



Université des sciences et technologies de Lille
IAE de Lille

Thèse

pour obtenir le grade de

Docteur de l'Université des sciences et technologies de Lille
Sciences de Gestion

Présentée et soutenue publiquement le 20 novembre 2007

Christophe Bourgeois

**Entreprise et instrument de management : facteurs d'adoption et
difficultés d'appropriation**

Membres du jury :

Alain DESREUMAUX, Professeur à l'IAE de Lille

Régis DUMOULIN, Professeur à l'Université d'Angers

Patrick GILBERT, Professeur à l'Université Paris I - IAE de Paris

Xavier LECOCQ, Professeur à l'IAE de Lille

Directeur de thèse

Rapporteur

Rapporteur

Suffragant

Remerciements

C'est en premier lieu au Professeur Alain Desreumaux que je souhaite exprimer ma profonde gratitude pour avoir dirigé cette thèse et m'avoir permis d'accéder à la recherche en management. D'autres avant moi ont bénéficié de son ouverture à des profils de doctorants atypiques. Je tiens également à témoigner de son attachement à l'enseignement secondaire.

Je souhaite aussi remercier les Professeurs Régis Dumoulin et Patrick Gilbert qui ont accepté d'être les rapporteurs de cette thèse, le Professeur Xavier Lecocq pour avoir examiné ce travail et participé au jury.

Je voudrais également remercier :

Aude Martin qui m'a accompagné dans l'apprentissage de la recherche en management.

Christian Mahieu, chargé de recherche CNRS, pour ses encouragements à persévérer dans une démarche d'enquête qualitative.

Les membres du GREMCO auprès desquels j'ai pu appréhender les fondements de la recherche.

Catherine Carlier qui s'est chargée, efficacement et chaleureusement, des formalités afférentes à la soutenance de cette thèse.

Olivier Bultel (Valeo), Jean-Marc Deguines (Mattel), Pierre Dehove, Véronique Baret (La Redoute), John Keefe et Christian Maquaire (Eurotunnel) Jean-Charles Husson et Pierre-Yves Gilet (Rexam), Francis Ritter (CCF), Henri Dabasse et Jean-Claude Missue (Ascométal), Francis Varet (Sollac) pour m'avoir facilité l'accès à leur organisation et à leurs collègues et collaborateurs, lesquels se sont livrés souvent avec beaucoup de franchise et ont su me faire partager leurs impressions. Sans leur concours, cette recherche n'aurait pu aboutir.

Annie Braems, Proviseur du lycée Sophie Berthelot de Calais, pour m'avoir accordé sa confiance durant ces cinq années et m'avoir permis d'aménager mon emploi du temps afin de mener à bien cette thèse.

Jean-Michel Delautre, Inspecteur d'Académie - Inspecteur Pédagogique Régional, qui m'a donné la possibilité, ces deux dernières années, de présenter mes travaux aux enseignants d'économie et gestion de l'Académie de Lille.

Je tiens enfin à remercier mes proches Jo, Franck et Séverine, mes parents, mon épouse, et mes enfants pour leur patience et leur soutien constant dans ce travail.

Résumé

Les instruments de management paraissent soumis au phénomène de la mode par l'engouement massif et les discours qu'ils suscitent.

C'est ainsi que l'adoption d'un instrument de management, réputé pour avoir fait ses preuves, peut être envisagée par l'entreprise si elle souhaite remédier à ses problèmes économiques et organisationnels et renforcer sa légitimité auprès de ses partenaires. Cependant, le contexte dans lequel il est déployé est prépondérant, en raison de la micro-variété souvent observée et de la singularité de chaque organisation. De ce fait, l'entreprise doit pouvoir, avant toute décision, procéder à une analyse de son potentiel à intégrer convenablement l'instrument, et prendre d'éventuelles mesures correctives pour améliorer ce potentiel.

En conséquence, il est essentiel de trouver des points d'ancrage entre les logiques externe et interne lorsque l'entreprise est confrontée à des normes socialement reconnues. Ainsi, la théorie néo-institutionnelle ne doit pas négliger la capacité des organisations à fabriquer des institutions dont le caractère prégnant sur les actions et attentes des acteurs est de nature à contrarier les choix commandés par les contextes institutionnel et concurrentiel. C'est pourquoi les concepts d'institution et de légitimité, appréhendés au niveau méso et macro-organisationnel, sont également à considérer au niveau micro-organisationnel. Cette adaptation à laquelle nous aspirons est sous-tendue par la nécessité de mettre en relation l'environnement institutionnel et les institutions locales, et d'associer la dynamique intra-organisationnelle axée sur la quête de légitimité externe à celle qui conditionne la légitimité interne.

Mots clefs : dynamique intra-organisationnelle, environnement institutionnel, institutions locales, instrument de management, légitimité externe, légitimité interne, singularité, théorie néo-institutionnelle.

Abstract

Management tools appear to be subject to the phenomenon of fashion, creating a massive fad effect and generating much discourse.

Thus, firms may contemplate adopting a management tool, deemed to have proven itself, if they want to remedy their economic and organizational difficulties and strengthen their legitimacy with their partners. However, the context in which the tool is deployed is overriding, because of the often-observed micro-variety and because of the singularity of each organization. Before making any decision, firms must be able to analyze their potential to properly integrate the tool and take possible corrective measures to improve this potential.

Consequently, it is essential to find anchor points between external and internal logic systems when firms are confronted with socially recognized standards. Therefore, neo-institutional theory should not disregard the ability of organizations to shape institutions whose resonance on the actions and expectations of the actors is likely to frustrate the decisions controlled by the institutional and competitive contexts. This is why the concepts of institution and legitimacy, viewed at the meso and macro-organizational level, should also be considered at the micro-organizational level. Underlying this adaptation to which we aspire is the need to relate the institutional environment and local institutions, and to connect the intra-organizational dynamic focused on the quest for external legitimacy to the dynamic that conditions internal legitimacy.

Key words : intra-organizational dynamic, institutional environment, local institutions, management tool, external legitimacy, internal legitimacy, singularity, neo-institutional theory.

Table des matières

| | |
|---|-----|
| Remerciements | 2 |
| Résumé | 3 |
| Abstract | 4 |
| Liste des tableaux | 7 |
| Listes des figures et des encadrés | 9 |
| Introduction | 10 |
| Première partie : Les cadres de la recherche | 18 |
| Chapitre 1 Instrument de management : controverse, présentation et typologie | 19 |
| 1. Instrument de management : effet de mode et controverse | 20 |
| 1.1. Instrument de management et phénomène de la mode | 20 |
| 1.2. Une notion controversée | 20 |
| 2. Histoire et présentation des instruments de management | 22 |
| 2.1. La construction (début du 20 ^e siècle - années 1960)..... | 22 |
| 2.2. Les instruments orientés « production et activité » (années 1960 - milieu des années 1980)..... | 25 |
| 2.3. Les instruments orientés « client » (milieu années 1980 - années 2000) | 28 |
| 3. Typologie et proposition de reclassement des instruments récents | 47 |
| Chapitre 2 Méthode de recherche | 54 |
| 1. Positionnement épistémologique de la recherche | 55 |
| 1.1. Présentation des trois principaux paradigmes..... | 55 |
| 1.2. Un positionnement épistémologique interprétativiste | 59 |
| 2. Démarche d'investigation | 64 |
| 2.1. Processus de construction de la recherche | 64 |
| 2.2. Une approche qualitative | 66 |
| 2.3. La méthode de cas multiples comme mode principal de production des données | 69 |
| 2.4. Méthode de recueil des données | 70 |
| 2.5. Mode d'analyse, de condensation et de présentation des données | 74 |
| Chapitre 3 Construction théorique et élaboration des guides d'entretien | 77 |
| 1. Modélisation théorique et guide d'entretien des déterminants de l'adoption par l'entreprise d'un instrument de management..... | 79 |
| 1.1. Les principes néo-institutionnels comme facteurs explicatifs du comportement des entreprises..... | 80 |
| 1.2. Les apports des théoriciens des modes managériales | 91 |
| 1.3. Exploitation de données secondaires externes..... | 96 |
| 1.4. Présentation et justification du guide d'entretien | 109 |
| 2. Théorie néo-institutionnelle : une vision essentiellement macro-sociale des organisations..... | 113 |
| 2.1. Les organisations : le reflet d'une réalité socialement construite..... | 113 |
| 2.2. Les acteurs des organisations, les « oubliés » des explications néo-institutionnelles | 114 |

| | |
|---|------------|
| 2.3. Intégration de l'acteur au sein de la théorie néo-institutionnelle et préconisations de la théorie de la structuration | 116 |
| 3. Modélisation théorique et guide d'entretien de l'adhésion des acteurs à un nouvel instrument de management..... | 119 |
| 3.1. Sociologie des organisations et mode de gestion du changement | 119 |
| 3.2. Déploiement de l'instrument et implication des acteurs | 125 |
| 3.3. Présentation et justification du guide d'entretien | 130 |
| Deuxième partie : Étude empirique et contributions | 136 |
| Chapitre 4 Recherche des déterminants de l'adoption par l'entreprise d'un instrument de management | 137 |
| 1. Caractéristiques de l'étude et présentation des organisations | 138 |
| 1.1. Propriétés des données collectées..... | 138 |
| 1.2. Constitution de l'échantillon | 139 |
| 1.3. Présentation de l'étude empirique | 141 |
| 2. Présentation et condensation des données | 166 |
| 3. Discussion et retour à la théorie..... | 195 |
| 3.1. Environnement institutionnel et adoption d'un instrument de management | 195 |
| 3.2. Les facteurs déclencheurs | 197 |
| 3.3. Les facteurs moteurs..... | 198 |
| 3.4. Les facteurs discriminants | 202 |
| 4. Modélisation des facteurs déterminant l'adoption par l'entreprise d'un instrument de management..... | 206 |
| Chapitre 5 Étude sur la difficulté des acteurs à adhérer à un nouvel instrument de management | 212 |
| 1. Caractéristiques de l'étude..... | 214 |
| 2. Présentation et description des données intra-site..... | 218 |
| 2.1. Enquête se rapportant à l'adhésion aux instruments TQM | 219 |
| 2.2. Enquête se rapportant à l'adhésion à l'évaluation 360 ° | 247 |
| 3. Discussion et retour à la théorie..... | 266 |
| 3.1. Des conditions à l'implication non réunies | 266 |
| 3.2. Instrument de management et prédominance de la régulation de contrôle | 268 |
| 3.3. Un défaut de conventions | 269 |
| 3.4. Une traduction défailante | 269 |
| 3.5. Condensation des données inter-sites..... | 270 |
| Chapitre 6 Mutualisation des deux questions de recherche | 275 |
| 1. Contribution managériale | 276 |
| 1.1. Analyse du potentiel organisationnel en amont de l'adoption de l'instrument | 277 |
| 1.2. Moyens à mettre en œuvre en aval de l'adoption de l'instrument..... | 281 |
| 2. Contribution théorique..... | 284 |
| 2.1. De l'individualisme méthodologique dans la théorie néo-institutionnelle | 284 |
| 2.2. Des principes néo-institutionnels à appréhender au niveau micro-organisationnel..... | 289 |
| 3. Synthèse et modèle final..... | 297 |
| Conclusion..... | 301 |
| Bibliographie..... | 305 |

Liste des tableaux

| | |
|---|-----|
| 1. Instruments de management recensés depuis les années 1960 | 46 |
| 2. Critères révélant le caractère stratégique de l'instrument de management..... | 50 |
| 3. Distinction entre les approches quantitative et qualitative..... | 67 |
| 4. Contexte et motivations des entreprises (reengineering, données secondaires externes) | 99 |
| 5. Contexte et motivations des entreprises (management par la qualité totale, données | 101 |
| secondaires externes) | |
| 6. Contexte et motivations des entreprises (évaluation 360°, données secondaires externes)..... | 102 |
| 7. Contexte et motivations des entreprises (benchmarking, données secondaires externes) | 104 |
| 8. Méta-matrice non ordonnée des facteurs déterminant l'adoption d'un instrument de | |
| management (données secondaires externes) | 106 |
| 9. Instruments de management déployés (Ascométal) | 143 |
| 10. Caractéristiques des répondants (Ascométal) | 144 |
| 11. Instruments de management déployés (Sollac)..... | 146 |
| 12. Caractéristiques des répondants (Sollac) | 147 |
| 13. Instruments de management déployés (Rexam) | 149 |
| 14. Caractéristiques des répondants (Rexam)..... | 150 |
| 15. Instruments de management déployés (Valeo)..... | 152 |
| 16. Caractéristiques des répondants (Valeo)..... | 153 |
| 17. Instruments de management déployés (Eurotunnel)..... | 156 |
| 18. Caractéristiques des répondants (Eurotunnel) | 157 |
| 19. Caractéristiques des répondants (CCF)..... | 159 |
| 20. Instruments de management déployés (La Redoute) | 161 |
| 21. Caractéristiques des répondants (La Redoute)..... | 162 |
| 22. Instruments de management déployés (Mattel) | 164 |
| 23. Caractéristiques des répondants (Mattel)..... | 165 |
| 24. Ascométal, matrice à groupements conceptuels | 168 |
| 25. Sollac, matrice à groupements conceptuels | 171 |
| 26. Rexam, matrice à groupements conceptuels | 174 |
| 27. Valeo, matrice à groupements conceptuels..... | 177 |
| 28. Eurotunnel, matrice à groupements conceptuels | 180 |
| 29. CCF, matrice à groupements conceptuels..... | 184 |
| 30. La Redoute, matrice à groupements conceptuels..... | 187 |
| 31. Mattel, matrice à groupements conceptuels..... | 190 |
| 32. Méta-matrice ordonnée par site des facteurs déterminant l'adoption d'un instrument | |
| de management | 193 |

| | |
|---|-----|
| 33. Présentation de l'étude empirique, adhésion des acteurs au nouvel instrument de management..... | 217 |
| 34. Répartition des répondants en fonction de leur satisfaction par rapport aux thèmes du guide d'entretien (Rexam, six sigma) | 220 |
| 35. Thèmes spécifiques à Rexam, six sigma..... | 226 |
| 36. Répartition des répondants en fonction de leur satisfaction par rapport aux thèmes du guide d'entretien (Ascométal, management opérationnel) | 235 |
| 37. Thèmes spécifiques à Ascométal, management opérationnel | 239 |
| 38. Répartition des répondants en fonction de leur satisfaction par rapport aux thèmes du guide d'entretien (Eurotunnel, 360°) | 248 |
| 39. Thèmes spécifiques à Eurotunnel, évaluation 360° | 252 |
| 40. Répartition des répondants en fonction de leur satisfaction par rapport aux thèmes du guide d'entretien (La Redoute, 360°) | 257 |
| 41. Thèmes spécifiques à La Redoute, évaluation 360° | 260 |
| 42. Impact des variables inter-sites sur l'adhésion des acteurs au nouvel instrument de management..... | 271 |

Liste des figures

| | |
|---|-----|
| 1. Architecture de la recherche..... | 17 |
| 2. 360° feed-back, perception multidirectionnelle | 39 |
| 3. La roue de Deming présentée par Sollac..... | 43 |
| 4. Typologie des instruments de management les plus récents | 52 |
| 5. Positionnement épistémologique de la thèse..... | 63 |
| 6. Modes de raisonnement et connaissance scientifique | 65 |
| 7. Composantes de l'analyse des données qualitatives | 68 |
| 8. Construction théorique et guides d'entretien..... | 78 |
| 9. Processus de construction du guide d'entretien (première question de recherche)..... | 79 |
| 10. La production de signes comme vecteur de légitimité | 88 |
| 11. Comportements de l'organisation selon la théorie néo-institutionnelle | 90 |
| 12. Modèle théorique des déterminants de l'adoption par l'entreprise d'un instrument de management | 95 |
| 13. Modèle intermédiaire des déterminants de l'adoption par l'entreprise d'un nouvel instrument de management | 108 |
| 14. Sociologie des organisations et mode de gestion du changement..... | 124 |
| 15. Conditions de l'implication d'un individu dans un instrument de management..... | 129 |
| 16. Facteurs déterminant l'adoption d'un instrument de management | 207 |
| 17. Modèle des déterminants de l'adoption par l'entreprise d'un instrument de management..... | 209 |
| 18. Diagramme événements - états, Rexam (Six Sigma) | 233 |
| 19. Diagramme événements - états, Ascométal (management opérationnel)..... | 245 |
| 20. Diagramme événements - états, Eurotunnel (360°)..... | 255 |
| 21. Diagramme événements - états, La Redoute (360°)..... | 264 |
| 22. Conditions à réunir pour favoriser l'adhésion des acteurs à un nouvel instrument de management..... | 273 |
| 23. Propositions de Boudon et théorie néo-institutionnelle..... | 288 |
| 24. L'entrepreneur institutionnel local | 293 |
| 25. De l'adoption d'un instrument de management par l'entreprise à l'adhésion de ses acteurs..... | 300 |

Liste des encadrés

| | |
|---|-----|
| 1. Guide d'entretien, déterminants de l'adoption par l'entreprise d'un instrument de management | 110 |
| 2. Guide d'entretien, adhésion des acteurs à un nouvel instrument de management | 131 |

INTRODUCTION

« Dans un tourbillon de poussière qu'élève un vent impétueux ; quel qu'il paraisse à nos yeux, dans la plus affreuse tempête excitée par des vents opposés qui soulèvent les flots, il n'y a pas une seule molécule de poussière ou d'eau qui soit placée au hasard, qui n'ait sa cause suffisante pour occuper le lieu où elle se trouve, et qui n'agisse rigoureusement de la manière dont elle doit agir ». Paul Henri Thiry d'Holbach (1770), *Système de la nature ou des lois du monde physique et du monde moral*. C'est en ces termes, que d'Holbach exprime la pensée déterministe, au demeurant séduisante, car elle a pour conséquence de relier des phénomènes complexes à des causes exogènes et de mener à des actions prédictibles et stables. Dans cette perspective, l'individu serait conditionné dans ses choix, par l'environnement dans lequel il évolue et serait privé de son libre arbitre.

La réalité économique et celle de l'entreprise sont quelque peu différentes. Certes, il est illusoire de croire que les comportements des entreprises et de leurs acteurs sont le produit d'une autonomie de pensée et d'action, mais il est tout aussi illusoire d'imaginer que ces comportements sont uniquement la résultante d'un ordre social préétabli ; l'étude de l'impact des instruments de management sur les entreprises va le confirmer.

De l'organisation scientifique du travail au six sigma, cela fait près de cent ans que les instruments de management vont et viennent. Toutefois, leur nombre s'accroît depuis le milieu des années 1980. Le contexte de changement perpétuel et de transformation permanente auquel seraient confrontées les organisations, n'est certainement pas étranger à ce constat.

Lorsqu'une technologie domine dans l'économie, les organisations qui ne se conforment pas à cette technologie pâtissent d'un désavantage compétitif (Schumpeter, 1954). Si l'on établit une analogie entre les technologies et les techniques managériales, le déploiement d'un nouvel instrument de management répondrait au besoin, pour l'entreprise, de maintenir son avantage concurrentiel ou de combler l'écart par rapport à la concurrence. De plus, selon Schumpeter (1954), le capitalisme est moins marqué par la concurrence par les prix que par la concurrence par les nouvelles technologies. Si l'on poursuit l'analogie, l'intensification de la

compétition entre les entreprises, justifie l'intérêt grandissant qu'elles accordent aux techniques managériales.

Le management par projet, le management par la qualité totale (TQM) et ses nombreuses déclinaisons (TPM, six sigma, 5S, management opérationnel, lean entreprise, SMED, kaizen...), le reengineering, l'empowerment, le management transversal, le benchmarking, la supply chain, le management des performances (360°, entretien d'évaluation...), et le knowledge management sont les principaux instruments de management recensés depuis vingt ans. Ils ont succédé à d'autres pratiques : théorie Y, management participatif, enrichissement des tâches, cercles de qualité,...

Ces dispositifs de management comme beaucoup d'autres outils de gestion paraissent soumis au phénomène de la mode, par l'engouement massif et les discours qu'ils suscitent ; la mode, souvent cantonnée au domaine vestimentaire, pénètre indubitablement de nombreux domaines, le management ne semble pas faire exception.

Les instruments de management à la mode n'ont cependant pas tous la même portée et la même utilité. La langue anglaise dispose d'ailleurs de deux termes pour qualifier la mode, ce qui n'est pas le cas en français : « *fad* » qui correspond à ce qui est futile et « *fashion* » qui traduit une mode dont l'impact est significatif et relativement durable. Cette thèse est consacrée aux instruments qui s'inscrivent dans cette deuxième acception. Même si leur temporalité n'est pas identique, les dispositifs étudiés ont en commun de s'être institutionnalisés, c'est-à-dire qu'ils revêtent une signification identique et une légitimité totale auprès d'un nombre élevé d'acteurs (Berger et Luckmann, 1967).

C'est ainsi qu'une pratique de management est à la mode lorsqu'elle fait l'objet d'une croyance collective sur sa capacité à générer un progrès pour les entreprises ; celles-ci sont incitées à l'adopter parce qu'elles ont le sentiment de faire preuve de rationalité en agissant de la sorte (Abrahamson, 1996). De même, les dispositifs de gestion à la mode sont sujets à un processus de mise en acceptabilité, car les agents les considèrent comme une réponse crédible à leurs problèmes (Midler, 1986). Enfin, les entreprises sacrifient aux instruments de management en ayant le sentiment que c'est la solution à leurs problèmes puisqu'elles les considèrent comme fonctionnels et rationnels (Carson, Lanier, Carson, Guidry, 2000).

Néanmoins, les auteurs qui ont orienté leurs travaux vers ce phénomène (Abrahamson, 1996 ; Midler, 1986 ; Staw et Epstein, 2000 ; Thévenet, 1985 ; Pascale, 1990) considèrent que les instruments de management sont généralement inefficients sur le plan économique, du moins

à court terme. Ils ne nient cependant pas l'intérêt d'y recourir dès lors que les entreprises doivent apparaître légitimes pour capter les ressources nécessaires à leur survie.

À ce stade de l'introduction, il convient de caractériser la notion d'« instrument ». Nous empruntons le terme « instrument » à Gilbert (1998). Le terme « outil » est habituellement employé pour qualifier un dispositif de gestion. Il lui préfère « instrument » dont la signification est plus large. En effet, il précise que l'outil sert à agir sur l'univers matériel et « a pour inconvénient de réifier les moyens utilisés, en les regardant comme s'il s'agissait d'objets intervenant dans un milieu inerte... Un instrument n'est pas nécessairement destiné à une action sur l'univers matériel, il peut influencer sur des gens... L'instrument n'existe qu'à travers un ensemble de données, à la fois sociales et organisationnelles... Cet ensemble confère un caractère conditionnel et relatif aux effets de l'instrument »¹ (Gilbert, 1998, page 22). Notre propos est de souligner que le dispositif de gestion est contingent au contexte dans lequel il est déployé, d'ailleurs la contextualité est l'une des propriétés des instruments de gestion (Moison, 1997). Nous retenons par conséquent le terme « instrument » plutôt que celui d'« outil » et nous consacrons notre recherche aux instruments de management qui côtoient également d'autres instruments de gestion en marketing, contrôle de gestion et en gestion financière.

Les instruments de management ont été peu étudiés du point de vue de l'organisation. La plupart des travaux sont consacrés à leur diffusion au sein d'une communauté d'entreprises ou plus largement à travers l'ensemble de l'économie. Ainsi, Mac Aulay, Mittal et Zeitz (1999) démontrent comment certaines pratiques de management, adoptées avec frénésie, disparaissent rapidement alors que d'autres parviennent à s'enraciner dans le paysage institutionnel. Les travaux d'Anderson et Tushman (1990) privilégient une analyse historique des modèles de gestion en proposant une corrélation entre leur émergence et les innovations technologiques survenues à différentes époques ; ils auraient une histoire commune avec les technologies. D'autres encore, comme Godelier (1996) ou Kranzberg (1989), estiment que les instruments de gestion sont soumis à un cycle de vie par l'addition des choix des entreprises qui les adoptent et les rejettent ; ils naissent, s'enracinent ou pas dans la société et disparaissent en se succédant inexorablement.

¹ GILBERT P. (1998) - *L'instrumentation de gestion. La technologie de gestion, science humaine ?* - Economica.

C'est pourquoi, afin de trouver un prolongement à ces travaux, il nous est apparu digne d'intérêt d'étudier les instruments de management à travers l'organisation. Cependant, s'intéresser aux comportements organisationnels donne lieu à des analyses dont les fondements ne se rencontrent pas (Bernoux, 2003a). Certains s'intéressent aux facteurs exogènes et aux contraintes du marché, et d'autres se focalisent sur les facteurs internes et s'interrogent sur les jeux d'acteurs, leur autonomie et les cultures d'entreprise. C'est ainsi que la plupart des travaux en management optent pour des positions tranchées et traitent ces deux approches séparément. Examiner l'impact des instruments de management sur les entreprises en les dissociant semble quelque peu réducteur et n'en permet pas une analyse cohérente et contributive ; les organisations sont à la fois contraintes en la matière par les règles sociales et elles doivent composer avec l'interprétation qu'en font leurs membres. Dans ces conditions, lorsqu'une pratique de management s'institutionnalise, il apparaît inconcevable à une entreprise de s'en dispenser si elle souhaite obtenir la légitimité nécessaire à sa survie. Il est tout aussi inconcevable que des dispositifs dont le succès est basé sur l'implication des acteurs de l'organisation soient déployés sans appréhender au préalable leurs intentions et leurs attentes. Dès lors, l'adoption d'un instrument de management considérée comme un remède aux difficultés de l'organisation, peut s'avérer être un facteur aggravant lorsque survient un décalage entre ce que son déploiement requiert et ce que l'organisation est capable de produire. Si cette décision est la plupart du temps incontestable, les conditions de son succès ne sont pas souvent réunies, faute d'une réflexion des décideurs sur le potentiel de l'organisation à exploiter l'instrument sans dommage. Ainsi, un certain nombre de travaux confirme que l'adhésion des acteurs de l'organisation est délicate à obtenir.

Tout d'abord, Moisdon (1997, page 27) propose l'argumentation suivante : « Qu'il s'agisse des critiques des sociologues, des économistes, des systémistes ou encore des gestionnaires eux-mêmes, elles composent un sévère réquisitoire d'ensemble. Outils bousculés par les logiques de pouvoir, peu adaptés à certaines formes de culture, lacunaires, incomplets, non cohérents avec l'organisation en place, mais cependant suffisamment structurants pour conduire à des comportements collectifs contre-intuitifs.... À partir des années soixante-dix, les témoignages de responsables d'entreprise et les écrits de chercheurs et d'observateurs se

sont multipliés pour exprimer leur scepticisme devant le programme de la rationalité instrumentale »².

Dans la même lignée, Imbs (1995) souligne les déceptions et frustrations engendrées par l'introduction des cercles de qualité auprès des acteurs des organisations. Elles résulteraient de l'écart entre les discours et la réalité du fonctionnement de l'organisation, d'un manque d'encouragements et de reconnaissance en termes de rémunération et d'évolution de carrière.

Gilbert (1998, pages 62 et 63), quant à lui, estime que l'instrument ne permet pas d'aboutir aux résultats escomptés en raison d'un décalage « entre les représentations incorporées dans l'instrument et celles inscrites dans les fonctionnements habituels de l'organisation ».³

Enfin, sur la base d'une étude menée par Cornet (2001), Bernoux (2003a) avance que le reengineering ne rencontre pas le succès attendu (taux d'échec d'environ 70 % selon la lettre GIPMI, 1999) ; les changements constatés entrent en contradiction avec ceux qui étaient prévus, parce que les acteurs n'acceptent pas d'agir sous la contrainte des dirigeants de l'entreprise.

De ce fait, l'entreprise doit, autant que faire se peut, concilier les logiques inter-organisationnelle et intra-organisationnelle afin d'exploiter plus efficacement ces instruments. Ces deux logiques nous renvoient aux deux axes de la démarche sociologique en management, partagée entre la sociologie des organisations qui négligerait les institutions et la sociologie néo-institutionnelle qui, du moins dans ses fondements, oublierait les acteurs (Allouche et Huault, 2003) ; les tentatives d'introduction de l'acteur au sein de ce courant ne concernent implicitement que certains cadres ou dirigeants susceptibles d'exploiter les institutions à leur profit. La mise en perspective des intentions de l'ensemble des acteurs (opérateurs, employés, agents de maîtrise, cadres moyens et supérieurs...) avec les pressions institutionnelles permettrait à la théorie néo-institutionnelle de mieux appréhender les contraintes organisationnelles. De même, la sociologie des organisations gagnerait en objectivité et en efficacité, en ne limitant pas ses préconisations (compromis, conventions, régulation conjointe...) au seul niveau intra-organisationnel dans lequel les institutions sont considérées, au mieux, comme un alibi pour imposer le changement.

² MOISDON J.C. (1997) - *Introduction générale à l'ouvrage collectif coordonné par J.C. Moisdon : « du mode d'existence des outils de gestion : les instruments de gestion à l'épreuve de l'organisation »* - Editions Seli Arslam, p.7-44.

³ GILBERT P. (1998) - *L'instrumentation de gestion. La technologie de gestion, science humaine ?* - Economica.

Par conséquent, nous suggérons d'amender la théorie néo-institutionnelle dont les principes, quasi inexorables au niveau inter-organisationnel, n'apparaissent pas adaptés au niveau intra-organisationnel. Cette suggestion est fondée sur les travaux de Giddens (1984) et de Granovetter (1993). Giddens (1984) recommande de rompre avec le dualisme entre les contraintes structurelles et les actions des acteurs en préconisant la dualité qui ambitionne d'établir une relation de réciprocité entre ces deux paramètres. De même, Granovetter (1993) conseille de trouver une voie moyenne, entre l'influence de la structure sociale et la liberté des acteurs. Nous reviendrons sur les propositions de ces deux auteurs dans le chapitre 3.

Cette thèse cherche à montrer que l'introduction d'un nouvel instrument de management dans une entreprise répond aux principes énoncés par la théorie néo-institutionnelle et est ainsi déterminée par les contextes institutionnel et concurrentiel. Cependant, cette introduction ne peut s'effectuer, sans prendre en considération la dynamique intra-organisationnelle spécifique à chaque organisation ; cette dynamique étant susceptible d'entrer en tension avec les facteurs externes (Greenwood et Hinings, 1996). Par conséquent, il convient de souligner la singularité de l'organisation face à une pratique institutionnalisée, ce que la théorie néo-institutionnelle ne fait pas suffisamment. D'ailleurs, Hung et Whittington (1997) estiment que le néo-institutionnalisme attire l'attention sur l'encastrement des organisations dans des systèmes sociaux globaux, notamment les contextes nationaux, mais il ne rend pas compte de la diversité et de la micro-variété, souvent observées sur le terrain.

Notre volonté de trouver des points d'ancrage entre les logiques inter et intra-organisationnelles nécessite toutefois de distinguer deux types de dynamique intra-organisationnelle.

Le premier type émerge lorsque l'organisation et ses responsables créent des mécanismes de conformité aux contextes institutionnel et concurrentiel, l'entreprise étant incitée à faire le choix d'un instrument de management afin de répondre à ses sollicitations externes.

Le deuxième type est opposé au premier parce qu'il est tourné vers les habitudes, les valeurs, les comportements à l'œuvre au sein de l'organisation, autant de variables qui ne sont pas nécessairement destinées à réagir opportunément à un changement induit par des éléments externes à l'organisation.

L'objectif de cette recherche doctorale consiste alors à tenter de connecter ces deux types de dynamique intra-organisationnelle pour concilier « déterminisme institutionnel » et « intentions des acteurs ».

Afin de tendre vers cet objectif, nous nous attachons à répondre à la question suivante : pourquoi une entreprise qui est amenée à adopter un nouvel instrument de management éprouve-t-elle des difficultés à obtenir l'adhésion de ses acteurs ?

Pour ce faire, deux axes de recherche servent de trame à cette thèse :

- la recherche des déterminants de l'adoption par l'entreprise d'un instrument de management ;
- la mise en évidence des difficultés à obtenir l'adhésion des acteurs à un nouvel instrument de management afin de repérer les attentes et intentions des acteurs et de caractériser, *a contrario*, les variables à actionner pour en favoriser l'adhésion.

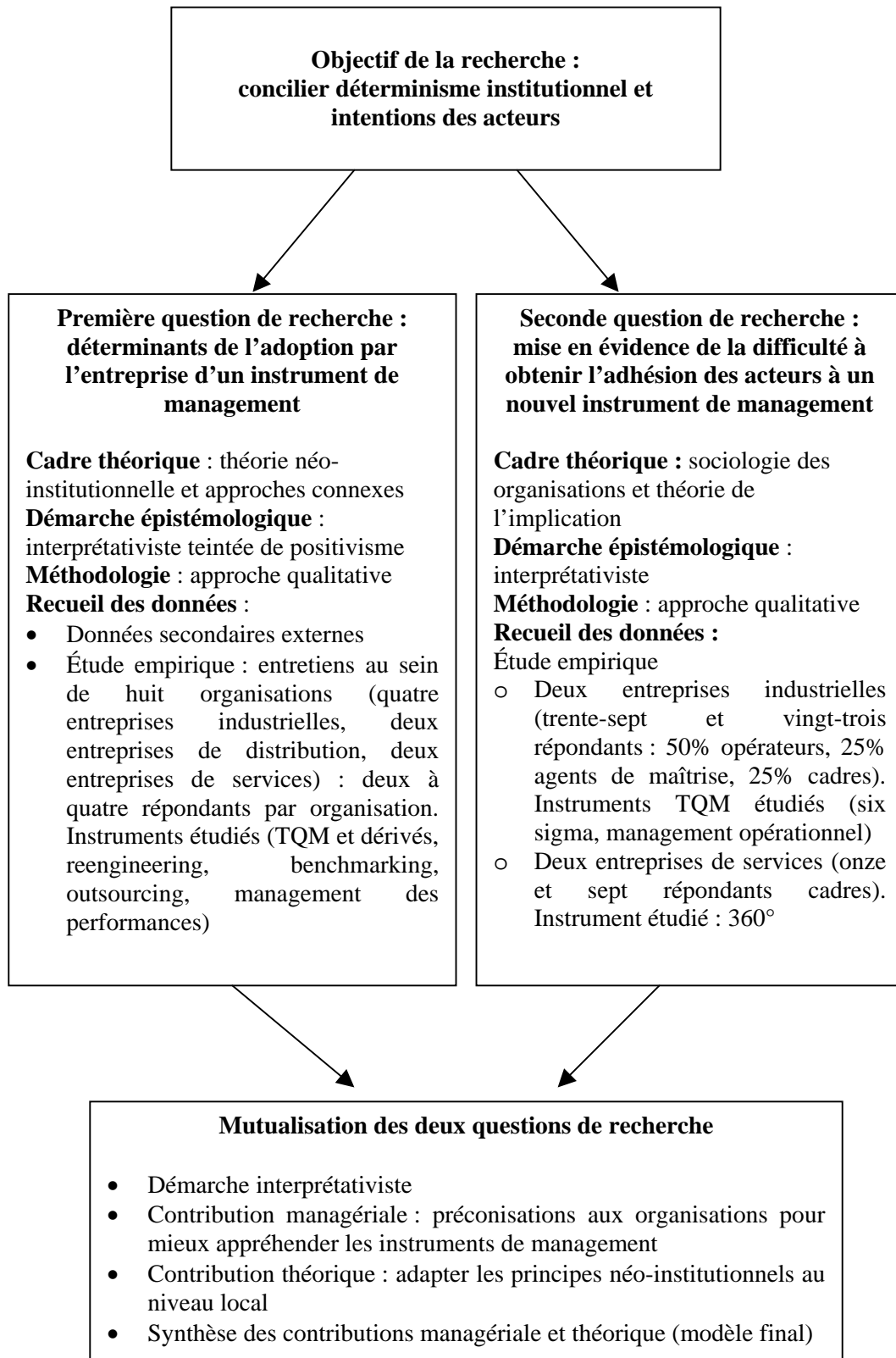
Ces deux axes de recherche abordés et traités, dans un premier temps, séparément sont ensuite mutualisés.

