



**HAL**  
open science

## “ Can’t remember what I forgot ” : connaissance des capacités en situation d’oubli organisationnel

Frédéric Garcias, Cédric Dalmasso, Colette Depeyre

### ► To cite this version:

Frédéric Garcias, Cédric Dalmasso, Colette Depeyre. “ Can’t remember what I forgot ” : connaissance des capacités en situation d’oubli organisationnel. XXIVe Conférence Internationale de Management Stratégique, AIMS, Jun 2015, Paris, France. hal-01266874

**HAL Id: hal-01266874**

**<https://hal.science/hal-01266874>**

Submitted on 3 Feb 2016

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L’archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d’enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

## **« *Can't remember what I forgot* » : connaissance des capacités en situation d'oubli organisationnel**

**Garcias, Frédéric**

**CGS, MINES ParisTech**

**[frederic.garcias@mines-paristech.fr](mailto:frederic.garcias@mines-paristech.fr)**

**Dalmasso, Cédric**

**CGS, MINES ParisTech**

**[cedric.dalmasso@mines-paristech.fr](mailto:cedric.dalmasso@mines-paristech.fr)**

**Depeyre, Colette**

**DRM, Université Paris Dauphine**

**[colette.depeyre@dauphine.fr](mailto:colette.depeyre@dauphine.fr)**

### **Résumé :**

---

La littérature en management stratégique a identifié les raisons pour lesquelles il était difficile, pour les organisations, de connaître leurs propres capacités, du fait de difficultés d'observation, de l'ambiguïté du lien à la performance, ou encore de biais cognitifs. C'est pourquoi se développe aujourd'hui un champ de recherches spécifiquement dédiées à l'étude des connaissances sur les capacités organisationnelles. Si, pour certains, cette méconnaissance des capacités peut constituer un avantage supplémentaire dans le cas de firmes en position d'avantage concurrentiel, en érigeant une barrière à l'imitation, il ne peut en aller de même pour des firmes en difficulté. En particulier, dans le cas de firmes qui seraient confrontées à l'« oubli organisationnel », phénomène qui correspond à une situation de sous-performance provoquée par une perte de capacités, pouvant être liée à une interruption d'activité, de hauts niveaux de *turnover* ou de départs en retraite, ou des défaillances des dispositifs de gestion des connaissances. La littérature sur l'oubli organisationnel, essentiellement statistique, ne fournit cependant pas de clés permettant une appréhension stratégique et actionnable des pertes de capacités. Cet article propose de croiser la perspective des champs de recherche sur la connaissance des capacités et sur l'oubli organisationnel, autour des deux questions suivantes : quels liens entretiennent l'oubli organisationnel et l'ambiguïté causale ? Qu'est-ce qui facilite ou empêche la constitution, par les acteurs, de connaissances sur les capacités perdues ou altérées d'une organisation ? À travers l'étude du cas « extrême » d'une organisation issue du domaine de l'ingénierie de grands projets industriels et soumise à des facteurs « objectifs » d'oubli organisationnel ainsi qu'à des difficultés opérationnelles, nous

montrons qu'une situation d'oubli organisationnel tend à renforcer l'ambiguïté causale. Nous analysons les contradictions entre acteurs de l'organisation dans la perception de cette situation, et nous montrons que plusieurs obstacles cognitifs compliquent son appréhension : l'ambivalence des signaux sur la performance, le caractère éclaté et contradictoire de la référence aux capacités passées, et l'enchevêtrement de déficits de capacités d'origines diverses. Nous discutons ensuite la portée de ces résultats pour le champ du management stratégique, en soulignant l'enjeu d'une plus grande prise en compte des dynamiques internes aux capacités organisationnelles et des risques qu'elles impliquent.

**Mots-clés :** théorie des ressources et compétences, grande entreprise, gestion des connaissances, étude de cas, oubli organisationnel

---

## **« *Can't remember what I forgot* » : connaissance des capacités en situation d'oubli organisationnel**

### **INTRODUCTION**

La littérature en management stratégique a identifié les raisons pour lesquelles il était difficile aux organisations de connaître leurs propres capacités (Denrell, Arvidsson, & Zander, 2004; Rulke, Zaheer, & Anderson, 2000), du fait de difficultés d'observation (Depeyre, 2009; Godfrey & Hill, 1995), de l'ambiguïté du lien à la performance (King, 2007; King & Zeithaml, 2001; Powell, Lovallo, & Caringal, 2006) ou encore de biais cognitifs. C'est pourquoi se développe aujourd'hui un champ de recherches spécifiquement dédiées à l'étude des processus de génération de connaissances sur les capacités organisationnelles (Eggers & Kaplan, 2013).

Si certains auteurs ont pu avancer que cette méconnaissance des capacités pouvait constituer un avantage supplémentaire pour des firmes en position d'avantage concurrentiel (King & Zeithaml, 2001), en érigeant une barrière à l'imitation, il ne peut en aller de même pour des firmes en difficulté. En particulier, dans le cas de firmes qui seraient confrontées à l'« oubli organisationnel », phénomène mis en évidence dans le sillage de l'étude des courbes d'apprentissage, et qui correspond à une situation de sous-performance provoquée par une perte de capacités (Argote, 2013a; Benkard, 2000; Martin de Holan & Phillips, 2004). La littérature sur l'oubli organisationnel, essentiellement statistique, ne fournit cependant pas de clés permettant une appréhension stratégique et actionnable des pertes de capacités (Benkard, 2000).

Cet article propose ainsi un croisement de perspective des champs de recherche sur la connaissance des capacités et sur l'oubli organisationnel, autour des deux questions suivantes : quels liens entretiennent l'oubli organisationnel et l'ambiguïté causale ? Qu'est-ce qui facilite ou empêche la constitution, par les acteurs, de connaissances sur les capacités perdues ou altérées d'une organisation ? À travers l'étude du cas « extrême » (Yin, 1994) d'une organisation, évoluant dans le domaine de l'ingénierie de grands projets industriels, et soumise à des facteurs « objectifs » d'oubli organisationnel ainsi qu'à des difficultés

opérationnelles, nous montrons qu'une situation d'oubli organisationnel tend à renforcer l'ambiguïté causale. Nous analysons les contradictions entre acteurs de l'organisation dans la perception de cette situation, et nous montrons que plusieurs obstacles cognitifs compliquent son appréhension : l'ambivalence des signaux sur la performance, le caractère éclaté et contradictoire de la référence aux capacités passées, et l'enchevêtrement de déficits de capacités d'origines diverses. Nous discutons ensuite la portée de ces résultats pour le champ du management stratégique, en soulignant l'enjeu d'une plus grande prise en compte des dynamiques internes aux capacités organisationnelles et des risques associés à celles-ci.

## **1. CONNAISSANCE DES CAPACITES, CONNAISSANCE DE L'OUBLI ORGANISATIONNEL**

### **1.1. QUE SAIT-ON DE CE QUE LES ORGANISATIONS SAVENT DE LEURS PROPRES CAPACITES ?**

Les processus par lesquels les organisations cherchent à connaître leurs propres capacités, c'est-à-dire à identifier leurs actifs stratégiques et à appréhender leur valeur et leur potentiel d'action, retiennent une attention croissante dans le domaine du management stratégique. En témoigne l'émergence du champ consacré aux enjeux croisés de « cognition et capacités » (Gavetti, 2005; Kaplan, 2008; Tripsas & Gavetti, 2000), dont Eggers et Kaplan ont récemment proposé une vaste synthèse (Eggers & Kaplan, 2013).

La « connaissance de soi » par l'organisation (*“organizational self-knowledge”* (Rulke et al., 2000)) est en effet une condition essentielle de l'action collective et de la recherche de performance. Ainsi, pour Hecker, *« collective performance depends on coordinating the distributed knowledge and activities of the collective's members. This is facilitated [...] by a kind of meta-memory about the knowledge or skills available in the collective and about the locations (i.e., people or knowledge-embedding artifacts) where particular knowledge is stored [...] The assignment of tasks and responsibilities is likewise informed by these meta-memories »* (2012, p. 431). Des opérations aussi élémentaires que la division et l'allocation du travail, la détermination des objectifs, et de façon plus générale la coordination, ne sont donc possibles qu'à la condition de disposer d'un « méta-savoir » sur les capacités de l'organisation et de ses différentes composantes.

