellement d'apporter quelque chose de nouveau sur le marché. On est beaucoup trop conventionnels [...] Si demain on devait avoir un produit intéressant, et bien de nouveau on se retrouverait avec la même problématique</i> ».
Chagrin	Déception liée à l'échec du Calorax.	« <i>J'ai été embauché pour ça il y a six ans. J'avais donné pas mal d'énergie quand même là-dedans. C'est vrai que le voir s'arrêter, ça fait quand même mal !</i> ».

Retrait	Volonté de tourner la page.	« <i>Psychologiquement, je n'ai plus envie. Je tourne une page si vous voulez. Je n'ai pas envie, en plus, d'en entendre parler [...] Dans ma tête il faut quand même aussi fermer cette parenthèse</i> ». « <i>Pour moi, à la limite, c'est derrière, c'est fini !</i> ».
Silence	Absence de contestation de la décision d'arrêter le produit.	« <i>Je suis très négatif sur cette prise de décision, mais pour autant on n'avait pas notre mot à dire</i> ».
Isolement	Volonté de fuir les tensions.	« <i>L'image de marque n'était pas au top en interne, donc c'était assez dur à vivre tous les jours. Je crois que [Monsieur Z], ça lui a fait du bien de partir, parce qu'il en avait sa claque. Il a un peu souffert sur la fin</i> ».

5.2.3. Phase d'accommodation et de réorganisation

Indicateurs	Exemples	Verbatim des "acteurs clés"
Réinvestissement	Réinvestissement du chef de produit sur une autre mission.	« <i>Ici, ce qui est bien c'est que c'est quelque chose de tout nouveau dans une petite cellule et tout le monde est un petit peu dans la même galère</i> ».
Apprendre à vivre avec	Le chef de produit accepte de parler du Calorax.	« <i>S'il y a un problème, je suis toujours là pour le résoudre</i> ».
Penser à l'avenir	Le chef de produit pense au nouveau Calorax.	« <i>Mon souhait, c'est que si jamais ils développent ce produit-là, j'aimerais bien continuer à participer à ce développement.</i>
Souvenirs négatifs	Recensement des erreurs commises.	« <i>Il y a eu des erreurs d'applications, ça c'est clair</i> ».
Relativisation	Apprentissage (moins d'euphorie).	« <i>Ça apprend beaucoup de choses. Ça forge un peu la méfiance</i> ».

6. LIMITES DE CET ARTICLE ET PISTES DE RECHERCHE

En premier lieu, on peut se demander dans quelle mesure nos conclusions sont contingentes à l'entreprise et au produit considérés dans le cadre de cette recherche. Ainsi, par exemple, la déconvenue n'est-elle pas plus douloureuse – et sa "magnitude" plus élevée – lorsqu'elle concerne un projet de grande ampleur ? En effet, nous avons conduit un certain nombre d'entretiens dans une entreprise française du SBF victime d'un échec commercial cuisant, où nous avons repéré des preuves encore plus directes de l'état affectif douloureux de certains acteurs. Nous pensons notamment à des démissions consécutives à l'arrêt du produit, aux larmes ou à l'agressivité de quelques répondants lors des interviews ou encore au refus catégorique de certaines personnes de nous rencontrer : « *Je ne veux plus en entendre parler [...] C'est un sujet douloureux pour moi !* ». Dès lors, peut-être serait-il intéressant, à l'avenir, de conduire de nouvelles études de cas dans d'autres entreprises afin d'opérer des comparaisons inter-cas permettant de compléter notre cadre conceptuel.