La première partie de cette thèse établit les cadres de la recherche. Elle est composée de trois chapitres. Le premier présente la notion d'instrument de management, justifie le choix de cet objet empirique de recherche, en dresse un historique et un reclassement. Le deuxième s'attache à exposer la méthode de recherche retenue. Le troisième dresse une construction théorique dont la finalité est de produire des éléments de nature à élaborer les guides d'entretien se rapportant aux deux axes de recherche.

La deuxième partie est consacrée à une étude empirique et aux contributions de cette thèse. Elle est constituée également de trois chapitres. Le premier consiste à mettre en exergue les déterminants de l'adoption d'un instrument de management par l'entreprise, à partir d'une série d'entretiens menés auprès de cadres de huit organisations. Le deuxième vise à caractériser les raisons pour lesquelles les entreprises éprouvent des difficultés à obtenir l'adhésion de leurs acteurs au nouvel instrument de management. Il s'appuie sur une étude de cas réalisée auprès d'acteurs de quatre entreprises. Le troisième propose une mutualisation des deux axes de recherche et présente les contributions managériale et théorique de cette recherche doctorale.

La figure 1 illustre l'architecture de la recherche.

Figure 1 : architecture de la recherche



PREMIERE PARTIE :

LES CADRES DE LA RECHERCHE

La première partie de cette thèse pose les cadres de la recherche.

Le premier chapitre expose la controverse suscitée par la notion d'instrument de management, justifie le choix de cet objet empirique de recherche, fait l'inventaire des instruments de management et en présente une typologie.

Le deuxième chapitre précise la méthode de recherche retenue.

Le troisième chapitre propose une construction théorique afin d'organiser les guides d'entretien se rapportant aux deux questions de recherche.

Chapitre 1

Instrument de management : controverse, présentation et typologie

Au cours de ce chapitre, nous expliquons, dans un premier point, en quoi l'instrument de management est soumis au phénomène de la mode et en quoi il suscite la controverse. Dans un deuxième point, nous présentons les instruments les plus en vue depuis le début des années 1960 ; lesquels sont soumis aux évolutions des thèmes et idéologies constatées à un moment donné dans la société et l'économie. À l'issue de ce deuxième point, nous sacrifions à la tradition en proposant une typologie des instruments récents fondée sur deux critères : leur caractère stratégique et le degré de coopération externe qu'ils requièrent.

1. Instrument de management : effet de mode et controverse

1.1. Instrument de management et phénomène de la mode

Comme nous l'avons précisé en introduction, nous empruntons le terme « instrument » à Gilbert (1998). Le terme « instrument » a, selon lui, une portée plus large que celui d'« outil », pourtant souvent utilisé en gestion (marketing, finance, contrôle de gestion, management et ressources humaines). Le terme « outil » est restrictif car il sous-entend que l'on est en présence d'un dispositif passif, alors que l'instrument peut agir sur des données et des personnes. En effet, « l'instrument n'existe qu'à travers un ensemble de données, à la fois sociales et organisationnelles, se situant autour de lui et soutenant avec lui des rapports qui lui donnent sa fonction et son sens »⁴ (Gilbert, 1998, page 24).

Les instruments de management réputés efficaces, conduisent à des discours et à des comportements qui s'imposent aux entreprises et sont médiatisés par les consultants et les revues managériales. Il semble par conséquent que le management, comme beaucoup d'autres domaines, soit soumis au phénomène de la mode lorsque ses modèles se diffusent massivement au sein des entreprises par des comportements mimétiques.

La mode est souvent cantonnée au domaine vestimentaire. Cependant, Baudrillard (1972) estime que la notion de mode est ce qu'il y a de plus inexplicable et que les processus logiques de la mode doivent être élargis à toute la production sociale de signes, de valeurs et de relations. Selon Barthes (1962), la mode est une imitation collective d'une nouveauté régulière. Il insiste sur le caractère massif et institutionnel de la mode.

1.2. Une notion controversée

Les instruments de management à la mode sont relativement mal perçus par les chercheurs en gestion ; ce phénomène est souvent jugé superficiel, considéré comme relevant du domaine de la manipulation et décrié pour ses finalités mercantiles. Selon Thévenet (1985, 2003), la notion de « mode » en management est plutôt péjorative ; elle fait l'objet d'une « littérature de dénonciation offensée »⁵. Ce type de littérature évoque des pratiques irrationnelles, voire

⁴ GILBERT P. (1998) - L'instrumentation de gestion. La technologie de gestion, science humaine ? - *Economica*.

⁵ THEVENET M. (2003) - Les modes en gestion de ressources humaines - dans *Encyclopédie des ressources humaines* coord. par J. ALLOUCHE, VUIBERT, p. 919-927.

régressives, et prétend qu'il est inutile de s'attarder sur un phénomène discrédité par son inutilité et son caractère peu scientifique.

De plus, l'observation des conditions d'implantation des outils de gestion, qui pourrait amener le chercheur à se transformer en conseiller en management, n'est pas facilement admise par la communauté scientifique (Bernoux, 2003a). Cependant, les instruments de management constituent le quotidien d'acteurs de la plupart des grandes et moyennes organisations. Plutôt que de se livrer à une « dénonciation offensée » de ce phénomène, il n'est pas inutile de tenter de comprendre ses mécanismes dont les implications managériales sont fortes.

C'est pourquoi, Thévenet (2003) précise qu'il convient d'adopter une posture plus nuancée sur un sujet complexe qui dépasse le cadre des instruments de management pour concerner « le vaste domaine de tout ce qu'il convient de penser à un moment donné »⁶ (Thévenet ; 2003, page 919). D'autres représentants de la communauté universitaire qui ont orienté leurs travaux vers ce phénomène (Abrahamson, 1996 ; Midler, 1986 ; Staw et Epstein, 2000 ; Pascale, 1990...) ont en commun de mettre en doute l'efficacité économique à court terme des instruments à la mode, mais partagent le fait qu'ils procurent, aux entreprises qui les adoptent, la légitimité utile à la captation des ressources nécessaires à leur survie. Ainsi, Staw et Epstein (2000) estiment que les organisations adoptent un outil de management en vogue non pour rendre leurs tâches plus efficaces, mais pour augmenter leur légitimité.

Abrahamson et Eisenman (2001) considèrent également, qu'à force d'être décriée, l'industrie du marché des connaissances en management prend une voie dans laquelle les universitaires sont écartés. Ce marché représente, selon eux, un enjeu crucial pour les chercheurs afin de conserver un impact en dehors de la communauté universitaire auprès des praticiens et des entreprises. C'est un point de vue qui est probablement contestable, mais qui a le mérite de relancer un débat récurrent sur la pertinence d'opérer un couplage entre chercheurs et praticiens (Demil, Lecocq, Warnier ; 2007).

Toutefois, quelle que soit l'opinion que l'on a sur cette question, les instruments de management sont devenus incontournables dans de nombreuses organisations. Ce phénomène requiert donc un effort de compréhension et d'appropriation par le monde universitaire.

⁶ THEVENET M. (2003) - Les modes en gestion de ressources humaines - dans *Encyclopédie des ressources humaines* coord. par J. ALLOUCHE, VUIBERT, p. 919-927.

2. Histoire et présentation des instruments de management

Ce paragraphe, somme toute descriptif, nous permettra de caractériser la notion d'instrument de management. Nous présenterons les instruments qui ont traversé la vie des entreprises de manière chronologique. Cette présentation s'appuiera sur les documents d'entreprises dans lesquelles nous avons mené nos enquêtes (notes, revues d'entreprises, classeurs de consultants...) et sur les ouvrages consacrés aux instruments de management :

- BOYER L. (2005) - 50 ans de...management des organisations - Éditions d'organisation.
- BRILMAN J. (2001) - *Les meilleures pratiques de management* - Éditions d'Organisation.
- BRILMAN J., HERARD J. (2006) - *Les meilleures pratiques de management* - Éditions d'organisation.
- HAMMER M., CHAMPY J., (1993) - *Le reengineering* - DUNOD.
- HANDY L., DEVINE M., HEATH L. (1999) - *Le 360° : un outil pour développer les managers* - INSEP Editions.
- KALIKA M., HELFER J.P., ORSONI J. (2005) - *Management : cas et applications* - VUIBERT.
- LEBAN R. (2002) - *Le management entre modèles et pratiques* - Éditions d'Organisation.
- MARVANNE P. (2001) - *Le vade mecum de la qualité totale* - Editions ems.

2.1. La construction (début du 20ème siècle - années 1960)

Il est couramment admis que les modèles en management sont apparus au début du 20e siècle. On considère les travaux de Taylor (1911) sur l'organisation scientifique du travail comme précurseurs en la matière ; l'OST ayant pour objet d'améliorer la productivité des entreprises industrielles. Elle est basée sur des principes tels que la parcellisation, la séparation des tâches, le chronométrage, le contrôle et la rémunération au rendement. Pour ce faire, Taylor plaide pour l'autorité fonctionnelle qui repose sur le principe de l'autorité dans la spécialité, ce qui suppose une pluralité de supérieurs hiérarchiques pour un même salarié ; l'autorité fonctionnelle est ainsi en phase avec le concept de spécialisation défendu par l'OST.

D'autres auteurs ont également apporté, dans les années 1910 et 1920, leur pierre à l'édifice du management scientifique et à la théorie fondatrice en organisation : l'école classique. On regroupe dans ce courant des auteurs qui font l'apologie de la gestion scientifique et rationnelle des organisations :

- Fayol (1916) démontre que l'administration des entreprises est déterminée par la maîtrise d'un ensemble de fonctions (technique, commerciale, financière, de sécurité, comptable et administrative) et par l'application de principes normatifs de management (prévoyance, organisation, commandement, coordination, contrôle). Contrairement à Taylor (1911), Il préconise l'autorité hiérarchique qui repose sur l'unicité de commandement, chaque salarié ne dépend que d'un seul chef. Cette forme d'autorité faciliterait le contrôle et la discipline ;
- les époux Gilbreth (1919) ont entrepris de trouver le meilleur moyen de réduire la fatigue pour améliorer la performance des ouvriers ;
- Gantt (1919) prône, avec son célèbre diagramme, une méthode de planification et de contrôle des activités ;
- Weber (1922) présente son modèle bureaucratique comme le plus efficace ; il l'oppose aux modèles charismatique et traditionnel. Le modèle bureaucratique, fondé sur la rationalisation, les normes, les règles abstraites, l'absence de préférences individuelles, la hiérarchie, la compétence, une réglementation impersonnelle, la limitation du favoritisme et la forme écrite, constitue un progrès par rapport aux deux autres modèles d'organisation. Cependant, il est conscient des limites de ce modèle qui restreint sensiblement la magie dans les rapports qu'entretiennent les individus avec leur environnement. Ainsi, le fait de tout prévoir et de tout maîtriser, est source de désenchantement.

Les quarante années suivantes sont marquées par un ensemble de travaux qui partagent l'idée de remettre en cause les principes énoncés par l'école classique : nous pouvons citer entre autres :

- la montée en puissance de la structure divisionnelle de Sloan (années 1920) développée chez General Motors ;
- l'avènement des travaux de Mayo (1949) menés entre 1924 et 1932 sur l'effet Hawthorne à la Western Electric ;
- la hiérarchie des besoins établie par Maslow (1943) qui invite les organisations à permettre à l'individu d'exprimer son potentiel.
- les travaux des théoriciens de la contingence structurelle (Woodward, 1958 ; Burns et Stalker, 1961 ; Lawrence et Lorsch, 1967) qui rejettent les prescriptions universelles et

normatives de la théorie classique en démontrant que les changements dans la structure des organisations sont déterminés par des variables de contingence comme la technologie utilisée ou encore les caractéristiques de l'environnement ;

- les travaux de Penrose (1959) qui s'inscrivent également en faux avec les principes normatifs de la théorie classique et qui souligne l'indivisibilité des ressources physiques et humaines et le caractère idiosyncratique de la firme. Ces ressources n'ont pas d'importance en elles-mêmes, mais en raison de leur appartenance à une organisation.

Cependant, jusqu'au début des années 1960, il est plus juste de parler, avec ces travaux dont les retombées sont considérables et multiples, de théories du management que d'instruments de management. Par conséquent, nous choisissons de démarrer l'inventaire des instruments de management en vogue à partir des années 1960.

Le management étant soumis aux évolutions des discours et idéologies constatés à un moment donné dans la société et l'économie (Thévenet, 1985 ; Barley et Kunda, 1992 ; Abrahamson et Fairchild, 1999), nous distinguons deux époques pour recenser les instruments de management depuis les années 1960.

La première période débute dans les années 1960 et s'achève, *grosso modo*, au milieu des années 1980. Au cours de cette période, la plupart des pratiques de management sont orientées vers la production et l'activité de l'entreprise. Le modèle de production fordiste n'est plus efficace, il est nécessaire d'inventer de nouvelles formes d'organisation de la production. Les instruments de management qui apparaissent à cette époque s'appuient en partie sur le courant des relations humaines ; l'homme est perçu comme une ressource à valoriser, un nouveau style de direction plus participatif est envisagé. Cependant, le modèle bureaucratique reste prégnant, légitimé par la forte croissance économique des trente glorieuses.

La deuxième période, dont le début peut être situé au milieu des années 1980, est caractérisée, quant à elle, par un discours de rupture avec la bureaucratie mécaniste ; il s'agit de s'adapter à la concurrence internationale. Elle voit l'avènement d'instruments orientés résolument vers le client et influencés par le marketing qui développe un ensemble d'outils pour connaître et satisfaire ses besoins. Cette intention de rupture se traduit par un foisonnement et une diffusion massive de modèles de management censés faire de l'entreprise, une entité flexible et réactive.

Nous présenterons chacun des instruments attachés à ces deux périodes. Nous les subdiviserons entre ceux axés, d'une part, sur le contrôle des coûts, et d'autre part, sur la prise en compte de l'individu.

2.2. Les instruments orientés « production et activité » (années 1960 - milieu des années 1980)

2.2.1. Les instruments centrés sur le contrôle des coûts

a) Le budget base zéro

Le budget base zéro (BBZ) (Pyhrr, 1973) est une procédure budgétaire qui exclut la reconduction d'un budget d'un exercice à l'autre, il est basé sur le principe que rien n'est jamais acquis. Chaque poste du budget annuel doit être justifié, sans tenir compte du passé. Il s'agit de faire correspondre les budgets alloués et les performances réalisées. Le BBZ comporte trois étapes :

- Les activités de l'entreprise font l'objet d'un découpage en missions principales et secondaires ;
- le responsable de l'activité fixe le budget nécessaire pour ses missions ; il établit des projets alternatifs et des projets complémentaires pour développer des hypothèses d'activité différentes ;
- il justifie ses missions en évaluant les coûts et les avantages apportés.

Le BBZ est une méthode que l'on classe généralement dans le domaine du contrôle de gestion. Cependant, le BBZ a des implications managériales significatives, car il conditionne la manière d'organiser le travail et exige un changement dans les mentalités et dans le comportement des acteurs de l'organisation.

Ce modèle est tombé en désuétude dans les années 1980. Toutefois, l'État français s'en est récemment inspiré avec la loi organique relative aux lois de finances (LOLF) qui est entrée en vigueur le 1^{er} janvier 2006. Cette loi enclenche un processus de transformation radicale des règles budgétaires et comptables de l'État. Son ambition est de réformer la façon dont l'argent public est utilisé par chaque ministère. Les budgets alloués ne doivent pas être la reconduction des budgets précédents, mais l'expression de besoins et d'objectifs justifiés. Cette réforme vise à instaurer une gestion plus efficace des dépenses publiques ; les services publics seront d'autant plus performants que les objectifs auront été atteints ou approchés grâce aux moyens alloués.

b) Le coût d'obtention de la qualité

Avant d'être un état d'esprit avec le TQM, la qualité était un objectif qui ne concernait que le produit vendu. La qualité faisait référence aux défauts de production, au respect du cahier des charges, à la conformité aux normes, aux contrôles effectués à tous les stades de production. Il est question de sensibiliser les acteurs de l'entreprise aux coûts constatés afin de les réduire.

Dans cette perspective, Feigenbaum (1951) développe la notion de coût d'obtention de la qualité (C.O.Q.) qui représente la somme des coûts de conformité (qualité) et des coûts de non-conformité (non-qualité) :

- les coûts de prévention (conception, aménagements, essais, formation à la qualité,...) ;
- les coûts de contrôle (contrôle des fournisseurs, procédés en cours et produits finis,...) ;
- les coûts des défauts internes (défauts, rebuts, retouches, déclassement..) ;
- les coûts des défauts externes (retours de livraison, contentieux, créances douteuses dues à la non-qualité, perte de produits finis retirés de la vente,...).

Cependant, le fait de se concentrer sur le seul produit limite sa portée et son intérêt, ce qui a rendu nécessaire le passage à une conception plus globale de la qualité : la qualité totale (Werrebrouck, 1993)

2.2.2. Les instruments axés sur les conditions de travail et la prise en compte de l'individu

Le courant de réflexion et d'action sur les conditions de travail correspond à l'évolution des aspirations des salariés et coïncide avec l'essoufflement du mode de régulation fordiste. Il est soutenu, en France par des initiatives législatives et gouvernementales : loi du 27 décembre 1973 sur les conditions de travail, création d'un secrétariat d'État au travail en 1975, lois Auroux en 1982 ...

La théorie Y, l'élargissement et l'enrichissement des tâches, le management participatif, les cercles de qualité s'inscrivent dans cette évolution.

a) La théorie Y

La théorie Y (Mac Gregor, 1960) qui n'est pas, à proprement parler, un instrument de management, est retenue dans cette présentation, pour son impact sur le management de l'organisation.

Il en ressort que le travail n'est ni agréable ni déplaisant :

- si l'homme n'aime pas son travail, c'est parce qu'il a été conduit à ne pas l'aimer, il n'existe qu'une aversion pour le travail ennuyeux ;
- il faut limiter les sanctions et promouvoir les récompenses ;
- l'individu est capable de déterminer des objectifs et de les réaliser ;
- il ne craint pas les responsabilités, c'est pour lui un moyen d'enrichissement et d'intérêt au travail ;

Mac Gregor (1960) prône la participation du personnel à la fixation des objectifs et la décentralisation des responsabilités.

b) L'élargissement et l'enrichissement des tâches

L'élargissement des tâches consiste à introduire plus de variété dans un travail répétitif en regroupant plusieurs tâches d'exécution au sein d'un même poste de travail, sans pour autant lui ajouter une quelconque richesse. Avec l'enrichissement des tâches (Herzberg, 1966), l'individu prend en charge la programmation et la gestion de son travail, ses activités sont plus captivantes, son niveau de responsabilité s'élève.

Les recherches sur l'enrichissement et l'élargissement des tâches ont contribué à remettre en cause la parcellisation du travail issue de l'OST.

c) La direction par objectifs et la direction participative par objectifs

La direction par objectifs (DPO), proposée par Drucker (1958), s'est développée au sein des entreprises à la fin des années 1960. La DPO est une technique de direction qui vise à atteindre une plus grande efficacité tout en permettant la réalisation des besoins d'estime et d'épanouissement des individus. Elle consiste à donner aux acteurs de l'organisation des objectifs à atteindre et non des tâches à accomplir. Les objectifs sont fixés par la direction et sont ensuite assignés individuellement. La DPO n'a pas connu le développement escompté. En dehors du fait que tous les acteurs ne souhaitent pas nécessairement participer, les finalités de l'entreprise sont difficiles à intérioriser par ces derniers.

Avec le management participatif, la direction encourage la participation des salariés à la gestion de l'entreprise. On étoffe la notion de DPO en lui adjoignant la participation : la direction participative par les objectifs (DPPO). Les individus sont ainsi directement associés à la négociation et à la fixation des objectifs. La DPPO est censée favoriser l'intégration et la

responsabilisation du personnel. Dans la pratique, seuls les objectifs tactiques et opérationnels peuvent réellement donner lieu à une véritable négociation.

d) Les cercles de qualité

Imagés par Ishikawa au début des années 1960, les cercles de qualité sont constitués de groupes de travail, de trois à dix personnes, d'une même unité de travail, qui se réunissent régulièrement pour identifier et tenter de résoudre les dysfonctionnements relatifs à leur activité. Les problèmes soulevés sont variés : matériel, qualité des produits ou services, sécurité, conditions de travail...

Le principe des cercles de qualité est de solliciter chacun sur le terrain qu'il connaît le mieux, celui de son travail quotidien. Les cercles de qualité instaurent une organisation du travail qui mobilise les capacités et la créativité de tous les acteurs de l'organisation pour améliorer les performances économiques et sociales de l'entreprise. Les membres du cercle de qualité sont censés enrichir collectivement leurs tâches et développer leur polyvalence.

Les cercles de qualité utilisent principalement trois types d'outils :

- les outils de collecte : feuilles de relevés, histogrammes, cartes de contrôle ;
- les outils de créativité : brainstorming, carte mentale ;
- les outils d'analyse : diagrammes d'Ishikawa et de Pareto, QQQQCP.

Les cercles de qualité ont connu un succès qui s'est rapidement estompé. Ceci peut s'expliquer par l'effort financier que l'entreprise doit consentir (formation, perte de temps de travail), par les résultats décevants obtenus et l'absence de motivations des acteurs.

À partir du milieu des années 1980, les entreprises se caractérisent comme des organisations dont la finalité n'est plus de produire seulement des biens et services, mais de créer de la valeur pour le client et de leur en apporter plus que la concurrence. Ce changement d'optique a contribué à l'évolution des instruments de management.

2.3. Les instruments de management orientés « clients » (milieu des années 1980 - années 2000)

Le maintien d'un avantage concurrentiel est de plus en plus problématique, en raison du changement rapide des marchés, des mouvements de concentration, de la compétition par les prix et la qualité.

L'entreprise doit déployer des efforts en direction des clients, comme :

- réduire les coûts pour proposer des prix attractifs ;
- offrir des garanties de satisfaction totale ;
- mettre en place des dispositifs d'écoute des clients ;
- faire en sorte que les collaborateurs soient performants et satisfaits, en particulier ceux en contact avec les clients.

Les instruments de management récents tendent à créer de la valeur client et se manifestent par :

- des opérations de reconfiguration marquées par l'aplatissement des structures et la transversalité (reengineering) ;
- des progrès dans la production, les services, l'approvisionnement, les comportements au travail (TQM, management par projet) ;
- l'imitation des meilleures pratiques (benchmarking) ;
- l'amélioration des performances des individus et la capitalisation des connaissances (management des performances, knowledge management) ;
- le transfert d'activités (outsourcing) ;
- l'augmentation du pouvoir des individus (empowerment).

Comme pour la période précédente, nous avons distingué les instruments centrés sur la productivité et la réduction des coûts et ceux centrés sur l'individu. Cependant, il convient de préciser combien il est parfois difficile de dissocier les pratiques comportementales de celles axées sur la rationalité productive ; le six sigma est à ce titre significatif.

2.3.1. Les instruments centrés sur la productivité et la réduction des coûts

a) Le reengineering

Les fondateurs de ce modèle, Hammer et Champy (1993, pages 42 et 43), en donnent la définition suivante : « Repenser d'une manière fondamentale et radicale, la façon dont les processus de gestion sont organisés pour aboutir à des améliorations considérables dans les mesures de performance que sont les coûts, la qualité, et la rapidité... Pour parvenir à ces résultats, il ne suffit pas de raccommoier l'existant. Il faut au contraire revoir fondamentalement la nature du travail, remettre en question les règles établies »⁷.

⁷ HAMMER M., CHAMPY J. (1993) - *Le Reengineering* - DUNOD.

Le reengineering a été créé pour lutter contre l'inflation bureaucratique survenue dans les grands groupes au cours des années 1960 et 1970. Il est en rupture avec la parcellisation des tâches, l'organisation verticale hiérarchisée. Il est souvent associé au downsizing qui s'opère par la diminution de la taille des activités, des effectifs salariés, essentiellement les cadres intermédiaires. Cependant, Hammer et Champy (1993, page 58) précisent que le reengineering et le downsizing ne sont pas équivalents : « Quand le marché veut moins de voitures, General Motors réduit ses capacités pour mieux répondre à la demande et procède à un downsizing. Le downsizing signifie faire moins avec moins. Le reengineering signifie faire plus avec moins »⁸.

Ainsi, le reengineering ne consiste pas à réaliser des améliorations marginales, mais à aboutir à une progression sensible des performances : « Si une entreprise est à 10 % de son objectif, si elle a des coûts 10 % trop élevés, si sa qualité est de 10 % trop faible, si elle améliore de 10 % son service à la clientèle, elle n'a pas besoin d'un reengineering »⁹ (Hammer et Champy, page 43).

À la suite d'un processus de reengineering, l'entreprise a tendance à adopter des structures plus plates en réduisant le nombre de niveaux hiérarchiques (delaying), à élargir les tâches, à développer des relations transversales et à accroître le pouvoir de décision de ses membres (empowerment). Dans ces conditions, le responsable est un leader d'équipe qui doit motiver, inciter les membres de l'équipe à être imaginatifs et responsables, et accepter le droit à l'erreur. Cette approche a pour fondement l'idée qu'une entreprise doit être considérée comme un ensemble de processus centrés sur la satisfaction des besoins du client.

Le reengineering se caractérise souvent en Europe, et notamment en France, par une gestion plus sociale que dans les pays anglo-saxons. Les suppressions de postes s'opèrent plutôt par des départs en retraite non compensés que par des vagues de licenciement massives.

b) Le management par la qualité totale (TQM)

Le TQM vise un progrès continu dans le service au client à un coût toujours plus bas. La qualité se revendique comme totale parce qu'elle ne concerne plus seulement le produit ou le service, mais couvre l'ensemble des activités d'une entreprise et la totalité de ses paramètres

⁸ et ⁹ HAMMER M., CHAMPY J. (1993) - Le Reengineering - DUNOD.

(clients, économie, environnement, management, compétences, culture, process, produits, traçabilité des matières, coûts...).

Les instruments TQM centrés sur la productivité et la réduction des coûts sont issus du concept de *lean management* développé par Toyota. Il a pour principe de gérer les processus et ressources au plus juste, plutôt que de les gaspiller. Il consiste à créer et à développer de la valeur ajoutée en identifiant et en éliminant toute activité consommant des ressources qui n'en génère pas.

Cette approche s'exprime par le fait que l'on recherche avec le client le prix et la valeur du produit ou du service qu'il attend ; l'apport des technologies de l'information est déterminant.

Dans les lignes qui suivent, nous présentons les instruments TQM centrés sur la productivité et la réduction des coûts, les plus connus.

- **Le 5S**

Le « 5S » correspond à cinq mots japonais commençant par un S (*Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu, Shitsuke*). Le système « 5S » a pour objectif d'obtenir un environnement de travail propre, d'améliorer l'efficacité du travail et la sécurité des individus.

Seiri (s'organiser), c'est séparer, se débarrasser et ranger. Seuls les objets utiles sont conservés sur le lieu de travail après avoir fait le tri entre l'indispensable et l'inutile.

Seiton (situer), c'est ordonner les pièces, les outils, les documents de travail afin de les identifier aisément et de les utiliser sans avoir à les chercher. Il s'agit de disposer les objets utiles de manière fonctionnelle, s'astreindre à remettre en place les objets, donner un nom et une place bien définie aux outils, définir les règles de rangement. L'essence même de Seiton peut être illustré par cet adage : une place pour chaque chose et chaque chose à sa place.

Seiso (scintiller), c'est nettoyer les outils, pièces et surfaces de travail pour obtenir la netteté de l'unité de travail et de son environnement. Pour ce faire, il est nécessaire d'identifier et si possible d'éliminer les causes de salissures, de définir ce qui doit être nettoyé, les moyens pour y parvenir et la fréquence de nettoyage.

Seiketsu (standardiser), c'est conserver l'unité de travail en ordre en pratiquant quotidiennement Seiso, Seiton et Seiri. Les trois premiers S sont des actions à mener. Elles sont le plus souvent exécutées sous la contrainte et sont la manifestation de bonnes résolutions prises par les acteurs de l'organisation. Cependant, afin de maintenir la propreté dans l'atelier et d'éliminer les causes de désordre, il convient de standardiser les modes opératoires et

former le personnel à ces standards. Ainsi, le Seiketsu aide à combattre la tendance naturelle au laisser-aller.

Shitsuke (suivre), c'est pérenniser les quatre S précédents, en contrôlant rigoureusement leur application et en s'assurant de l'adhésion des acteurs de l'organisation. Shitsuke incite l'organisation à être disciplinée dans le maintien des nouveaux standards et procédures tout en améliorant continuellement la condition du 5S dans le lieu de travail.

La méthode « 5S » permet d'éliminer les gaspillages liés à la recherche d'outils ou de documents et de prévenir l'apparition de la saleté et du désordre. Des postes de travail bien organisés réduisent les déplacements, les manutentions et gestes inutiles et donc les pertes de temps. La rigueur et le respect des procédures, entraînent une diminution des rebuts et des retouches et plus généralement de tous les gaspillages. Outre la réduction des coûts liés aux gains de temps et d'énergie, le « 5S » a pour but d'améliorer les conditions de travail, la sécurité des personnes, des équipements et de leur environnement et le moral des acteurs de l'organisation, afin de les rendre plus efficaces. Une application correctement menée de la méthode 5S est susceptible de procurer à l'organisation, une image favorable auprès de ses partenaires.

- **Le management opérationnel**

Le management opérationnel est fondé sur l'amélioration des performances et sur l'analyse des dysfonctionnements dans le processus de production ; chaque équipe a des objectifs et rend compte de ses résultats. Le chef d'équipe est l'élément clé du système. Il est responsable du respect des plannings de fabrication, il doit commenter les raisons pour lesquelles il atteint ou non ses objectifs. Un jalon fixe le temps théorique de réalisation d'une action. Son non-respect et les incidents sont analysés immédiatement à travers une analyse causale qui est menée avec les personnes ayant vécu les dysfonctionnements. En effet, il est plus efficace de faire l'analyse immédiate avec les acteurs qui ont participé à toutes les phases et circonstances de l'événement. Cependant, les acteurs concernés ne doivent pas passer leur temps à enquêter sur les causes de l'anomalie, mais à s'investir dans la recherche des solutions et des mesures à prendre pour y remédier. C'est pourquoi, au cours d'une réunion opérationnelle journalière (ROP), la hiérarchie fait le point des événements de la veille (quantités produites, non-qualité, sécurité, état du matériel...), centralise les analyses causales réalisées par les chefs d'équipe et en déduit les plans d'actions adéquats. Les personnels de la production, de la maintenance et ceux en fonction de support, participent à cette réunion.

Des indicateurs de performance sont suivis à tous les niveaux hiérarchiques (chef d'équipe, chef d'atelier, ingénieur de production et chef de service), ils permettent de rendre compte des progrès ou des éventuelles dérives. Le management opérationnel requiert un pilotage commun, entre la production et la maintenance afin de créer une unité d'exploitation homogène.

- **La supply chain**

Le concept de supply chain consiste à impliquer tous les fournisseurs dans un même flux jusqu'au client final. Chaque fournisseur se sent responsable de la satisfaction de son client direct ainsi que de celle du client final. Appliquer le principe de supply chain revient à réduire les temps de cycle, les temps d'attente, les efforts humains, les stocks, les espaces, les process internes et externes, avec le souci permanent de l'amélioration de la qualité pour le client final. L'objectif est de fluidifier les flux physiques, les flux financiers, les flux d'informations et d'optimiser les coûts de possession des stocks, les coûts d'acheminement, et les coûts de rupture. La supply chain nécessite un management transversal de l'organisation.

- **La TPM**

Les entreprises industrielles disposent d'équipements de plus en plus automatisés et sophistiqués. La combinaison productive qui fait inexorablement la part belle au capital technique rend intenable les pannes et les produits défectueux.

La TPM (total productive maintenance) est un outil créé par Nippondenso (filiale de Toyota pour les alternateurs d'automobiles). Elle permet de préserver et d'améliorer le rendement des équipements afin de satisfaire les clients dans les meilleurs délais. Elle est censée sensibiliser l'ensemble du personnel à la maintenance de la capacité de production des ateliers. Deux types d'entretien sont pratiqués :

- en prévention par un service spécialisé ;
- au quotidien par les opérateurs qui protègent eux-mêmes leurs propres équipements.

Le niveau de mauvais état caché des lieux et des outils de travail est mis en évidence par des étiquettes dont la couleur dépend de la nature du problème. Toutefois, l'essentiel ne réside pas dans la pose de ces étiquettes mais dans leur traitement..

Au-delà du simple maintien en bon état des machines, la TPM est une opportunité pour élever le niveau de compétence des opérateurs et enrichir leurs tâches en leur confiant la maintenance de premier niveau.

- **Le SMED**

Le SMED (single minute exchange of die) est une méthode de changement rapide d'outils, « Single Minute » signifie que le temps en minutes nécessaire au changement doit se compter avec un seul chiffre. Le SMED permet de fabriquer des produits différents à partir de la même machine en modifiant certains outils, d'accroître la productivité, de fonctionner par lots de petites séries et de rendre l'atelier plus flexible.

Le SMED est une réponse aux demandes des clients qui s'orientent de plus en plus vers des produits personnalisés, ce qui est incompatible avec des séries longues.

- **Le J.A.T.**

Le J.A.T. (juste à temps) est une technique cherchant à adapter en permanence la production à la demande réelle du client (interne ou externe). Elle vise à réduire les délais de production et le volume des stocks. Cela consiste à fournir au client le nombre de produits qu'il demande au moment où il le souhaite, à l'endroit désiré et dans le standard de qualité et de coûts fixé. Le concept du juste à temps relève d'un état d'esprit orienté vers l'amélioration de la gestion de production dans lequel chacun des services de l'entreprise met en œuvre des moyens qui lui permettent d'acheter ou produire exactement ce dont il a besoin (en quantité et qualité), au moment où il en a besoin. Avec cette méthode, toutes les actions ont pour but de réduire la durée des différents cycles (stockage, réglage, production, etc.).

Le J.A.T. s'opère au prix d'une transformation des principes de production de l'entreprise et implique :

- la mise en œuvre d'un système de production flexible, permettant de passer d'un produit à un autre ;
- une fiabilité totale des machines (zéro panne) ;
- un taux de rebut quasiment nul (zéro défaut) ;
- une logistique interne et externe efficace.

En marge de ces instruments de management, nous allons présenter brièvement les principaux prix TQM ainsi que la notion de certification.

Il existe trois grands prix TQM. Ces prix font la promotion des meilleures pratiques de qualité totale : le prix Malcom Baldrige National Quality Award, le prix EFQM, le prix Deming. Ces prix procurent aux entreprises lauréates, un certain prestige. Le fait d'être candidates, leur donne l'occasion de progresser en recherchant à atteindre les critères définis.

- **Le prix Malcom Baldrige national quality award**

Lancé aux États-Unis en 1987, ce concours annuel a pour objectif de récompenser les entreprises qui se distinguent par leur management de la qualité. Ce prix qui concerne uniquement les sociétés américaines est fortement axé sur la satisfaction du client, non seulement en termes de conformité des produits et des services, mais aussi sur tout ce qui peut faire la différence avec la concurrence (produits nouveaux, réactivité aux besoins des clients, veille technologique et marketing,...).

- **Le prix Deming**

Le prix Deming a été créé au Japon en 1951 par la JUSE (Union of Japanese Scientists and Engineers) pour assurer le développement de la maîtrise de la qualité. Après la seconde guerre mondiale, Deming a su convaincre les dirigeants japonais de la nécessité des méthodes statistiques pour la maîtrise de la qualité. Le prix Deming récompense une société ou l'une de ses divisions pour ses bons résultats dans la mise en oeuvre du C.W.Q.C. (compay wide quality control). Ce prix, fondé sur des méthodes statistiques, était réservé initialement aux sociétés japonaises mais, compte tenu de l'intérêt qu'il a suscité, les règles de candidature ont été revues en 1984, pour permettre aux entreprises étrangères d'y participer. Le prix Deming est un examen basé sur l'application quotidienne de la « roue de Deming » (cf. figure 3), outil permettant d'assurer une amélioration continue.

- **Le prix européen de la qualité (EFQM)**

En 1988, quatorze entreprises européennes ont créé l'E.F.Q.M. (European Fondation for Quality Management). En 1991, la commission européenne et l'E.F.Q.M ont créé le prix européen de la qualité.

Ce prix est basé sur le modèle d'excellence EFQM qui est défini comme une pratique exceptionnelle de management d'une organisation et d'obtention des résultats.