Ce « méta-savoir » est également nécessaire à l'adaptation de l'organisation à son environnement stratégique. Une organisation doit en effet être en mesure, pour demeurer

compétitive, de percevoir des changements survenus dans son environnement (Doz & Kosonen, 2010), mais aussi d'adapter ses capacités à ces changements, ce qui implique de déterminer quelles capacités doivent être conservées, transformées ou acquises. Cette double attention externe et interne est ainsi un préalable au dynamisme des capacités organisationnelles (Teece, Pisano, & Shuen, 1997; Winter, 2003), mais aussi plus largement à la recherche d'une congruence (« *fit* ») entre capacités et environnement (Siggelkow, 2001).

Cependant, les caractéristiques de ce « méta-savoir » de l'organisation sur elle-même et les modalités de sa constitution sont à ce jour peu connues. Pour Eggers et Kaplan, alors que les théories classiques en management stratégique tiennent pour acquis que les « *managers are fully aware of their organization's existing and potential capabilities [...] we know very little about how managers understand what the organization is capable of* » (2013, p. 299). En effet, à ce stade, la littérature s'en est tenue à identifier les raisons pour lesquelles il était difficile, pour les managers, de connaître et d'évaluer les capacités de leur organisation, et de faire sens de sa performance. Ces raisons sont regroupées et désignées à travers la notion d'« ambiguïté causale » (King, 2007; King & Zeithaml, 2001; Powell, 2006). Cette notion, issue des développements, au sein du courant de la *Resource-Based View of the firm* (Barney, 2001; Wernerfelt, 1984) sur les sources de l'avantage compétitif, désigne les raisons pour lesquelles « *neither the firm nor its rivals can determine the causes of firm performance* » (Powell et al., 2006, p. 175).

Cette ambiguïté, d'après les mêmes auteurs, s'explique en premier lieu par le fait que les compétences sont le plus souvent « *complexes* » ou « *tacites* ». Ce constat rejoint les acquis bien connus des théories dites de la *Knowledge-Based View of the firm*, qui ont depuis longtemps exploré les conséquences du caractère « *tacite* » des connaissances stratégiques dans les organisations (Polanyi, 1962; Szulanski, 1996). Cette ambiguïté découle également de ce que le lien causal entre compétence(s) et la performance est « *impossible à spécifier* » : pour Denrell et al. (2004), « *inferring capabilities on the basis of observed behavior and performance is not easy [...] observed performance typically is an unreliable indicator of capability* » (p. 1492). Ainsi, si l'on part du principe que les capacités organisationnelles relèvent majoritairement de l'inobservable (Depeyre, 2009), pouvoir les inférer à partir de variables observables, telles que les indicateurs de performance, suppose d'établir des liens causaux donnant du sens à cette performance. Or cela constitue une opération

particulièrement complexe, comme l'ont notamment montré les travaux de Levinthal et March (1993), qui parlent des « *confusions de l'expérience* » (p. 96-97), et mettent en avant l'ambiguïté de l'expérience, de la performance, et la nécessaire subjectivité dans l'interprétation de celles-ci.

Il en résulte que les managers « *develop only noisy perceptions of those capabilities. These perceptions are subject to classic biases of interpretation* » (Eggers & Kaplan, 2013, p. 300). De ce fait, « *managers in the same organization can have very different views about the capabilities present within the organization* » (p. 310). Ces biais interprétatifs, pour Denrell et al. (2004), peuvent être liés au fait que les managers ont accès à des informations différenciées selon leurs « réseaux personnels », ou encore parce qu'ils ont des « structures d'attention » hétérogènes (p. 1492). Plus généralement, pour Eggers & Kaplan, ils procèdent du fait que « *the process by which managers recognize what the organization can do is neither straightforward nor linear—it is inherently iterative, building on feedback about efficacy and usefulness from attempts to use the capabilities being assembled* » (p. 311). La connaissance des capacités, qui sera de toutes façons lacunaire et objet potentiel de conflits de représentation et d'interprétation, ne peut qu'être générée dans et par l'action, à travers des processus réflexifs que l'on peut rapprocher des processus d' « enquête » sur les « situations de gestion » mis en avant par des courants de recherche inspirés de la philosophie pragmatiste (Journé & Raulet-Croset, 2008).

Paradoxalement, plusieurs auteurs de ce courant de recherche considèrent que l'ambiguïté causale représente une opportunité davantage qu'un problème pour les organisations. Elle est en effet perçue comme une source décisive d'avantage concurrentiel, en ce qu'elle érige des barrières à l'imitation des capacités génératrices d'une valeur supérieure (King & Zeithaml, 2001). Cette positivité de l'ambiguïté causale fait certes l'objet de discussions au sein de l'académie, mais il est remarquable que ces débats n'envisagent jamais, et malgré le vœu formulé par certains auteurs tels Rouse and Daellenbach (1999), la perspective d'organisations qui rencontreraient des difficultés et seraient sous-performantes : quelles sont, dans des situations de ce type, les conséquences de l'ambiguïté causale ? Ne devient-elle pas un obstacle majeur à l'élaboration et au déploiement de réponses managériales appropriées ? Pour Le Breton et Miller, cette question est restée jusqu'ici hors du champ d'attention de la littérature stratégique sur les ressources et les capacités, focalisée sur la question des sources

de l'avantage concurrentiel et de la rente : « *too little attention has been devoted to the sources of resource vulnerability. We know a good deal about what constitutes a resource and what sustains its rents, but far less about the vulnerabilities to which different resources are subject and the means by which these might be addressed* » (Le Breton-Miller & Miller, 2014).

Il y a donc un enjeu à intégrer à l'analyse des processus de connaissance des capacités les situations dans lesquelles celles-ci sont fragilisées. En particulier, Le Breton-Miller et Miller renversent la perspective sur les bénéfices supposés du caractère « tacite » des connaissances stratégiques : si cette caractéristique induit effectivement une barrière à l'imitation pour les concurrents, elle instaure également un risque d'« attrition » des capacités, du fait de la difficulté à transmettre les savoirs implicites ou tacites, notamment dans des situations de *turnover* important ou de départs en retraite. Les auteurs donnent des exemples d'entreprises ayant été confrontées à des pertes de capacités liées à des phénomènes de ce type, notamment la NASA, Texas Instrument ou Boeing.

## **1. 2. OUBLI ORGANISATIONNEL ET CONNAISSANCE DES CAPACITES « PERDUES »**

Il existe une littérature, éloignée du champ du management stratégique et de la littérature sur les ressources, qui porte sur les phénomènes dits d'« oubli organisationnel » (« *organizational forgetting* »), c'est-à-dire de pertes de capacités involontaires, dysfonctionnelles et dommageables pour la performance de l'organisation (Argote, 2013b; Argote, Beckman, & Epple, 1990; Bailey, 1989; Benkard, 2000; Darr, Argote, & Epple, 1995; Fernandez & Sune, 2009; López & Sune, 2013; Martin de Holan & Phillips, 2004)<sup>1</sup>. Les travaux sur l'oubli organisationnel s'inscrivent dans la continuité des recherches sur les courbes d'apprentissage et les phénomènes de *learning-by-doing*, qui visent à modéliser la corrélation entre l'expérience d'une organisation et sa performance. Contrairement aux postulats sous-jacents aux premières modélisations du *learning-by-doing*, les travaux sur l'oubli organisationnel ont montré que l'accumulation de capacités avec l'expérience n'était pas irréversible, et que certains facteurs pouvaient donner lieu à des réversions de la courbe d'apprentissage. En

---

<sup>1</sup> Cette littérature ne doit pas être confondue avec celle consacrée à l'*organizational unlearning* (terme faussement voisin), qui s'intéresse aux processus actifs d'élimination de savoirs obsolètes (Hedberg, 1981; Starbuck, 1996; Tsang & Zahra, 2008).



particulier, les interruptions ou les ralentissements du rythme de production, de hauts niveaux de *turnover* ou de départs liés à des départs en retraite ou à des mouvements de downsizing, ou encore les défaillances des dispositifs de codification et de transmission des connaissances, ont été identifiés comme sources potentielles d'oubli organisationnel. L'obsolescence technique est également souvent avancée comme un facteur d'oubli organisationnel, mais certains auteurs, comme Thompson (2007), considèrent que cette inclusion introduit une confusion entre des phénomènes conceptuellement distincts.