Par ailleurs, notre métaphore du deuil peut prêter le flanc à certaines critiques. En particulier, même si, dans sa première génération, le Calorax est mort, cela ne signifie pas que cette orientation de recherche soit abandonnée par le groupe Alfa Laval. La définition que nous donnons au terme d'échec commercial est donc très profondément ancrée dans le court terme : « *Le Calorax, en tant que produit, a été temporairement arrêté, mais nous nous penchons actuellement sur des projets qui s'appuient sur le concept du Calorax. Le concept du Calorax est bel et bien en vie !* ». Il y a donc une vraie différence avec la perte d'un être cher qui est, quant à elle, définitive : « *La mort imprime au deuil un caractère particulier en raison de sa radicalité, de son irréversibilité, de son universalité, de son implacabilité. Elle oblige au deuil alors qu'une séparation non mortelle laisse toujours l'espoir de retrouvailles* » (Hanus, 1995) (cité par Dubouloy, 1996). Ainsi, par exemple, le chef de produit semble partant pour un nouveau projet : « *En Suède, il y a actuellement une technologie qu'ils sont en train de mettre au point là-dessus. Donc ça pourrait continuer. Et mon souhait, c'est que si jamais ça continue, moi j'aimerais bien être partie prenante parce que j'ai une certaine expérience, un certain know-how là-dessus. S'ils développent ce produit-là, j'aimerais bien continuer à participer à ce développement !* ». L'enchevêtrement des projets dans le temps au sein des entreprises innovantes peut donc faciliter le processus de deuil pour les "acteurs clés".

Enfin, notons que le caractère linéaire et séquentiel du deuil – i.e. l'enchaînement des trois phases rappelées précédemment – semble peu évident dans le cas que nous avons étudié. Il s'agissait donc avant tout dans cette recherche de montrer un certain nombre d'analogies frappantes qu'il s'agirait d'approfondir dans de futurs travaux. En effet, l'entretien de recherche écrase la chronologie des événements. Lors des interviews, les "acteurs clés" nous ont ainsi fait part de leur ressenti au cours des derniers mois, sans que l'on puisse vraiment déterminer quelle étape du deuil a eu lieu avant l'autre. Du coup, les indicateurs signalant la présence d'un processus de deuil ont tendance à se superposer au sein d'un même entretien. Il ne s'agit toutefois pas là d'un argument rédhibitoire. En effet, dans le vécu des personnes endeuillées, les différentes phases du processus de deuil se chevauchent très largement et l'on retrouve dans les différentes étapes des échos des étapes précédentes qui persistent encore. C'est tout simplement le signe que le processus de cicatrisation s'opère lentement (Pailot, 1995). D'un point de vue méthodologique, il pourrait néanmoins être intéressant d'observer et de suivre dans le temps un "acteur clé" victime d'un deuil présumé (ex. : cas d'un chef de

produit confronté à une situation d'échec commercial), afin de repérer l'évolution de son ressenti, de son comportement, de son état d'esprit, etc.

7. IMPLICATIONS MANAGERIALES

Compte tenu des éléments qui précèdent, nous aboutissons clairement à des problématiques managériales. Etant donné que les acteurs clés sont ceux qui concentrent le maximum d'expertise sur le projet ayant échoué, il est capital que les entreprises les accompagnent dans leur processus de deuil. En effet, ces personnes détiennent des savoirs précieux pour l'avenir du groupe, que l'on songe notamment à tous les nouveaux projets susceptibles de réutiliser tout ou partie des technologies mobilisées sur ce projet-là. A ce titre, c'est le rôle du département des ressources humaines d'accompagner les acteurs en cas d'échec commercial et de tout mettre en oeuvre pour que ces derniers tournent la page au plus vite et puissent avoir des opportunités de travailler sur d'autres sujets.

Notons justement que, dans le cas d'Alfa Laval, le processus de deuil a été accéléré, car de nouvelles fonctions ont rapidement été confiées au chef de produit et à son adjoint. Cela leur a permis de passer à autre chose sans tarder, plutôt que de ressasser l'expérience du Calorax : *« En fait, je suis passé à autre chose. Depuis le début de l'année dernière, j'ai été officiellement mis en animateur sécurité sur le site. Quand je suis revenu de mon arrêt de travail, j'avais fait une croix sur le produit. Il était réglé ! [...] Pour moi, à la limite, c'est derrière, c'est fini ! »*. En conséquence, il apparaît que le deuil est beaucoup plus rapide dans le monde de l'entreprise que pour la perte d'un être cher : *« Evidemment, quand vous arrêtez un produit, à court terme, vous avez beaucoup de feelings et de réactions négatives, mais je pense que c'est une période relativement courte. Ensuite, les gens commencent à travailler sur de nouvelles choses et peuvent probablement mettre ça derrière eux »*. En résumé, il est difficile pour les "acteurs clés" de se plier immédiatement à une réalité financière qui vient remettre en cause des années de travail et qui conduit à l'élimination d'un produit auquel ils s'étaient attachés. Toutefois, la page peut être tournée assez vite, pourvu qu'on les affecte à de nouvelles missions tout aussi intéressantes par le jeu de la mobilité interne, chose souvent possible dans les grands groupes.