Il repose sur huit concepts : orientation résultats, orientation client, leadership et constance de la vision, management par les processus et les faits, développement et implication du personnel, processus continus d'apprentissage d'innovation et d'amélioration, développement du partenariat, responsabilité à l'égard de la collectivité.

- **La certification**

La certification est le moyen d'attester, par l'intermédiaire d'un tiers certificateur, l'aptitude d'un organisme à fournir un service, un produit ou un système conformes aux exigences des clients et aux exigences réglementaires.

Les donneurs d'ordres (constructeurs aéronautiques et automobiles...) ont imposé à leurs fournisseurs des contraintes relatives à leur production. Ces contraintes de production et de service ont été consignées dans des cahiers des charges. Elles sont spécifiques à chaque client et à chaque fournisseur, ce qui a pour effet de multiplier les systèmes de contraintes. C'est pour cette raison qu'ont été mis en place des systèmes nationaux et internationaux standardisés : les normes ISO (1987, 2000) pour l'international et l'AFAQ (1988) pour la France.

Les normes ISO ont été écrites en 1987, elles ont été révisées en 1994 et en 2000. La version 2000 s'écarte de l'esprit « assurance qualité » des versions 1987 et 1994. Elle est orientée vers le client et l'amélioration continue. Les normes de la famille ISO 9000 se déclinent de la manière suivante :

- La norme ISO 9001 décrit les exigences relatives à un système de management de la qualité pour une utilisation, soit interne, soit à des fins contractuelles ou de certification. L'entreprise doit suivre un ensemble d'obligations dans les domaines de la conception, du développement, de la production, de l'installation et du service après-vente.

- La norme ISO 9004 porte sur l'amélioration continue des performances ; elle est prévue pour un usage en interne et non à des fins contractuelles.

L'ISO a édicté un certain nombre d'autres normes. Nous pouvons citer l'ISO 14001 pour la protection de l'environnement, l'ISO 19001 relative aux audits de systèmes de gestion qualité environnementale, la norme l'ISO/TS 16949 dans le secteur de l'automobile, la norme EN 9100 dans celui de l'aéronautique, la norme ISO 13488 pour les dispositifs médicaux.

L'AFAQ (Association Française pour l'Assurance de la Qualité), créée en 1988, est un organisme national indépendant sans but lucratif qui délivre les certificats des systèmes qualité des entreprises en conformité avec les normes internationales ISO 9000. L'intérêt de cette certification se retrouve à plusieurs niveaux de l'entreprise : l'accès à des marchés internationaux à armes égales avec la concurrence, la formalisation des processus et méthodes qui peut servir de base à la formation du personnel, la labellisation de la démarche qualité vis-à-vis des clients.

c) Le benchmarking

Le benchmarking repose sur l'observation de l'environnement, l'identification des méthodes et pratiques des entreprises les plus performantes du même secteur ou d'un secteur différent et la comparaison avec ses propres méthodes et pratiques.

Si la comparaison fait ressortir des lacunes dans l'organisation, les pratiques jugées efficaces dans les entreprises « benchmarkées » seront adoptées pour progresser dans un domaine particulier et améliorer les performances de l'organisation.

On peut distinguer trois types de benchmarking :

- le benchmarking interne : il est pratiqué entre établissements ou filiales d'une même organisation et a pour objectif de comparer les opérations de chaque entité et d'accélérer la diffusion des bonnes pratiques au sein du groupe ;
- le benchmarking concurrentiel : des entreprises concurrentes comparent leurs méthodes et processus ; il est délicat à réaliser, car il doit s'effectuer ouvertement entre des entreprises en compétition ;
- le benchmarking non concurrentiel : des organisations non concurrentes comparent des fonctions et pratiques similaires ; le fait de ne pas être en compétition avec l'entreprise partenaire facilite les échanges.

Le benchmarking a pour conséquence d'améliorer la réputation des entreprises imitées (Sollac, Renault, Xerox, Ritz-Carlton, Hewlett-Packard).

Au début des années 1990, l'engouement pour cet instrument a incité les entreprises dont les processus et les méthodes étaient reconnus à créer des clubs de benchmarking. Ces clubs peuvent être considérés comme des lieux d'échanges de pratiques de management. En France, des organisations comme Darty, France Telecom, Gec-Alsthom, Matra, PSA, Xerox, le Gan, Renault, La Cegos, Rhône Poulenc ont créé en 1995, le benchmarking club de Paris (BCP).

Outre les fonctions et les processus que les entreprises comparent entre elles, le benchmarking est un préalable à la mise en œuvre d'un instrument de management en vogue. En effet, les pratiques qui permettent à une organisation « benchmarkée » de progresser sont rapidement déployées dans d'autres organisations.

d) L'outsourcing (externalisation)

À l'occasion d'une stratégie de recentrage sur leur métier principal, certaines entreprises tendent à déléguer à des tiers de nombreuses activités comme les traitements informatiques et administratifs, la logistique, l'entretien, la maintenance, l'accueil...

L'outsourcing souvent considéré comme une stratégie à part entière, est également à envisager comme un instrument de management ; lorsque l'entreprise prend la décision d'externaliser une fonction, le management de l'organisation est profondément modifié. Les implications managériales sont d'autant plus affirmées que le prestataire à qui est déléguée la fonction affecte quotidiennement du personnel au sein de l'entreprise cliente. Pour les entreprises qui externalisent plusieurs fonctions, il n'est pas rare que plus du tiers des personnes présentes sur un site soit salarié par une entreprise étrangère à ce site, ce qui nécessite des aménagements dans le management de l'organisation.

L'outsourcing est, qui plus est, sujet au même déterminisme que les dispositifs de management. Au cours d'une précédente production, nous avons démontré que les cadres et les dirigeants d'entreprises qui font le choix de l'outsourcing, sont influencés par différents facteurs institutionnels, tels que la prégnance de l'environnement institutionnel, la recherche de légitimité et le mimétisme (Martin, Bourgeois ; 2007).

2.3.2. Les approches centrées sur l'individu

a) Le management des performances

Le contexte dans lequel évolue les entreprises, que l'on considère comme étant de plus en plus concurrentiel, les contraint à être performantes. L'obtention de cette performance passe inévitablement par le développement des compétences des acteurs de l'organisation.

Toutefois, les notions de « performance » et de « compétence », souvent assimilées l'une à l'autre, n'ont pas la même signification. « Évaluer la compétence, c'est vérifier qu'une personne possède les savoirs et qualités exigés dans une activité particulière. Mesurer la performance consiste, à partir d'indicateurs et d'objectifs définis au préalable, à vérifier si ces objectifs ont été atteints. La compétence est donc un élément constitutif de la performance, mais elle n'est pas la performance. Cette dernière dépend de plusieurs facteurs : des facteurs externes stables (l'organisation du travail) ou instables (la chance par exemple) et des facteurs internes, également instables (par exemple, la motivation) ou stables (la compétence) »¹⁰ (Aubret, Gilbert, Pigeyre ; 2002, page 38).

Il convient de ne pas se méprendre sur le sens de ces deux notions. Cependant, si l'on se place dans une optique de gestion des ressources humaines, le management des performances de

¹⁰ AUBRET J., GILBERT P., PIGEYRE F. (2002) - *Management des compétences. Réalisations, concepts, analyses* - DUNOD.

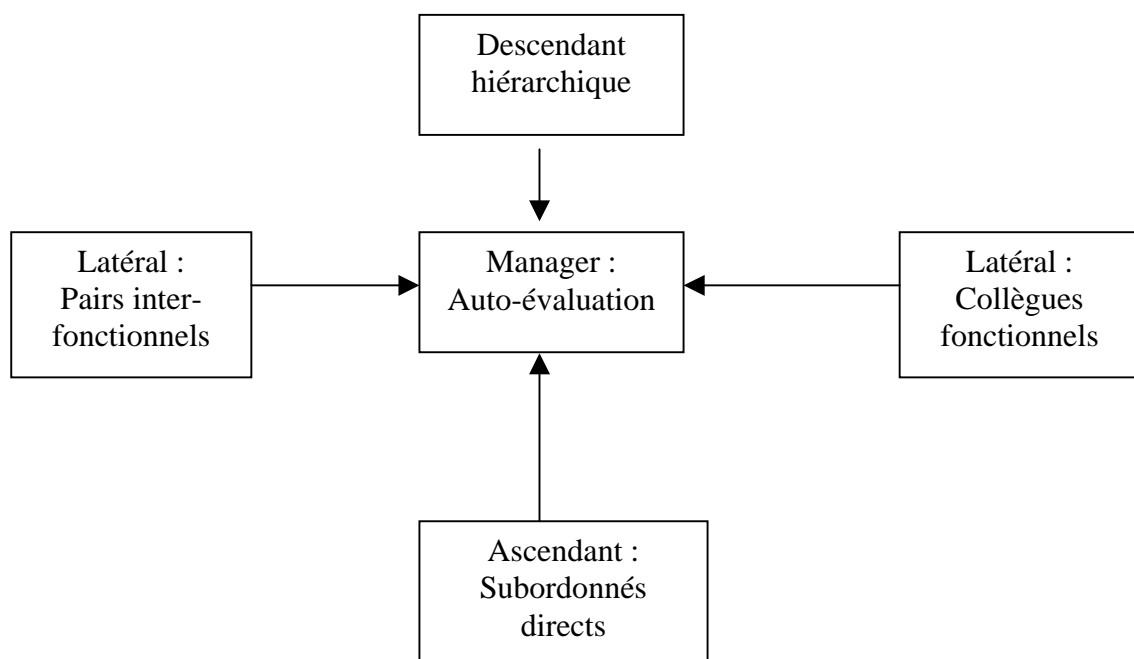
l'organisation est caractérisé par l'évaluation et le développement des compétences individuelles pour que chacun contribue à la réussite de l'entreprise.

Nous avons choisi de présenter deux dispositifs en vogue dans les entreprises qui souhaitent développer les compétences individuelles de leurs membres : Le 360° feed-back (évaluation 360°) et le coaching.

- **Le 360° feed-back (Evaluation 360°)**

Le 360° feed-back est un outil d'observation et d'évaluation des managers. Il permet à un cadre de comparer sa propre évaluation à la perception de son entourage. Des questionnaires permettent de recueillir les points de vue d'un ou deux supérieurs hiérarchiques, de trois à cinq pairs fonctionnels et inter-fonctionnels, de trois à cinq collaborateurs et du participant, selon le schéma suivant (figure 2) :

Figure 2 : 360° feed-back : perception multidirectionnelle



Adapté de HANDY L., DEVINE M., HEATH L. (1999) - *Le 360° : un outil pour développer les managers* - INSEP Éditions, page 29.

Les personnes interrogées doivent travailler depuis plus de neuf mois avec le participant. Elles sont sélectionnées par le participant et sont informées sur la confidentialité de leurs réponses, les rapports (profils de compétences) étant eux-mêmes confidentiels et anonymes.

L'objectif du 360° est d'aider le participant à renforcer ou changer certaines attitudes, et de construire un plan individuel de progrès.

Cette méthode est censée :

- élargir le processus d'évaluation ;
- renforcer l'esprit d'équipe et le sentiment d'être beaucoup plus écouté ;
- améliorer la performance des individus-clés : les managers ;
- favoriser le changement de culture.

Le processus d'évaluation 360° feed-back se déroule généralement en six étapes :

- l'entreprise communique au cabinet de consultants en charge de sa mise en œuvre, les noms, prénoms et adresses des messageries des managers à évaluer ;
- le cabinet de consultants fait parvenir à chacun des managers des identifiants afin de sélectionner leurs supérieurs, collègues et collaborateurs qui vont participer à leur évaluation 360° ;
- une fois que les managers ont sélectionné leurs évaluateurs, le cabinet transmet, à chacune des personnes impliquées dans l'évaluation 360°, des questionnaires d'évaluation ;
- lorsque les questionnaires sont remplis, le cabinet assure le traitement des résultats et planifie les sessions de restitution des bilans de compétences avec les managers évalués ;
- lors de la restitution, chaque collaborateur se voit remettre son rapport d'évaluation et travaille avec des membres du cabinet ou des membres de son entreprise à la fixation d'un plan de développement personnalisé de ses compétences. Le développement des compétences constitue une phase essentielle du processus d'évaluation et d'amélioration des compétences managériales ;
- une session de bilan de performance peut être organisée six à douze mois après la première évaluation afin d'apprécier précisément les progrès réalisés par chacun des managers.

- **Le coaching**

D'après la société française de coaching, « le coaching est l'accompagnement de personnes ou d'équipes pour le développement de leurs potentiels et de leurs savoir-faire dans le cadre d'objectifs professionnels ».

Le coaching s'est progressivement répandu dans les entreprises afin d'assurer le développement individuel des acteurs de l'organisation. Toutefois, il reste une pratique réservée aux cadres.

Des *coaches* encadrent des individus répartis en fonction des processus de l'organisation. Ces *coaches* animent des centres de compétences, évaluent les besoins en compétences, guident et conseillent les individus dans le développement de leurs compétences.

Plus classiquement, le management des performances s'effectue également à partir :

- d'entretiens d'évaluation individuels approfondis qui permettent des réajustements en termes de postes occupés, de comportements à modifier, de compétences à valoriser ou à acquérir ;
- de la formation pour hisser l'individu au niveau de compétence requis en fonction des lacunes constatées et des besoins de l'entreprise. Les entreprises ont ainsi intégré les principes énoncés, au début des années soixante, par Schultz (1961) et Becker (1962) qui ont développé le concept de capital humain. Cette idée énonce que toute dépense susceptible d'améliorer le niveau de formation d'un individu augmente sa productivité, et par conséquent ses revenus futurs, d'où le nom de capital humain. La théorie du capital humain a fait évoluer le clivage traditionnel entre le travail et le capital : les compétences des individus doivent faire l'objet d'un investissement au même titre que les biens immobilisés.

b) L'empowerment

L'empowerment s'inscrit dans une vision post-taylorienne de l'entreprise ; il ne doit pas y avoir de séparation entre ceux qui décident et ceux qui exécutent : « C'est celui qui est le plus proche du client et réalise les opérations qui est le mieux placé pour prendre la décision. Elle lui revient par essence »¹¹ (cité par Brilman, 2001, page 334).

L'empowerment doit conduire à des décisions meilleures, plus rapides, avec pour conséquence une plus grande implication, motivation et polyvalence des personnels pour une plus grande satisfaction des clients. Il requiert un personnel de qualité ; c'est ainsi que le niveau du recrutement s'élève dans les organisations qui pratiquent l'empowerment. Ce principe comporte toutefois certaines restrictions : la latitude accordée au collaborateur est inévitablement limitée, car certaines décisions doivent remonter dans la hiérarchie.

L'empowerment est considéré par certains, comme une technique de management à part entière, par d'autres comme un complément au TQM et au reengineering. En effet, l'empowerment conduit les entreprises à réduire les niveaux hiérarchiques

¹¹ J. BRILMAN (2001) - *Les meilleures pratiques de management* - Éditions d'Organisation,

et à faire descendre l'autorité vers un personnel non cadre à qui il est nécessaire de donner les moyens de résoudre des problèmes et de prendre des décisions.

c) Les instruments TQM centrés sur l'individu et les démarches participatives

Les démarches qualité centrées sur l'individu sont fondées sur le principe Kaizen. Imai (1986), son concepteur, le définit ainsi : « *amélioration continue à laquelle œuvre tout le personnel* ». Ce type d'approche est fait d'un grand nombre de petites améliorations tant techniques que comportementales. Le message-clé est qu'il ne doit pas s'écouler un seul instant, un seul jour, sans qu'une amélioration ne soit intervenue dans l'entreprise.

Nous présentons les instruments les plus connus qui répondent à ce principe : les groupes d'amélioration de la qualité, la roue de Deming, le six sigma.

- **Les groupes d'amélioration de la qualité (GAQ)**

Suite des cercles de qualité, la constitution de GAQ est justifiée par le fait que les processus à améliorer impliquent plusieurs postes de travail appartenant parfois à des services différents. Les opérateurs de ces processus sont les plus capables d'identifier les causes des dysfonctionnements et d'imaginer des solutions pour y remédier. Il s'agit de regrouper des personnes de différents services et de compétences complémentaires pour qu'elles se penchent sur un problème qualité particulier. Utilisé dans un but de prévention plutôt que de correction, le groupe a un pouvoir de recommandation, la ligne hiérarchique conservant son pouvoir décisionnel. Lorsqu'il a réalisé son mandat, le groupe est dissout.

Ce principe d'implication du personnel, marque une rupture réelle avec le taylorisme, mais son application n'est pas toujours effective.

Des outils de type « bourse aux idées gagnantes » (BIG) ont pour objectif de stimuler l'activité des groupes d'amélioration de la qualité.

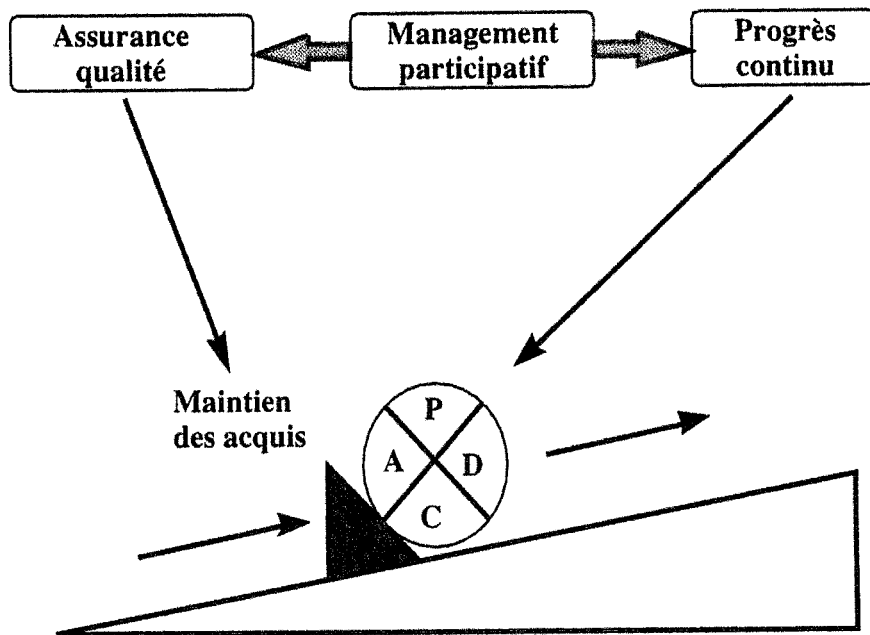
- **Le cycle PDCA : la roue de Deming**

C'est le concept d'un cercle en perpétuelle rotation soulignant pour Deming (1982) la nécessité d'une interaction permanente entre la recherche, la conception, la production et la vente d'un produit afin d'éliminer les dysfonctionnements.

PDCA signifie en anglais : Plan (déterminer les problèmes posés par un processus et définir un projet d'amélioration), Do (appliquer le projet), Check (confirmer ou infirmer le bien-fondé du projet), Act (modifier le processus en conséquence ou étudier une autre solution).

La réussite de ce concept suppose une forte implication du personnel et un management participatif correctement intégré par les acteurs de l'organisation (figure 3).

Figure 3 : La roue de Deming présentée par Sollac



Source : BRILMAN J. (2001) - *Les meilleures pratiques de management* - Éditions d'Organisation, page 230.

La roue est symbolisée sur un plan incliné, décrivant la nécessité de progresser en permanence. La cale représente l'obligation de vérifier la stabilité du système à chaque cycle avant de continuer à progresser. La version 2000 des normes ISO 9000 est directement organisée selon ce schéma, considérant que le fonctionnement de l'entreprise est le résultat de plusieurs boucles PDCA sur chacune de ses activités, par exemple, des besoins du client jusqu'à son retour de satisfaction ; ou encore de la politique de la direction à la mesure des résultats de l'entreprise.

Le PDCA est souvent accompagné d'un plan annuel de développement (PAD), outil utilisé pour tendre vers le progrès continu.

- **Le six sigma**

Le six sigma confirme combien il est parfois difficile de dissocier les pratiques purement comportementales de celles axées sur la rationalité productive. En effet, c'est un instrument

que nous aurions pu classer dans les pratiques centrées sur la productivité car il vise à améliorer les processus, selon les spécifications du client afin de réduire les variations dans la qualité de la production et de réaliser des économies substantielles. Cependant, nous le considérons comme un instrument centré sur l'individu parce qu'il est largement fonction de la participation et des compétences des acteurs de l'organisation.

Le six sigma est rapidement devenu une véritable méthode de management englobant l'ensemble des fonctions de l'entreprise. Le six sigma a été initié par Motorola dans les années 1980 ; il a ensuite été développé par des groupes comme General Electric ou encore Allied Signal, connus pour l'avoir déployé avec succès.

L'objectif est d'atteindre un rendement correspondant à 3,4 pièces ou prestations défectueuses pour une production de un million, c'est la mesure qui correspond à six fois l'écart type. L'entreprise qui est à un niveau de performance de 1 sigma fait 700 000 erreurs sur un million d'actions ; à 3,8 sigma l'entreprise ne fait que 1% d'erreurs. Au-delà de l'aspect statistique de la démarche, il s'agit de définir précisément les problèmes à éliminer, d'estimer le coût actuel du problème et le budget nécessaire à la résolution du problème.

Le six sigma s'obtient par la démarche DMAAC :

- définir les problèmes rencontrés et les objectifs de l'amélioration ;
- mesurer des unités défectueuses sortant d'une ligne d'assemblage, le temps nécessaire pour réparer les produits retournés, la rapidité de réponse aux commandes des clients et toutes les variables pouvant affecter la qualité ;
- analyser les objectifs de performance pour une opération ;
- améliorer, par une révision des anciens processus ;
- contrôler que les nouveaux processus ont produit les résultats souhaités.

L'ensemble du personnel de l'entreprise est susceptible de proposer un projet d'amélioration. Des équipes de cinq à sept personnes sont créées pour mener à bien, dans un temps imparti, les projets d'amélioration sélectionnés. Le groupe est constitué par le responsable du projet sur la base du volontariat. Un responsable qui a fait aboutir deux projets est certifié green belt. Une personne, voire deux ou trois selon l'effectif salarié du site (Black Belt) sont employées à orchestrer l'ensemble de ces projets et à former les membres de l'entreprise aux outils liés à l'amélioration continue.

d) Le knowledge management

Le knowledge management, en français management de la connaissance, est une démarche permettant d'identifier, d'analyser et de formaliser les connaissances et savoirs utiles à

l'organisation, tels les savoir-faire et procédures complexes résultant de l'expérience, et de capitaliser le capital intellectuel de l'entreprise en impliquant l'ensemble du personnel.

On distingue généralement les connaissances tangibles de l'entreprise, contenues dans les bases de données et dans tous les documents papier ou électroniques, des connaissances intangibles composées des connaissances, du savoir-faire et des compétences de l'ensemble du personnel. La performance d'une entreprise dépend directement des compétences métiers, de l'expérience et des connaissances individuelles, mais elles sont rarement partagées par tous les membres de l'organisation.

Le knowledge management vise à développer une communauté d'échanges permettant de faire évoluer les connaissances et le savoir-faire de l'entreprise pour mieux répondre aux attentes des clients. Il n'est pas question de cantonner le knowledge management à des opérations informatiques ; cependant, le recours aux bases de données relationnelles et au système de gestion documentaire, le développement d'internet et d'intranet ont permis de capitaliser des données et de mieux partager les connaissances (Boyer, 2005).

f) Le management par projet

Un projet peut se définir comme un ensemble d'actions mises en oeuvre pour atteindre un but précis, afin de répondre à un besoin spécifique. Le management par projet a pour objectif d'assurer la coordination des acteurs et des tâches dans un souci de rentabilité.

Les projets sont transversaux à l'entreprise et sont destinés à satisfaire un client interne ou externe ; ils ont un début et une fin (Brilman, 2001). Manager un projet, c'est orienter, sur un même objectif et pour une durée déterminée, des hommes et des ressources affectés habituellement à d'autres activités. Le management par projet nécessite le déploiement d'une organisation spécifique pour favoriser la réalisation des projets, tout en assurant la pérennité de l'entreprise.

Cette organisation spécifique pose des problèmes de gestion des hommes ; la difficulté réside dans son caractère transversal qui transcende la structure de l'entreprise. En effet, le responsable du projet n'est pas nécessairement le supérieur hiérarchique des participants au projet ; il peut encadrer des intervenants qui ont un statut supérieur au sien. De même, chaque projet est unique et requiert un renouvellement des compétences et des moyens engagés.

Nous avons limité cette description aux instruments de management. Cependant, il convient de préciser que d'autres domaines de la gestion, notamment le marketing, le contrôle de gestion ou la finance comportent leur lot de modèles en vogue. Ils ont en commun de tendre

vers l'amélioration de la performance (Meston et Sturtzer, 2002). Nous pouvons mentionner entre autres :

- l'*efficient consumer response* (ECR) dont l'objectif est de dynamiser les ventes ;
- le *customer relationship management* (CRM) qui vise à améliorer la relation avec la clientèle en automatisant les différentes composantes de cette relation ;
- l'*activity-based costing* (ABC) qui permet de comprendre la formation des coûts et les causes de leurs variations ;
- l'*economic value added* (EVA) qui mesure la valeur créée pour l'actionnaire en comparant le coût moyen pondéré des capitaux engagés et le retour sur le capital investi.

Le tableau 1 fait l'inventaire des instruments de management qui ont connu ou connaissent un engouement auprès des entreprises. Cet inventaire repose sur la distinction entre les instruments orientés « production et activité » et les pratiques orientées « client ».

Tableau 1 : instruments de management recensés depuis les années 60

| Instruments orientés « production et activité » (années 1960 - milieu des années 1980) | | Instruments orientés « client » (milieu des années 1980 - années 2000) | |
|---|--|---|---|
| Pratiques centrées sur la productivité et la réduction des coûts | Pratiques centrées sur l'individu | Pratiques centrées sur la productivité et la réduction des coûts | Pratiques centrées sur l'individu |
| BBZ COQ | Théorie Y Enrichissement des tâches Elargissement des tâches Management participatif (DPPO) Cercles de qualité | Reengineering Downsizing TQM (supply chain, TPM, SMED, JAT, management opérationnel) Benchmarking Outsourcing | Management des performances Empowerment TQM (GAQ, BIG, PDCA, PAD, six sigma) Management par projet Knowledge management |

Cette classification est somme toute chronologique et immédiate. Par conséquent, nous proposons, dans le point suivant, d'établir une typologie des instruments de management récents fondée sur deux critères : le caractère stratégique de l'instrument et sa propension à nécessiter une coopération extérieure.

3. Typologie et proposition de reclassement des instruments de management récents

Les pratiques de gestion ont déjà fait l'objet d'essais de classement. Nous songeons plus particulièrement à ceux de Lawrence et Lorsch (1967) et de Barley et Kunda (1992).

Les premiers ont présenté un état des techniques de gestion apparues entre 1945 et les années 1960. Même s'ils soulignent la difficulté de les inventorier, ils s'efforcent toutefois de les différencier : « Chacune de ces techniques semble se rapporter à la croyance à l'une ou l'autre de deux conceptions : ou bien, avoir plus d'ordre, de systématisation, de routine et de prévisibilité ou, au contraire, plus d'ouverture, de liaison, de créativité et d'initiative individuelle ; l'une de ces croyances consiste à enserrer davantage l'organisation ; l'autre consiste à la libérer »¹². (Lawrence et Lorsch ; 1967, pages 154 et 155).

Les seconds soutiennent que les pratiques de gestion sont influencées par l'idéologie dominante du moment : l'essor industriel entre 1870 et 1900, le management scientifique entre 1900 et 1923, les relations humaines entre 1923 et 1955, les méthodes rationnelles entre 1955 et 1980, et la culture organisationnelle et la qualité depuis 1980. Ils mettent à profit les cycles Kondratieff pour préciser que les pratiques rationnelles fondées sur l'expertise technique et la dimension économique émergent au cours des phases (A) d'expansion alors que les pratiques normatives qui reposent sur l'implication des acteurs apparaissent au cours des phases (B) de dépression.

La classification que nous avons réalisée dans le point précédent s'apparente *grosso modo* au classement effectué par Lawrence et Lorsch. En effet, elle distingue les pratiques centrées sur la productivité de celles centrées sur l'individu, les unes contribuant à enserrer les organisations, les autres à les libérer. Cette classification illustre également l'argumentation de Barley et Kunda sur la partition des instruments en fonction des époques et des discours qui s'y rattachent. Notre intention est donc ici de proposer un reclassement original basé sur

¹² LAWRENCE P.R., LORSCH J.W. (1967) - *Organization and environment* - Harvard University Press. Traduit en français par J. Ledru - *Adapter les structures de l'entreprise* - première édition 1973, Éditions d'Organisation (1989).

deux critères : le caractère stratégique de l'instrument et sa propension à nécessiter une coopération extérieure.

Le premier critère se justifie par l'importance grandissante accordée aux instruments de management et à l'accroissement de leur diffusion au sein des entreprises. Les initiateurs de ces instruments et de nombreux dirigeants pensent qu'ils sont indispensables et n'hésitent pas à les assimiler à de véritables décisions stratégiques. Il convient, par conséquent, de déterminer dans quelle mesure l'instrument de management déployé revêt réellement un caractère stratégique pour l'organisation. Afin d'approfondir cette caractérisation, nous avons croisé cette variable avec le degré de coopération externe requis pour le mettre en oeuvre. Le choix de ce deuxième critère tient au fait que la théorie néo-institutionnelle met en exergue le déterminisme des relations inter-organisationnelles, il était de ce fait intéressant de retenir un critère qui puisse exprimer un fondement néo-institutionnel.

Cette typologie se rapportera aux instruments les plus récents, apparus à partir de la fin des années 1980. Ces instruments ont, pour la plupart, été étudiés au cours de cette recherche doctorale.

Vouloir identifier le caractère stratégique d'une pratique suppose, au préalable, de déterminer ce que l'on entend par « décision stratégique ». Ceci est d'autant plus nécessaire, qu'il est habituel de considérer que tout est stratégique ; la fixation d'un prix, le choix d'un fournisseur, ou même, l'emplacement du distributeur de boissons.

Ainsi, nous allons recenser les critères à retenir pour qu'un instrument mérite qu'on lui accole le qualificatif « stratégique ». Pour ce faire, nous avons utilisé l'ouvrage « *stratégique* » de G. Johnson, K. Scholes, R. Whittington et F. Fréry (2005) dans lequel ces auteurs énumèrent les caractéristiques des décisions stratégiques :

- Elles s'inscrivent dans le long terme (1)
- Elles incitent à se poser la question du périmètre d'activité et des frontières de l'organisation (2)
- Elles sont motivées par la recherche d'un avantage concurrentiel et de création de valeur (3)
- Elles permettent à l'entreprise de réagir à l'évolution de l'environnement de l'organisation (4)
- Elles nécessitent une allocation de ressources financières, humaines, techniques, relationnelles significative (5)

- Elles constituent une réponse aux attentes des parties prenantes de l'organisation, principalement les clients, les actionnaires et, dans une moindre mesure les banques, le personnel et les institutions locales et nationales (6)
- Elles modifient sensiblement la structure et l'organisation de l'entreprise (7)
- Elles requièrent une approche globale et sont transversales aux différentes fonctions ou unités de l'organisation (8)
- Elles engagent l'avenir de l'entreprise (9)

En fonction de leurs attributs présentés dans le point 2.3 de ce chapitre, nous allons imputer aux instruments de management les plus récents, les critères attachés aux décisions stratégiques (tableau 2).

Par exemple, le recours au benchmarking :

- ne s'inscrit pas nécessairement dans le long terme (1) ;
- ne remet pas en cause les frontières de l'organisation (2) ;
- ne nécessite pas une allocation de ressources financières, humaines, techniques significative (5) ;
- ne répond pas directement aux attentes des parties prenantes de l'organisation (6) ;
- ne modifie pas sensiblement la structure et l'organisation de l'entreprise (7) ;
- ne requiert pas une approche transversale au sein de l'organisation (8) ;
- n'engage pas l'avenir de l'entreprise (9).

Cependant, le déploiement du benchmarking :

- est motivé par la recherche de création de valeur (3) ;
- est une réponse à l'évolution de l'environnement (4).

De ce fait, nous attribuons les critères 3 et 4 au benchmarking. Nous procédons de la même manière, pour chacun des instruments.

Nous sommes toutefois conscients du caractère subjectif de l'affectation de ces critères et de la classification qui en découle. En effet, l'importance accordée à un instrument de management n'est pas identique selon les organisations. D'ailleurs, l'impact d'une ressource est fonction de son insertion dans un agencement structurel (Penrose, 1959). Ainsi, la supply chain est au cœur de l'activité d'une entreprise du secteur de la VPC alors que, sans minimiser son importance, elle apparaît moins sensible pour une entreprise du secteur industriel, si ce n'est son incidence sur l'approvisionnement en matières premières et en

produits intermédiaires. En définitive, la singularité de l'organisation modère ou intensifie le caractère stratégique d'un instrument de management.

Tableau 2 : critères révélant le caractère stratégique de l'instrument de management

| Instruments de management | Critères |
|----------------------------------|---------------------------|
| Outsourcing | 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9 |
| JAT | 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9 |
| Supply Chain | 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9 |
| Reengineering | 1, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9 |
| Downsizing | 1, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9 |
| Management par projet | 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9 |
| Empowerment | 3, 4, 6, 7, 8, 9 |
| Knowledge management | 1, 3, 4, 5, 8 |
| Management opérationnel | 3, 4, 5, 6 |
| Management des performances | 3, 4, 5, 6 |
| Six sigma | 3, 4, 5, 6 |
| SMED | 3, 4, 5 |
| Benchmarking | 3, 4 |
| 5S | 5 |
| TPM | 5 |

La fixation d'un seuil est discutable et toujours un peu arbitraire ; cependant, nous déterminons que les instruments de management recueillant cinq critères et plus, sont considérés, comme stratégiques, ceux recueillant quatre critères et moins, le sont comme moyennement ou peu stratégiques.

Nous allons maintenant distinguer les instruments de management en fonction de leur degré de coopération externe ; quasiment tous étant implantés au sein des organisations par un cabinet de consultants, nous ne considérons pas l'intervention de ces consultants comme de la collaboration externe.

Un instrument nécessite un fort degré de coopération externe lorsque son déploiement est conditionné par la participation active d'autres organisations. Nous classons ainsi dans cette catégorie les instruments suivants : le benchmarking, l'outsourcing, la supply chain et le JAT, instruments dont les propriétés présentées dans le point 2.3 de ce chapitre, attestent que l'entreprise qui les adopte est dépendante de la collaboration de ses partenaires. À l'inverse, le reengineering, le downsizing, l'empowerment, le management par projet, le knowledge management, la TPM, le SMED, le six sigma, le 5S, le management opérationnel et le management des performances, sont des instruments qui ne nécessitent pas ou peu de coopération externe.

La figure 4 établit une typologie des instruments de management les plus récents en croisant les deux variables : le caractère stratégique de l'instrument et le degré de coopération externe. Cette typologie fait ressortir quatre catégories d'instruments.

Figure 4 : typologie des instruments de management les plus récents

| | Caractère moyennement ou peu stratégique de l'instrument | Caractère stratégique de l'instrument |
|--|--|---|
| Fort degré de coopération externe | Catégorie II Benchmarking | Catégorie IV Outsourcing Supply chain JAT |
| Faible degré de coopération externe | Catégorie I TPM SMED Six Sigma 5S Management opérationnel Management des performances | Catégorie III Reengineering Downsizing Empowerment Management par projet Knowledge management |

Nous pourrions nous attendre à ce que des instruments de catégorie I soient mis en œuvre aisément, parce qu'ils sont, *a priori*, plus faciles à appréhender ; ils sont moyennement ou peu stratégiques et ne nécessitent pas ou peu de coopération externe, si ce n'est les conseils des cabinets de consultants au moment de leur « implémentation »¹³. En réalité, comme nous le verrons avec l'étude empirique, ce sont des instruments pour lesquels les entreprises éprouvent des difficultés à susciter l'adhésion de leurs membres. Par contre, les instruments de catégorie IV, très stratégiques et nécessitant une forte coopération externe, sont dans la plupart des organisations appliqués avec conviction par leurs membres.