Toutefois, ces travaux, qui relèvent exclusivement de la statistique et de la modélisation mathématique, n'ont pas, à ce jour, exploré les implications pratiques et stratégiques de l'oubli organisationnel, précisément du fait de leur posture méthodologique. Celle-ci repose en effet exclusivement sur l'inférence des capacités à partir de variables statistiques (la performance, le turnover, le rythme de production...), ne donnant pas de véritable prise quant aux moyens qui permettraient, en situation réelle, aux managers d'identifier des phénomènes d'oubli organisationnel, d'en établir l'ampleur et les causes, et surtout d'y apporter des réponses appropriées. Par ailleurs, étrangers, comme nous l'avons dit, au champ de la stratégie, ils n'intègrent pas dans l'analyse les phénomènes d'ambiguïté causale. On le voit donc, le croisement de perspective entre le champ de l'oubli organisationnel et celui de la connaissance des capacités organisationnelles reste donc largement à faire.

Ce croisement est d'autant plus nécessaire que les travaux sur les moyens par lesquels les managers peuvent, malgré l'ambiguïté causale, générer des connaissances pertinentes sur les capacités de leur organisation, mettent en avant le rôle central de l'expérience dans ces processus. Pour Eggers et Kaplan, par exemple, le principal « *mechanism by which actors learn about their own organisations' skills* » est leur « *direct experience in the organization* » (2013, p. 311). C'est en effet, selon eux, la robustesse de leurs interactions avec leurs équipes et les autres membres de l'organisation aussi bien que leur familiarité avec les activités de celle-ci qui leur permet d'éviter ou de limiter les biais cognitifs dans la connaissance des capacités. Eggers et Kaplan font un lien entre ces phénomènes et les travaux menés sur les « systèmes de mémoire transactionnelle » (*transactive memory systems*), qui étudient la façon dont les individus, au sein d'une équipe de travail, génèrent et conservent de la connaissance sur les savoirs et les capacités des autres membres de l'équipe (Akgün, Byrne, Keskin, Lynn, & Imamoglu, 2005; Brandon & Hollingshead, 2004; Hollingshead, 1998; Wegner, 1987). La

notion de mémoire transactionnelle a été récemment proposée comme fondement possible de la dimension « collective » du savoir dans les organisations (Hecker, 2012) ainsi que des « capacités dynamiques » de la firme (Argote & Ren, 2012).

Ainsi, si l'« expérience » joue un rôle clé dans la connaissance des capacités, il y a lieu de s'interroger sur l'impact de l'oubli organisationnel, qui est précisément synonyme de perte d'expérience pour les organisations, sur la constitution de cette connaissance des capacités. Ce qui nous amène à formuler les questions suivantes : quels liens entretiennent l'oubli organisationnel et l'ambiguïté causale ? Qu'est-ce qui facilite ou empêche la constitution, par les acteurs, de connaissances sur les capacités perdues ou altérées d'une organisation ?

Dans cet article, nous cherchons à répondre à ces questions à travers l'étude du cas d'une organisation issue du secteur de l'ingénierie de grandes infrastructures industrielles. L'intérêt de cette organisation est de présenter à la fois des facteurs « objectifs » susceptibles de produire de l'oubli organisationnel, mais aussi des problèmes de performance. Sur la base d'entretiens, nous avons étudié la façon dont les acteurs perçoivent et interprètent les difficultés rencontrées. Dans la section « Résultats », nous montrons que trois « obstacles » principaux compliquent l'appréhension de la situation d'oubli organisationnel : les difficultés à faire sens de la performance, l'ambivalence de la perception de l'histoire de l'organisation, et l'enchevêtrement des déficits de capacités qui peut conduire à ce qu'ils se masquent mutuellement.

## **2. CONTEXTE, MATÉRIAU ET MÉTHODES DE RECHERCHE**

### **2. 1. SELECTION DU CAS**

Le matériau qui sera utilisé dans cette communication est issu d'une collaboration d'une durée d'un an et demi (entre janvier 2011 et mai 2012) de deux des auteurs de l'article avec les managers d'une organisation évoluant dans le domaine de l'ingénierie de réalisation de projets complexes. Elle est l'une des nombreuses unités d'un groupe industriel d'envergure mondiale, et compte environ un millier de membres, ingénieurs dans leur grande majorité.

Cette organisation a été retenue, pour cette communication, parce qu'elle présentait comme singularité de réunir de façon particulièrement exhaustive les conditions qui ont été identifiées

dans la littérature comme les causes potentielles de l'oubli organisationnel (Argote, 2013a). En effet, cette organisation se caractérise par les faits suivants :

- Elle a connu une longue interruption de son activité « cœur de métier », à savoir le développement et le pilotage de la réalisation d'infrastructures complexes, qui a duré entre la fin des années 1990 et la fin des années 2000 (soit une dizaine d'années). Le moment de notre collaboration avec cette unité d'ingénierie correspondait donc à une phase de redémarrage d'une activité mise en veille prolongée.
- Elle a connu, corrélativement au fait précédent, un profond renouvellement de ses ressources humaines d'ingénierie. La période de mise en veille avait en effet donné lieu à de nombreux départs en retraite anticipée ou en mobilité. Au moment de la relance de l'activité (autour de 2007), l'organisation comptait autour de 600 membres. La direction a alors décidé, pour faire face à une importante croissance présente et à venir du volume de projets, de doubler les effectifs, les portant à 1 200 à l'horizon 2012. Ce doublement s'est opéré prioritairement (à 90%) par l'embauche de jeunes ingénieurs diplômés.
- Le redémarrage de l'activité coïncidait enfin avec un « saut technologique », les infrastructures développées à partir de la fin des années 2000 étant considérées comme de « nouvelle génération » par rapport à celles développées antérieurement. Nous avons cependant pu remarquer que la question du caractère radical ou incrémental de ce saut technologique faisait l'objet d'abondantes discussions parmi les spécialistes du domaine.

À la présence de ces facteurs « objectifs » d'oubli organisationnel, tels que repérés par la littérature, s'ajoutaient, pour cette organisation des problèmes liés à la performance, en particulier dans le cadre de la réalisation d'un « projet pilote » sur les infrastructures de « nouvelle génération », objet de nombreux retards et surcoûts. L'existence de ces difficultés ouvrait la possibilité de reconnaître dans celles-ci les conséquences d'un phénomène d'oubli organisationnel.

Les études mono-cas (Siggelkow, 2007) permettent, par la richesse du matériau recueilli et par l'accès à des exemples « extrêmes » (Yin, 1994), de mettre en lumière des phénomènes inhabituels (Eisenhardt & Graebner, 2007), restés inaperçus ou sous-théorisés. Ici, le cas présente clairement un caractère extrême relativement aux facteurs d'oubli organisationnel identifiés, en ce qu'ils sont tous présents et se combinent, à une ampleur chaque fois inhabituelle (longueur de la période d'interruption, niveau particulièrement élevé de

*turnover...*), à l'exception du facteur d'obsolescence, pour lequel, nous l'avons dit, les choses se présentent de façon plus ambiguë.