Précisons toutefois que l'accompagnement des hommes sur le plan affectif, en cas d'échec commercial, n'est pas quelque chose d'encore très bien ancré dans l'esprit des managers :

« *L'affectivité dans la vie de l'entreprise, on s'en fiche complètement. Ça n'a aucun intérêt ça !* » clamait par exemple un cadre dirigeant rencontré lors d'un entretien antérieur à cette recherche. L'organisation, loin d'aider certains de ses collaborateurs dans leur difficile traversée du processus de deuil, la dénie, la banalise, préoccupée qu'elle est par son efficacité et sa performance souligne effectivement Dubouloy (1996). Or, Chanlat (2002) rappelle à juste titre que l'action managériale la plus efficace est celle qui tient compte autant des personnes que des impératifs économiques. D'ailleurs, nous dit-il, la prise en compte des éléments humains n'est pas contradictoire à la bonne performance économique de l'organisation.

NOTES

¹A la lecture de ce paragraphe, le Président d'Alfa Laval SAS a tenu à souligner que c'est surtout le profil du chef de produit (en termes de compétences techniques et de capacités managériales) et les besoins du groupe de développer un centre d'appels qui ont conduit Alfa Laval à proposer au chef de produit du Calorax le poste qu'il occupe aujourd'hui. Autrement dit, le Président de la société commerciale n'a pas le sentiment que ce dernier « paye » l'échec commercial en terme de carrière.

²Dans le cadre d'une autre recherche au sein d'une entreprise française du SBF 120, nous avons d'ailleurs interrogé des "acteurs clés" ayant été licenciés suite à l'échec d'un produit. Ces derniers ont insisté sur la douleur qu'avait provoqué chez eux cette mise à l'écart post-mortem : « *J'ai mis toute ma passion dans ce projet et ils m'ont virée [...] Pointer aux ASSEDIC à 35 ans quant tout le monde dit que vous êtes une femme de qualité qui fait du bon boulot, ça fait mal. Le préjudice ce n'est pas seulement de toucher les ASSEDIC, il est également psychologique !* ».

³Les références en psychanalyse ont été trouvées sur : <http://www.cps.ca/francais/enonces/FN/fn01-02.htm>.

⁴Nous soulignons ci-après les différents indicateurs servant à repérer le processus de deuil.

BIBLIOGRAPHIE

Argyris C., 1990, *Overcoming Organizational Defenses – Facilitating Organizational Learning*, Allyn et Bacon.

Argyris C. et Schön D., 1978, *Organizational Learning: a Theory of Action Perspective*, Addison Wesley.

Atuahene-Gima K. et Micheal K., 1998, "A Contingency Analysis of the Impact of Salesperson's on Satisfaction and Performance in Selling New Products", *European Journal of Marketing*, Vol. 32, N°9/10, pp. 904-921.