Nous pouvons expliquer ce paradoxe par le fait que les instruments de catégorie I, aussi utiles soient-ils, comme le six sigma ou le management opérationnel, ne touchent pas le cœur de l'activité de l'entreprise et ne peuvent être déployés correctement qu'à la condition de voir l'ensemble des membres de l'organisation y répondre favorablement. Alors que les instruments de catégorie IV, lorsqu'ils sont adoptés par l'entreprise, sont impératifs et sont moins soumis au libre arbitre des acteurs et à la singularité de l'organisation ; ces instruments sont directement reliés au cœur de l'activité et sont orchestrés par une faible part du personnel en relation avec des partenaires extérieurs ; ces partenaires extérieurs régulant, en quelque

¹³ Terme souvent employé par les consultants.

sorte, leur emploi au sein de l'organisation. Les acteurs de l'organisation n'ont donc pas d'autres choix que de se consacrer ardemment à l'instrument. Cependant, au regard de la théorie néo-institutionnelle, cela est somme toute logique puisque l'adhésion des acteurs aux instruments de catégorie IV confirme le déterminisme des relations inter-organisationnelles sur les comportements intra-organisationnels.

La deuxième question de recherche sera traitée à partir des instruments de catégorie I ; nous chercherons notamment à établir, dans le chapitre 5, pourquoi ce type d'instrument dont le succès est essentiellement fondé sur les intentions des acteurs, suscite difficilement leur adhésion.

Ce premier chapitre a consisté à présenter notre objet empirique de recherche ; lequel est relativement éclectique. Il nous est donc apparu digne d'intérêt de cerner la notion d'instrument de management à travers un historique et un reclassement des instruments récents, avant d'exposer notre méthode de recherche dans le chapitre suivant.

Chapitre 2

Méthode de recherche

Ce chapitre consacré à la présentation de la méthode de recherche retenue pour cette thèse comporte deux points.

Dans le premier point, nous présentons brièvement les trois paradigmes épistémologiques les plus courants en sciences de gestion et nous justifions notre positionnement épistémologique.

Dans le second point, nous exposons la démarche d'investigation en décrivant le processus de construction de la recherche, l'approche adoptée, et en présentant les modalités de recueil, d'analyse et de condensation des données.

1. Positionnement épistémologique de la recherche

Le terme épistémologie a été inventé, en 1856, par James Frederick Ferrier, dans son ouvrage « Scottish Philosophy : The old and the new, sutherland and knox ». Il désigne la partie de la philosophie qui traite de la nature de la connaissance, de sa portée et des manières de justifier ce que l'on prétend connaître. L'épistémologie permet de décrire, d'analyser et de comprendre l'évolution des connaissances scientifiques et d'étudier la manière dont nous construisons la science.

Selon Popelard et Vernant (1997, pages 17 et 18), l'épistémologie se révèle être une méta-discipline, car elle analyse les principes, les méthodes, les résultats et l'évolution des sciences pour en comprendre la valeur et la portée. Ils soulignent également l'aspect critique de la connaissance scientifique et font référence à Kant auquel l'épistémologie emprunte cette attitude critique « en soumettant la rationalité scientifique au tribunal de la raison »¹⁴.

Pour Wacheux (1996), l'épistémologie est une philosophie de la pratique scientifique sur les conditions de la validité des savoirs théoriques. Elle est utile pour légitimer la manière d'organiser la recherche sur un phénomène étudié et permet au chercheur de se différencier des consultants, des praticiens ou des journalistes qui écrivent sur l'entreprise en vertu de leur expérience.

Le positionnement épistémologique est souvent considéré comme un point de passage obligé pour sacrifier aux règles de forme inhérentes aux travaux de recherche. Cependant, une démarche épistémologique explicite permet d'atteindre, plus sûrement, les finalités de celui qui cherche à analyser et à démontrer.

1.1. Présentation des trois principaux paradigmes

En sciences de gestion, il est habituel de distinguer trois positionnements épistémologiques : le positivisme, le constructivisme et l'interprétativisme. Le chercheur positiviste a pour ambition d'expliquer la réalité, le constructiviste celle de la construire et l'interprétativiste à l'intention de la comprendre (Girod-Séville, Perret ; 1999).

¹⁴ POPELARD M.-D., VERNANT D. (1997) - *Les grands courants de la philosophie des sciences* - Éditions du seuil.

1.1.1. Le positivisme

Selon Herman (1988), cité par Wacheux (1996), le paradigme positiviste est né au 19^e siècle, pour différencier la pratique scientifique des discours moraux idéologiques et religieux.

Il est communément admis de signifier que le positivisme est issu des travaux d'Auguste Comte avec le *cours de philosophie positive* (1830-1842). Le positivisme pose comme principe que la science produit une connaissance du réel qui est objective ; cette connaissance n'est pas dogmatique, mais pragmatique. Ce principe d'objectivité est affirmé par Popper (1991, page 185), cité par Girod-Séville et Perret (1999, page 17) : « La connaissance en ce sens objectif est totalement indépendante de la prétention de quiconque à la connaissance ; elle est aussi indépendante de la croyance ou de la disposition à l'assentiment (ou à l'affirmation, à l'action) de qui que ce soit. La connaissance au sens objectif est une connaissance sans connaisseur ; c'est une connaissance sans sujet connaissant »¹⁵. Ce faisant, la réalité existe en soi, elle possède une essence propre, et est indépendante des observateurs qui la décrivent. Ainsi, il y aurait une logique ontologique dans laquelle la science peut découvrir, décrire et révéler les lois qui régissent son fonctionnement (Charreire, Huault ; 2001). Dans la logique positiviste, les connaissances scientifiques sont reproductibles, universelles et extérieures à l'individu. Ainsi, selon Kremer-Marietti (1987), l'homme est soumis à l'ordre social, l'ordre social est subordonné à l'ordre vital qui est lui-même soumis à l'ordre matériel. L'homme est ainsi le produit d'un environnement qui le conditionne, ce qui correspond à une vision déterministe du monde social (Girod-Séville, Perret ; 1999). De ce fait, ce sont les individus étudiés qui sont soumis à des lois déterministes. C'est alors au chercheur d'exercer son jugement créatif pour découvrir les lois déterministes (Reason, 1994). C'est pourquoi, dans une perspective positiviste, les données précèdent l'intervention du chercheur (Mbengue, Vandangeon-Derumez ; 1999). Wacheux (1996, page 39) résume les principes du paradigme positiviste en quatre propositions :

- « les faits sont la base de la connaissance scientifique ; seule l'observation empirique permet de valider, ou d'infirmer, les construits théoriques *a priori* ;
- le chercheur nie ses intuitions ; la conscience n'a pas de place dans la pratique scientifique ;
- la découverte des lois qui régissent les sociétés est la finalité ultime de la science ;

¹⁵ POPPER K.R. (1991) - *La connaissance objective* - AUBIER, Traduit de *objective Knowledge*, Oxford University Press (1972).

- l'évaluation du progrès des connaissances s'apprécie par la capacité, ou non, des modèles à prédire les phénomènes ». ¹⁶

Cependant, affirmer une posture positiviste « pure » pose problème ; les données mesurées ne sont pas le reflet d'une réalité indépendante du chercheur. Interroger une personne peut provoquer chez elle, une opinion qu'elle n'avait pas avant l'entretien. Cette personne peut également extrapoler l'objectif de la recherche et formuler des réponses qui ne sont pas conformes à ce qu'elle pense, mais qui reflètent l'idée qu'elle se fait de l'utilisation de ses réponses (Pourtois, Desmet, 1988). Mbengue et Vandangeon-Derumez (1999) confirment cette idée en précisant que le chercheur peut induire les réponses dans sa manière d'exprimer ses questions et de faire valoir ses présupposés.

Le positivisme est par conséquent souvent « impur ». Se réclamer du positivisme est plus la manifestation d'un état d'esprit et d'une volonté de décrire la réalité que la certitude de produire des données totalement objectives.

C'est pourquoi, face à la difficulté de rechercher des lois générales et d'étudier des régularités, Guba et Lincoln (1994) ont développé le paradigme postpositiviste. Le postpositivisme s'est développé pour répondre aux critiques du positivisme et propose une position moins « pure » que le positivisme, tout en conservant une démarche hypothético-déductive. Les postpositivistes appréhendent la réalité de manière probabiliste et cherchent à falsifier une théorie en recherchant des éléments susceptibles de l'infirmier plutôt que de la vérifier. Le postpositivisme est un plaidoyer pour un aménagement des paradigmes épistémologiques ; nous y reviendrons plus loin.

1.1.2. Le constructivisme

Le constructivisme se caractérise par le rejet de l'hypothèse ontologique du positivisme et par la relativité du réel ; le réel est phénoménologique et il est fonction de la relation entre le sujet et l'objet. Ainsi, selon Fourez (1996), l'approche constructiviste ne cherche pas à faire de la connaissance scientifique une représentation de la réalité, mais plutôt une traduction des modèles satisfaisants des représentations du monde. Ruel (1992) ajoute que les connaissances sont viables, non pas parce qu'elles sont le reflet de la réalité, mais parce qu'elles permettent

¹⁶ WACHEUX F. (1996) - Méthodes Qualitatives et Recherche en Gestion - Economica.

d'organiser le monde des expériences et de résoudre les problèmes auxquels elles ont à faire face.

Le Moigne (1995) estime que dans la perspective constructiviste, la connaissance vient de l'individu qui construit sa connaissance du monde à partir de sa propre expérience. C'est pourquoi, le constructivisme se fonde sur une co-construction entre le chercheur et les acteurs de la recherche. Dans la même lignée, Baumard (1997) précise que la perspective constructiviste écarte l'idée que la réalité puisse posséder une existence autonome en dehors du chercheur. Ainsi, pour les tenants du constructivisme, la structure du monde peut faire l'objet d'interprétations diverses, ce qui autorise le chercheur à construire sa propre vision de ce monde. Enfin, Wacheux (1996) précise que l'épistémologie constructiviste correspond aux trois principes de Bachelard (1934) :

- les phénomènes sont des tissus de relations ;
- la pensée est un programme d'expériences à réaliser ;
- la démonstration prime sur la constatation.

1.1.3. L'interprétativisme

L'interprétativisme est considéré, par certains, comme une variante atténuée du constructivisme, par d'autres comme un paradigme épistémologique à part entière (Girod-Séville et Perret, 1999).

L'interprétativisme produit une explication des phénomènes sur la base des interprétations des individus dans une posture d'empathie, il s'agit de s'ouvrir au répondant sans porter de jugement réducteur. Selon Girod-Séville et Perret (1999), la démarche positiviste impose au chercheur de découvrir les lois qui s'imposent aux acteurs, alors qu'avec l'option interprétativiste, il va s'attacher à traduire la manière dont les acteurs construisent le sens qu'ils donnent à la réalité sociale. Herman (1988), quant à lui, défend la posture interprétativiste en avançant que la société n'existe pas en dehors des représentations des individus. Néanmoins, saisir les représentations qu'ont les acteurs de leur environnement n'est guère aisé. D'ailleurs, Geertz (1973) pense qu'il n'est pas possible de se mettre à la place des individus observés et que le chercheur peut simplement tenter de rendre compte de leur logique.

Girod-Séville et Perret (1999) soulignent également que l'interprétativisme est fondé sur la notion de compréhension (*Verstehen*) développée par Weber (1922). Toutefois, cette notion est à appréhender à deux niveaux. Le premier niveau s'intéresse à la manière dont les

individus interprètent leur propre monde. Cependant, il semble que cette conception de la notion de *Verstehen* ne caractérise pas la posture interprétativiste. En effet, le chercheur positiviste peut très bien considérer l'interprétation qu'ont les acteurs d'une organisation de leur monde comme une loi qui régit le comportement de cette organisation. Le deuxième niveau est plus indirect ; Lee (1991) cité par Girod-Séville et Perret (1999, page 23), le définit comme « le processus par lequel le chercheur interprète les significations subjectives qui fondent le comportement des individus qu'il étudie »¹⁷. Il n'est plus question pour le chercheur de produire une connaissance du réel, mais d'expliquer la réalité qu'il a interprétée. À notre sens, c'est bien le deuxième niveau de la notion de *Verstehen* qui constitue la spécificité du chercheur interprétativiste. Cette distinction des deux niveaux d'interprétation de la notion de *Verstehen* sera capitale pour notre positionnement épistémologique.

Cette brève revue des principales démarches épistémologiques en gestion incite à la prudence en matière de positionnement épistémologique ; lequel doit s'attacher à respecter la cohérence entre l'objectif de la recherche, la méthode employée et les théories mobilisées.

1.2. Un positionnement épistémologique interprétativiste

Afin de préciser notre positionnement épistémologique, il nous paraît constructif de faire un détour par les travaux de Wendt (1987), menés sur les relations internationales. Ces travaux démontrent que les modèles théoriques concernant les relations internationales s'articulent autour de deux conceptions ; l'une est relative aux structures, l'autre aux agents. La première procède d'une approche positiviste dans laquelle les institutions et les règles internationales, voire l'ordre établi, s'imposent aux États ; la seconde est fondée sur une approche interprétativiste pour laquelle les agents, en l'occurrence les États qui ont leurs propres normes, sont les acteurs principaux de la scène internationale. Ainsi, les États évoluent et prennent des décisions au sein d'un réseau préexistant de significations et leurs discours peuvent parfois transcender les pratiques et normes préétablies (Klotz et Lynch, 1999). Selon Wendt (1987), une meilleure compréhension des relations internationales doit intégrer ces deux approches pour expliquer comment les agents assimilent une structure et peuvent la

¹⁷ LEE A.S. (1991) - Integrating Positivist and Interpretative Approaches to Organizational Research - *Organization Science*, vol.2, 4 p.342-365., cité par Girod-Séville et Perret(1999), page 23.

transformer. Cette posture épistémologique s'inscrit dans les travaux de Lee (1991) pour lesquels la compréhension d'un phénomène ou d'un événement peut s'accomplir dans une perspective positiviste et interprétativiste. En effet, Lee réfute l'idée répandue que le positivisme et l'interprétativisme sont inconciliables ; au contraire, ils peuvent se combiner au cours d'une même étude afin de la rendre plus réaliste.

Par ailleurs, Wendt mobilise largement les travaux de Giddens (1979, 1984) qui exhortent à articuler la réalité sociale entre agent et structure et non plus à dissocier les deux dans l'explication d'un phénomène. Comme nous l'avons précisé en introduction, les travaux de Giddens s'inscrivent, qui plus est, dans le projet théorique et empirique de cette thèse ; à savoir dépasser le caractère déterministe de la théorie néo-institutionnelle pour faire correspondre structure et agent.

Ainsi, nous adhérons à la position de Martinet (1990, page 23) qui préconise de saisir toutes les implications et la portée d'un phénomène social : « Admettons plutôt le pluralisme méthodologique contrôlé - aucune méthode n'a, *a priori*, le monopole de la rigueur et de la raison - qui veille au travail conceptuel, à l'explication de ses présupposés, à la pertinence, à la cohérence et à l'efficacité des modélisations, à la lisibilité des cheminements en termes théoriques et en termes empiriques, à la communicabilité des énoncés »¹⁸. D'ailleurs, Huberman et Miles (2003, pages 17 et 18) affirment qu'« à un niveau opérationnel, il devient de plus en plus difficile de trouver des méthodologues solidement campés dans une posture épistémologique particulière, le long d'un continuum stéréotypé allant du relativisme au post-positivisme. Nombre de post-positivistes utilisent des démarches naturalistes et phénoménologiques. Dans le même temps, un nombre croissant d'ethnographes interprétativistes ont recours à des canevas de recherche préétablis et à une instrumentation pré-structurée, en particulier lorsqu'ils mènent des études de cas multi-sites »¹⁹.

En conséquence, nous avons choisi de positionner notre recherche dans une posture interprétativiste dont le degré d'interprétativisme n'est pas identique entre les deux questions de recherche.

La première question de recherche de cette thèse, centrée sur les déterminants de l'adoption par l'entreprise d'un instrument de management, tend à examiner comment les choix faits par

¹⁸ MARTINET A.-C. - *Grandes questions épistémologiques et sciences de gestion* - Épistémologies et sciences de gestion, Economica, p.9-29.

¹⁹ HUBERMAN A.M., MILES M.B. (2003) - *Analyse des données qualitatives* - De BOECK Université.

les entreprises sont le produit d'un environnement qui les conditionne. Nous sommes conscients que la collecte de données ne permet pas assurément de mesurer objectivement des phénomènes du monde réel en raison des opinions et de la subjectivité du chercheur et des participants à la recherche. Néanmoins, cette première question de recherche tend à faire ressortir une vision déterministe du monde social en observant comment les organisations sont soumises à l'ordre social. Elle contient, par conséquent, les attributs d'une démarche positiviste, d'autant plus que l'étude empirique s'y rapportant a, sensiblement, consisté à vérifier les principes néo-institutionnels. Cependant, dans le deuxième niveau de la recherche, celui de l'analyse des données, nous nous sommes positionnés dans une perspective interprétativiste, car en définitive nous avons produit une interprétation de la manière dont les entreprises se soumettent à des événements extérieurs. De plus, le guide d'entretien, socle de l'étude empirique, a contribué à orienter les propos des répondants, même si les entretiens ont été menés avec le plus d'impartialité possible. C'est ainsi que les présupposés théoriques, affirmés en amont de la collecte de données, font que les données obtenues sont le résultat de l'interaction entre le chercheur et les sujets étudiés ; données qui ont permis de développer une compréhension de la réalité de ces derniers (Allard-Poesi, Maréchal, 1999).

La deuxième question de recherche dont l'objectif est d'établir les raisons pour lesquelles les acteurs de l'organisation éprouvent des difficultés à adhérer à un nouvel instrument de management s'est inscrite dans un positionnement interprétativiste plus affirmé que celui adopté pour la première question de recherche. En effet, il ne s'agit plus ici de comprendre les lois qui déterminent les comportements des organisations, mais de comprendre la réalité des organisations à travers les intentions, les attentes, les motivations, les raisons et les croyances de leurs acteurs (Pourtois et Desmet, 1988). Ainsi, nous avons opéré sur les deux niveaux de la notion de *Verstehen*. Dans un premier temps, nous avons questionné les acteurs sur l'interprétation qu'ils se font de pratiques qui leur sont imposées et dans un deuxième temps, nous avons interprété le sens que les acteurs donnent à ces pratiques.

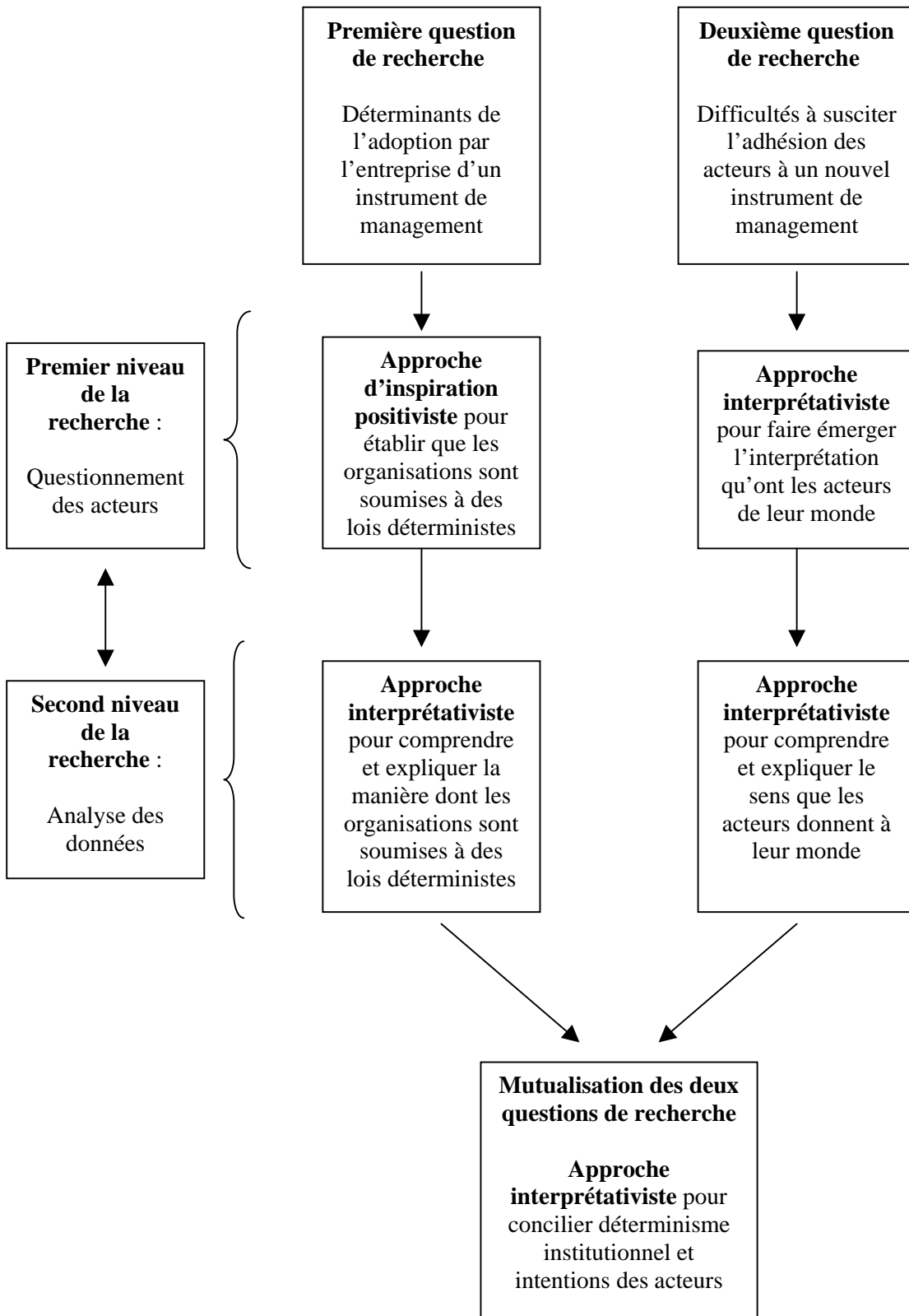
Notre positionnement interprétativiste sera confirmé dans le chapitre 6 au cours duquel nous mutualiserons les deux questions de recherche pour faire ressortir notre compréhension des principes théoriques et des variables empiriques susceptibles de fournir des points d'ancrage entre déterminisme institutionnel et attentes des acteurs.

Le positionnement épistémologique de cette thèse vise à correspondre à son projet théorique d'amender la théorie néo-institutionnelle afin de revenir aux sources de l'institutionnalisme. En effet, Bowring (2000) estime que cette théorie a été victime d'une entreprise de déconstruction puisqu'elle s'inscrivait au commencement dans une perspective interprétativiste et qu'elle est devenue au fil du temps et des contributions, un support du positivisme.

Notre intention n'est pas de nier la part de positivisme contenue dans la théorie néo-institutionnelle. Cependant, nous souhaitons lui rendre son caractère essentiellement interprétativiste en intégrant l'acteur dans ses explications des comportements organisationnels.

La figure 5 présente une synthèse de la démarche épistémologique de notre recherche.

Figure 5 : positionnement épistémologique de la thèse



Après avoir arrêté notre choix sur le dispositif épistémologique, nous allons, dans un deuxième point, exposer notre démarche d'investigation.

2. Démarche d'investigation

2.1. Processus de construction de la recherche

Deux processus de construction de la connaissance sont habituellement distingués : la déduction et l'induction. Prévot (2005, page 13) en donne les définitions suivantes : « La déduction repose sur une logique de test. Elle consiste à mettre des hypothèses à l'épreuve des faits. Si ces hypothèses sont vérifiées, alors la conclusion qu'elles sous-tendent sera considérée comme vraie. La démarche cartésienne est l'archétype à l'origine de la logique déductive. L'induction repose sur une logique exploratoire et définit un raisonnement par lequel on passe du particulier au général. Cette démarche se fonde sur les conceptions des empiristes. L'idée centrale consiste à introduire des énoncés généraux à partir d'expériences particulières, rigoureuses et systématiques »²⁰.

La déduction est fondée sur une démarche hypothético-déductive. Cette démarche consiste à élaborer une ou plusieurs hypothèses à partir des théories existantes et à les confronter à la réalité pour les vérifier ou les réfuter. Lerbert (1993), cité par Charreire et Durieux (1999), décompose la démarche hypothético-déductive en quatre étapes :

- déterminer les concepts qui permettent de répondre à la question de recherche en utilisant les théories, la littérature ou les modèles qui lui conviennent ;
- constater que les hypothèses, théories, modèles utilisés ne sont pas conformes à la réalité ;
- établir de nouveaux modèles, hypothèses ou théories ;
- mettre en œuvre une nouvelle phase de test.

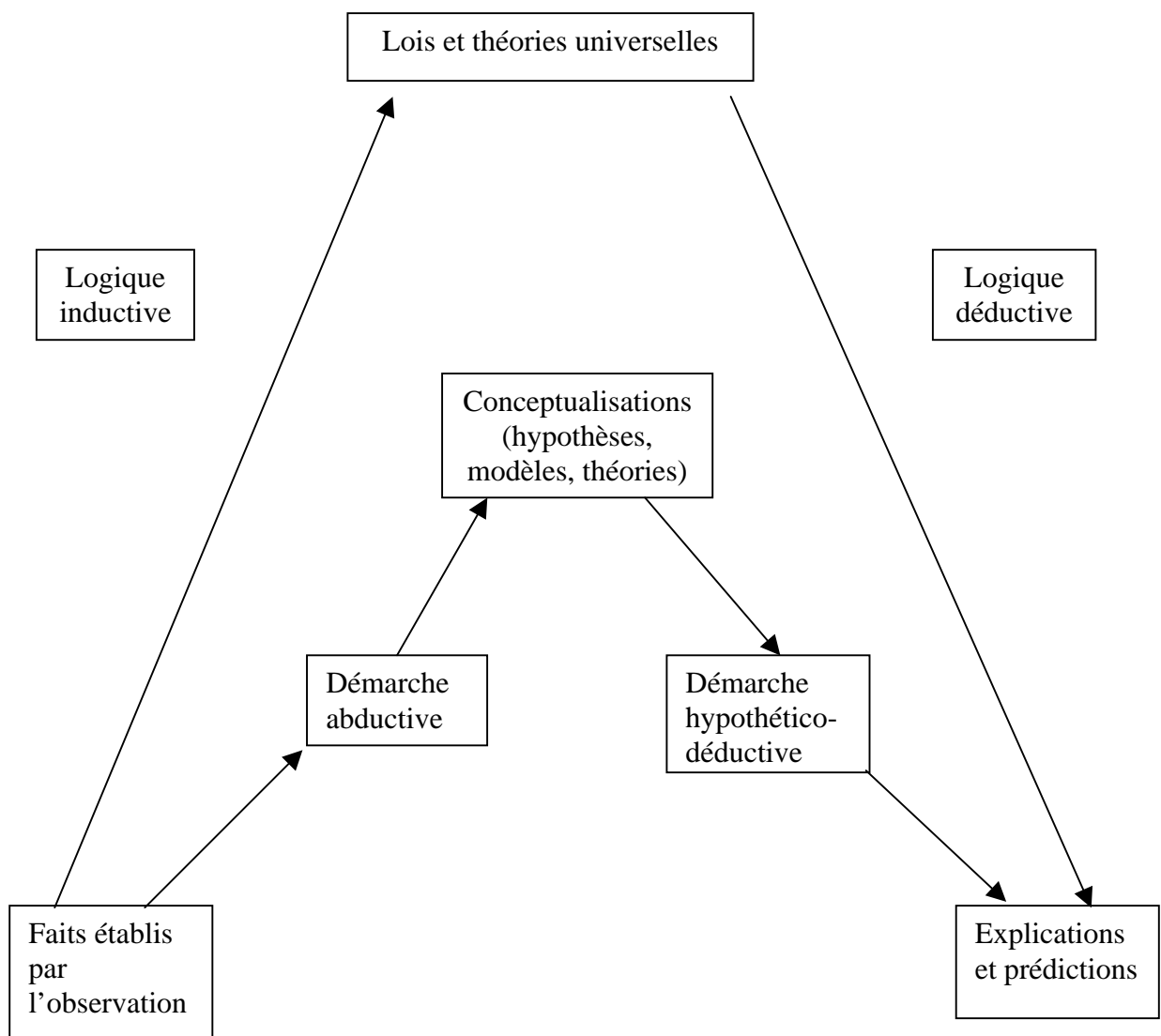
L'induction est basée sur l'abduction ; laquelle conduit à des conjectures tirées de l'observation et de l'exploration et non pas à des lois universelles (Koenig, 1993). David (1999) estime que l'abduction est un processus d'interprétation, ce qui lui confère une place

²⁰ PREVOT F. (2005) - Pluralisme paradigmatique et pluralisme méthodologique : la diversité comme fondement des recherches en management - *EUROMED, Cahier de Recherche n° 40*.

centrale, car l'interprétation est essentielle dans les processus de construction de modèles et d'analyse des situations de gestion.

Charreire et Durieux (1999, page 62) proposent un schéma de la construction des connaissances scientifiques (figure 6) dont le mérite est de clarifier l'ensemble de ces propositions. Ce schéma est adapté des travaux de Chalmers (1987).

Figure 6 : Modes de raisonnement et connaissance scientifique



Source : CHALMERS A. (1987) - *Qu'est-ce que la science ?* - La Découverte.

David (1999) préconise de dépasser l'opposition entre la démarche inductive et la démarche hypothético-déductive. Il envisage, pour ce faire, que toute recherche emprunte « une boucle récursive » comportant une abduction, une déduction et une induction. Sans forcément

reprandre l'ordre de cette boucle récursive, nous avons mobilisé les trois formes de raisonnement au cours de cette thèse.

Nous avons tout d'abord utilisé une démarche qui s'apparente à une logique déductive ; nous sommes partis d'une liste de codes que nous avons confrontée au terrain (Mbengue, Vandangeon-Derumez ; 1999). La logique déductive est d'ailleurs plus affirmée pour la première question de recherche, pour laquelle nous avons entrepris de vérifier les principes néo-institutionnels.

Nous avons également opéré par méthode inductive, car nous avons fait émerger du terrain des concepts qui ont complété les codes théoriques. Il s'agissait d'y découvrir des régularités, à partir de cas particuliers (Wacheux, 1996).

Enfin, nous avons employé une démarche abductive, puisque nous avons rendu compte de données posant problème (Pellissier-Tanon, 2001), procédé par allers-retours entre les concepts et les données (Charreire, Durieux ; 1999) et tiré de l'observation des conjectures (Koenig, 1999) sous forme de propositions managériales et théoriques. Les hypothèses adduites n'ont cependant pas été mises à l'épreuve pour être transformées en une loi universelle ; l'objectif étant simplement de désambiguïser un événement (Eco, 1990), en l'occurrence faire des propositions susceptibles d'aider l'organisation à faire face favorablement à un nouvel instrument de management.

2.2. Une approche qualitative

Le chercheur est conduit à se demander comment il va procéder pour collecter et analyser les données. Deux approches sont habituellement opposées : l'une, quantitative, est destinée à quantifier les données à partir d'analyses statistiques, et l'autre, qualitative, cherche à comprendre une situation, à présenter et à analyser les données sous forme de mots. ; les travaux de Hadly-Rispal (2002) permettent de faire la distinction entre ces deux approches (tableau 3).

Tableau 3 : distinction entre les approches quantitative et qualitative

| | Approche quantitative | Approche qualitative |
|---|---|---|
| L'explication ou la compréhension | <ul style="list-style-type: none"> • Visée explicative • Axée sur les objets | <ul style="list-style-type: none"> • Aspiration à la compréhension • Axée sur les sujets |
| Le rapport à la théorie | <ul style="list-style-type: none"> • Test de concepts théoriques • Logique de vérification | <ul style="list-style-type: none"> • Production de concept et propositions théoriques • Logique de découverte |
| L'universalité ou l'idiosyncrasie | <ul style="list-style-type: none"> • Préexistence de lois universelles • Généralisation des résultats | <ul style="list-style-type: none"> • Étude d'un contexte particulier • Données socialement construites |
| La cause ou l'interprétation | <ul style="list-style-type: none"> • Détermination des explications causales | <ul style="list-style-type: none"> • Interprétation de la structure d'un phénomène |
| L'objectivité ou la subjectivité | <ul style="list-style-type: none"> • Objectivité du monde • Indépendance du chercheur par rapport à son sujet de recherche | <ul style="list-style-type: none"> • Subjectivité du monde • Parti pris du chercheur par rapport aux sujets observés. |
| La réduction ou l'analyse interprétative | <ul style="list-style-type: none"> • Analyse d'un grand nombre de données numériques • Contrôle des variables <i>a priori</i> • Contexte posé • Données considérées comme étant discrètes | <ul style="list-style-type: none"> • Analyse d'un petit nombre d'observations réalisées en profondeur • Contrôle des variables <i>a posteriori</i> • Contexte appréhendé • Données considérées comme étant riches |

Adapté de HLADY-RISPAL (2002) M. - *La méthode des cas : application à la recherche en gestion* - Editions De Boeck, p. 28-29.

Cette thèse a pour projet de comprendre un phénomène, l'impact de la diffusion des instruments de management au sein des entreprises, et d'interpréter les perceptions qu'ont les acteurs de pratiques qui s'imposent à leur organisation ; les éléments contenus dans le tableau 3 ne laissent planer aucun doute sur le choix de l'approche qualitative pour cette thèse.

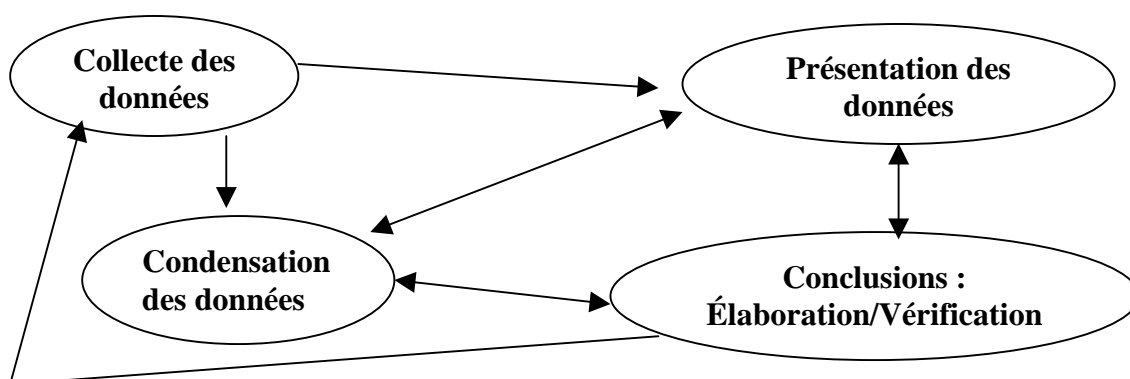
Cependant, il convient de nuancer la dichotomie établie par Hlady-Rispal (2002) entre les approches qualitative et quantitative qui ne peuvent faire l'objet d'une démarcation absolue.

Par exemple, nous procédons, notamment dans la première question de recherche, à partir de construits théoriques dans une logique de vérification et de contrôle de variables *a priori* ; autant de procédés qui sont plus souvent assimilés à une approche quantitative.

Ces remarques effectuées, nous nous inscrivons résolument dans une approche qualitative et nous adhérons aux propos de Wacheux (1996, page 31) dont la manière de considérer la démarche qualitative correspond à la finalité de cette recherche doctorale, à savoir concilier les contraintes structurelles et les attentes des acteurs : « Pour comprendre un phénomène, il faut être attentif à l'ensemble des manifestations, des significations et des valeurs du fait social total. L'attention aux actions des hommes, dans un contexte spécifique, ne se divise pas en fragments. Le chercheur (qualitatif) démêle quotidiennement les faits, du sens donné par les acteurs, du sens que lui, attribue aux faits et aux valeurs...Les dirigeants communiquent une image voulue à l'extérieur. Elle ne correspond pas forcément aux pratiques, ni aux perceptions des salariés. Un questionnement autour de cette thématique ne peut pas ignorer les décalages entre discours, pratiques et effets émergents »²¹.

Une autre particularité de la démarche qualitative est sa richesse et son aspect englobant, elle facilite le décodage de la complexité (Huberman et Miles, 2003). Cependant, elle requiert du chercheur une rigueur dans son utilisation et dans l'analyse des données : « l'analyse des données qualitatives est une entreprise continue et itérative. Les problèmes de condensation des données, de présentation et d'élaboration/vérification des conclusions se présentent successivement au fil de l'analyse. » (Huberman et Miles ; 2003, page 27) (figure 7).