## 2. 2. RECUEIL DES DONNEES

Les données présentées ici sont issues d'entretiens menés entre mars et mai 2011 auprès d'un échantillon d'acteurs de l'organisation. Ces entretiens ont eu lieu à la suite d'une première phase d'« exploration » du terrain, principalement grâce à des entretiens préparatoires et de l'analyse documentaire (prise de connaissance de l'activité, des caractéristiques de l'organisation, des principales transformations en cours en son sein), suivie d'une seconde phase dite « méthodologique », au cours de laquelle nous avons identifié les acteurs à rencontrer et élaboré une grille d'entretiens ad hoc.

Les entretiens menés étaient de type semi-directif. Nous en avons mené 49 au total, d'une durée moyenne de deux heures. 43 d'entre eux ont pu faire l'objet d'un enregistrement puis d'une retranscription intégrale (1 458 pages), les 6 autres faisant l'objet de prises de notes. Les acteurs rencontrés se regroupaient comme suit en différentes catégories :

Type d'acteur	Nombre d'entretiens
Membre de l'équipe de direction (niveau hiérarchique N+3)	ED1 à ED6
Chef de projet, chef de projet adjoint (niveau hiérarchique N+2)	CP1 à CP9
Chef de service métier (niveau hiérarchique N+2)	CM1 à CM5
Chef d'équipe (niveau hiérarchique N+1)	CE1 à CE5
Concepteur/ingénieur (niveau hiérarchique N)	I1 à I14
Fonction support (planification, RH)	FS1 à FS4
Sous-traitant	ST1 à ST3
Réalisation de l'ouvrage (chantier)	CH1 à CH3
<b>Total</b>	<b>49</b>

## 2. 3. ANALYSE DES DONNEES

Les entretiens avaient pour but principal de recueillir auprès de ces acteurs, outre un certain nombre de données factuelles (leur profil et parcours, la nature de leur activité, la composition et l'organisation de leur équipe...), leur perception et leur analyse des difficultés rencontrées

par l'organisation dans la poursuite de ses missions, ainsi que sur les éventuels moyens de les surmonter.

Une première lecture globale des données a clairement fait ressortir l'existence de divergences importantes entre acteurs dans l'appréciation et l'interprétation des difficultés rencontrées par l'organisation. Cette première lecture a fait émerger des thèmes sur lesquels les contradictions se cristallisaient : la caractérisation de la (sous-)performance, la référence au passé de l'organisation, et enfin la nature des capacités à développer (ou redévelopper) pour atteindre les objectifs de performance.

Une seconde lecture, munie de ces catégories analytiques, a cherché à repérer et à analyser de façon plus systématique ces contradictions, à en rechercher l'origine, et à voir si elles dessinaient un tableau compréhensible de la « situation » de gestion de l'organisation.

Au final, nous proposons, dans la partie Résultats de cette communication, une réinterprétation de l'analyse de ces contradictions à la lumière des théories sur l'oubli organisationnel. Nous montrons, à partir des diagnostics « indigènes » formulés par les acteurs concernés, comment ceux-ci se saisissent ou non de la situation d'oubli organisationnel. Cette approche se rapproche d'une démarche pragmatique d'« enquête » sur une « situation » à la fois incertaine et ambiguë (Journé & Raulet-Croset, 2008).

### **3. RÉSULTATS**

Une situation d'oubli organisationnel se définit comme une perte de capacités susceptible de générer une sous-performance. Pouvoir la diagnostiquer suppose donc de pouvoir établir clairement un différentiel négatif de performance, mais aussi de repérer une perte de capacités, donc de disposer d'une connaissance sur ce qu'étaient les capacités antérieurement à la perte, c'est-à-dire d'une représentation des capacités *passées*, ainsi que d'une représentation des insuffisances dans les capacités *présentes*. Or ces différentes opérations cognitives, nous allons le voir, étaient l'objet de fortes ambivalences et contradictions de la part des acteurs de l'organisation.

### 3. 1. UN DIAGNOSTIC AMBIVALENT SUR LA PERFORMANCE

Comme nous l'avons dit précédemment, l'organisation que nous avons étudiée présentait un certain nombre de caractéristiques renvoyant aux principaux facteurs d'oubli organisationnel identifiés par la littérature, mais témoignait également des difficultés apparentes dans l'atteinte de ses objectifs de performance. La principale raison pour laquelle nombre d'acteurs de l'organisation se représentaient celle-ci comme actuellement « sous-performante » était l'existence d'écarts très significatifs par rapport aux objectifs initiaux dans la réalisation du projet « pilote » associé au redémarrage de l'activité, à la fois sur les délais (un doublement) et le budget (près d'un triplement). Ces écarts s'accompagnaient de difficultés d'ordre plus qualitatif dans la réalisation du projet, nécessitant des reprises d'études.

Cependant, les entretiens ont rapidement fait ressortir que les acteurs avaient des façons très contrastées de donner un sens à ces données « objectives ». Pour certains, il ne faisait pas de doute que l'organisation était en grande difficulté et que le projet était un « *échec* ». D'autres, au contraire, portaient un regard beaucoup plus nuancé sur la situation, et relativisaient sa gravité, ce qui était surprenant compte tenu de l'apparente ampleur des chiffres.

La principale raison pour laquelle certains, en grande partie des ingénieurs expérimentés et des managers intermédiaires, en venaient à nuancer les difficultés, était un scepticisme avoué quant au « réalisme » des objectifs initiaux de performance. Un chef adjoint de projet rencontré affirmait ainsi, en parlant des délais prévisionnels :

*Tout le monde s'accorde aujourd'hui à dire que c'était un objectif irréaliste [...] Effectivement ça permet de relativiser... (CP4)*

Un contrôleur de gestion, à propos de la fixation du budget initial, se fait plus critique encore :

*À l'époque il avait été décidé d'afficher un coût bas. [...] C'était des objectifs irréalistes [...] C'est un peu de la mascarade, quoi... (FS2)*

De façon plus générale, de nombreux membres de l'organisation semblaient n'accorder qu'un crédit limité aux plannings « officiels » dans l'organisation. Un contrôleur de travaux déclarait ainsi sans ambiguïté :

*Interviewer : Vous n'avez pas confiance dans les plannings ?  
Interviewé : Aucune. C'est clair. Et je ne suis pas le seul (CH1)*

Nous avons eu accès à des documents internes (enquêtes RH), qui indiquaient en effet qu'en 2010, seulement 31% des répondants étaient « *d'accord* » avec l'affirmation « *les objectifs de l'unité sont réalistes* », 2% seulement étant « *tout à fait d'accord* » ! Ce taux est remonté en 2011, date à laquelle une révision des plannings a eu lieu, mais le sentiment de « *réalisme* » restait malgré tout minoritaire, puisque le taux de « *d'accord* » n'est remonté qu'à 44%. Les propos de ces ingénieurs étaient donc représentatifs d'un scepticisme endémique au sein de l'organisation.

Nous avons mené des analyses qui ont confirmé que ces objectifs initiaux étaient en effet particulièrement ambitieux, relativement aux performances en coûts et en délais constatées sur les projets comparables antérieurs dans l'entreprise. Des ingénieurs nous avaient ainsi rapporté que ce choix d'une stratégie de planification très volontariste s'expliquait par un souhait « *politique* » ou « *marketing* » de la direction de l'entreprise, visant à séduire de nouveaux clients par des affichages flatteurs d'une part, à stimuler le travail des équipes d'ingénierie par des objectifs ambitieux d'autre part. Or, on pouvait le constater, ce choix pouvait se retourner pour produire les effets exactement inverses. Il semblait ainsi avoir eu pour conséquence de brouiller presque entièrement les référentiels subjectifs auxquels les ingénieurs se réfèrent pour savoir s'ils sont « *en retard* » ou « *dans les temps* » dans leur travail, et dans l'avancement général du projet. Et donc d'inverser l'effet de mise sous contrainte initialement désiré. Un directeur adjoint affirmait ainsi, de façon très révélatrice :