- Aubert N.**, 1997, "L'entreprise comme instance de création existentielle : aspirations et désillusions" in T. Pauchant (éd.) *La quête du sens*, Editions d'Organisation.
- Bacqué M.-F. et Hanus M.**, 2000, *Le deuil*, Que sais-je ?, PUF.
- Bon J. et Ourset R.**, 1988, "L'entreprise amnésique", *Revue française de gestion*, Septembre-Octobre.
- Chanlat J-F.**, 2002, "Le défi social du management : l'apport des sciences sociales" in M. Kalika (éd.), *Les défis du management*, Editions Liaisons.
- Cuisner M., Jansen H., Graauw C., Bakker S. et Hoogduin C.**, 1996, "Pregnancy Following Miscarriage: Curse of Grief and Some Determining Factors", *Journal of Psychometric Obstetrics and Gynecology*, Vol. 17, pp. 168-174.
- Dougherty D.**, 1992, "Interpretative Barriers to Successful Product Innovation in Large Firms", *Organization Science*, Vol. 3, N°2, pp. 179-202.
- Dubouloy M.**, 2002, "Gérer les transitions organisationnelles et les souffrances qu'elles provoquent. Exemple d'un dispositif : déconstruction et reconstruction", *Gestion des ressources humaines et stratégies*, XIII^{ème} congrès annuel de l'AGRH.
- Dubouloy M.**, 1996, "Les processus et rituels de deuil dans les organisations", Actes du colloque de l'AGRH, Paris.
- Farson R. et Keys R.**, 2002, "The Failure-tolerant Leader", *Harvard Business Review*, août, pp. 64-71
- Freud S.**, 1921, "Psychologie collective et analyse du Moi" in *Essais de psychanalyse*, Paris, Edition Payot.
- Hambrick D.C. et Aveni d' R.A.**, 1988, "Large Corporate Failures as Downwards Spirals", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 33, pp. 1-23.
- Hamel G. et Prahalad C.K.**, 1994, *Competing for the Future*, Harvard Business School Press.
- Hanus M.**, 1995, *Les deuils dans la vie. Deuils et séparations chez l'adulte et chez l'enfant*, Edition Maloine, Paris.
- Iribarne P. d'**, 1993, *La logique de l'honneur*, Paris, Seuil.
- Kay J., Roman B., Schulte H.M.**, 1997, "Pregnancy Loss and the Grief Process" in Woods J.R., Woods J.L.E., (éds.) *Loss during Pregnancy or in the Newborn Period*, Pitman: Jannetti Publications Inc, pp. 5-36.
- Kerdellant C.**, 2000, *Le prix de l'incompétence : histoire des grandes erreurs du management*, Denoël Impacts.

- Koenig G.**, 1996, *Management stratégique : Paradoxes, interactions et apprentissages*, Nathan.
- Leonard-Barton D.**, 1995, *Wellsprings of Knowledge – Building and Sustaining the Sources of Innovation*, Harvard Business School Press.
- Levinthal D.A.**, 1991, "Random Walks and Organizational mortality", *Administrative Science Quarterly*, Septembre, Vol. 36, N°3, pp. 397-420.
- Levinthal D.A. et March J.**, 1993, "The Myopia of Learning", *Strategic Management Journal*, Vol. 14.
- Maitlis S. et Lawrence T.**, 2003, "Orchestral Manoeuvres in the Dark: Understanding Failure in Organizational Strategizing", *Journal of Management Studies*, Vol 40, N°1, Janvier.
- 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*, Vol. 16, pp. 187-220.
- Mirvis P. et Berg D.**, 1977, *Failures in Organization and Change: Cases and Essays for Learning*, New York: John Wiley.
- Pailot P.**, 1995, "Propositions sur les conditions d'application de la théorie du deuil dans les sciences de gestion", *Cahier de Recherche CLAREE*, IAE de Lille.
- Parkes C.M.**, 1987, *Bereavement: Studies of Grief in Adult Life*, 2ème édition, Madison: International Universities Press.
- Prax J.Y.**, 2000, *Le guide du knowledge management*, Dunod.
- Rando T.A.**, 1993, "A perspective on Loss, Grief and Mourning" in Rando T.A., (éd.) *Treatment of Complicated Mourning*, Champaign: Research Press, pp. 19-77.
- Royer I.**, 2003, "Why Bad Projects Are So Hard to Kill?", *Harvard Business Review*, Février, pp. 49-56.
- Sahal D.**, 1981, *Pattern of Technological Innovation*, Addison-Wesley, Reading MA.
- Shepherd D.A.**, 2003, "Learning from Business Failure: Propositions of Grief Recovery for the Self-Employed", *Academy of Management Review*, Vol. 28, N°2, pp. 318-328.
- Tezuka H.**, 1997, "Success as the Source of Failure? Competition and Cooperation in the Japanese Economy", *Sloan Management Review*, Vol. 38, N°2, pp. 83-89.
- Widlöcher D.**, 1983, *Les logiques de la dépression*, Paris, Fayard.