Figure 7 : Composantes de l'analyse des données qualitatives



Source : HUBERMAN A.M., MILES M.B. (2003) - *Analyse des données qualitatives* - De BOECK, page 31.

²¹ WACHEUX F. (1996) - *Méthodes Qualitatives et Recherche en Gestion* - Economica.

2.3. La méthode de cas multiples comme mode principal de production des données

Cette recherche prend appui sur les expériences, croyances, motivations et opinions d'acteurs évoluant dans des organisations, informations impossibles à obtenir sans poser de questions. Aussi avons-nous retenu la méthode de l'enquête empirique qui dépasse la simple description pour comprendre le phénomène étudié (Berthier, 2000). Nous avons procédé par étude de cas pour mener cette enquête.

« L'étude de cas étudie un phénomène contemporain dans son contexte de vie réelle pour lequel les limites entre le phénomène et le contexte ne sont pas nettement évidentes et dans lequel des sources d'informations multiples sont utilisées »²² (Yin, 1990, page 13). En ce qui concerne cette recherche, le phénomène est incarné par les différents instruments de management étudiés et le contexte est caractérisé par l'organisation qui déploie un ou plusieurs de ces instruments. Ainsi, il nous paraît essentiel de ne pas dissocier l'instrument de management du contexte dans lequel il est déployé, afin de nuancer le statut universel et répliatif qu'on a tendance à lui accorder. C'est pourquoi, nous rejoignons Hamel (1997, page 10) quand il avance que l'étude de cas « consiste à rapporter un événement à son contexte et à le considérer sous cet aspect pour voir comment il s'y manifeste et s'y développe. Il s'agit, par son moyen, de saisir comment un contexte donne acte à l'événement que l'on veut aborder »²³. De même, pour Hartley (1994), sa force repose sur sa capacité à explorer les processus sociaux tels qu'ils se produisent dans les organisations. Son intérêt réside dans le fait d'arpenter les organisations pour mieux les comprendre. Toutefois, la méthode des cas est parfois incomprise parce qu'elle tend à raccourcir la distance entre le chercheur et la réalité (Gombault, 2005).

Elle permet d'étudier de manière intensive une ou plusieurs situations dans une ou plusieurs organisations (Evrard, Pras, Roux ; 1997). Nous avons choisi la méthode de cas multiples plutôt que la méthode de cas unique parce que nous souhaitons un cadre d'analyse diversifié et comparatif dans le but d'aller au-delà du caractère idiosyncratique d'un site et de l'instrument qui y est déployé.

Nous avons utilisé l'étude de cas multiples telle que la préconise Yin (1990), avec un degré de structuration, *a priori*, relativement élevé. En effet, Yin (1990) estime que le chercheur doit suivre un plan de recherche dont les caractéristiques sont les suivantes : 1) des questions de

²² YIN R.K. (1990) - *Case Study Research Design and Methods* - Sage Publishing.

²³ HAMEL J. (1997) - *Étude de cas et sciences sociales* - L'Harmattan

recherche, 2) des propositions à vérifier, 3) une unité d'analyse, 4) une logique reliant les données aux propositions, 5) des critères à utiliser pour interpréter les résultats. Ce plan de recherche requiert du chercheur qu'il énonce au préalable une théorie qui précise les conditions pour lesquelles un phénomène se produira. Ainsi, l'étude de cas multiples permet d'aboutir à une logique de reproduction en retenant des sites susceptibles de voir un comportement énoncé par la théorie se produire, ainsi que des sites pour lesquels c'est moins probable.

Les cas sélectionnés et les choix opérés en matière de constitution des échantillons seront justifiés dans la deuxième partie de cette thèse, en préambule à l'étude empirique se rapportant à chacune des deux questions de recherche.

2.4. Méthode de recueil des données

Le recueil des données est au cœur du processus de recherche ; il permet d'obtenir la matière première nécessaire à la construction de la recherche.

Des données secondaires internes (documents comptables, notes de services, rapports, brochures ...) ont été utilisées pour nous aider à mieux comprendre le fonctionnement des entreprises dans lesquelles nous avons réalisé notre enquête, les instruments déployés ou encore la teneur des relations intra et inter-organisationnelles. De même, une exploitation de données secondaires externes (point 1.3 du chapitre 3) a permis de compléter le cadre théorique de la première question de recherche. Cependant, l'essentiel des informations utiles à cette thèse a été produit par des données primaires recueillies par entretiens.

2.4.1. Mode de collecte des données primaires

Les principaux modes de collecte de données primaires pour les méthodes qualitatives sont l'observation, l'entretien de groupe, l'entretien individuel (Baumard, Donada, Ibert, Xuereb ; 1999).

L'entretien de groupe nous a paru inapproprié dans la mesure où nous craignons que des individus hésitent à se livrer en présence de leurs supérieurs hiérarchiques ou collègues et collaborateurs. De plus, au cours de ce type d'entretien, c'est généralement une minorité de participants qui expose son point de vue sur les thèmes abordés.

L'observation consiste pour le chercheur à examiner des processus ou des comportements se produisant dans une entreprise. L'observateur peut être un participant ; Baumard, Donada,

Ibert, Xuereb (1999) distinguent trois degrés de participation du chercheur sur le terrain : le participant complet qui ne précise pas aux sujets observés son rôle de chercheur, le participant observateur et l'observateur qui participe. L'observation peut également être non participante, dans ce cas, le chercheur est neutre par rapport aux événements propres à l'organisation. Si nous n'avons pas retenu l'observation participante, nous n'avons pas totalement rejeté le mode de recueil de données par observation non participante. En effet, nous l'avons utilisée en complément des entretiens pour confirmer certains propos, voire modifier le plan d'entretien, car le fait d'être présent plusieurs journées dans les organisations, au restaurant d'entreprise, à passer d'un atelier ou d'un secteur à un autre pour rejoindre un répondant, a permis de capter, de manière non systématique des conversations et des attitudes riches d'enseignements.

L'objectif de l'étude empirique étant d'extraire les impressions des acteurs sur leurs motivations et sur celles qu'ils perçoivent de leur organisation, l'entretien nous a paru la démarche la plus adaptée pour collecter nos données. Dickson et Roethlisberger (1943) sont considérés comme les fondateurs de l'entretien de recherche. Ils en ont fait un outil permettant de mettre en évidence les relations interpersonnelles dans la motivation au travail et les sentiments des individus à l'égard de leur hiérarchie.

Les entretiens ont été réalisés à l'aide d'un guide d'entretien qui répertorie les thèmes à aborder. Selon Blanchet et Gotman (2001), le guide d'entretien est un ensemble d'indicateurs qui structure l'écoute et l'intervention du répondant. Ils suggèrent, dans la lignée des travaux de Yin (1990), d'établir des hypothèses qui serviront à le structurer. Nos hypothèses sont issues de construits théoriques synthétisés dans des modèles explicatifs (chapitre 3). Elles ont servi de fil conducteur au recueil des données, ont favorisé le questionnement et ont été confrontées aux données empiriques

2.4.2. Caractéristiques de l'entretien

« Le principal avantage de l'entretien est la validité des données produites. Les données ayant été générées spontanément par le répondant ou en réponse à des questions ouvertes, elles sont plus susceptibles de refléter ce qu'il pense » (Cossette, 1994, cité par Allard-Poesi et al., page 454). L'entretien ne peut néanmoins être déployé à grande échelle, c'est pourquoi, il est utile pour étudier en profondeur les discours ou les représentations de quelques sujets (Cossette, 1989, cité par Allard-Poesi et al.).

Toutefois, comme le précisent Mbengue et Vandangeon-Derumez (1999), la neutralité du chercheur peut prêter à caution, d'une part parce que le chercheur interprète les propos des

personnes interrogées et, d'autre part parce que les personnes interrogées interprètent les phénomènes observés. Ils préconisent de déployer certaines tactiques que nous avons appliquées :

- multiplier les entretiens ;
- travailler sur des sujets différents en terme de statut, de proximité avec le phénomène étudié ;
- élaborer un guide d'entretien qui encadre le discours des répondants.

La rencontre pour un entretien n'est pas une situation commune : « deux individus qui ne se connaissent pas échangent des propos sur un sujet, pendant une période de temps limitée. L'un (l'enquêté) n'a pas demandé à être interrogé et n'a rien à gagner à l'entrevue. Il a peut-être à perdre des informations relativement confidentielles qu'il pourrait être amené à divulguer au cours de l'entretien. L'autre (l'enquêteur) cherche à obtenir des informations en vue d'une étude »²⁴ (Berthier, 2000, page 50). Il existe par conséquent un déséquilibre dans les motivations respectives des deux individus. Afin d'instaurer un climat de confiance et de loyauté, il est nécessaire d'établir ce que Blanchet (1991) appelle le cadre contractuel de la communication qui est composé des représentations et des croyances des interlocuteurs sur les enjeux et les objectifs de l'entretien. Nous avons ainsi exposé au répondant les motifs de la rencontre, le choix de sa personne et nous nous sommes efforcés de le rassurer sur l'utilisation de ses propos. L'enquêteur doit également susciter l'intérêt de l'enquêté en formulant correctement les questions, en adoptant un ton agréable de manière à l'inciter à fournir des informations de qualité, condition nécessaire à la réussite de l'étude.

De même, il était essentiel de mener ces entretiens avec l'empathie qui doit caractériser les recherches de nature interprétativiste ; Girod-séville et Perret (1999, page 26) estiment que « l'empathie est la faculté de se mettre à la place d'autrui, de percevoir ce qu'il ressent... Le chercheur doit s'approprier le langage et les terminologies propres aux acteurs...La valeur d'une recherche sera mesurée au regard de sa dimension empathique, c'est-à-dire de sa capacité à mettre à jour et à travailler non plus uniquement sur les faits, mais sur la façon dont ceux-ci sont interprétés par les acteurs »²⁵.

²⁴ BERTHIER N. (2000) - *Les techniques d'enquête* - Armand Colin.

²⁵ GIROD-SEVILLE M., PERRET V. (1999) - *Fondements épistémologiques de la recherche* - dans R.A. Thiétart et coll., *Méthodes de Recherche en Management*, Dunod, p.13-33.

2.4.3. Un questionnement semi-directif

Traditionnellement, on distingue trois types de questionnement : le questionnement directif, le questionnement non directif et le questionnement semi-directif.

- le questionnement directif s'apparente à un questionnaire, il est donc exclu pour notre étude ; il ne s'agit pas ici de provoquer une réponse ni d'opérer au préalable une hiérarchisation rigide des éléments déterminants de cette recherche.

- l'entretien non directif au cours duquel le répondant organise son discours à partir d'un thème qui lui est proposé ; il choisit librement les idées qu'il développe sans cadre préétabli. L'enquêteur joue un rôle de facilitateur. Il doit apparaître comme quelqu'un de neutre. Le choix de nous appuyer sur des propositions issues de modèles théoriques explicatifs ne convient pas à ce type de questionnement.

- l'entretien semi-directif combine attitude non directive pour favoriser l'exploration de la pensée et attitude directive pour obtenir des informations sur des points définis à l'avance. Comme l'étude empirique est fondée sur l'utilisation de principes théoriques pour chercher à les dépasser, c'est l'entretien semi-directif qui a été retenu.

2.4.4. Déroulement des entretiens

Les entretiens ont été réalisés sur une durée comprise entre une heure et deux heures. Ils ont eu lieu dans les locaux de l'entreprise concernée, dans le bureau de la personne interrogée, pour les cadres et les agents de maîtrise, afin d'affirmer le caractère professionnel de l'entretien et d'accéder plus facilement aux informations susceptibles d'améliorer l'enquête (documents internes, classeurs de consultants...).

Blanchet et Gotman (2001) précisent que chaque lieu communique des significations qui ont un impact sur le discours du répondant. C'est pourquoi, nous avons, autant que faire se peut, mené les entretiens auprès des opérateurs dans des locaux dans lesquels ils ont l'habitude d'évoluer en évitant les bureaux ou les lieux investis par leur hiérarchie. Le choix de locaux familiers avait pour objectif de les rassurer et d'obtenir ainsi des réponses moins convenues et plus conformes à leurs opinions. Nous avons ainsi donné un caractère plus convivial et moins solennel à ces rencontres.

Les entretiens ont été enregistrés pour ne pas perdre d'informations, mieux écouter, ne pas être plongé dans les notes, ne pas nuire à la qualité de l'échange et surtout pour faciliter la transcription. Il a fallu dissiper les craintes du répondant sur la confidentialité des propos rapportés et sur la non-divulgaration des enregistrements. Sur les cent un entretiens réalisés,

seule une personne a refusé l'enregistrement. Nous avons demandé aux répondants de parler en leur nom propre, tout en leur garantissant l'anonymat.

Les entretiens sont non seulement destinés à recueillir des informations comparables auprès des répondants, mais aussi à permettre une discussion plutôt que des réponses toutes faites. Cependant, nous avons bien conscience du caractère subjectif des données recueillies. Un entretien semi-directif ne laisse pas beaucoup de temps pour réfléchir à des questions pourtant complexes. Lors des entretiens, surtout ceux se rapportant à la seconde question de recherche, nous avons pu constater que les faits d'actualité pouvaient influencer les propos des répondants. Les réponses obtenues lors de ces entretiens doivent donc être considérées comme des déclarations d'intentions à partir des représentations des interlocuteurs.

Afin de nous assurer de la fiabilité des entretiens, nous avons exprimé les questions de telle sorte que chaque individu les comprenne. Ces questions ont été formulées sur la base d'un guide d'entretien dont le processus d'élaboration est exposé dans le chapitre 3.

2.5. Mode d'analyse, de condensation et de présentation des données

Les représentations véhiculées par les discours des répondants ont été établies grâce à une analyse thématique afin de faire ressortir ce qui, d'un entretien à l'autre, se rapporte au même thème et pour obtenir une cohérence inter-entretiens (Blanchet et Gotman, 2001). En amont des entretiens, nous avons défini des catégories sur la base des théories et des travaux qui se rapportent aux deux questions de recherche. Bardin (2003) précise que les catégories sont des rubriques qui rassemblent un groupe d'éléments dont les caractéristiques sont communes. Nous avons ainsi procédé par catégorisation « *a priori* », l'objectif est de produire directement la représentation du répondant sur un thème qui intéresse le chercheur (Allard-Poesi, Drucker-Godard, Ehlinger ; 1999).

Le principal inconvénient de cette méthode réside dans le fait que le discours du répondant est orienté et que la représentation peut être, par conséquent, faussée. Cependant, selon Allard-Poesi, Drucker-Godard et Ehlinger (1999), cette méthode permet de comparer des représentations de sujets différents et de les agréger plus facilement. Nous avons, autant que possible, essayé de ne pas trop altérer la représentation des individus interrogés en adoptant une formulation et une attitude empreintes de neutralité.

Les entretiens ont été retranscrits, il est bien sûr impossible de faire apparaître l'intégralité des textes, ce qui ne permettrait pas d'en tirer des conclusions valables. C'est ainsi que pour présenter les données, nous nous sommes inspirés des travaux de Miles et Huberman (2003) qui présentent des formats de présentation agréables et variés. Des matrices ont été ainsi choisies pour présenter la plupart des données. Selon Miles et Huberman (2003), une matrice est un outil qui croise deux types d'entrée et permet de faire coïncider des variables conceptuelles. Ils précisent que, concevoir, relève de la créativité ; il n'est pas question de s'assurer que la matrice est correcte, mais de savoir si elle est adaptée à l'organisation étudiée, à la compréhension des données et aux besoins du chercheur.

Pour la présentation des données intra-site concernant la première question de recherche, nous avons choisi un format qui privilégie les concepts et les variables : la matrice à groupements conceptuels. Miles et Huberman (1984) soulignent que, dans ce type de matrice, les éléments contenus dans les lignes ou les colonnes rassemblent des *items* qui se correspondent. Cela est possible à condition que l'analyste ait des idées, *a priori*, sur les items ou les thèmes qui vont ensemble, ce qui est notre cas puisque les principaux éléments du guide d'entretien sont issus de cadres théoriques (Miles et Huberman, 1984).

Pour le format de présentation des données inter-sites, nous avons retenu une méta-matrice ordonnée par sites : une méta-matrice est un maître tableau qui rassemble sous une forme standardisée des données descriptives provenant de chacun des divers sites.

L'élaboration de cette méta-matrice s'est effectuée à partir des données de chaque site, rassemblées dans les matrices à groupements conceptuels ; l'analyse comparative en a ainsi été facilitée.

En ce qui concerne la seconde question de recherche, outre la présentation sous forme de matrice, nous avons également choisi de disposer les résultats dans des diagrammes événements/états. Le diagramme événements-états permet de saisir la signification d'un relevé d'événements et de permettre une série de généralisations (Huberman et Miles, 2003). Ainsi, nous avons reconstitué les éléments qui conduisent à faire le constat qu'il est difficile de susciter l'adhésion des acteurs de l'organisation à un instrument de management qui a pourtant été déployé pour remédier aux lacunes organisationnelles et économiques. Pour ce faire, nous avons regroupé les variables dans des événements « majeurs », souligné les connexions entre les différents événements et fait apparaître leur chronologie pour en

préserver l'aspect séquentiel. Nous avons mesuré l'intensité positive et négative des événements et variables du diagramme par les signes « moins » et « plus ».

Nous avons au cours de ce chapitre, présenté la méthode de recherche adoptée pour cette thèse. Le positionnement épistémologique et la démarche d'investigation ont été pensés pour fournir un cadre méthodologique le plus conforme possible aux deux questions de recherche et aux théories utilisées ; ces dernières vont être développées dans le chapitre suivant.

Chapitre 3

Construction théorique et élaboration des guides d'entretien

Ce chapitre consacré aux théories exploitées dans cette thèse a pour but d'établir les guides d'entretien se rapportant aux deux questions de recherche.

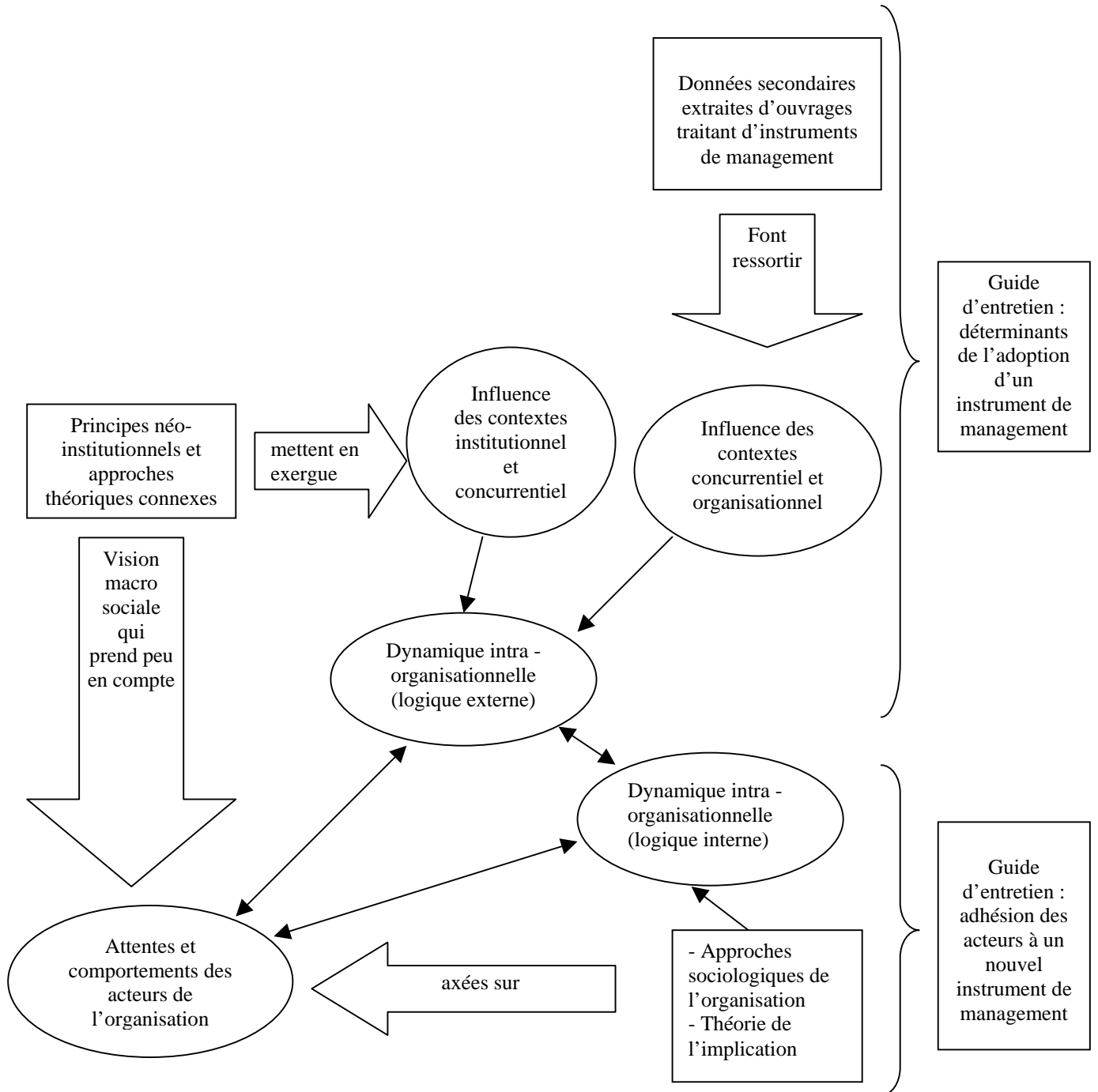
Dans un premier temps, nous construisons le modèle théorique des déterminants de l'adoption par l'entreprise d'un nouvel instrument de management en nous appuyant principalement sur les principes néo-institutionnels complétés par les propositions des théoriciens des modes managériaux et de données secondaires externes extraites d'ouvrages consacrés aux instruments de management.

Ensuite, nous démontrons en quoi, la théorie néo-institutionnelle qui a servi de socle à la première question de recherche présente des lacunes à faire ressortir les attentes des acteurs en raison de son caractère essentiellement macro-social.

De ce fait, dans un troisième temps, nous montrons l'intérêt de mener notre investigation sur les difficultés à faire adhérer l'acteur de l'organisation à un nouvel instrument de management, à partir des arguments développés par l'analyse sociologique des organisations et la théorie de l'implication.

La figure 8 présente les caractéristiques de cette construction théorique dont la finalité est d'organiser les deux guides d'entretien.

Figure 8 : construction théorique et guides d'entretien

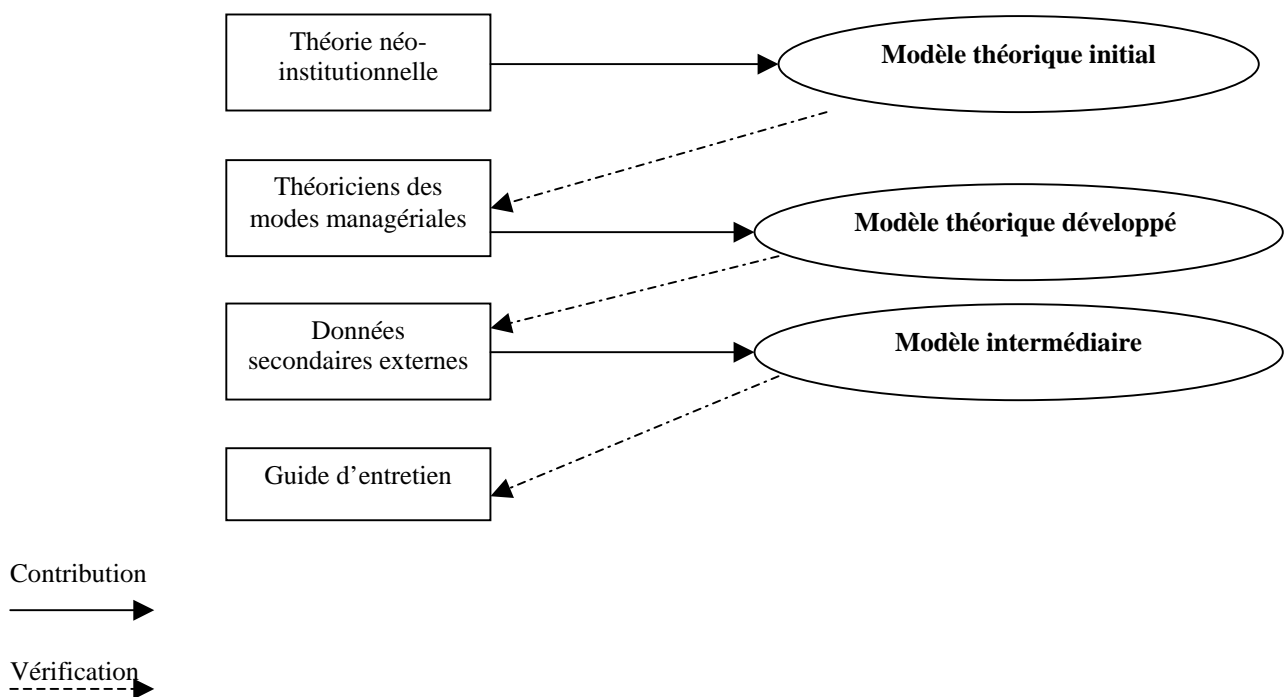


1. Modélisation théorique et guide d'entretien des déterminants de l'adoption par l'entreprise d'un instrument de management

Nous exposons, tout d'abord, les principes néo-institutionnels utiles à notre étude (1.1.). Nous les complétons ensuite par les apports d'auteurs qui orienté leurs travaux vers les instruments de management en vogue, les théoriciens des modes managériales (1.2.). À l'issue de ces deux premiers points, nous élaborons un modèle théorique des déterminants de l'adoption d'un instrument de management. Nous poursuivons par l'exploitation de données extraites d'ouvrages qui font la promotion des instruments de management et expliquent les raisons pour lesquelles les entreprises décident de les déployer (1.3.). Ces éléments nous donnent l'occasion de consolider le modèle théorique et de proposer un modèle intermédiaire, fondement du guide d'entretien que nous présentons et justifions en dernier lieu (1.4.).

La figure 9 décrit ce processus de modélisation théorique.

Figure 9 : processus de construction du guide d'entretien (première question de recherche)



1.1. Les principes néo-institutionnels comme facteurs explicatifs du comportement des entreprises

L'approche sociologique de la théorie néo-institutionnelle constitue un cadre d'analyse relativement récent du comportement des organisations. Elle est née avec les travaux de Meyer et Rowan (1977) et ceux de Scott et de Meyer en 1983. L'ouvrage collectif coordonné par DiMaggio et Powell (*The New Institutional in Organizational Analysis- The University of Chicago Press, 1991*) intronise cette approche dans le cercle des courants majeurs en Organisation. Ce courant a pour fondement des productions institutionnalistes plus anciennes (Commons, 1931 ; Parsons, 1937 ; Selznick, 1949) avec lesquelles il partage des interrogations quant à l'efficacité économique des comportements organisationnels et la croyance que des actes collectifs se transforment en pratiques coutumières.

La théorie néo-institutionnelle considère les organisations comme des systèmes ouverts connectés entre eux et largement influencés par leur environnement. Ainsi, elle justifie les comportements des entreprises en référence à leur environnement institutionnel et s'intéresse à leurs interactions. Elle démontre comment des technologies ou des éléments institutionnalisés deviennent incontournables et s'imposent aux organisations. Dans cet esprit, Tolbert et Zucker (1996), et Scott (2001) considèrent qu'une pratique est institutionnalisée à partir du moment où elle atteint un degré élevé de résilience et qu'elle est tenue pour acquise par les membres d'un groupe social donné, le champ organisationnel en ce qui concerne les entreprises.

Les instruments de management en vogue s'inscrivent dans ce qui précède. En effet, les entreprises, les plus en vue, créent des outils que l'environnement érige en modèles dominants, ce qui façonne leur réputation. Pour les autres, elles puisent dans cet environnement et tentent de se les approprier. Il nous paraît donc naturel de rattacher l'étude de leur impact sur les entreprises à la théorie néo-institutionnelle.

Pour ce faire, nous avons distingué quatre thèmes majeurs au sein de cette théorie :

- les entreprises sont influencées par l'environnement institutionnel ;
- les entreprises appartenant à un même champ organisationnel se livrent à du mimétisme ;
- les entreprises sont en recherche de légitimité ;
- ces comportements suscitent un débat sur leur rationalité.

1.1.1. La prégnance de l'environnement institutionnel sur les comportements organisationnels

Dans leur volonté de dépasser la conception micro-économique fondée sur l'individu, les néo-institutionnalistes mettent l'institution au centre de leur théorie pour expliquer le comportement des organisations ; cette notion est cependant délicate à définir, car elle recouvre une pluralité de sens et d'éléments.

Commons (1931), un des précurseurs de l'institutionnalisme, définit l'institution comme l'action collective dans le contrôle, la libération et l'expansion de l'action individuelle. Il distingue les institutions informelles, telles que les représentations collectives ou les coutumes et les institutions formelles, comme l'État, l'entreprise ou les syndicats. Il précise également que les règles institutionnelles délimitent l'espace au sein duquel les individus peuvent poursuivre leurs objectifs. De même, North (1990) considère les institutions comme un ensemble de règles du jeu, qu'elles soient formalisées (la législation, les droits de propriété, les contrats...) ou informelles (les normes, les coutumes, les comportements...). Par conséquent, leur manière de considérer l'institution rejoint celle qui est habituellement admise en sciences sociales. C'est ainsi que les lois, les normes, l'État, les organismes publics et privés, les marchés, les systèmes économiques, sociaux et culturels ont en commun de susciter des modes de raisonnement et des manières d'opérer qui prescrivent aux individus et aux organisations, la façon dont ils doivent se comporter (DiMaggio et Powell, 1991).

Cependant, Desreumaux (2004, page 32) précise que « dans sa vision de l'institution, la théorie néo-institutionnelle met particulièrement l'accent sur les éléments culturels et cognitifs, les conceptions partagées constitutives de la réalité sociale et productrices de sens, alors que d'autres courants privilégient les dimensions normatives et réglementaires de l'institution »²⁶. De plus, pour Berger et Luckmann (1967), l'institutionnalisation est un processus par lequel les éléments culturels et cognitifs se répètent et auquel un nombre élevé d'acteurs accorde une signification identique. Il semble, de ce fait, que les néo-institutionnalistes considèrent l'institution plutôt dans son aspect informel que dans son aspect formel.

²⁶ DESREUMAUX A. (2004) - Théorie néo-institutionnelle, management stratégique et dynamique des organisations - dans *Institutions et Gestion*, coord. par I. HUAULT, Vuibert, p.29-47.

Selon Scott (1991), l'institution permet de contrôler les actions des individus au travers d'un système de règles de fonctionnement et de réduire l'incertitude des actions futures. Ainsi, la prégnance de l'environnement institutionnel sur les comportements organisationnels est si forte que le respect des règles du jeu institutionnalisées est nécessaire à la survie et au développement des entreprises (Scott et Meyer, 1991). Toutefois, ces règles du jeu évoluent en fonction du temps, des niveaux d'analyse, des interactions entre les variables économiques et celles des organisations (Dacin, 1997). De ce fait, les organisations évoluent dans un environnement qui les influence et qu'elles influencent en retour (Rojot, 2003). Ce qui fait dire à Abrahamson et Fairchild (1999) que l'évolution des outils de management correspond aux pratiques et faits économiques, sociaux et juridiques d'une époque donnée.

Ces propositions ont en commun d'affirmer l'idée que l'environnement institutionnel détermine le comportement des organisations.

Cependant, comme le soulignent Mignerat et Rivard (2006), l'institutionnalisation peut être abordée sous un aspect processuel ; elles décrivent le processus par lequel des pratiques de gestion liées aux systèmes d'information s'institutionnalisent et prennent un statut de norme ou de quasi-règle. Elles s'appuient, pour ce faire, sur les travaux de Greenwood, Suddaby et Hinings (2002) et ceux de Tolbert et Zucker (1996). Les premiers distinguent six étapes dans le processus d'institutionnalisation : les secousses qui perturbent les pratiques existantes, la remise en question, la pré-institutionnalisation, la théorisation, la diffusion, la pleine institutionnalisation ; les seconds proposent trois étapes : l'acceptation partielle, la diffusion rapide, la saturation et la légitimité totale. Nous n'avons pas choisi de considérer l'institutionnalisation sous son aspect processuel en établissant le cheminement qui aboutit à faire d'une pratique de management, au départ marginale, un instrument à la mode ; nous avons plutôt fait le choix d'aborder l'institutionnalisation comme une propriété et d'étudier l'impact sur les organisations, de pratiques arrivées à la dernière étape de Greenwood, Suddaby et Hinings (2002), c'est-à-dire au terme de leur processus d'institutionnalisation.

1.1.2. Des phénomènes de mimétisme au sein d'un champ organisationnel

DiMaggio et Powell (1991) démontrent que les organisations en recherche de solutions pour résoudre leurs problèmes imitent des pratiques ou des stratégies d'autres organisations qui ont su faire face à ces situations avec succès. C'est pourquoi, à force de rechercher dans leur environnement des solutions appropriées, les entreprises deviennent isomorphes à celui-ci. L'isomorphisme mimétique aboutit à contraindre un individu dans une population donnée à

ressembler à d'autres individus confrontés aux mêmes conditions environnementales (DiMaggio et Powell ; 1983).

Haunschild et Miner (1997) distinguent trois formes d'imitation entre organisations :

- l'imitation fondée sur la fréquence consiste à imiter les pratiques les plus en vogue ;
- l'imitation fondée sur les résultats se traduit par le fait pour l'entreprise d'imiter les pratiques qui ont donné des résultats par le passé ;
- l'imitation fondée sur les caractéristiques du modèle aboutit à adopter des pratiques d'organisations réputées et performantes ;

Il apparaît que la diffusion des instruments de management s'inscrit dans ces trois formes d'imitation, parce que les organisations qui les déploient semblent être influencées par la publicité qui en est faite, par les résultats obtenus par d'autres organisations connues, à tort ou à raison, pour les avoir déployés avec succès et par la réputation des entreprises qui les ont mis en œuvre.

Néanmoins, ce phénomène de mimétisme peut être relativement destructeur. Davis (1991) prétend que la propension d'une entreprise à adopter des « pilules empoisonnées » est d'autant plus forte qu'elle est connectée à des entreprises ayant adopté des mesures similaires.

Le mimétisme et l'isomorphisme mimétique sont reliés à une notion fondamentale chez les néo-institutionnalistes : le champ organisationnel ; l'appartenance à un champ organisationnel accroît le besoin manifesté par les entreprises de se livrer à des comportements mimétiques.

Le champ organisationnel se caractérise par un ensemble d'entreprises semblables, interdépendantes, appartenant à un même domaine d'activité et bénéficiant souvent des mêmes conseils. Les organisations d'un même champ peuvent être clientes, fournisseurs ou concurrentes les unes des autres. Il est souvent composé d'une ou de plusieurs entreprises pionnières à forte capacité d'influence et de plusieurs entreprises suiveuses. En effet, les organisations les plus puissantes jouent un rôle crucial au sein de leur champ organisationnel puisqu'elles déterminent les manœuvres des autres entreprises (Fligstein, 1990).

Cependant, cette définition est incomplète puisque l'intérêt de la notion de champ organisationnel « est de focaliser l'attention sur la totalité des acteurs pertinents structurant un système, dont la logique de fonctionnement est propre, au-delà du seul domaine économique concurrentiel »²⁷ (Huault 2002, page 102). Ainsi, pour DiMaggio et Powell (1983) et Scott

²⁷ HUAULT I. (2002) - Paul DiMaggio et Walter W. Powell, des organisations en quête de légitimité - dans *Les grands auteurs en management* coordonné par S. Charreire et I. Huault, éditions Ems, p.99-112.

(2001), le champ organisationnel est composé d'organisations qui constituent un espace de vie institutionnel commun et possèdent un système de compréhension commun. De même, selon Hoffman (2001), les entreprises appartiennent au même champ organisationnel lorsqu'elles partagent un problème central commun et une même compréhension des pratiques appropriées.