*Le planning était trop peu réaliste, et les gens le savaient, c'était comme si vous ne mettiez pas de délais. Un planning n'a de sens qu'à partir du moment où il est partagé, à partir du moment où il est accepté. Si les gens disent : "de toute façon ce que tu me demandes, c'est irréalisable", alors à ce moment, paradoxalement, vous déstressez les gens : "de toute façon, on est dehors des clous, on est en dehors des clous". (ED5)*

Certains ingénieurs se disaient donc « *déstressés* » par le fait que la norme initialement fixée était « *irréaliste* ». Mais d'autres, comme ce chef d'équipe, disaient au contraire vivre l'accumulation des retards comme une véritable « *souffrance* » :

*On souffre, dans le sens où on a un planning qui est très ambitieux, qu'on doit tenir absolument. Et qu'en même temps on est soumis à beaucoup de contraintes. (ST1)*

Comment interpréter que des acteurs puissent vivre une même situation sur des registres affectifs si opposés ? Cela reflétait un caractère extrêmement paradoxal et éclaté des réactions des ingénieurs quant aux retards et aux surcoûts enregistrés par rapport aux objectifs officiels. La plupart des équipes ressentaient en effet les effets de la pression, ainsi qu'un sentiment d'échec... par rapport à des objectifs considérés comme « *intenable* ». Il se jouait donc une forte tension entre mobilisation et démobilisation, entre intériorisation de l'échec et relativisme, autant de signes d'une profonde instabilité, voire d'une indétermination des référentiels subjectifs sur lesquels fonder un jugement *de valeur* sur la performance.

Cette indétermination semblait avoir été produite par l'extrême ambition des objectifs initiaux. Elle était accentuée par une difficulté à comparer le projet en cours à des projets similaires. Les projets antérieurs de l'entreprise étaient technologiquement relativement différents, de même que les projets récents menés par les concurrents : le projet « pilote » portait en effet sur une technologie inédite, encore jamais industrialisée à grande échelle, ce qui compliquait les opérations de comparaison. Ainsi, les équipes de l'organisation apparaissaient comme fortement déboussolées dans leur aptitude à juger de leur propre performance, faute de « normes » fiables auxquelles se rattacher pour confronter le réalisé.

La littérature sur l'oubli organisationnel raisonne à partir de courbes d'apprentissage pour inférer une perte de capacités. La logique de ces courbes est de *mesurer* des variations de performance à partir d'un critère unique et objectif. Quand on se déplace dans un univers technologique plus complexe et plus changeant, et où la performance est de surcroît multidimensionnelle, de telles opérations deviennent bien moins évidentes : la comparaison de performances dans le temps ne prend en effet tout son sens qu'à technologie constante. La performance « officielle » mesurée dans l'organisation constitue un « *proxy* » de faible valeur pour détecter des changements survenus dans les capacités. Les acteurs doivent donc déplacer leur « enquête » vers ces capacités elles-mêmes, indépendamment de l'appréciation portée sur ce qu'elles produisent.

### **3. 2. UN REGARD AMBIVALENT SUR LE PASSE DE L'ORGANISATION**

Les acteurs que nous avons interrogés lors de la phase d'entretiens, lorsqu'ils cherchaient à expliquer les difficultés opérationnelles rencontrées sur le projet « pilote », convoquaient



généralement deux registres explicatifs : le registre d'un déficit de compétences « techniques » d'une part ; le registre d'un déficit de compétences « managériales » d'autre part (essentiellement, dans le second cas, des compétences dans le domaine de la gestion de projet : planification, pilotage, contrôle des coûts et des délais...). Mais de ces explications, il était difficile de dégager un tableau général de l'évolution dans le temps des capacités de l'organisation : ce déficit s'expliquait-il prioritairement par des changements survenus dans l'environnement, qui auraient rendues obsolètes les compétences de l'unité, ou par des phénomènes internes d'attrition ou de perte de ce qui existait auparavant ? A l'instar du diagnostic sur la performance, celui sur l'évolution des capacités était lourd d'ambiguïtés, que nous avons cherché à expliquer.

Un élément particulièrement surprenant qui est ressorti de nos analyses fut l'ambivalence, voire le caractère ouvertement contradictoire, de la référence au passé de l'organisation, particulièrement sur la question des capacités « managériales », et notamment de celles des « méthodes » permettant d'encadrer et de rythmer le travail des ingénieurs. Quand nous parlons de « passé », nous faisons ici référence à la période pendant laquelle l'entreprise a connu une intense activité de construction de nouvelles infrastructures (années 1980 et jusqu'à la 1990), au cours de laquelle elle menait de nombreux projets en parallèle, et avait rencontré, de l'aveu unanime de ses membres, un franc succès industriel. Pour un directeur adjoint interrogé, il ne faisait pas de doutes que ce succès industriel ait été obtenu grâce à l'application de méthodes d'ingénierie et de gestion de projet. Il indiquait ainsi :

*Par le passé, il y avait des méthodes. Quand [on] mettait en exploitation sept installations en parallèle, il y avait de véritables méthodes. Quand il y a eu la construction neuve, on est reparti avec un seul projet, et il n'y a eu peu besoin de travailler sur les méthodes. Je pense qu'aujourd'hui, il y a un vrai besoin de travailler sur les méthodes. (ED5)*

Si l'organisation éprouve donc aujourd'hui un « besoin de travailler sur les méthodes », c'est donc parce que le nombre de projets s'accroît, mais aussi, relèvent d'autres ingénieurs parce que ces méthodes se sont perdues avec l'interruption de l'activité, et n'ont pas été « redéveloppées » au moment du démarrage de l'activité, l'organisation ayant, semble-t-il, privilégié le redéploiement de compétences techniques, de l'aveu même du directeur :

*On a repris des gens qui avaient les compétences techniques en première priorité. [...] Donc toute la partie appui et méthodes, qui avait été complètement sinistrée, elle n'a pas été redéveloppée. (ED1)*

On a donc ici affaire à une première narration de l'« oubli organisationnel » relativement aux connaissances en matières de méthodes de gestion de projet : l'organisation détenait initialement ces connaissances, mais celles-ci ont été perdues avec l'interruption de l'activité, et il s'agit à présent de les reconstituer. Mais d'autres entretiens proposaient une interprétation sensiblement différente de ce « besoin de méthodes » appelé de ces vœux par de très nombreux acteurs, jusqu'au sommet stratégique de l'unité. Un directeur adjoint interrogé expliquait ainsi que l'oubli organisationnel (la « perte » des méthodes) se doublait d'un phénomène d'obsolescence :

*Mon impression quand même, c'est que [notre organisation] a probablement perdu 15 ans, 15 ou 20 ans par rapport à ce qui c'est passé autour d'elle. C'est-à-dire que l'on voit bien qu'on a des grands anciens qui ont construit [les installations historiques], qui ont encore en tête comment on les avait construites, mais on a perdu les méthodes. On a reconstruit [pour le projet pilote] un certain nombre de méthodes qui étaient l'image vue d'aujourd'hui, c'est-à-dire 15 ou 20 ans après, de méthodes qui étaient employées il y a 15 ou 20 ans. Ce qu'on n'a pas vu passer, c'est ce qui s'est passé dans le reste du monde de l'ingénierie, au niveau des outils, des méthodes de planification, des méthodes de gestion documentaire, etc. Je pense qu'on l'a pas vu, donc, ce n'est pas jeter la pierre aux gens, mais c'est parce qu'on n'a pas construit pendant tant d'années, parce qu'on était sur autre chose, on n'a pas vu passer. Et du coup, c'est pas facile de redémarrer. (ED3)*

Ici, le point de vue diffère donc sensiblement. L'insistance est mise sur le fait que l'on a, certes, reconstitué à moindres frais les méthodes ayant permis de mener les projets lorsque l'organisation connaissait son apogée, en s'appuyant sur le savoir des « *grands anciens* », mais c'est ce savoir des « *grands anciens* » qui est mis en cause, en ce qu'il est jugé rendu obsolète par les changements survenus à l'extérieur de l'organisation depuis 15 ou 20 ans. On voit donc que la représentation de la « séquence » ayant produit un déficit de capacités a des répercussions importantes en terme d'action visant à reconstruire des capacités : il s'agit, pour ce directeur adjoint, non pas de s'appuyer sur les savoirs « historiques » de l'organisation, mais de s'inspirer de ce qui se fait à l'extérieur (par exemple par des benchmark, le recours à des consultants, à l'embauche de spécialistes issus d'entreprises extérieures, etc).