L'appartenance à un champ organisationnel provoque une deuxième forme d'isomorphisme repérée par DiMaggio et Powell (1983) : l'isomorphisme normatif ; lequel aboutit à internaliser des normes diffusées par les réseaux sociaux dans lesquels évoluent les organisations. Aussi, le champ organisationnel est-il assimilable à une force qui tend à homogénéiser les comportements. Il se développe peu à peu une forme de rationalité collective propre au champ (Huault, 2002). Ainsi, quand une pratique se diffuse, les organisations qui n'avaient aucune raison de la déployer ont toutefois tendance à le faire (Bensedrine et Demil, 1998).

1.1.3. La recherche de légitimité

Le concept de légitimité relève de domaines variés tels que le droit, la philosophie, la sociologie. Il est habituel de définir la légitimité comme la conformité aux lois à la morale et à la raison. Cette définition trop générale ne permet pas d'en appréhender tout l'intérêt pour les sciences de l'organisation. Il convient par conséquent d'apporter des précisions sur ce concept qui est au coeur de la théorie néo-institutionnelle et qui est également central pour d'autres courants théoriques.

1.1.3.1. La légitimité chez les néo-institutionnalistes

La recherche de légitimité est un des principes fondamentaux de la théorie néo-institutionnelle. Pour les néo-institutionnalistes, la légitimité est appréhendée comme un input dans le processus de transformation organisationnelle (Hatch, 2000). Ainsi, Fligstein (1991) explique la diffusion de la structure multidivisionnelle au sein des entreprises américaines par leur aspiration à apparaître légitime ; la structure multidivisionnelle aurait ainsi profité de nombreux travaux universitaires, de programmes d'enseignements, de l'influence de cabinets de conseil, ce qui a parachevé son institutionnalisation.

Suchman (1995, page 574) définit la légitimité comme « une perception généralisée selon laquelle les actions d'une entité sont désirables et conformes à un système socialement

construit de normes, de valeurs, de croyances et de définitions »²⁸. Il distingue trois formes de légitimité : la légitimité pragmatique (l'entreprise tend à satisfaire les intérêts de ses partenaires), la légitimité morale, (l'entreprise privilégie le bien-être social plutôt que la satisfaction des partenaires) et la légitimité cognitive (l'entreprise adopte des pratiques comprises et acceptées par son environnement). Nous retrouvons, chez les néo-institutionnalistes, deux des trois types de légitimité : les légitimités pragmatique et cognitive. La légitimité est pragmatique lorsque les auteurs néo-institutionnels pensent que l'institution est coercitive. Ce rôle coercitif est tenu par les actionnaires, les marchés, les clients qui sanctionneraient l'entreprise qui ne se conformerait pas à des comportements institutionnalisés. Meyer et Rowan (1977) avancent ainsi que les dirigeants utilisent les outils de gestion pour communiquer aux parties prenantes de l'organisation, que leur entreprise est conforme aux normes institutionnelles. De même, Scott (1991) souligne que les organisations doivent introduire des changements pour acquérir le soutien des agents externes ; certains d'entre eux sont d'ailleurs suffisamment influents pour imposer leur point de vue. La légitimité pragmatique renvoie à la troisième forme d'isomorphisme repérée par DiMaggio et Powell (1983) : l'isomorphisme coercitif ; lequel contraint l'entreprise à agir en fonction des pressions de ses actionnaires, d'autres organisations puissantes, des clients, voire de l'État. La légitimité est cognitive quand ces auteurs montrent que les organisations adoptent des comportements adaptés aux attentes de leur environnement afin d'améliorer leur réputation. En effet, elles ne sont pas des destinataires passifs dans le processus de légitimation et tentent d'influencer les évaluations de leurs parties prenantes (Oliver, 1991). Ainsi, Staw et Epstein (2000) précisent que les entreprises sacrifient à une pratique de management à la mode, non pour rendre leurs tâches plus efficaces, mais pour augmenter leur légitimité. Deephouse (1996) démontre que celles qui se conforment aux stratégies normalement utilisées par d'autres organisations sont légitimées par les organismes de contrôle et par l'opinion publique. C'est pourquoi, l'intention de réforme est souvent mieux perçue que son déploiement parce qu'elle leur procure une image d'efficacité et de modernité (Brunsson, 2002) ; la réforme est le prix de cette bonne impression. DiMaggio et Powell (1991) précisent que les organisations sont en compétition pour la recherche de légitimité. C'est pour cette raison que House, Singh, Tucker (1986) considèrent que seules celles légitimées par l'institution peuvent survivre puisque la légitimité est nécessaire pour obtenir et utiliser les ressources nécessaires à leur activité. Ils rejoignent

²⁸ SUCHMAN M.C. (1995) - Managing Legitimacy : strategic and institutional approaches - *Academy Management Review*, vol.20, 3, p.571-610.

ainsi les théoriciens de la dépendance des ressources, Pfeffer et Salancik (1978), pour lesquels la perte de légitimité peut limiter l'accès aux ressources externes. La légitimité est par conséquent plus importante pour la survie que l'efficacité.

Ainsi, nous pouvons, à la suite d'Allouche et Huault (2003) qui estiment que les dirigeants d'entreprises déploient des modèles socialement acceptés pour atteindre les objectifs fixés par le marché, affirmer que la légitimité apporte des ressources nécessaires à la survie et qu'il est donc tout aussi important d'être légitime que d'être efficient à court terme. Aussi, la légitimité serait-elle un gage d'efficacité économique à long terme.

1.1.3.2. La légitimité, une préoccupation partagée par d'autres courants théoriques

Cette quête de légitimité soulignée par la théorie néo-institutionnelle nous conduit à la rattacher à d'autres approches théoriques, comme la sémiologie (Baudrillard, 1972 ; Barthes, 1985) et la théorie des signaux. Le concept de légitimité n'apparaît pas explicitement au sein de ces deux théories ; cependant, le signe pour la première et les signaux pour la seconde s'apparentent à ce concept.

a) La production de signes et la quête de légitimité

De Saussure (1916) conçoit la sémiologie comme une science qui étudie la vie des signes au sein de la vie sociale, cette science a pour objet de faire apparaître les lois qui régissent ces signes. Par la suite, la sémiologie s'est orientée vers l'analyse des procédés auxquels les individus ont recours pour communiquer et pour interpréter la communication qui leur est faite (Buysens, 1943). Dans cette perspective, il existe, selon Baudrillard (1972), une véritable économie politique du signe. L'environnement devient ainsi l'objet d'un calcul rationnel de signification. La production de signes est considérée par Baudrillard (1972) comme un système de valeur d'échange ; c'est ainsi qu'il affirme que « notre véritable environnement, c'est d'ores et déjà l'univers de la communication »²⁹. Au concept d'« environnement », il fait correspondre le concept de « design » qu'il considère comme producteur de la communication : de l'homme aux signes, des signes entre eux, des hommes entre eux. « Il faut faire communiquer, c'est-à-dire participer, ici non par l'achat de biens matériels, mais sur le mode informatique, par la circulation de signes et de messages »³⁰. Le design ne s'applique pas seulement aux produits industriels, mais à tous les secteurs et à

²⁹ ³¹ BAUDRILLARD J. (1972) - *pour une critique de l'économie politique du signe* - GALLIMARD

toutes les pratiques opérationnelles et permet aux individus et aux organisations d'obtenir la légitimité recherchée. Baudrillard (1970) résume l'importance du signe de la manière suivante : « on ne consomme jamais l'objet en soi, on manipule toujours les objets comme signes qui vous distinguent en vous affiliant à votre groupe pris comme référence sociale »³¹. Si l'on assimile l'instrument de management à un objet, l'entreprise, qui fait ce choix, serait plus motivée par la signification qu'il véhicule que par ses caractéristiques intrinsèques. Barthes (1985) a, quant à lui, consacré un certain nombre d'ouvrages et d'articles à la mode, principalement à la mode vestimentaire. Il démontre que les objets utilitaires (vêtements, aliments, logements...) « constituent pour les hommes des moyens de communication, des véhicules de signification »³². Il poursuit en précisant que « des maladies risquent d'affecter le signe vestimentaire. Le signe est malade chaque fois qu'il est mal, trop ou peu nourri de signification »³³. Le signe doit par conséquent être adapté et adéquat. Les instruments de management ont certes leurs caractéristiques propres, mais ils reposent sur les mêmes fondements que les objets utilitaires et sont également des véhicules de signification. Ils contribuent à renforcer la légitimité de l'organisation parce qu'elle l'affilie à son champ organisationnel.

b) La théorie des signaux et la légitimité

La théorie des signaux est une approche qualifiée de financière. Cependant, elle met la communication au centre de sa réflexion. Il nous est donc apparu intéressant de nous approprier cette théorie pour compléter notre approche institutionnelle de la légitimité.

La théorie des signaux dont les principaux auteurs sont Akerlof (1970), Ross (1977), Spence (1974), Grossman et Stiglitz (1976) a pour postulat la remise en cause de l'hypothèse classique d'information parfaite. En réalité, l'information n'est pas également allouée entre les différentes parties prenantes de l'organisation ; il existe une asymétrie d'information entre les membres dirigeants de l'entreprise (*insiders*) et les autres parties prenantes (*outsiders*). Cette asymétrie d'information contraint les dirigeants de firmes managériales à communiquer des messages susceptibles de transmettre des signaux favorables aux *outsiders* et de faire connaître la situation de leur société aux marchés.

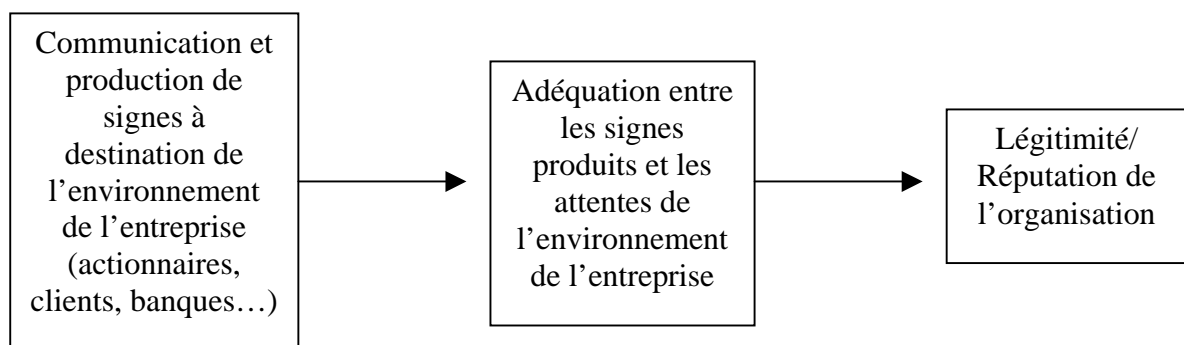
³¹ BAUDRILLARD J. (1970) - *La société de consommation, ses mythes, ses structures* - GALLIMARD.

^{32 34} BARTHES R. (2001) - *Le bleu est à la mode cette année* - IFM.

Si la structure de financement de l'entreprise, la politique de dividende et la prise de participation des dirigeants dans le capital de leur société constituent les principaux signaux financiers, l'adoption d'un instrument de management en vogue peut constituer un signal fort à destination des partenaires de l'entreprise quant à sa capacité à assurer opportunément la gestion de son personnel, de sa production ou de ses activités et renforce, de ce fait, sa réputation vis-à-vis de ses partenaires.

La figure 10 synthétise l'apport de l'approche sémiologique et de la théorie des signaux en matière de légitimité et vient compléter l'analyse néo-institutionnelle sur cette question.

Figure 10 : la production de signes comme vecteur de légitimité



1.1.4. Un débat sur la rationalité des comportements institutionnalisés

Comme nombre de théories en organisation et en sciences économiques, la théorie néo-institutionnelle s'oppose à la théorie néo-classique. Deux points en sont particulièrement contestés : la rationalité économique des comportements et l'individualisme méthodologique ; la théorie néo-institutionnelle remet en cause l'optimisation rationnelle des actions individuelles selon un processus synoptique et purement économique. Le mimétisme et la quête de légitimité divisent toutefois les auteurs néo-institutionnels sur le caractère rationnel de ces comportements. Rappelons qu'est rationnel le comportement qui conduit à entreprendre l'alternative qui détermine les conséquences les plus favorables (Simon, 1979).

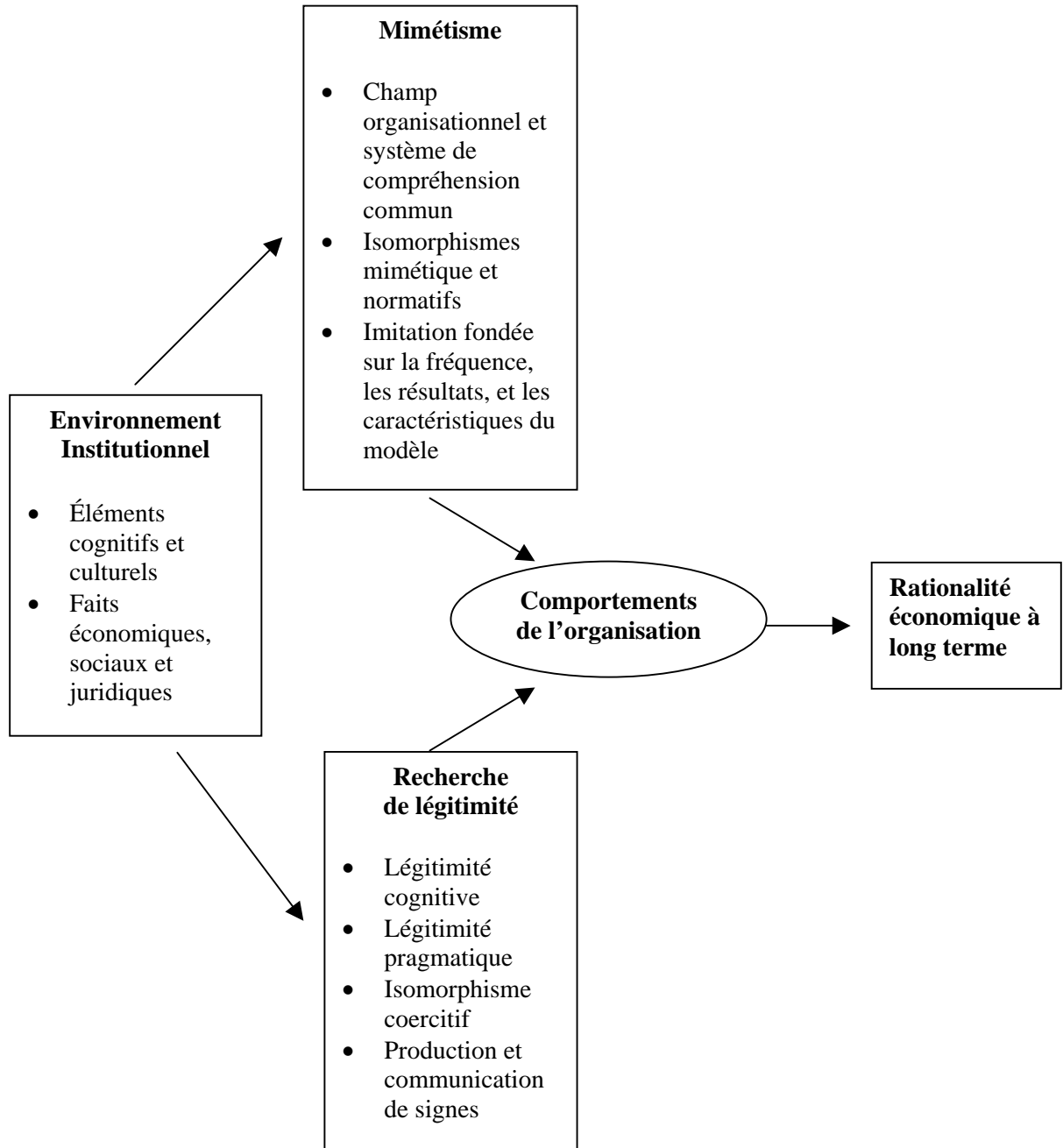
Pour certains néo-institutionnalistes, l'institution s'apparente à un système de règles qui prescrivent les comportements et limitent le libre arbitre des individus. Ces derniers ne seraient pas conscients que leurs attitudes sont dictées par les institutions. Les acteurs agissent ainsi en référence à des normes sociales, plutôt qu'en fonction d'une comparaison rationnelle des solutions possibles (Bensedrine et Demil, 1998). Tolbert et Zucker (1983) constatent ainsi que le mimétisme incite à la diffusion de nouvelles pratiques managériales malgré l'absence de motif économique et DiMaggio (1991) ajoute que les organisations agissent, non pas pour être efficaces, mais pour augmenter leur légitimité. C'est pourquoi, cette logique de légitimation qui supplanterait celle d'efficacité a pu être interprétée comme une forme d'irrationalité (Desreumaux, 2004).

Néanmoins, pour d'autres auteurs néo-institutionnalistes, il peut être rationnel de se conformer à des règles établies si elles ont fait la preuve de leur efficacité. Powell (1992) avance que l'alignement d'une organisation sur d'autres et le partage de compétences améliorent les performances financières et économiques et aboutissent à la création d'un avantage concurrentiel soutenable. De même, selon Baum et Oliver (1991), le mimétisme et la légitimation de ses modes de fonctionnement auprès de ses parties prenantes améliorent les chances de survie de l'entreprise. Par ailleurs, certains acteurs peuvent retirer un profit individuel en respectant des règles institutionnalisées (Fligstein, 1991) ; ils recherchent ainsi une rationalité personnelle.

Il apparaît, ainsi, que les comportements institutionnalisés relèvent d'une rationalité d'un ordre différent de celui de la rationalité économique à court terme. Se conformer aux normes sociales procure aux entreprises de nombreux avantages allant de la légitimité, à l'accès aux ressources et à un personnel de qualité, en passant par la reconnaissance de la profession et par une certaine stabilité (Huault, 2002). Tout bien considéré, il semblerait que la conformité à l'environnement institutionnel soit un gage de rationalité économique à long terme.

La figure 11 synthétise notre lecture de la théorie néo-institutionnelle.

Figure 11 : Comportements de l'organisation selon la théorie néo-institutionnelle



1.2. Les apports des théoriciens des modes managériales

Nous appelons théoriciens des modes managériales, les auteurs (Abrahamson, Fairchild, Midler, Staw et Epstein, Thévenet, Pascale...) qui ont orienté leurs travaux vers les instruments de management à la mode. La plupart de leurs propositions correspondent aux catégories énoncées par la théorie néo-institutionnelle, ce qui accrédite le choix de cette théorie. Les propositions qui n'ont pu trouver leur place au sein des principes néo-institutionnels ont été utilisées pour établir d'autres catégories utiles à la recherche des déterminants de l'adoption d'un instrument de management.

1.2.1. Propositions énoncées par les théoriciens des modes managériales correspondant aux principes néo-institutionnels

Dans le paragraphe précédent, nous avons mis en exergue trois principes fondamentaux ou catégories énoncés par les néo-institutionnalistes : la prégnance de l'environnement institutionnel, la recherche de légitimité, les comportements mimétiques. Les propositions des théoriciens des modes managériales sont réparties au sein de chacune de ces catégories.

1.2.1.1. Prégnance de l'environnement institutionnel et modes managériales

Les théoriciens des modes managériales s'accordent à dire que des facteurs macro-sociaux favorisent le développement de pratiques de management en vogue. Ainsi, Thévenet (1985) estime que quatre d'entre eux sont générateurs de modes managériales :

- la crise économique qui requiert l'adaptation des outils de gestion ;
- les décisions de l'État qui créent un marché pour les sociétés de conseils proposant des solutions pour y faire face ;
- l'idéologie, fondée sur l'image qu'a l'opinion publique des entreprises et de leur fonctionnement ;
- les évolutions de la société qui trouvent une application dans les dispositifs de gestion.

De même, selon Abrahamson (1996), l'apparition et la disparition d'une pratique à la mode sont fonction des conditions économiques, sociales et techniques. Enfin, l'évolution des techniques de management correspond aux pratiques et faits économiques, sociaux et juridiques d'une époque donnée (Abrahamson et Fairchild, 1999).

Les théoriciens des modes managériales soulignent également l'influence des organisations de grande taille et des cabinets de conseil. C'est ainsi qu'Abrahamson et Rosenkopf (1993) démontrent que les entreprises font le choix d'une innovation managériale non pas en fonction d'un calcul individuel, mais sous la pression collective d'autres organisations qui ont adopté cette innovation. De plus, pour Midler, Moire, Sardas (1984), ce sont les grands groupes qui constituent le banc d'essai des innovations organisationnelles. D'une part, ils influencent leurs filiales ; les filiales françaises de groupes américains ou japonais ont été les premières à lancer les cercles de qualité en France. D'autre part, ils diffusent leurs méthodes aux autres entreprises et procurent aux consultants la possibilité de mettre au point la doctrine qu'ils peuvent ensuite populariser ; les consultants en organisations étant de véritables producteurs-distributeurs d'innovations organisationnelles.

Enfin, les revues et ouvrages managériaux véhiculent des expériences d'entreprises qui font la promotion des idées en gestion (Thévenet, 1985).

1.2.1.2. Recherche de légitimité et modes managériales

Les théoriciens des modes managériales démontrent que les instruments de management en vogue procurent à ceux qui les promeuvent et les utilisent, la légitimité auprès de leurs parties prenantes. Ainsi, selon Midler (1986), la mode n'est pas aussi superficielle qu'on le pense, car présenter les signes de l'entreprise innovante rassure les banquiers et les actionnaires, permet d'acquérir la reconnaissance des experts du management et du grand public. Le caractère novateur des pratiques de management et les discours qui les accompagnent vont affirmer la légitimité de ceux qui les initient. De même, pour Abrahamson (1996) les partisans des modes managériales apparaissent progressistes.

Quant à Staw et Epstein (2000), qui ont cherché à établir une relation entre légitimité et performance, ils estiment que les organisations qui adoptent une technique managériale en vogue augmentent leur réputation externe quelle que soit la performance économique obtenue. L'utilisation d'une pratique de management à la mode est, quoiqu'il arrive, interprétée comme une présomption de bonne tenue du management ; les observateurs extérieurs considérant que les dirigeants sont plus compétents lorsqu'ils ont recours à des pratiques telles que le TQM, l'empowerment, le travail en équipe.

1.2.1.3. Comportements mimétiques et modes managériales

Les théoriciens des modes managériales font état de comportements mimétiques engendrés par l'apparition de nouvelles techniques de management.

À propos des cercles de qualité, Midler, Moire, Sardas (1984) avancent que les dirigeants d'industries recherchaient des méthodes normalisées, simples et procurant des certitudes. Il ne s'agit pas d'inventer un discours original, mais de diffuser une pensée déjà formulée. Ils s'étonnent d'ailleurs de retrouver des discours similaires, les mêmes références et mises en garde sur les écueils à éviter au cours des colloques organisés sur ce thème. De même, pour Abrahamson (1996), lorsqu'une pratique de management devient à la mode au sein d'une collectivité d'entreprises, elle tend à se diffuser rapidement et massivement auprès des organisations appartenant à ce collectif. Ceci conduit les organisations à appliquer des techniques managériales comme des recettes toutes faites (Pascale, 1990).

Enfin, selon Thévenet (1985), le développement des modes s'opère par la diffusion d'expériences d'entreprises performantes.

1.2.2. Propositions des théoriciens des modes managériales susceptibles d'enrichir les principes néo-institutionnels

Certaines propositions des théoriciens des modes managériales ne s'inscrivent pas directement dans les principes énoncés par la théorie néo-institutionnelle, mais peuvent les compléter. Nous les regroupons dans deux nouvelles catégories : le rôle joué par un acteur et les lacunes dans les performances économiques et organisationnelles. Elles traduisent la dynamique à l'œuvre dans l'organisation ; dynamique intra-organisationnelle qui accélère la décision d'adopter un nouvel instrument de management.

1.2.2.1. Rôle joué par un acteur de l'organisation

Midler, Moire et Sardas (1984) précisent que la diffusion des cercles de qualité au sein des entreprises était orchestrée, d'une part par des cadres fonctionnels appartenant à des cellules spécialisées dans la gestion ou la qualité, et d'autre part, par des cadres opérationnels au profil d'innovateur. Midler (1986) explique également qu'un nouvel instrument de management peut constituer un atout pour l'acteur de l'organisation, pourvu que celui-ci arrive à justifier l'intérêt du changement auprès des parties prenantes de l'entreprise. Il doit, ainsi, montrer

qu'il va faire bénéficier son entreprise d'innovations managériales reconnues à l'extérieur. Il précise également que leur diffusion est le fait généralement de cadres désirant laisser une trace dans leur organisation. Dans la même lignée, Staw et Epstein (2000) estiment que le recours à des pratiques de management en vogue peut être considéré par les observateurs extérieurs comme une indication sur la qualité des dirigeants qui les déploient au sein de leur organisation. Ainsi, les dirigeants peuvent être mieux rémunérés si leur entreprise adopte une technique managériale en vogue.

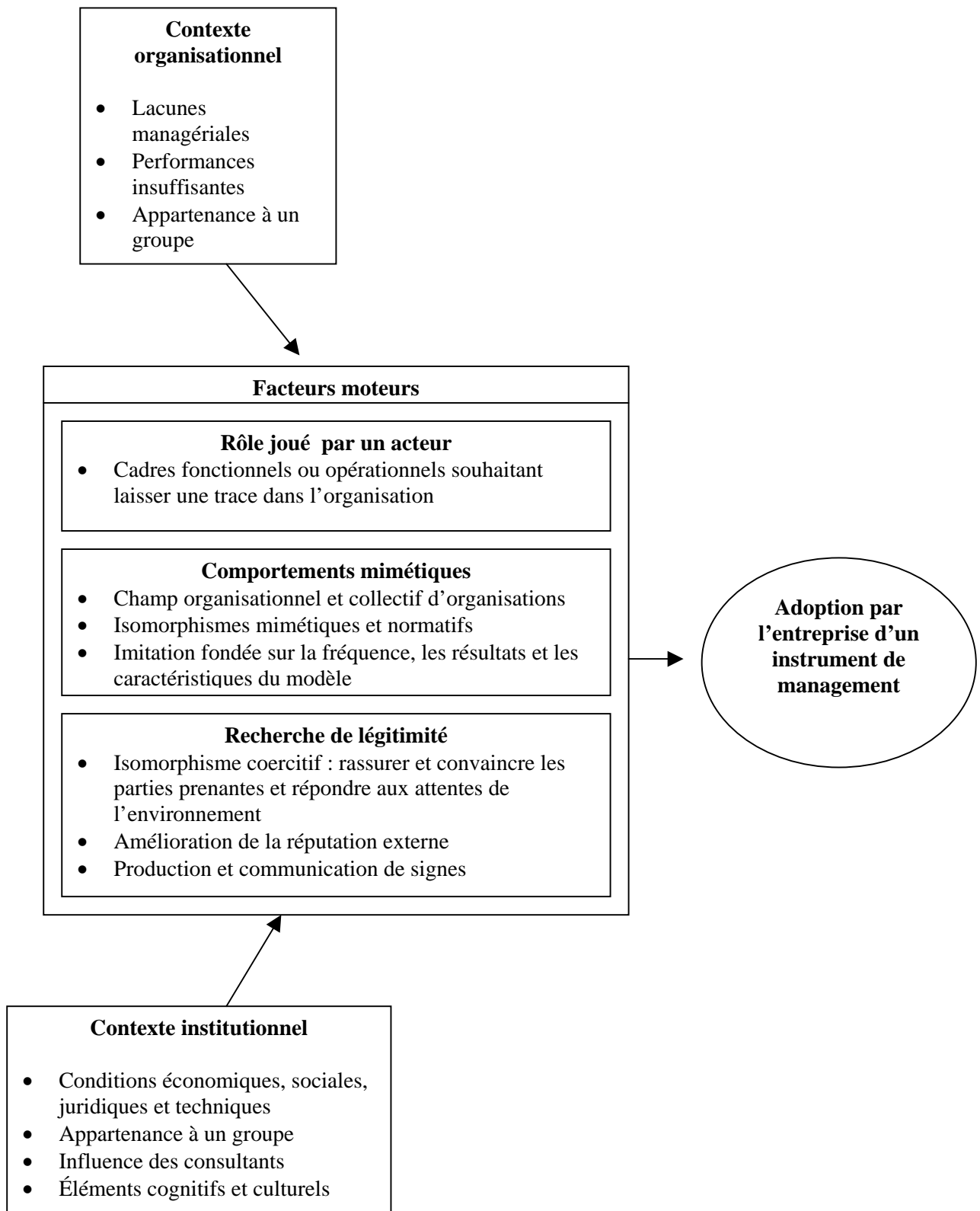
1.2.2.2. Lacunes dans les performances organisationnelles

Il est délicat de prouver l'efficacité des instruments de management. Les théoriciens des modes managériales signalent, pourtant, que les lacunes dans les performances organisationnelles constituent une des raisons essentielles de leur adoption par les entreprises. Ainsi, selon Abrahamson et Fairchild (1999), une importante lacune dans les performances de l'entreprise explique le recours aux pratiques de management à la mode. De même, selon Staw et Epstein (2000), leur utilisation répond au besoin d'améliorer le management et les performances de l'organisation, même si les bénéfices techniques et économiques sont complexes à évaluer. Enfin, pour Midler (1986), la mode managériale est un support pour ceux qui veulent introduire un changement dans leur entreprise.

À partir des apports de la théorie néo-institutionnelle, nous avons pu définir une première série de catégories utiles à notre étude, les propositions des théoriciens des modes managériales les confirment. En effet, elles mettent l'accent sur l'impact des institutions, les phénomènes de mimétisme et de légitimité. D'autres catégories apparaissent cependant : les lacunes dans les performances économiques et organisationnelles ou encore le rôle joué par un acteur de l'organisation.

À la suite de l'exposé des principes néo-institutionnels (figure 11) et des propositions des théoriciens des modes managériales, nous présentons le modèle théorique des déterminants de l'adoption par l'entreprise d'un instrument de management (figure 12). Outre les variables qui sont attachées aux contextes institutionnel et organisationnel et qui déclenchent le processus d'adoption, nous regroupons celles qui peuvent en accélérer le processus sous l'entité « facteurs moteurs ».

Figure 12 : Modèle théorique des déterminants de l'adoption par l'entreprise d'un instrument de management



Nous allons, dans ce qui suit, compléter le modèle théorique (figure 12) par une étude réalisée à partir de données secondaires issues d'ouvrages se rapportant aux instruments de management.

1.3. Exploitation de données secondaires externes

« Parce qu'elles sont formalisées et publiées, les données secondaires se voient attribuer un statut de vérité souvent exagéré. Leur objectivité est prise pour argent comptant. »³⁴ (Baumard et Ibert, 1999, page 89). Il convient donc de s'interroger sur les conditions de production de ces données et de ne pas leur accorder une confiance exagérée.

Le recueil des données secondaires s'est effectué à travers les ouvrages dont les auteurs traitent des motifs qui ont amené les entreprises à faire le choix d'une pratique de management en vogue. Toutefois, ces données comportent de nombreux biais ; les ouvrages, dont il est question, sont souvent l'œuvre d'auteurs qui font la promotion de ces pratiques auprès des lecteurs et des entreprises, leurs discours sont emphatiques et manquent parfois d'objectivité, leur contenu académique est faible.

Ces mises en garde faites, la question se pose de savoir pourquoi exploiter ce genre de documents alors que la recherche est fondamentalement axée sur l'enquête par entretiens. La lecture de ces ouvrages et des exemples présentés nous paraît de nature à faire apparaître des motifs plus concrets que ceux énoncés par la théorie néo-institutionnelle et les théoriciens des modes managériales, et à augmenter notre guide d'entretien de questions d'ordre organisationnel et concurrentiel.

1.3.1. Méthode de recueil et de présentation des données

Les données ont été extraites des ouvrages suivants :

- BALOGUN J., HOPE HAILEY V., VIARDOT E. (2003) - *Stratégies du changement* - Pearson Education ;
- BRILMAN J. (2001) - *Les meilleures pratiques de management* - Éditions d'Organisation ;
- HELFER J.P., KALIKA M., ORSONI J. (2002) - *Management : Stratégie et Organisation* - VUIBERT ;
- HAMMER M., CHAMPY J., (1993) - *Le Reengineering* - DUNOD ;

³⁴ BAUMARD P., IBERT J. (1999) - Quelles approches avec quelles données ?- dans *Méthodes de recherche en management*, R.A. THIETART et coll. DUNOD, p. 81-103.

- HANDY L., DEVINE M., HEATH L. (1999) - *Le 360° : un outil pour développer les managers* - INSEP Editions ;
- LEBAN R. (2002) - *Le management entre modèles et pratiques* - Éditions d'Organisation.

Les données reprises dans ces ouvrages ont trait au reengineering, au TQM, à l'évaluation 360° et au benchmarking.

La présentation de ces données s'inspire des matrices à groupements conceptuels suggérées par Huberman et Miles (1984). Au cours de cette étude deux questions se posent :

- l'une évidente, quand on s'interroge sur ce qui incite une entreprise à adopter un instrument de management : ses motivations ;
- l'autre tient au caractère contingent que l'on souhaite introduire dans l'analyse des déterminants des instruments de management, à savoir le contexte dans lequel évolue l'entreprise ; contexte pour lequel nous distinguons ce qui relève de l'externe et de l'interne afin d'obtenir une meilleure homogénéité des données.

Les données sont donc regroupées en trois colonnes : contexte externe, contexte interne, motivations. Elles sont condensées et synthétisées à l'aide d'une méta-matrice (Miles, et Huberman 1984) qui rassemble des données descriptives provenant de chacun des cas. Nous utilisons une méta-matrice non ordonnée, ce qui peut être dans l'absolu critiquable, car « chercher à obtenir dès la première itération une méta-matrice non ordonnée c'est aller au-devant de problèmes »³⁵ (Miles et Huberman, 1984, page 278). Cependant, le peu d'informations recueillies pour chaque cas nous autorise à passer une étape.

À partir du modèle théorique (figure 12) et des données secondaires collectées, nous établissons un modèle intermédiaire des déterminants de l'adoption par l'entreprise d'un instrument de management.

²¹ HUBERMAN A.M., MILES M.B. (1984) - *Analyse des données qualitatives* - De BOECK Université.

1.3.2. Présentation des données

1.3.2.1. Données secondaires externes se rapportant au reengineering

Nous utilisons des données provenant des ouvrages précédemment mentionnés. Elles concernent six organisations ayant procédé à un reengineering (tableau 4) :

- Taco Bell (secteur de la restauration rapide) ;
- Bell Atlantic (secteur des câbles téléphoniques) ;
- Hallmark Cards (secteur des cartes de voeux et postales) ;
- Aetna Life & Casualty (secteur de l'assurance) ;
- Glaxo Welcome (secteur pharmaceutique) ;
- France Télécom (secteur des télécommunications).