D'autres acteurs rencontrés avaient encore une interprétation différente de cet enjeu des « méthodes », issue d'une autre représentation des réussites du passé, et pouvant orienter l'action d'une manière encore différente de celles que l'on pouvait déduire dans les deux premiers cas. Ces derniers allaient jusqu'à nier l'existence de « méthodes » spécifiques de gestion de projet par le passé, comme en atteste cette citation d'un chef de projet :

*La question est : pourquoi on a réussi à [construire les installations historiques] à des coûts raisonnables ? [...] Ma réponse est qu'avant tout, les gens avaient des compétences intrinsèques sur la façon dont on devait aller vite et travailler bien. Parce que les gens avaient une telle habitude de passer d'un projet à l'autre, ils avaient un tel historique, un tel bagage à titre personnel qui compensait l'absence d'"organisation projet" structurée par des compétences qui leur étaient propres [...] Les compétences sur les bons réflexes pour gagner du temps [...], les bons réflexes pour optimiser. [...] C'était une expérience partagée, et de fait, on a réussi à travailler dans de très bonnes conditions. (CP9)*

Ici, l'interprétation change de façon très nette : par le passé, les compétences « *intrinsèques* » des ingénieurs, sédimentées par une forte « *expérience partagée* », permettaient de se dispenser de méthodes. Il n'y a donc ni « oubli » ni « obsolescence » des méthodes, celles-ci n'ayant jamais existé, rendues vaines par de très hauts niveaux d'ajustement mutuel (Mintzberg, 1980). Ici, la référence à l'oubli n'est pas absente, au contraire, dans l'analyse : il y a bien eu « perte », mais ce qui a été perdu, c'est cette « *expérience partagée* », forgée dans le feu de l'action par les ingénieurs, et non les « méthodes » proprement dites. Ici, les interprétations en termes d'orientation de l'action deviennent moins évidentes, puisqu'il s'agit d'un appel implicite à attendre que l'action produise ses effets d'apprentissage. Mais comment avancer dans l'intervalle ?

En synthèse, ces différentes interprétations de l'origine du besoin de renforcer les moyens du pilotage manifestent une nouvelle fois un débousolage des équipes sur le sujet, en partie liée à des façons très opposées de donner du sens à l'expérience passée, et à la continuité par rapport à un « âge d'or » qui était, dans les discours (et pas seulement sur la question du pilotage), autant un point de référence et une source d'inspiration qu'une présence

encombrante, car associée à un monde aujourd'hui vu comme dépassé<sup>2</sup>, en raison des phénomènes d'obsolescence. Ainsi, on le devine à ce stade, la difficulté à penser l'oubli organisationnel ne procède pas seulement de la difficulté à penser la performance et d'un rapport confus aux capacités passées, mais aussi de la difficulté à démêler les fils entre les phénomènes d'oubli au sens strict et les phénomènes d'obsolescence, qui appellent des actions et des apprentissages d'un type différent.

### **3. 3. UN TROU PEUT EN CACHER UN AUTRE : QUAND LES DEFICITS DE CAPACITE PEUVENT SE MASQUER MUTUELLEMENT**

Aux difficultés liées à donner un sens à la performance constatée et à reconstruire une image des capacités passées s'ajoute, nous allons le voir, un troisième piège cognitif dans la connaissance de l'oubli organisationnel : le fait que les déficits de capacités puissent se masquer mutuellement. Il s'agit ici d'étudier les biais de diagnostic dans l'appréciation des capacités *présentes* de l'organisation. C'est certainement sur ce dernier point que le caractère contradictoire des représentations des acteurs s'est présenté avec le plus de force : ce fut l'un des principaux points d'achoppement sur lequel notre « enquête » a buté.

Quels étaient les principaux besoins d'apprentissage pour l'organisation en vue d'apporter des réponses à ses difficultés opérationnelles ? A cette question, deux catégories d'acteurs apportaient des réponses radicalement opposées.

Une première catégorie d'acteurs, issue des divisions fonctionnelles de l'organisation, répondait que l'organisation manquait de capacités techniques, de connaissances de type « métier » pour pouvoir mener à bien leur mission. Ce manque s'expliquait prioritairement par la longueur de la période d'interruption d'activité, ainsi que par l'ampleur du renouvellement générationnel à l'œuvre dans l'organisation, les jeunes entrant massivement dans l'unité étant considérés comme moins « *opérationnels* » que ceux qu'ils remplaçaient. Ce diagnostic était appuyé par des données objectives incontestables, telles que les pourcentages très élevés de jeunes ingénieurs disposant de moins de 3 ans d'ancienneté,

---

<sup>2</sup> On doit à la sociologie de Maurice Halbwachs d'avoir mis en évidence le caractère socialement construit de la mémoire collective, et d'avoir montré que les processus de remémoration du passé étaient toujours déterminés « *en fonction du présent* » (Halbwachs, 1950).

constatés sur certains périmètres techniques, tel que le constate un directeur technique de projet :

*[Notre organisation] a un véritable défi à relever, c'est de mener à bien ses projets avec la qualité, dans les délais attendus, avec des ressources jeunes. C'est un vrai défi. Et dans certaines équipes, c'est vraiment critique, c'est-à-dire qu'il n'y a que des débutants. (CP6)*

C'est donc la combinaison d'un « oubli » au sens littéral, effet direct du passage du temps, et d'une rotation très forte des effectifs avec un afflux important de ressources moins expérimentées que les sortants, qui pouvait expliquer les difficultés rencontrées et les « mauvaises » performances. Un ingénieur expérimenté résume clairement ces éléments :

*Comme on n'a pas travaillé pendant des années sur des projets concrets, [...] les gens sont partis, sont allés en retraite et tout ça. Il y a eu des embauches mais les compétences ne se sont pas maintenues. (I8)*

Certains acteurs ajoutaient à ce diagnostic le caractère nouveau du projet « pilote », qui ajoutait à des besoins de réapprentissage (c'est-à-dire à la fois de reconstitution de savoirs anciens et de transmission massive à de nouvelles recrues) un besoin de générer des connaissances nouvelles. Ainsi, les effets de l'oubli et de l'innovation se renforcent mutuellement, les acteurs ne les distinguant pas comme deux problèmes séparés, comme en attestent ces deux témoignages de managers :

*Sur un prototype, il n'y a pas d'effet "série", donc c'est beaucoup plus complexe, on se heurte... Ça fait 20 ans qu'on n'a pas refait de [nouveau projet], et maintenant y a beaucoup de choses à réapprendre. (CE1)*

*Il y a plus de 20 ans qu'on n'avait pas conçu une nouvelle unité. [...] Là on a une conception totalement nouvelle et donc on est en train d'essayer les plâtres, de débayer au fil de l'eau, on voit les problèmes arriver. (CM3)*

Ainsi, pour ces acteurs issus des départements fonctionnels de l'organisation, la priorité devrait être mise sur un renforcement des capacités techniques de l'unité, à la fois pour résorber le déficit d'expérience associé à l'interruption d'activité et au renouvellement générationnel des équipes, mais aussi pour répondre aux défis technologiques posés par le caractère innovant des nouveaux projets.

Mais nous avons rencontré d'autres acteurs chez qui l'interprétation des difficultés était radicalement différente. Pour ces acteurs, issus des services projet de l'unité (chefs adjoints de projet, contrôleurs de projet, ...), les capacités techniques de l'organisation n'étaient pas en cause : elles étaient même vues comme largement suffisantes. Certains allaient plus loin, et affirmaient que l'organisation souffrait même de la toute puissance des métiers techniques, héritage d'une culture industrielle dominée par les ingénieurs de métier, au détriment des compétences en matière de gestion économique des projets, qui ont été, pour eux, négligées par les choix de l'organisation :

*Ici la prévalence, ce sont les métiers techniques. Il y a cette forte culture technique, qui existe, qui est forte et bonne, mais [nous avons] perdu 15 ans en termes de gestion de projet [...] Il y a eu un transfert des compétences techniques, mais pas des compétences projet. Pour moi, c'est là où le bât blesse. (FS1)*

*Les forces [de notre département] sont ses ressources en termes de compétences, métiers techniques beaucoup ; en termes de métiers contrôle de projet, ce sont clairement des faiblesses [...] La force [de notre département] ce sont les ressources techniques dans [nos] métiers spécifiques. (ED6)*

Il en résulte que, pour les tenants de cette explication, les ingénieurs des métiers techniques, du fait de la prédominance de leur « culture » au sein de l'organisation, seraient totalement insensibles aux aspects économiques et gestionnaires de leur travail. Cette citation d'un chef de projet est, à cet égard, explicite dans l'incrimination :

*Moi, personnellement, je n'ai pas d'inquiétude sur les compétences techniques [...] Par contre, pour moi un bon ingénieur, c'est aussi, quelqu'un qui va avoir le réflexe de se dire : "bon là techniquement OK, mais est-ce que quelque part, je suis dans la bonne optimisation économique ?" [...] Pour moi, toutes ces questions-là aujourd'hui, nos ingénieurs ne se les posent pas assez. [...] Ici vous allez trouver des ingénieurs qui sont passionnés de technique, qui ont un niveau de technicité élevé ; il y a vraiment des compétences techniques qui sont de très haut niveau, par contre les gens n'ont pas le souci du tout, de la maîtrise de projet. (CP9)*

Ces acteurs, qui ont précisément en charge la bonne gestion économique des projets, reprochent donc aux ingénieurs techniques de ne pas les aider dans leur tâche. Mais ces dernières citations montrent clairement que ces acteurs, focalisés sur l'inadaptation « culturelle » des ingénieurs à un environnement institutionnel changé, où la préoccupation

économique doit tempérer le soin apporté à la qualité technique, passent totalement à côté des phénomènes d'oubli portant sur les compétences techniques pointés par leurs collègues. Leur diagnostic est ainsi très partiel, puisqu'ils n'évoquent jamais les effets du rajeunissement des effectifs, par exemple.

Ainsi, là où certains voient des lenteurs conjoncturelles associées à un nécessaire processus de réapprentissage pour reconstruire des capacités perdues, d'autres voient une négligence structurelle pour le respect des délais et des coûts. Là où les premiers voient une attrition (relative) des capacités techniques de l'organisation, les seconds voient leur plein maintien et leur inertie dans un environnement qui appelle à les compléter par des capacités managériales.

#### 4. DISCUSSION

Les « déficits » de capacité peuvent ainsi se masquer mutuellement, ce qui peut s'expliquer par des biais de « cadrage » de la situation par les acteurs : certains sont focalisés sur les capacités elles-mêmes (sur les *inputs*), d'autres sur la performance générée par ces capacités (les *outputs*) ; certains sont focalisés sur les mouvements survenus au sein même des capacités (focalisation interne), d'autres sur les mouvements survenus dans l'environnement (focalisation externe). Le risque lié à l'existence de ces biais de cadrage est qu'en laissant dans l'ombre des déficits de capacité bien réels, ils débouchent sur des actions correctives partielles, qui ne répondent pas à l'ensemble des besoins de l'organisation. L'enjeu est donc, pour le management, de pouvoir mener une « enquête » (Journé & Raulet-Croset, 2008) aussi exhaustive que possible sur la situation, qui parvienne à en donner un sens global malgré le caractère éclaté, lacunaire et contradictoire des représentations des acteurs sur les déficits de capacité dans l'organisation.

De façon plus générale, les résultats font apparaître un risque réel pour les organisations, qui est celui d'une appréhension incomplète, biaisée, voire dans certains cas nulle, de phénomènes d'oubli organisationnel. A cet égard, nous pouvons parler d'un risque d' « oubli de l'oubli »<sup>3</sup>. La littérature stratégique sur la connaissance des capacités donne des clés pour

---

<sup>3</sup> Situation que l'on pourrait assimiler au négatif de ce que les économistes appellent une situation de « connaissance commune ».

comprendre ce risque, telles que l'inobservabilité intrinsèque des capacités organisationnelles (Depeyre, 2009), l'ambivalence de la performance (Denrell et al., 2004; Levinthal & March, 1993), qui constituent l'ambiguïté causale (Powell et al., 2006). Mais notre étude de cas montre que les situations d'oubli organisationnel superposent à ces difficultés génériques des problèmes plus spécifiques : la difficulté à désentrelacer les déficits par attrition des déficits par obsolescence et la difficulté à reconstituer une image fidèle et partagée des capacités passées, et ce d'autant plus que ce passé est temporellement éloigné.

D'une certaine manière, les situations d'oubli organisationnel semblent donc redoubler les difficultés classiques associées à la connaissance des capacités, et épaissir un peu plus le « voile d'ignorance » qui recouvre les capacités organisationnelles. Cela peut s'expliquer par le fait qu'une interruption d'activité ou un renouvellement massif de personnel ne font pas perdre à l'organisation simplement ses capacités « opérationnelles ». Ce qui est emporté avec celles-ci dans leur chute, c'est aussi la « méta-mémoire » qui permet de connaître les capacités. Puisque, l'expérience et la familiarité avec des capacités peuvent permettre de mieux les appréhender (Eggers & Kaplan, 2013), notamment grâce à la constitution de « systèmes de mémoire transactionnelle » robustes (Argote & Ren, 2012), l'oubli organisationnel, qui est une perte d'expérience, a donc un effet à double détente : il érode tout autant les capacités que les moyens de connaître celles-ci.

Les situations d'oubli organisationnel ont pour conséquence d'inverser les effets de l'ambiguïté causale, pensée à l'origine pour analyser des performances supérieures (Barney, 1991) : l'organisation perd en performance, mais peine à comprendre pourquoi. Dans ce cas, l'ambiguïté n'est certainement plus une chance, mais devient un handicap pour l'action managériale, puisqu'elle peut conduire à des actions partielles ou inappropriées, qui compliquent la sortie d'une situation de sous-capacités et de sous-performance. Les situations de ce type illustrent bien l'intérêt managérial d'une meilleure compréhension des capacités organisationnelles, par delà les phénomènes d'ambiguïté causale. Les enjeux pratiques ne sont pas minces, puisque la connaissance des capacités (et des éventuels déficits de capacités) conditionne la possibilité de la coordination entre entités, la fixation d'objectifs adéquats, ou encore l'organisation de processus d'apprentissage.



Enfin, un dernier fait surprend : la faible visibilité, sur le terrain, de l'oubli organisationnel constitue un écho empirique à la faible visibilité du phénomène dans la littérature en management stratégique sur les ressources et les capacités. Celle-ci s'est orienté dans deux voies principales : la compréhension de l'avantage concurrentiel d'une part, les reconfigurations de ressources en vue d'une adaptation « dynamique » à l'environnement d'autre part. La prise en compte de l'oubli organisationnel en stratégie requiert donc un double changement de perspective, puisqu'il s'agit de comprendre des situations de performance dégradées, et d'élargir le champ de l'attention stratégique vers les dynamiques endogènes à l'organisation.

## CONCLUSION

Cette communication, n'est qu'un premier pas en direction de la fertilisation croisée des champs « cognition et capacités » et « oubli organisationnel ». Sa contribution au champ sur les capacités est de montrer que les situations d'oubli organisationnel constituent un cas dans lequel l'enjeu de connaissance des capacités est à la fois plus critique, mais aussi plus difficile, en ce qu'elles renforcent l'ambiguïté causale. Sa contribution au champ de l'oubli organisationnel est de faire un premier pas vers une investigation du phénomène au moyen d'autres méthodes que statistiques et inférentielles, et qui assument d'ouvrir la « boîte noire » des capacités.