Tableau 4 : contexte et motivations des entreprises (reengineering, données secondaires externes)

| Entreprises | Contexte externe | Contexte interne | Motivations |
|-----------------------------------|--|---|--|
| <p>Taco Bell (TB)</p> | <p>Secteur de la restauration rapide dont le chiffre d'affaires a progressé de 6 % entre 1978 et 1982 alors que celui de Taco Bell a diminué de 16 % au cours de la même période</p> <p>Taco Bell est une filiale de PepsiCo</p> | <p>Nomination d'un nouveau directeur général</p> <p>Structure mécaniste et très hiérarchisée</p> <p>Perte d'efficacité et de rentabilité</p> <p>Systèmes de gestion complexes</p> <p>Chiffre d'affaires en baisse</p> | <p>Répondre aux besoins des clients</p> <p>Objectif ambitieux de devenir un géant de la restauration rapide</p> <p>Réduire l'ensemble des budgets, sauf ceux se rapportant aux produits vendus</p> |
| <p>Bell Atlantic (BA)</p> | <p>Secteur des câbles téléphoniques</p> <p>Bell Atlantic a longtemps vécu en situation de monopole</p> <p>Arrivée de concurrents et de produits de substitution</p> <p>Les concurrents traitent les commandes beaucoup plus rapidement</p> | <p>Nomination d'un nouveau responsable à l'initiative du reengineering</p> | <p>Réaliser des améliorations spectaculaires (faire passer de quinze jours à un jour, les délais de réponse aux clients)</p> |
| <p>Hallmark Cards (HL)</p> | <p>Marché en évolution rapide. multiplication des produits</p> <p>La distribution des articles s'effectue de plus en plus par les grands distributeurs</p> | <p>Situation saine</p> <p>Hallmark domine le secteur des cartes de vœux</p> | <p>Se prémunir durablement des menaces de la concurrence</p> <p>Seul un changement radical peut résoudre les difficultés à venir</p> |

Tableau 4 (suite) : contexte et motivations des entreprises (reengineering, données secondaires externes)

| Entreprises | Contexte externe | Contexte interne | Motivations |
|---|--|--|---|
| Aetna Life & Casualty (ALC) | Secteur de l'assurance qui s'oligopolise et qui se diversifie | Les activités « traitements des dommages particuliers » et « entreprises » ont été regroupées. Les centres de traitement sont passés de 75 à 22 Connexions électroniques directes avec trois compagnies de réparation de pare-brise | Améliorer le service aux clients : diminuer le délai de traitement des dossiers indemniser rapidement les clients Réduire de manière substantielle les dépenses d'exploitation |
| Glaxo Welcome (GW) | Secteur pharmaceutique, exposé à des modifications majeures Exigence accrue des médecins Développement des médicaments génériques Baisse des remboursements des médicaments | Rigidité de la structure Lacunes managériales Rentabilité insuffisante Comportements individuels inappropriés Problèmes de communication | Développer une approche axée sur la relation client vis-à-vis des prescripteurs Modifier les méthodes et les opérations Introduire de la polyvalence dans les équipes |
| France Telecom (fonction Ressources Humaines) (FT) | Secteur des télécommunications exposé à une intensification de la concurrence | Organisation rigide qui ne répond pas aux besoins des managers Gestion coûteuse de la fonction ressources humaines Lacunes managériales | Développer la flexibilité Renforcer les compétences Développer l'appartenance à la société Changer les représentations des salariés |

1.3.2.2. Données secondaires externes se rapportant au management par la qualité totale

Les données secondaires employées portent sur trois entreprises qui ont eu recours au management par la qualité totale (tableau 5) :

- Rank Xerox (marché du matériel de bureau) ;
- DHL (marché de la livraison de colis) ;
- BHO (marché du conseil et de la formation)

Tableau 5 : contexte et motivations des entreprises (management par la qualité totale, données secondaires externes)

| Entreprises | Contexte externe | Contexte interne | Motivations |
|------------------------|---|---|---|
| Rank Xerox (RX) | <p>Marché du matériel de bureau très évolutif :</p> <ul style="list-style-type: none"> - forte évolution technologique - avantage concurrentiel difficilement soutenable | <p>Lacunes organisationnelles</p> <p>Rentabilité insuffisante</p> <p>Coûts à réduire</p> <p>Xerox a benchmarké les pratiques TQM auprès de la co-entreprise exploitée avec Fuji</p> | <p>Orienter l'organisation vers le client</p> <p>Améliorer et simplifier les processus</p> <p>Qualité en support de la productivité</p> |
| DHL | <p>Marché de la livraison de tous colis et documents dans le monde</p> <p>Les clients sont des entreprises dont l'exigence de qualité s'est accrue au cours des dernières années</p> <p>Concurrence de plus en plus agressive</p> | <p>Problèmes d'organisation et de fonctionnement au sein de l'entreprise</p> | <p>Satisfaire :</p> <ul style="list-style-type: none"> - les attentes des clients, les fidéliser (qualité, personnalisation, produits, proximité) - les attentes des actionnaires (croissance, profitabilité) - les attentes du personnel (information, implication, reconnaissance, développement) <p>Réduire les coûts</p> |
| BHO | <p>Domaine du conseil et de la formation</p> <p>Concurrence intense</p> <p>Clients méfiants</p> | <p>Manque de cohérence dans les actions menées</p> <p>Coûts à réduire</p> <p>Rentabilité insuffisante</p> | <p>Transformer les besoins et attentes des clients en exigences formalisées</p> <p>Améliorer l'efficacité et l'efficience des processus</p> |

1.3.2.3. Données secondaires externes se rapportant à l'évaluation 360°

Nous exploitons des données secondaires portant sur quatre entreprises ayant eu recours à l'évaluation 360° (tableau 6) :

- United Distillers (producteur d'alcool) ;
- Forward Trust (location de matériel de transport) ;
- Fondation Welcome (secteur de l'industrie pharmaceutique) ;
- Clerical Medical (secteur de l'assurance vie).

Tableau 6 : contexte et motivations des entreprises (évaluation 360°, données secondaires externes)

| Entreprises | Contexte externe | Contexte interne | Motivations |
|-------------------------------|--|---|---|
| United Distillers (UD) | <p>United Distillers est la division spiritueux de Guinness plc</p> <p>UD est présent dans 200 pays</p> <p>Évolution rapide de ses marchés</p> | <p>UD emploie plus de 10000 personnes</p> <p>La rentabilité a fortement augmenté</p> <p>Passage d'entreprise exportatrice à entreprise internationale</p> | <p>Accompagner un processus de changement à long terme</p> <p>Créer une culture commerciale commune</p> <p>Rendre la structure moins hiérarchisée</p> <p>Permettre aux individus de se positionner dans le contexte des aspirations de l'entreprise et d'évaluer leur progression</p> |
| Forward Trust (FT) | <p>Environnements économique, social, politique et technique dont l'évolution est rapide</p> | <p>Forward Trust emploie 2500 personnes</p> <p>La culture d'entreprise est inadaptée</p> <p>Entreprise centrée sur la tâche</p> <p>Un cadre est à l'origine du 360°</p> | <p>Aider les managers à prendre conscience de leur style et de leur comportement et à les adapter en fonction de la situation</p> <p>Passage d'un système autocratique et bureaucratique orienté sur la tâche à une culture plus ouverte et plus flexible</p> <p>Évaluer la performance des individus</p> |

Tableau 6 (suite) : contexte et motivations des entreprises (reengineering, données secondaires externes)

| Entreprises | Contexte externe | Contexte interne | Motivations |
|-------------------------------|--|---|---|
| Fondation Welcome (FW) | <p>Secteur de l'industrie pharmaceutique.</p> <p>Marché en forte évolution en ce qui concerne la recherche, et les restructurations</p> <p>FW a été absorbée par GLAXO en 1995</p> | <p>L'évaluation traditionnelle n'offre pas une vision globale de la performance</p> <p>Welcome a entrepris une révision stratégique</p> | <p>Aider les managers à comprendre les priorités de l'entreprise en termes de performance</p> |
| Clerical Medical (CM) | <p>Acteur important du secteur de l'assurance vie</p> <p>Filiale du groupe HBOS (Halifax Bank of Scotland)</p> <p>Secteur longtemps dominé par les mutuelles d'assurance qui a connu l'arrivée de nouveaux concurrents au cours des années 1990</p> <p>Secteur qui connaît de nombreuses fusions</p> <p>Accroissement de la demande en conseils financiers</p> | <p>Lacunes managériales</p> <p>Structure rigide</p> <p>Arrivée d'un nouveau directeur général qui a impulsé une politique de management des compétences</p> <p>Présence d'un cabinet de consultants</p> | <p>Répondre aux attentes des clients</p> <p>Répondre aux exigences du groupe HBOS en termes de compétence et de rentabilité</p> <p>Parvenir à être parmi les cinq meilleurs du marché</p> <p>Faire que le personnel et la direction soient motivés pour contribuer activement à la réussite du changement</p> |

1.3.2.4. Données secondaires externes se rapportant au benchmarking

Nous utilisons des données secondaires ayant trait à quatre organisations qui ont procédé à un benchmarking (tableau 7) :

- Mobil Oil (secteur du pétrole) ;

- Rank Xerox (secteur du matériel de bureau)
- BNP PARIBAS (secteur bancaire)
- Ajilon (secteur du conseil)

Tableau 7 : contexte et motivations des entreprises (benchmarking, données secondaires externes)

| Entreprises | Contexte externe | Contexte interne | Motivations |
|------------------------|--|--|---|
| Mobil oil (MO) | Dans le secteur du pétrole, les clients ne sont pas attachés à une marque, forte dispersion et problème de fidélisation | Problèmes d'adéquation entre les attentes des clients et les services proposés par les stations-services Mobil Chiffre d'affaires en baisse | Fidéliser ses clients en améliorant l'accueil des salariés et la rapidité du service A benchmarké le Ritz-Carlton pour l'accueil et le service, The home Depot pour la fidélisation et Team Penske pour la rapidité d'action de ses équipes durant les arrêts au stand lors de courses automobiles |
| Rank Xerox (RX) | Marché du matériel de bureau très évolutif : - forte évolution technologique - avantage concurrentiel difficilement soutenable | Délais d'attente élevés pour les interventions chez les clients A benchmarké DHL | Réduire les délais d'intervention chez les clients |

Tableau 7 (suite) : contexte et motivations des entreprises (benchmarking, données secondaires externes)

| Entreprises | Contexte externe | Contexte interne | Motivations |
|-------------------------------|--|--|--|
| BNP PARIBAS (BNPP) | <p>Secteur bancaire soumis à des modifications substantielles</p> <p>Les conditions du marché se détériorent</p> <p>Étalonnage concurrentiel de l'activité d'intermédiation</p> | <p>L'activité « marché financier des titres au comptant » pose problème</p> <p>Difficulté à déployer une approche intégrative couvrant tous les aspects du marché financier</p> | <p>Satisfaire les clients</p> <p>Changement de stratégie : externalisation de la salle des marchés</p> |
| AJILON (AJ) | <p>Filiale d'ADECCO, propose des solutions d'externalisation de services (marketing, informatique, ingénierie), de gestion de projets et de recrutement</p> <p>La communication facteur clé de succès du domaine d'activités</p> | <p>Le site internet de la société ne répondait plus aux objectifs de la société sur le plan de la communication</p> <p>A benchmarké des entreprises dont les sites internet sont jugés performants</p> | <p>Faire coïncider le site internet avec les outils de communication de la société</p> <p>Satisfaire les clients</p> |

1.3.3. Synthèse des données

Les facteurs qui orientent le comportement des organisations, énoncés par les néo-institutionnalistes, n'apparaissent pas dans les ouvrages des promoteurs des instruments de management en vogue. Il leur est, en effet, difficile de vanter les mérites de ces modèles en expliquant à leurs lecteurs que des réflexes institutionnels, des phénomènes de légitimité et d'imitation gouvernent leur déploiement au sein des entreprises, alors que la raison d'être de leur production est de démontrer le caractère infaillible et économiquement rationnel des solutions qu'ils préconisent.

Nous avons regroupés (tableau 8) les données collectées pour les quatre instruments, en distinguant celles qui s'apparentent au contexte concurrentiel et celles qui relèvent du contexte organisationnel.

Tableau 8 : Méta-matrice non ordonnée des facteurs déterminant l'adoption d'un instrument de management (données secondaires externes)

| Types de variables | Sites où les variables sont mentionnées |
|--|---|
| <p>Contexte concurrentiel</p> <p>Retard par rapport à la concurrence Répondre aux besoins des clients Satisfaire les actionnaires Changement des conditions du marché Forces concurrentielles défavorables Anticiper les changements de l'environnement Chiffre d'affaires en baisse Rentabilité insuffisante Coûts à réduire</p> | <p>TB, BA, RX, BHO TB, BA, DHL, ALC, GW, MO, RX, BHO, CM DHL, CM BA, HL, ALC, GW, RX, UD TB, BA, HC, FW HC, HL, TB, MO, RX, BHO TB, RX, GW, RX, BHO TB, DHL, ALC, FTL TB, BA, CM, BHO</p> |
| <p>Contexte organisationnel</p> <p>Filiale d'un groupe puissant Instrument initié par un acteur de l'entreprise Structure initiale inadaptée, lacunes managériales Faire évoluer les individus Modifier la culture d'entreprise Inadéquation entre les attentes des clients et les actions de l'entreprise</p> | <p>TB, UD, ALC, GW, BHO, CM, AJ TB, BA, FT, CM TB, DHL, ALC, GW, FTL, UD, FW, CM DHL, GW, FTL, FT, FW, BHO, CM UD, FT, GW, FTL MO, RX, ALC, BHO</p> |

Ces données secondaires externes fournissent des informations qui viennent compléter le modèle théorique. Le tableau 8 fait ainsi ressortir des variables qui déterminent la décision d'adoption d'un instrument de management :

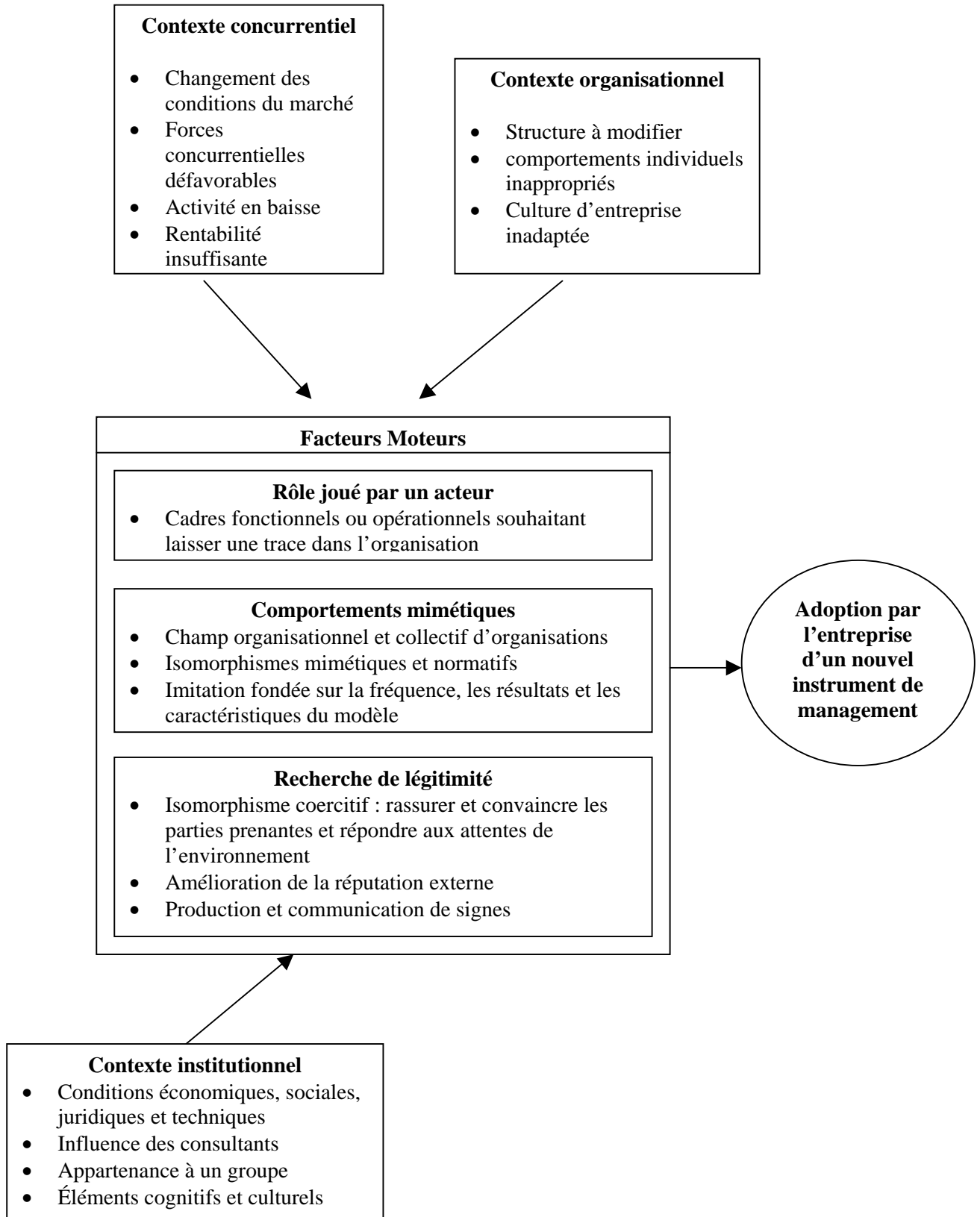
- la structure et l'évolution du marché (forces concurrentielles défavorables, changement des conditions du marché) ;

- le fonctionnement de l'organisation perçu comme étant inadapté (structure, pratiques individuelles, culture d'entreprise) ;
- le rôle joué par un acteur de l'organisation ;
- l'appartenance de l'entité à un groupe qui l'incite à renforcer sa légitimité auprès de ses actionnaires ;
- des préoccupations économiques et financières (chiffre d'affaires et activité en baisse, réduction des coûts, rentabilité insuffisante).

Avec le modèle théorique (figure 12) et ces données secondaires externes, nous pouvons établir le modèle intermédiaire des déterminants de l'adoption par l'entreprise d'un instrument de management (figure 13).

Il ressort de ce modèle que l'évolution des contextes concurrentiel et organisationnel tient lieu de conditions préalables à l'adoption d'un instrument de management, tout comme la prégnance de l'environnement institutionnel. La décision d'adoption est ensuite fonction de facteurs moteurs qui incitent l'entreprise à faire ce choix ; comme facteurs moteurs, nous recensons le rôle joué par un acteur de l'organisation, la recherche de légitimité pour renforcer la réputation de l'organisation auprès des actionnaires et des clients, ainsi que les comportements mimétiques.

Figure 13 : Modèle intermédiaire des déterminants de l'adoption par l'entreprise d'un instrument de management



1.4. Présentation et justification du guide d'entretien, déterminants de l'adoption par l'entreprise d'un instrument de management

Les rubriques du guide d'entretien et les questions qu'elles contiennent, sont fondées sur le modèle intermédiaire des déterminants de l'adoption d'un instrument de management (figure 13), produit du modèle théorique (figure 12) et des données secondaires externes. Nous présentons le guide d'entretien dans l'encadré 1 et nous justifions ses rubriques ainsi que les questions retenues pour conduire l'entretien. Le guide d'entretien est conforme à la majeure partie des questions posées aux répondants. Cependant, d'autres sujets ont pu émerger en fonction des réponses formulées par chacun des répondants.

1.4.1 Présentation du guide d'entretien

Encadré 1 : guide d'entretien, déterminants de l'adoption par l'entreprise d'un instrument de management

Rubrique 1 : caractéristiques du répondant

- Quels sont vos âge, formation et parcours professionnel, ancienneté et fonction dans l'entreprise ?

Rubrique 2 : variables environnementales

- Pouvez-vous caractériser vos clients, vos fournisseurs et vos concurrents ?
- Comment positionnez-vous votre entreprise sur son marché ?
- Quelles sont les perspectives du marché ?
- Pensez-vous que des variables de l'environnement (juridiques, sociales, techniques...) de votre organisation aient pu la conduire à adopter le ou les instruments de management ?

Rubrique 3 : variables organisationnelles

- Quelle est la structure juridique de votre organisation ? Les actionnaires exercent-ils une influence sur la gestion et les décisions de votre organisation ?
- Votre entreprise a-t-elle eu recours à des consultants pour mettre en œuvre le ou les instruments de management ? Ont-ils généralement un impact sur votre entreprise ?
- La mise en œuvre de l'instrument est-elle due à des lacunes dans le comportement des acteurs de l'entreprise ou dans le management de ces acteurs ?
- Votre entreprise a-t-elle, par le passé, utilisé d'autres outils de gestion ?

Rubrique 4 : variables économiques et d'activité

- L'adoption de l'instrument de management est-elle justifiée par un manque de performance économique ou financière ?
- Est-ce que le recours à l'instrument de management est rendu nécessaire par la nature de l'activité de votre organisation ?

Rubrique 5 : rôle joué par un acteur

- Un acteur de l'organisation est-il à l'origine du déploiement de l'instrument ?
- Un acteur de l'organisation a-t-il été recruté pour mettre en œuvre l'instrument ?

Rubrique 6 : recherche de légitimité

- L'adoption de l'instrument de management permet-elle de satisfaire les actionnaires ?
- L'adoption de l'instrument de management est-elle une réponse aux attentes des clients ?
- Pensez-vous que l'instrument conforte la réputation de votre entreprise auprès de ses parties prenantes ?
- Est-ce que l'instrument renforce la légitimité de certains acteurs de l'organisation ?

Rubrique 7 : mimétisme/ champ organisationnel

- L'adoption de l'instrument est-elle motivée par le fait d'imiter une entreprise performante ?
- Est-ce que l'instrument est une pratique répandue chez vos partenaires ou concurrents ?
- Avez-vous le sentiment que les consultants ont appliqué dans votre entreprise des méthodes qui ont fonctionné dans d'autres organisations ?
- Votre entreprise se livre-t-elle à du benchmarking ?

1.4.2. Justification des rubriques et des questions du guide d'entretien

Avant de justifier les rubriques du guide, il convient de faire une remarque préliminaire. Le terme instrument de management qui apparaît dans chacune des rubriques n'a pas été mentionné aux répondants au cours des entretiens; il a été remplacé par la ou les pratiques de management étudiée(s) (six sigma, TPM, management opérationnel, 360°, ...).

La **première rubrique** est motivée par le fait d'identifier le répondant et surtout de le mettre en confiance. Cette partie de la recherche empirique concerne des cadres d'entreprise qui montrent une propension relativement élevée à discourir sur leur parcours professionnel et leur fonction au sein de leur entreprise. Faire en sorte que l'interlocuteur se sente valorisé par la teneur d'un entretien est propice à des confidences et révélations susceptibles de saisir plus profondément les motifs qui président à l'adoption par son entreprise d'un instrument de management. Cependant, cette rubrique s'est avérée parfois consommatrice de temps ; si elle apparaissait essentielle pour certains des répondants, elle ne constituait qu'un préambule pour les amener vers des questions plus fondamentales.

La **deuxième rubrique** consacrée aux variables environnementales est principalement orientée vers la recherche d'éléments du contexte concurrentiel pouvant inciter l'entreprise à adopter un nouvel instrument de management. Elle a également été pensée pour faire ressortir les paramètres liés au contexte institutionnel auquel nous n'avons pas attribué de rubrique spécifique, mais que nous retrouvons en filigrane dans chacune des rubriques.

Les questions de cette rubrique nous ont permis de situer les organisations dans leur contexte externe, de montrer les similitudes de leur environnement, et de mettre en perspective leurs décisions et actions avec cet environnement.

La **troisième rubrique** est destinée à révéler, non seulement la dimension du contexte organisationnel, mais aussi à apporter un éclairage sur la dynamique intra-organisationnelle à l'oeuvre au sein des entreprises qui adoptent un instrument de management. Le modèle intermédiaire nous enseigne que les actionnaires, les consultants, l'existence de lacunes managériales apparaissent déterminants dans cette décision. Nous avons également cherché à savoir si l'histoire et la culture de l'organisation sont marquées par les outils de gestion.

La **quatrième rubrique** a donné la possibilité de déterminer d'autres composantes du contexte concurrentiel opérant dans la décision d'adoption d'un instrument de management, notamment les critères économiques et financiers que les données secondaires externes mettent en exergue. De plus, cette rubrique a l'avantage de traiter de questions auxquelles les cadres ou dirigeants d'entreprises sont habituellement confrontés.

La **cinquième rubrique** est consacrée à la recherche de l'influence exercée par un ou des acteurs de l'organisation dans la décision d'adoption. Cette rubrique a pour but de confirmer la présence d'une des trois formes d'isomorphisme repérées par DiMaggio et Powell (1983) : l'isomorphisme normatif.

La **sixième rubrique** est l'une des deux rubriques consacrées spécifiquement aux principes néo-institutionnels, à savoir la recherche de légitimité. Nous avons donc orienté nos questions vers la mise en évidence de l'isomorphisme coercitif et vers la légitimité retirée par l'organisation et certains de ses acteurs lorsqu'elle a recours à un nouvel instrument de management.

Enfin, la **septième rubrique** est dédiée à un autre principe fondamental de la théorie néo-institutionnelle : le mimétisme au sein d'un champ organisationnel. Nous avons donc posé des questions qui ont pour but de confirmer le développement de comportements ayant trait à l'isomorphisme mimétique. Nous sommes également revenus sur des questions en rapport avec l'isomorphisme normatif ; lequel avait été préalablement vérifié dans la cinquième rubrique. Nous avons également orienté cette rubrique vers la confirmation de l'influence de l'appartenance à un champ organisationnel sur les choix de l'entreprise.

Le guide d'entretien concernant la recherche des déterminants de l'adoption par l'entreprise d'un instrument repose largement sur les principes néo-institutionnels dont les principes semblent adaptés à la première question de recherche de cette thèse. Cependant, nous allons établir, dans le point 2 de ce chapitre, que la théorie néo-institutionnelle présente des lacunes à comprendre les intentions et les attentes des acteurs de l'organisation.

2. Théorie néo-institutionnelle : une vision essentiellement macro-sociale des organisations

Le point 1 de ce chapitre montre que la théorie néo-institutionnelle semble être en mesure d'apporter des explications théoriques pertinentes des motifs pour lesquels l'entreprise adopte un instrument de management. Cependant, la question se pose de savoir si elle est apte à appréhender les attentes des acteurs de l'organisation et de particulariser leur attitude face à un instrument imposé par des forces externes.

Nous allons déterminer que la théorie néo-institutionnelle considère les organisations comme le reflet d'une réalité socialement construite (2.1.) et qu'elle paraît se désintéresser des acteurs de l'organisation (2.2.) ; dans ces conditions, s'en remettre aux préconisations de la théorie de la structuration de Giddens (1979, 1984), est une voie à envisager (2.3).

2.1. Les organisations : le reflet d'une réalité socialement construite

Il est admis de reprocher aux néo-institutionnalistes des recommandations normatives pour lesquelles la conformité aux institutions, la quête de légitimité et l'imitation de pratiques socialement reconnues, s'apparentent à un comportement adapté, même si l'efficacité économique n'est pas obtenue à court terme. En effet, les néo-institutionnalistes (Meyer et Rowan, 1983 ; Scott, 1992) envisagent le rapport des entreprises à leur environnement dans une dynamique sociale et culturelle produisant de l'adaptation à des croyances conventionnelles ; les organisations incorporent ces croyances conventionnelles aux pratiques sociales internes. À la différence de la théorie de la contingence, qui puise dans l'environnement des organisations pour expliquer leur choix structurel, les néo-institutionnalistes ne défendent pas l'idée d'une adaptation calculée et mécaniste à cet environnement. Ainsi, pour Holm (1995), la théorie néo-institutionnelle propose une vision passive de l'entreprise face aux structures et aux pratiques institutionnalisées, vision pour laquelle les comportements organisationnels ne s'inscrivent pas dans une approche de rationalité individuelle. De même, Bowring (2000) regrette l'orientation positiviste de la théorie néo-institutionnelle qui l'incite à considérer l'organisation comme une entité qui répond passivement à son environnement, et à ignorer les actions de ses acteurs. C'est pourquoi, selon Rojot (2003), la théorie néo-institutionnelle présente les organisations comme le reflet d'une réalité socialement construite. Elles succomberaient aux mythes sociaux

produits dans l'environnement idéologique en intégrant les éléments qui sont légitimés à l'extérieur sans tenir compte des exigences de fonctionnement interne.

Par conséquent, comme le soulignent Hasselbladh et Kallinikos (2000), les explications théoriques de la théorie néo-institutionnelle sont relativement désincarnées dans la mesure où les attentes et besoins des acteurs sont considérés comme une boîte noire à côté des facteurs inter-organisationnels et institutionnels qui rythment les comportements organisationnels. Ils plaident pour un institutionnalisme qui marque une rupture avec une vision trop éloignée des réalités de l'entreprise et préconisent de s'intéresser aux mécanismes sociaux qui conditionnent les croyances à l'œuvre dans les organisations. De ce fait, ils estiment qu'une théorie se rapportant à l'institutionnalisation doit être en mesure d'expliquer comment des objets ou des procédures peuvent s'insérer avantageusement dans les organisations.

2.2. Les acteurs des organisations, les « oubliés » des explications néo-institutionnelles

Si la théorie néo-institutionnelle dépasse la dimension économique, en mettant en avant les relations sociales et en reprenant implicitement la thèse de l'encastrement de l'économie dans des dimensions sociales, culturelles, politiques (Polanyi, 1944 ; Granovetter, 1985), il n'en demeure pas moins que la prise en compte de cette dimension sociale se situe à un niveau inter-organisationnel et macro-environnemental. Pour les néo-institutionnalistes, il semble que l'encastrement s'arrête au seuil de l'organisation et que les dimensions sociales, politiques propres à l'entreprise qui touchent le niveau le plus élémentaire, ne soient pas explorées.

Certains ont souligné l'introduction de l'acteur au sein de ce courant (Fligstein, 1991, 1996 ; Greenwood et Hinings, 1996 ; Oliver, 1991 ; Staw et Epstein, 2000). Néanmoins, cette introduction ne concerne implicitement que quelques cadres ou dirigeants susceptibles d'exploiter les institutions à leur profit. Fligstein (1991) précise que des acteurs de l'organisation peuvent retirer un profit individuel dans le respect des règles institutionnalisées ; ils recherchent ainsi une rationalité personnelle. De même, Staw et Epstein (2000) considèrent que les dirigeants peuvent être mieux rémunérés si leur entreprise adopte une technique managériale en vogue. Ils rejoignent Selznick (1957) qui avance que le processus d'institutionnalisation peut être appréhendé par une démarche volontariste de la part des responsables de l'entreprise. Toutefois, hormis les individus dont la position hiérarchique dans l'organisation leur permet d'exploiter les institutions à leur profit, et qui deviennent ainsi des « acteurs stratégiques », il apparaît que la grande majorité des acteurs des

organisations soient les « oubliés » des explications néo-institutionnelles concernant les phénomènes sociaux (Barley, 1990).

D'autres, cependant, ont perçu dans l'introduction par DiMaggio et Powell (1991), du concept de « champ organisationnel » un dépassement du débat holisme/individualisme : « Le champ organisationnel s'oppose à une vision atomistique, voire mécaniste, réduisant l'agent à des points interchangeables dépourvus de relations sociales, dont les préférences sont exogènes et immuables. Il permet également de dépasser une vision strictement holiste et déterministe. L'acteur devient un acteur socialisé, lié au champ dans lequel il intervient. Le concept de champ organisationnel permet, tout en insistant sur le rôle des acteurs, de réintroduire l'importance des contextes dans l'étude du comportement organisationnel et de construire des modèles plus mésoscopiques. Il dresse ainsi un pont entre niveaux d'analyse et relie actions individuelles et influences macro sociales »³⁶ (Huault, 2002, page 109). Nous ne nions pas le fait que ce concept de « champ organisationnel » permette à l'analyse néo-institutionnelle d'ajouter un niveau supplémentaire en plus du niveau macro-social et de produire des explications plus contingentes des contextes étudiés, mais il ne permet pas de considérer le niveau le plus élémentaire, à savoir l'individu au sein de son organisation. L'acteur socialisé dont il est question ici, est tout au plus, l'organisation considérée dans son ensemble connectée à d'autres organisations qui lui ressemblent, voire à l'extrême limite, ses principaux dirigeants ; lesquels peuvent agir en stratège au sein du champ organisationnel à condition de disposer d'un pouvoir d'influence important.

Cet oubli de l'acteur, pour un courant qui prétend analyser les phénomènes sociaux et leur impact sur les organisations, pose problème. En effet, Granovetter (1985) précise que les acteurs ne suivent pas docilement un scénario préétabli en fonction des catégories sociales auxquelles ils appartiennent. Il avance également que les relations intra-organisationnelles ont un impact sur les choix managériaux et peuvent influencer sur les résultats (Granovetter, 1988). Il préconise enfin, de prendre en compte les relations nouées entre les acteurs de l'organisation, d'intégrer l'ensemble des interactions passées, et de ne pas considérer ces relations comme si elles n'avaient pas d'histoire (Granovetter 1990).

³⁶ HUAULT I. (2002) - Paul DiMaggio et Walter W. Powell, des organisations en quête de légitimité - dans *Les grands auteurs en management* coord. Par S. Charreire et I. Huault, éditions ems, p.99-112.

Il semble par conséquent que l'étude d'un phénomène social ne peut faire l'économie de l'analyse des intentions et des actions des acteurs. En effet, il n'est pas pertinent d'envisager l'analyse des pratiques institutionnalisées en considérant l'identité des acteurs et de leurs intérêts comme une variable exogène (Hasselbladh et Kallinikos, 2000). C'est pourquoi, il nous apparaît essentiel d'introduire l'analyse du comportement, des motivations et des croyances de toutes les catégories d'acteurs au sein de la théorie néo-institutionnelle.

2.3. Intégration de l'acteur au sein de la théorie néo-institutionnelle et préconisations de la théorie de la structuration

La volonté d'introduire l'acteur au sein d'une théorie dont les explications sont essentiellement macro-sociales nous incite à prêter attention à ce que propose Giddens (1979, 1984) avec la théorie de la structuration. Cette théorie tente d'articuler les niveaux macro et micro, trop souvent disjoints, en expliquant les raisons pour lesquelles les actions des individus et les institutions se constituent mutuellement ; toutes les explications doivent mettre en relation la manière dont se conduisent les acteurs avec les éléments contraignants du contexte social (Giddens, 1984). C'est pour cette raison que Giordano et Groleau (2004, pages 151 et 153) considèrent que « Giddens propose de reconstruire une théorie du social qui renvoie dos à dos les deux traditions sociologiques dominantes : les structuro-fonctionnalistes d'un côté, les sociologues interprétativistes, de l'autre... La théorie de la structuration permet de lier le niveau des pratiques locales et le niveau des institutions »³⁷.

De même, selon Rojot (2000, page 47), l'originalité de la théorie de la structuration réside « dans une conception particulière de l'acteur social qui s'inscrit en synthèse des vues traditionnelles et opposées (sociologie de l'action et fonctionnalisme ou structuralisme) qui prônent soit la domination de l'acteur individuel, soit celle des structures sociales. Ici, aucune ne l'emporte sur l'autre... Les notions d'action et de structure se supposent l'une l'autre dans une relation dialectique. Les relations des acteurs en co-présence et les structures sociales sont indissociables »³⁸.

³⁷ GIORDANO Y., GROLEAU C. (2004) - La théorie de la structuration appliquée aux organisations : un regard sur l'institutionnalisation - dans *Institutions et Gestion*, coordonné par I. HUAULT, VUIBERT, p. 149-163.

³⁸ ROJOT J. (2000) - La théorie de la structuration chez Anthony Giddens - dans *Structuration et Management des Organisations*, dir. par D. AUTISSIER et F. WACHEUX, L'Harmattan, p.47-57.

Ainsi, la dualité est au centre de la théorie de la structuration, la constitution des agents et celle des structures n'est pas antagonique ; le point de vue de l'individu et celui des contraintes structurelles sont deux pôles solidaires d'une même dualité dialectique (Plane, 2003). C'est ainsi que les propriétés structurelles des systèmes sociaux sont à la fois le medium et le résultat des activités des acteurs qu'elles organisent de façon récursive (Giddens, 1984). Aussi, la théorie de la structuration peut-elle se comprendre au moins de deux manières.

La première avance que les propriétés structurelles sont à la fois les conditions et les résultats des activités accomplies par les agents qui font ces systèmes. Par conséquent, c'est la réplication des actions individuelles dans le temps et dans l'espace qui aboutit à l'institutionnalisation ; cette première lecture de la théorie de la structuration part de l'individu pour arriver aux institutions. Nous ne la retenons pas, car notre propos est de nature contraire puisqu'il s'agit d'examiner comment des comportements institutionnalisés peuvent être compatibles avec les comportements individuels.

Ainsi, nous nous inscrivons dans la deuxième acception de cette théorie selon laquelle, « toutes les explications doivent au moins contenir des références implicites aux buts et aux raisons des conduites des agents, ainsi qu'aux liens de ces conduites avec les éléments contraignants et habilitants des contextes social et matériel dans lesquels elles s'accomplissent »³⁹. Cet aspect des travaux de Giddens constitue une bonne illustration du projet théorique de cette thèse, et nous invite à opérer un rapprochement entre individualisme méthodologique et théorie néo-institutionnelle ; nous y reviendrons dans le point 2 du chapitre 6.

Les lignes qui précèdent établissent que la théorie néo-institutionnelle n'est pas en mesure d'appréhender complètement l'impact des instruments de management sur les entreprises. Ses explications ne concernent qu'une des deux faces du phénomène : les facteurs exogènes qui déterminent le comportement de l'organisation. L'autre aspect, celui lié aux acteurs et qui constitue notre deuxième question de recherche, n'est pas pris en compte.