Sa principale limite, outre l'unicité du cas d'étude (et donc les effets de contingence associés), réside dans le fait qu'elle se focalise sur les difficultés de diagnostic, et n'envisage pas les solutions organisationnelles susceptibles de permettre de dépasser ces difficultés (méthodes de conduite d' « enquête », instrumentation de l'exploration des capacités, construction collective de sens, etc.). Une seconde limite de l'étude de cas est qu'elle offre ici peu de prise à la généralisation des résultats, puisque la situation présentée a un caractère extrême (interruption très longue d'activité, niveaux rares de *turnover*). Les cas extrêmes ont souvent la vertu de permettre de révéler des phénomènes plus difficiles à déceler dans des situations plus ordinaires. Mais cette première étape doit faciliter l'analyse d'autres situations de gestion pouvant présenter des caractéristiques similaires, telles que les situations de *downsizing* ou d'externalisation.

## RÉFÉRENCES

- Akgün, A. E., Byrne, J., Keskin, H., Lynn, G. S., & Imamoglu, S. Z. (2005). Knowledge networks in new product development projects: a transactive memory perspective. *Information & Management*, 42(8), 1105-1120.
- Argote, L. (2013a). Organizational forgetting *Organizational Learning* (pp. 57-84): Springer.
- Argote, L. (2013b). *Organizational learning: Creating, retaining and transferring knowledge*: Springer.
- Argote, L., Beckman, S. L., & Epple, D. (1990). The persistence and transfer of learning in industrial settings. *Management science*, 36(2), 140-154.
- Argote, L., & Ren, Y. (2012). Transactive memory systems: a microfoundation of dynamic capabilities. *Journal of Management Studies*, 49(8), 1375-1382.
- Bailey, C. D. (1989). Forgetting and the learning curve: A laboratory study. *Management science*, 35(3), 340-352.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.
- Barney, J. B. (2001). Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view. *Journal of management*, 27(6), 643-650.
- Benkard, C. L. (2000). Learning and forgetting: The dynamics of aircraft production. *American Economic Review*, 90(4), 1034-1054.
- Brandon, D. P., & Hollingshead, A. B. (2004). Transactive memory systems in organizations: Matching tasks, expertise, and people. *Organization Science*, 15(6), 633-644.
- Darr, E. D., Argote, L., & Epple, D. (1995). The acquisition, transfer, and depreciation of knowledge in service organizations: Productivity in franchises. *Management science*, 41(11), 1750-1762.
- Denrell, J., Arvidsson, N., & Zander, U. (2004). Managing knowledge in the dark: An empirical study of the reliability of capability evaluations. *Management science*, 50(11), 1491-1503.
- Depeyre, C. (2009). *De l'observable au non observable : les stratégies d'identification, d'adaptation, de création d'une capacité de la firme. Dynamiques de l'industrie américaine de défense (1990-2007)*. Université Paris-Ouest Nanterre La Défense.
- Doz, Y., & Kosonen, M. (2010). Embedding strategic agility: A leadership agenda for accelerating business model renewal. *Long range planning*, 43(2), 370-382.
- Eggers, J. P., & Kaplan, S. (2013). Cognition and capabilities: A multi-level perspective. *The Academy of Management Annals*, 7(1), 295-340.
- Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, 50(1), 25-32.
- Fernandez, V., & Sune, A. (2009). Organizational forgetting and its causes: an empirical research. *Journal of organizational change management*, 22(6), 620-634.
- Gavetti, G. (2005). Cognition and hierarchy: Rethinking the microfoundations of capabilities' development. *Organization Science*, 16(6), 599-617.
- Godfrey, P. C., & Hill, C. W. L. (1995). The problem of unobservables in strategic management research. *Strategic management journal*, 16(7), 519-533.
- Halbwachs, M. (1950). *La mémoire collective*. Paris: Presses Universitaires de France.
- Hecker, A. (2012). Knowledge beyond the individual? Making sense of a notion of collective knowledge in organization theory. *Organization studies*, 33, 423-445.

- Hedberg, B. (1981). How organizations learn and unlearn. In P. Nystrom & W. H. Starbuck (Eds.), *Handbook of Organizational Design* (pp. 3-27). Oxford: Oxford University Press.
- Hollingshead, A. B. (1998). Communication, learning, and retrieval in transactive memory systems. *Journal of experimental social psychology*, 34(5), 423-442.
- Journé, B., & Raulet-Croset, N. (2008). Le concept de situation : contribution à l'analyse de l'activité managériale en contextes d'ambiguïté et d'incertitude. *M@n@gement*, 11(1), 27-55.
- Kaplan, S. (2008). Cognition, capabilities, and incentives: assessing firm response to the fiber-optic revolution. *Academy of Management Journal*, 51(4), 672-695.
- King, A. W. (2007). Disentangling interfirm and intrafirm causal ambiguity: A conceptual model of causal ambiguity and sustainable competitive advantage. *Academy of Management Review*, 32(1), 156-178.
- King, A. W., & Zeithaml, W. P. (2001). Competencies and firm performance: examining the causal ambiguity paradox. *Strategic management journal*, 99, 75-99.
- Le Breton-Miller, I., & Miller, D. (2014). The paradox of resource vulnerability: Considerations for organizational curatorship. *Strategic management journal*.
- Levinthal, D. A., & March, J. G. (1993). The myopia of learning. *Strategic management journal*, 14(S2), 95-112.
- López, L., & Sune, A. (2013). Turnover-induced Forgetting and its Impact on Productivity. *British Journal of Management*, 24(1), 38-53.
- Martin de Holan, P., & Phillips, N. (2004). Remembrance of things past? The dynamics of organizational forgetting. *Management science*, 50(11), 1603-1613.
- Mintzberg, H. (1980). Structure in 5's: A Synthesis of the Research on Organization Design. *Management science*, 26(3), 322-341.
- Polanyi, M. (1962). *Personal knowledge: Towards a post-critical philosophy*. Psychology Press.
- Powell, T. (2006). Causal ambiguity, management perception, and firm performance. *Academy of Management Review*, 31, 175-196.
- Powell, T., Lovallo, D., & Caringal, C. (2006). Causal ambiguity, management perception, and firm performance. *Academy of Management Review*, 31(1), 175-196.
- Rouse, M. J., & Daellenbach, U. S. (1999). Rethinking research methods for the resource-based perspective: isolating sources of sustainable competitive advantage. *Strategic management journal*, 20(5), 487-494.
- Rulke, D. L., Zaheer, S., & Anderson, M. H. (2000). Sources of managers' knowledge of organizational capabilities. *Organizational behavior and human decision processes*, 82(1), 134-149.
- Siggelkow, N. (2001). Change in the presence of fit: The rise, the fall, and the renaissance of Liz Claiborne. *Academy of Management Journal*, 44(4), 838-857.
- Siggelkow, N. (2007). Persuasion with case studies. *Academy of Management Journal*, 50(1), 20-24.
- Starbuck, W. H. (1996). Unlearning ineffective or obsolete technologies. *International Journal of Technology Management*, 11(7-8), 7-8.
- Szulanski, G. (1996). Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm. *Strategic management journal*, 17(S2), 27-43.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management.
- Thompson, P. (2007). How much did the Liberty shipbuilders forget? *Management science*, 53(6), 908-918.

- Tripsas, M., & Gavetti, G. (2000). Capabilities, cognition, and inertia: Evidence from digital imaging. *Strategic management journal*, 21(10-11), 1147-1161.
- Tsang, E. W. K., & Zahra, S. A. (2008). Organizational unlearning. *Human Relations*, 61(10), 1435-1462.
- Wegner, D. M. (1987). Transactive memory: A contemporary analysis of the group mind. *Theories of Group Behavior* (pp. 185-208): Springer.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic management journal*, 5(2), 171-180.
- Winter, S. G. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic management journal*, 24(10), 991-995.
- Yin, R. (1994). Case study research: design and methods. . *Thousand Oaks, CA*.