C'est pourquoi, la recherche des raisons qui expliquent la difficulté des acteurs à adhérer à un nouvel instrument de management, nous conduit, à l'instar de ce que Giddens préconise, à faire appel à d'autres construits théoriques. Dans cette perspective, nous mobilisons les travaux des approches sociologiques de l'organisation et ceux attachés à l'implication. En

³⁹ GIDDENS A. (1979) - *Central Problems in Social Theory* - University of California Press.

conséquence, nous réalisons dans le point 3 de ce chapitre une modélisation théorique axée sur les approches sociologiques des organisations et la théorie de l'implication ; modélisation sur laquelle repose le guide d'entretien lié à la seconde question de recherche.

3. Modélisation théorique et adhésion des acteurs à un nouvel instrument de management

Susciter l'adhésion des acteurs implique que le changement soit correctement mené. Les théories qui traitent de la conduite du changement relèvent de la sociologie des organisations. En effet, les travaux s'inscrivant dans ce courant donnent lieu à des études liées aux tensions qui affectent les entreprises. Ces travaux se polarisent notamment sur la manière dont les organisations intègrent les innovations techniques et managériales en appréhendant les situations conflictuelles et les relations de pouvoir.

L'adhésion des acteurs nécessite également qu'ils s'impliquent dans l'instrument de management mis en œuvre dans leur organisation.

C'est pourquoi, nous présentons les composantes de la sociologie des organisations qui nous ont aidés à comprendre les mécanismes de la gestion du changement (3.1). Ensuite, nous décrivons les éléments théoriques se rapportant à l'implication, condition nécessaire à l'adhésion des acteurs (3.2). Enfin, nous établissons et justifions le guide d'entretien en référence à la modélisation théorique réalisée à l'issue des deux premiers points (3.3).

3.1. Sociologie des organisations et mode de gestion du changement

Recourir à un ou plusieurs instruments de management dans une organisation occasionne un changement. On considère généralement que le changement traduit la volonté d'adapter l'organisation à son environnement. Alter (2001) avance que c'est le changement qui impulse le besoin de nouvelles méthodes de management ; lesquelles permettent de concilier innovation et organisation. De même, Sainsaulieu et Segrestin (1986) estiment que l'entreprise produit du changement pour affirmer son caractère institutionnel et structurer l'identité collective de l'entreprise.

Nous nous intéressons à quatre courants théoriques que l'on classe communément dans les approches sociologiques de l'organisation : l'analyse stratégique des organisations, la théorie de la régulation conjointe, l'école des conventions et la théorie de la traduction, qui ont en commun de présenter les contraintes liées à un changement, de proposer des solutions pour résoudre ces contraintes et de démontrer que l'organisation est le théâtre d'ajustements entre ses objectifs et ceux de ses acteurs.

3.1.1. Mode de gestion du changement et marges de manœuvre de l'acteur

Crozier et Friedberg (1977) soulignent les limites des théories traditionnelles de l'organisation : le taylorisme et le courant des relations humaines. Selon ces auteurs, « le taylorisme véhicule une image réductrice de l'individu seulement motivé par le gain, tandis que l'école des relations humaines et ses prolongements étudient les comportements d'un être passif qui réagit de façon quasi mécanique aux stimuli auxquels il est soumis ; ce n'est pas un acteur. Au contraire, la sociologie des organisations est clairement une sociologie de l'action, qui prend appui sur un acteur. En ce sens, elle se place dans une tradition ancienne remontant à Max Weber qui définit la sociologie comme une science qui se propose de comprendre le sens que l'agent donne à son action... Toute réflexion sur le fonctionnement du système social doit s'articuler autour d'un individu libre et capable de décision. Cet individu est un acteur qui structure le champ dans lequel il évolue »⁴⁰ (Lissillour, 1998, page 25).

Dans cette perspective, les règles et mécanismes produits par l'organisation s'établissent à partir de jeux d'acteurs qui poursuivent des buts qui leur sont propres. Crozier et Friedberg (1977) ont l'ambition de « dépasser l'opposition traditionnelle entre la liberté individuelle des acteurs et le déterminisme des structures sociales »⁴¹ (Plane, 2003, page 158). De ce fait, ils considèrent qu'il est essentiel d'identifier les caractéristiques, la nature et les règles des jeux qui structurent les relations entre les acteurs et de remonter aux modes de régulation par lesquels ces jeux s'articulent (Crozier et Friedberg, 1977). L'acteur possède ainsi toujours une marge de manœuvre relative qu'il va chercher à exercer, l'action collective ne va pas de soi. L'organisation est un construit social qui existe et se transforme, à condition de pouvoir tenir compte des stratégies de ses acteurs et de leur permettre une autonomie d'action et d'interprétation.

Bernoux (2003) confirme l'argumentation de Crozier et Friedberg, en précisant que ce sont les acteurs qui construisent leur réponse en fonction des contraintes de leur organisation. Pour étayer son propos, il prend comme exemple la qualité, considérée comme une contrainte liée à l'environnement concurrentiel qui s'impose aux entreprises. Pourtant, la manière dont est déployée la qualité au sein de l'entreprise est, selon lui, fonction des actions de ceux qui la font au quotidien et des contraintes de leur organisation.

⁴⁰ LISSILLOUR E. (1998) - De la théorie des organisations à la sociologie de l'entreprise - dans Management et organisations des entreprises, *Les Cahiers Français, la documentation française*, juillet-septembre, n° 287, p. 22-29.

⁴¹ PLANE J.M. (2003) - *Management des organisations : théories, concepts, cas* - DUNOD

Le changement est, par conséquent, contingent à la volonté et à l'action des acteurs de l'entreprise. Le changement ne peut se faire sous la contrainte et ne peut être décrété par la direction de l'entreprise.

3.1.2. Conduite du changement et gestion des intérêts contradictoires

Reynaud (1988) distingue deux types de régulation à l'œuvre dans une organisation. D'une part, la régulation de contrôle pour laquelle les règles sont orchestrées par la direction et d'autre part, la régulation autonome faite d'ajustements sociaux et de jeux de pouvoirs entre les acteurs. Même si ces deux régulations peuvent apparaître contradictoires, il précise que la direction et les autres acteurs de l'entreprise ont une culture et des valeurs professionnelles communes qui déboucheraient sur la régulation conjointe. La régulation conjointe est la résultante de négociations, de consensus, de compromis. Elle véhicule l'idée que les différences d'intérêts et d'objectifs entre le personnel et la direction ne sont pas incompatibles pour améliorer la production, pourvu que les acteurs puissent jouir d'une autonomie d'action et de décision. Aussi la théorie de la régulation conjointe rejette-t-elle le mode de production fordiste, dans lequel la séparation entre ceux qui exécutent et ceux qui pensent, ne laisse guère de place à l'autonomie et au compromis. De ce fait, les règles ne viennent pas seulement d'en haut, elles sont construites par les acteurs eux-mêmes.

Ainsi, selon Reynaud (1997), il peut y avoir conflit entre des règles externes et internes à une organisation et une concurrence entre les régulations de contrôle et autonome dont les effets négatifs peuvent être atténués par des négociations entre groupes d'acteurs concernés.

Son analyse démontre que la mise en oeuvre de nouvelles pratiques managériales nécessite une négociation et une compréhension des attentes des groupes d'acteurs. En effet, chez Reynaud (1990), l'acteur définit sa stratégie par rapport au groupe auquel il appartient ; les acteurs ne recherchent pas la seule maximisation de leurs intérêts individuels. Ce qui fait dire à Livian (2003) que l'acteur de Reynaud est plus socialisé que l'acteur de Crozier ; Reynaud aspire ainsi à faire émerger un acteur collectif qui a pour objectif de modifier l'état des règles du jeu. L'idée défendue par Reynaud, à savoir que les règles présentes dans les organisations ne sont pas figées et évoluent avec les acteurs, souligne le caractère contingent et contextualisé du changement au sein d'une entreprise.

Dans la même lignée, l'école française des conventions (Boltanski et Thévenot, 1987 ; Orléan, 1994 ; Salais, 1989) tend à répondre à la problématique de la coordination des actions individuelles afin de comprendre comment s'établit une logique collective et quelles

ressources elle doit employer pour se stabiliser (Orléan, 1994). La convention est centrale dans ce courant ; Salais (1989) la définit comme un système d'attentes réciproques entre les personnes sur les compétences et les comportements qui permet de coordonner des intérêts contradictoires. Le bon déroulement de la vie en société repose sur des conventions conçues comme allant de soi.

Ainsi, la coordination des actions et attentes des acteurs au sein de l'organisation est dépendante des conventions. Si le terme « convention » fait référence au domaine juridique, l'article 1101 du Code Civil stipule que « le contrat est une convention par laquelle une ou plusieurs personnes s'obligent envers une ou plusieurs autres à donner, à faire, à ne pas faire quelque chose », les conventions ne sont pas nécessairement écrites (contrats). Il peut s'agir d'arrangements, d'accords tacites, de règles de fonctionnement informelles qui satisfont les parties. Cependant, on retrouve dans la convention, même non écrite, l'idée de concession contenue dans l'article 1101 du Code Civil. Ceci est d'autant plus fécond que, selon Amblard, Bernoux, Herreros et Livian (1996), l'école des conventions étudie principalement les relations employeur-salariés ; ils démontrent qu'elles relèvent d'une situation à la fois conflictuelle et coopérative et trouvent un aboutissement dans la convention.

Enfin, Boltanski et Thévenot (1987) ont également apporté leur écot à la gestion des intérêts contradictoires ; ils ont identifié plusieurs centres d'intérêt ou principes qui s'opposent dans une organisation au cours d'un processus d'action ou de changement. Ils qualifient ces principes de « cités ». Elles sont au nombre de six :

- la cité inspirée : elle renvoie au principe de créativité et d'innovation ;
- la cité domestique : elle désigne le respect de la tradition et des règles collectives ;
- la cité du renom : elle correspond à la reconnaissance sociale ;
- la cité civique : elle justifie une action par la recherche de l'intérêt des acteurs de l'organisation ;
- la cité marchande : elle met en avant des principes qui régissent les notions servant à définir les lois du marché (le contrat) ;
- la cité industrielle : elle renvoie à une logique d'efficacité et de productivité.

L'entreprise est ainsi une entité dans laquelle se confrontent des logiques différentes ; elle doit par conséquent développer des arrangements ou des compromis pour assurer une cohésion dans ses comportements, d'autant plus si elle est confrontée à un changement.

La question se pose alors de savoir quelles sont les formes et modalités de conventions à établir pour permettre à l'organisation de transcender ces intérêts contradictoires.

3.1.3. Gestion du changement, une question de traduction et de réseau

Les théoriciens de la traduction, Callon et Latour (1991) proposent de dégager les conditions de production et de circulation des innovations et des connaissances scientifiques au sein de l'organisation. Ils réfutent, contrairement aux néo-institutionnalistes, le déterminisme de la société sur la science : « *ce n'est pas la Florence du XVIe qui produit Galilée, et plus généralement ce ne sont pas les conditions d'existence qui produisent la (con)science* »⁴² (Amblard, Bernoux, Herreros, Livian ; 1996, page 131). Cependant, réfuter le déterminisme de la société sur la science est contestable, il est plus juste de dire que ce n'est pas le seul paramètre à prendre en considération. C'est pourquoi nous préférons retenir de la théorie de la traduction qu'elle cherche à faire ressortir les conditions à partir desquelles des acteurs peuvent converger autour d'un changement.

Callon et Latour (1991) estiment qu'une innovation n'a pas d'intérêt intrinsèque. Ce sont les acteurs et leurs réseaux qui en font un échec ou une réussite. Les liens créés par le réseau permettent des ajustements mutuels entre des acteurs qui évoluent dans des mondes différents tout en laissant à chacun d'eux une autonomie nécessaire pour développer leurs propres stratégies (Callon, 1994). Ainsi, le succès d'une innovation repose sur la capacité de ces acteurs à établir des accords. De même, Amblard, Bernoux, Herreros, Livian (1996) montrent que la valeur d'un projet ne réside pas dans ses vertus techniques et dans sa nécessité sociale mais dans la capacité qu'il a, à être porté. Ils illustrent leur argumentation avec le projet de métro Aramis, lancé au début des années 1970, dont l'échec s'explique par le fait d'avoir été insuffisamment soutenu ; les promoteurs du projet ayant misé uniquement sur l'autonomie et la qualité intrinsèque des techniques.

Une situation de changement nécessite également une démarche de traduction qui s'accomplit par une définition des vocabulaires, par l'attribution des rôles, et par une mise en évidence des impossibilités (Latour, Mauguin, Teil ; 1990).

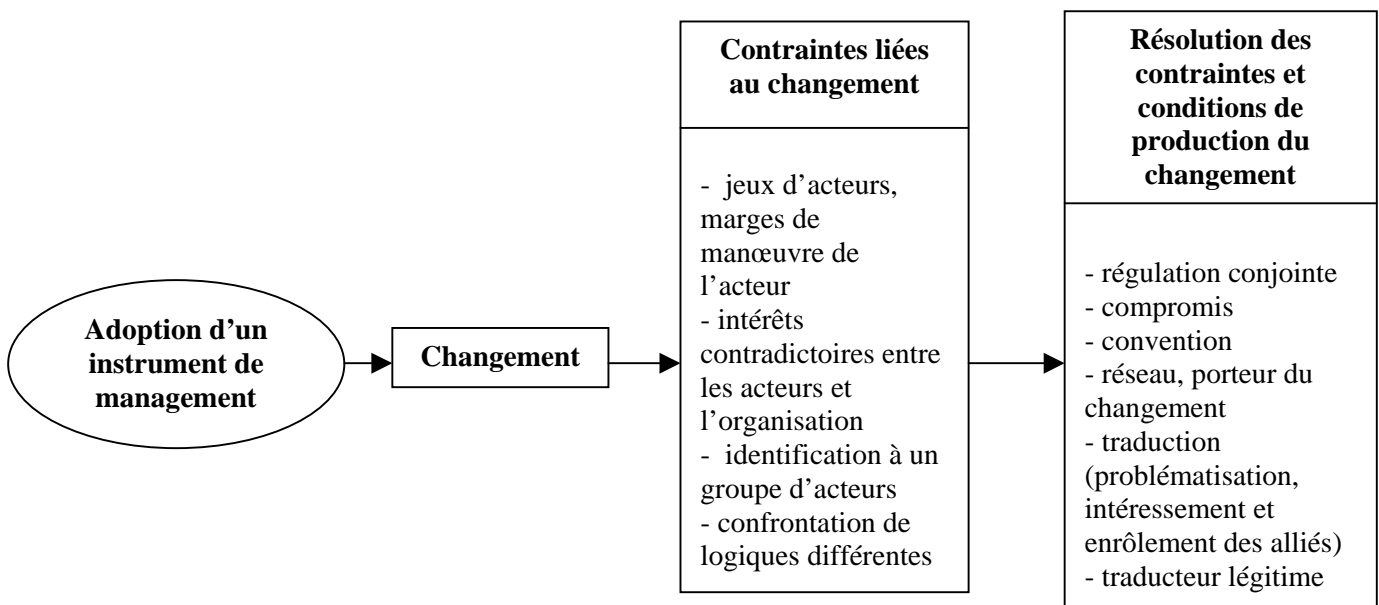
Pour Callon (1986, cité par Amblard, Bernoux, Herreros, Livian ; 1996), la démarche de traduction recouvre les concepts de problématisation, d'intéressement et d'enrôlement des alliés. La problématisation consiste à faire émerger des interrogations susceptibles d'obtenir la coopération des acteurs concernés. Elle est médiatisée par un traducteur dont la mission est de transformer, dans un langage intelligible, un projet en un enjeu compris et accepté pour tous les récepteurs de ce projet ; le traducteur doit posséder la légitimité nécessaire pour être

⁴² H. AMBLARD, P. BERNOUX, G. HERREROS, Y-F. LIVAN (1996) - *Les nouvelles approches sociologiques des organisations* - Éditions du Seuil.

accepté dans son rôle afin de lui permettre de créer plus facilement un réseau qui portera le projet. L'intéressement consiste alors à mettre en place des dispositifs qui vont inciter les acteurs à y adhérer et doit, en principe, déboucher sur l'enrôlement ; mécanisme par lequel est affecté aux membres du réseau un rôle précis, une mission qui en fait des acteurs essentiels du système.

Les entreprises qui mettent en œuvre un nouvel instrument de management sont confrontées aux contraintes inhérentes au changement. Les auteurs dont les travaux s'inscrivent dans les approches sociologiques des organisations les mettent en évidence et proposent des solutions pour les résoudre ; la figure 14 présente une synthèse de ces propositions.

Figure 14 : sociologie des organisations et mode de gestion du changement



Outre les prescriptions des approches sociologiques des organisations, nous mobilisons des travaux qui leur sont étroitement liés, ceux ayant trait à l'implication. En effet, l'adhésion des acteurs à un nouvel instrument de management est fonction de leur degré d'implication.

3.2. Déploiement de l'instrument et implication des acteurs

Les instruments de management sont censés orienter favorablement le comportement de l'acteur à l'égard de son organisation. Cela suppose de la part des individus destinataires de ces pratiques qu'ils s'y impliquent.

L'implication, *commitment* en anglais, fait l'objet de travaux de recherche anglo-saxons depuis le début des années 1970. En France, Maurice Thévenet est le chercheur le plus reconnu dans ce domaine.

3.2.1. Le concept d'implication

Si l'implication n'est pas synonyme de performance, le succès d'un instrument de management est pourtant fortement attaché à l'implication des membres de l'organisation. D'ailleurs, selon Pfeffer (1999), la réussite à long terme des entreprises est fonction du degré d'implication de ses membres parce qu'elle permet de faire face à l'évolution de son environnement.

L'implication comme tout concept complexe a fait l'objet de multiples définitions. Nous avons retenu des définitions qui rejoignent les travaux de Thévenet (2000) sur les conditions de l'implication ; lesquelles seront exploitées dans le guide d'entretien.

Mowday, Steers, Porter, Boulian (1974) mentionnent que l'implication organisationnelle est caractérisée par trois facteurs :

- une forte acceptation des buts et valeurs de l'organisation ;
- une volonté de fournir des efforts significatifs en faveur de l'organisation ;
- une aspiration à en rester membre.

De même, Mowday (1998) précise que l'implication peut être considérée comme une force amenant l'individu à s'identifier et à s'engager envers l'organisation dans laquelle il travaille.

Enfin, pour Allen et Meyer (1996), l'implication comporte trois composantes :

- l'implication affective qui se réfère à la volonté de l'individu d'adhérer à ce que représente l'organisation ;
- l'implication calculée qui est fonction de la perception par l'individu des coûts liés à un départ volontaire de l'organisation ; Etzioni (1961) parle d'implication aliénatoire qui empêche l'individu de changer ou d'exercer un contrôle sur ses expériences organisationnelles ;

- l'implication normative qui touche au devoir moral de rester dans l'organisation pour achever un projet ou pour rendre ce qu'elle lui a apporté.

Ces définitions ont en commun d'assimiler l'implication à un état d'esprit menant l'individu à s'interroger sur les rapports qu'il entretient avec son organisation (Neveu, 2003).

Thévenet (2000) confirme ce qui précède, en mettant l'accent sur l'adéquation entre les objectifs et les valeurs de l'organisation et ceux des acteurs et en précisant que l'implication peut donner aux personnes le sentiment de réaliser quelque chose tout en se réalisant individuellement. Cependant, il est plutôt pessimiste quant à la possibilité qu'a l'entreprise d'impliquer ses membres, seuls les individus peuvent le faire et l'entreprise peut seulement en créer les conditions ; il en repère trois : la cohérence, la réciprocité et l'appropriation.

3.2.2. Les conditions de l'implication

3.2.2.1. La cohérence

La cohérence est l'objet d'une attention particulière parce que les entreprises sont de plus en plus exposées aux fluctuations de leur activité et de leurs marchés, ce qui accroît la complexité des décisions et des actions de leurs responsables ; cette complexité est source d'incohérence.

Pour Thévenet (2000, page 202), « il y a cohérence quand les règles, procédures, systèmes sont cohérents avec des valeurs opérantes qu'ils renforcent »⁴³. Les règles doivent être en symbiose avec les valeurs de l'organisation. La cohérence, caractérisée par Thévenet, est à rapprocher de la notion d'identification de Buchanan (1974) qui fait, lui aussi, référence à l'adéquation entre les valeurs de l'organisation et celles de l'acteur et à l'attachement psychologique ressenti par l'individu pour son organisation ; cet attachement étant fonction de la capacité de l'acteur à internaliser les valeurs et les buts de l'organisation (O'Reily et Chatman, 1986). De même, Rousseau (1995) explique que l'individu accepte de travailler tant que les valeurs de l'organisation lui permettent de satisfaire ses attentes et ses besoins.

Les instruments de management ont souvent pour objectif de changer les comportements dans l'entreprise. Il est donc essentiel que les membres de l'organisation comprennent l'intérêt des pratiques mises en œuvre, qu'il y ait concordance entre les discours liés à ces pratiques et les

⁴³ THEVENET M (2000) - *Le plaisir de travailler : favoriser l'implication des personnes* - Éditions d'Organisation.

attentes de l'ensemble des acteurs de l'entreprise. Ainsi, les instruments de management les plus séduisants au plan social ne pourront jamais recevoir l'accueil pressenti par les organisations et leurs conseils s'ils ne répondent pas aux aspirations de leurs membres.

3.2.2.2. La réciprocité

Selon Thévenet (2000), l'individu s'impliquera dans une entreprise, s'il a le sentiment que l'entreprise s'implique vis-à-vis de lui. Par conséquent, la réciprocité ne se traduit pas par les conditions faites aux acteurs de l'entreprise, mais par ce que ces derniers ressentent de leur expérience dans l'entreprise. De même, Thévenet (2000) fait de la relation managériale, un vecteur fondamental de la réciprocité. C'est pourquoi, la relation que peut avoir l'acteur avec ses supérieurs hiérarchiques est déterminante pour son implication.

Cette deuxième condition de l'implication identifiée par Thévenet, nous renvoie aux travaux de Becker (1960) qui avancent que l'implication peut être calculée, lorsqu'elle résulte de la comparaison entre les sacrifices consentis et les avantages retirés. De la même façon, Aluto et Hrebiniak (1972) considèrent que l'implication est liée à la manière dont les individus perçoivent la relation d'échange entre eux et leur organisation ; s'ils estiment qu'elle leur est favorable, leur implication sera significative.

Nous pouvons donc en déduire que les prescripteurs d'instruments de management auraient intérêt à vérifier que les individus se retrouvent dans ces pratiques, à s'assurer qu'ils entretiennent avec leur hiérarchie des rapports de confiance, voire d'affection, et à s'assurer que les acteurs de l'organisation aient le sentiment que leur travail fasse l'objet d'une reconnaissance à la hauteur de leurs attentes.

3.2.2.3. L'appropriation

Thévenet (2000) explique l'appropriation par le fait que l'individu sente qu'un événement, lui appartient partiellement. L'acteur doit ainsi pouvoir situer son action dans l'activité globale de l'entreprise et en retirer des succès personnels et avoir une image positive de sa relation avec son univers de travail. Il apparaît essentiel que les processus collectifs donnent l'occasion aux individus l'impression d'y avoir contribué pour qu'ils aient le sentiment de les maîtriser, voire même d'en éprouver une certaine fierté.

L'appropriation est à rapprocher de la notion d'engagement de Buchanan (1974) qui se rapporte à l'investissement psychologique dans les activités associées au travail. Elle peut être appréhendée en termes de temps et d'énergie consacrés à ces activités.

3.2.3. Les antécédents à l'implication

Thévenet (2000) juge par ailleurs que l'implication relève de l'histoire personnelle des acteurs de l'entreprise ; laquelle recouvre l'expérience professionnelle, ses activités hors travail, son environnement familial, ses convictions et ses objectifs professionnels... Nous complétons cette analyse par celle de Mathieu et Zajac (1990), de Louche (2001) et celle de Meyer et Allen (1997).

Mathieu et Zajac (2000), cités par Peyrat-Guillard (2002), relèvent comme antécédents les caractéristiques personnelles (âge, ancienneté, niveau de formation, statut, salaire...), les caractéristiques du poste (variété, autonomie, expériences professionnelles), les états des rôles (ambiguïté, conflits, surcharge de travail...), les relations groupe/leader (cohésion du groupe, style de direction, communication du leader, perception des pratiques de l'entreprise...), les caractéristiques de l'organisation (taille, degré de centralisation, climat social..)

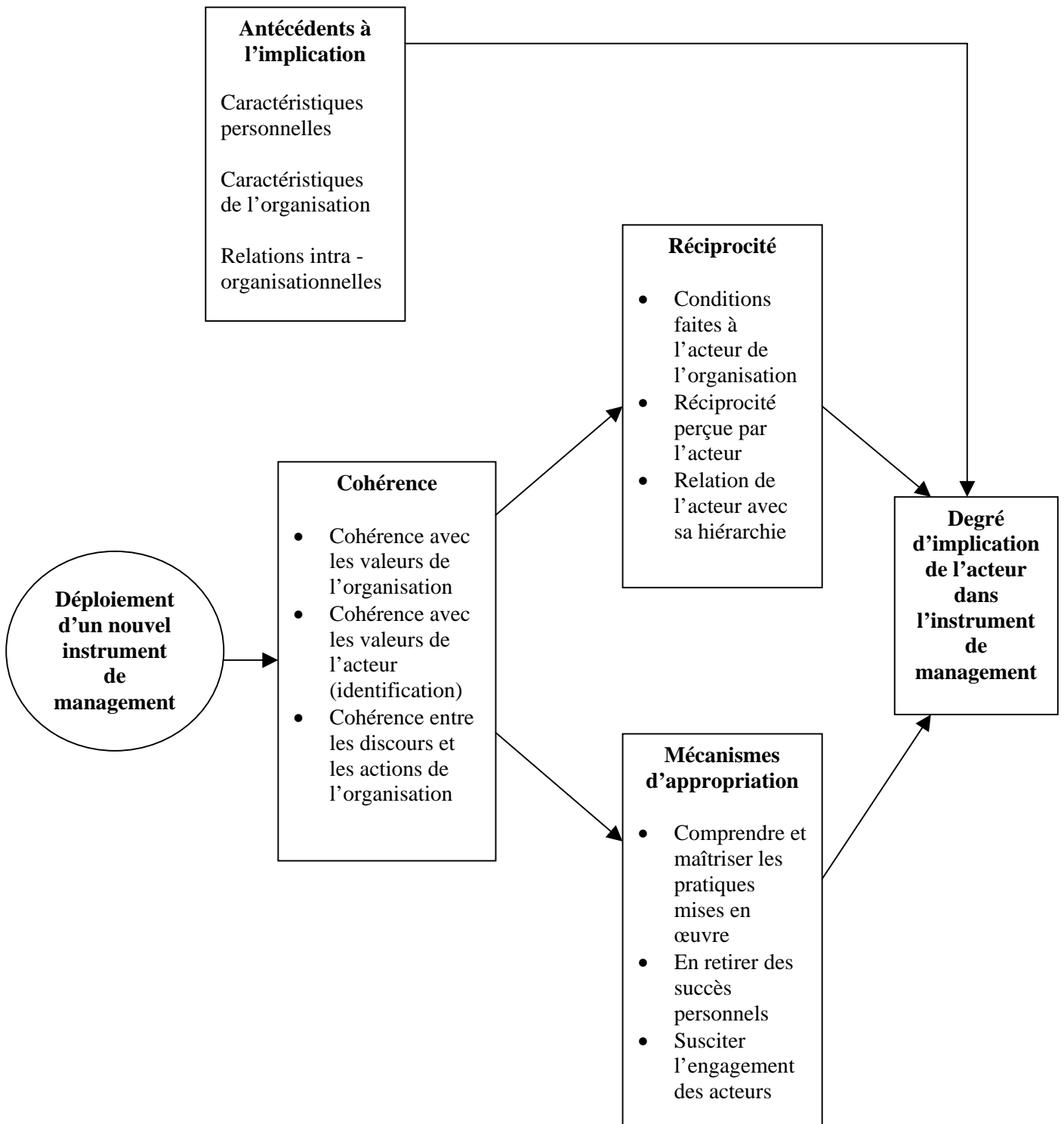
De même Louche (2001) établit comme antécédents à l'implication :

- « les intérêts de la vie », à savoir l'importance accordée au travail par l'individu par comparaison avec ses centres d'intérêt (la famille, ses loisirs, son statut social...)
- « la performance pour l'évaluation de soi », chercher à percevoir la contribution des performances au travail au bien-être individuel.

Enfin, Meyer et Allen (1997) distinguent trois antécédents : les caractéristiques personnelles, les expériences vécues au travail et les caractéristiques organisationnelles.

Les propositions issues de la théorie de l'implication sont récapitulées dans la figure 15 ; laquelle présente les conditions et les antécédents agissant sur l'implication des acteurs d'une organisation qui a recours à un nouvel instrument de management.

Figure 15 : Conditions de l'implication de l'acteur dans un instrument de management



3.3. Présentation et justification du guide d'entretien

Les rubriques du guide d'entretien et les questions s'y rapportant sont fondées sur la construction théorique établie à la suite de la description des principes développés par l'analyse sociologique des organisations (figure 14) et de celle des travaux qui ont trait à l'implication (figure 15). Nous présentons dans un premier temps le guide d'entretien (encadré 2), puis dans un second temps nous justifions les rubriques et les questions retenues pour conduire l'entretien. Le guide d'entretien, tel qu'il est présenté, est le reflet de la majeure partie des questions posées aux répondants. Cependant, au fil des entretiens, d'autres questions ont émergé en fonction des réponses formulées par chacun d'entre eux.

3.3.1. Présentation du guide d'entretien

Encadré 2 : guide d'entretien de l'adhésion des acteurs à un nouvel instrument de management

Rubrique 1 : caractéristiques personnelles de l'acteur

- Quels sont vos, âge, formation, parcours professionnel, fonction dans l'entreprise ?
- Quelles sont vos activités en dehors du travail ?
- Quelle importance accordez-vous au travail dans votre vie ?

Rubrique 2 : relations intra-organisationnelles

- Quels sont vos rapports avec votre hiérarchie ?
- Quelle est la nature de vos relations avec vos collègues de votre groupe de travail et les autres collègues ?
- Pensez-vous bénéficier de l'autonomie souhaitée dans l'exercice de votre travail ?

Rubrique 3 : cohérence de l'instrument

- Quelle était votre attitude initiale envers l'instrument de management ?
- Comprenez-vous l'intérêt de l'instrument de management pour l'entreprise ?
- L'instrument de management est-il cohérent avec votre travail ?
- L'instrument de management est-il contraire à vos intérêts ?

Rubrique 4 : réciprocité et appropriation de la pratique

- De manière générale, avez-vous l'impression que votre travail est reconnu par votre entreprise ?
- Avez-vous le sentiment que les dirigeants et l'entreprise font autant pour vous que vous faites pour eux dans l'application des principes liés à l'instrument de management ?
- Avez-vous le sentiment de maîtriser l'instrument de management ?
- Avez-vous le sentiment de participer aux résultats obtenus par votre groupe de travail ou par l'entreprise dans le cadre de l'instrument de management ?

Rubrique 5 : compromis et traduction

- Pouvez-vous décrire dans quelles conditions s'est opérée l'introduction de l'instrument de management au sein de votre entreprise ?
- Y a-t-il eu des compromis ou des négociations pour mettre en œuvre l'instrument de management ? Si oui lesquels ?
- Bénéficiez-vous de marges de manoeuvre dans l'application de l'instrument de management ?
- Y a-t-il des personnes qui ont su expliquer, faire comprendre les enjeux de l'instrument de management et stimuler les autres membres de l'entreprise ?

Rubrique 6 : conséquences personnelles et organisationnelles

- Avez-vous le sentiment d'avoir progressé dans votre manière de travailler avec l'instrument de management ? Est-il utile à votre carrière ?
- Pensez-vous que l'entreprise ait amélioré son mode d'organisation et ses performances économiques grâce à l'instrument de management ?
- Quelles sont selon vous les actions à entreprendre pour améliorer l'emploi de l'instrument de management ?
- Avez-vous le sentiment que certains membres de l'entreprise aient bénéficié de l'instrument de management et que d'autres en aient été victimes ?

Comme pour la justification des rubriques du guide d'entretien ayant trait à la première question de recherche, nous effectuons une remarque préalable. Le terme « instrument de management » qui apparaît dans chacune des rubriques n'a pas été mentionné aux répondants au cours des entretiens ; il a été remplacé par « six sigma » chez Rexam, « management opérationnel » chez Ascométal , et « 360° » chez Eurotunnel et à La Redoute.

La **première rubrique** vise à connaître le répondant. Démarrer l'entretien par des questions que le répondant maîtrise le mieux, à savoir celles se rapportant à sa personne et à ses activités, est de nature à le rassurer.

Des questions concernant les antécédents à l'implication ont été abordées avec les trente-sept premiers répondants. Elles concernaient « les intérêts de la vie » identifiés par Louche (2001). Nous avons ainsi demandé aux répondants quelle importance ils accordaient à leur travail par comparaison à leurs centres d'intérêt et quelles étaient leurs activités en dehors du travail. Les réponses formulées ne nous ont pas permis d'exploiter efficacement ces données. La quasi-totalité des répondants affirme que leur travail est central dans leur vie et certains individus dont les activités en dehors de leur travail (associations, sports, théâtre, politique, ...) sont multiples, apparaissent très impliqués dans leur travail alors que d'autres semblent, par cette accumulation d'activités, se détourner de leurs missions au sein de leur entreprise. Dans le même temps, des individus sans activité particulière se disent peu impliqués alors que d'autres semblent consacrer l'essentiel de leur temps à leur entreprise.

La **deuxième rubrique** se rapporte également à des questions qui touchent aux antécédents de l'implication. Les rapports du répondant avec sa hiérarchie et ses collègues et l'autonomie dont il s'estime jouir dans son travail, représentent, à l'instar des travaux de Mathieu et Zajac (2000), de Louche (2001) et de Meyer et Allen (1997), des variables dont les retombées sont significatives sur l'adhésion des acteurs au nouvel instrument de management.

De plus, les questions relevant des relations intra-organisationnelles procurent des données utiles à la mise en évidence de la singularité de l'organisation que nous souhaitons souligner au cours de cette thèse.

La **troisième rubrique** s'intéresse à une des trois conditions de l'implication repérées par Thévenet (2000) : la cohérence. Il est essentiel que les acteurs de l'organisation comprennent l'intérêt des instruments mis en œuvre pour qu'il puisse s'y investir.

Afin de rechercher le caractère effectif de cette variable, nous avons questionné les répondants sur leur attitude initiale envers l'instrument ; cette question nous a permis de constater que les acteurs n'avaient pas d'*a priori* sur l'instrument.

Nous nous sommes également attachés à savoir si l'instrument était cohérent avec les valeurs de l'organisation et de l'acteur et s'il allait dans le sens de leur intérêt.

La **quatrième rubrique** porte sur les deux autres conditions de l'implication : la réciprocité et l'appropriation.

Thévenet (2000) estime que la réciprocité ne se traduit pas par les conditions faites aux acteurs de l'entreprise, mais par ce que ces derniers ressentent de leur expérience dans l'entreprise. Aussi avons-nous insisté sur l'impression ou le sentiment qu'ont les répondants sur la reconnaissance de leur travail et des efforts consentis dans le cadre de l'instrument.

En ce qui concerne l'appropriation de l'instrument, nous les avons questionnés sur le fait de savoir s'ils avaient le sentiment de le maîtriser et s'ils en tiraient des succès personnels.

La **cinquième rubrique** est consacrée au mode de gestion du changement.

Une première question se rapporte au processus d'introduction de l'instrument de management. Cette question nous paraît centrale, car les conditions de son introduction sont déterminantes pour obtenir ou non l'adhésion des acteurs.

Il était également nécessaire de savoir si des conventions avaient été passées avec les acteurs de l'organisation afin de coordonner les intérêts divergents.

De même, dans la lignée des approches sociologiques des organisations, il apparaissait incontournable de demander aux répondants s'ils avaient le sentiment d'avoir bénéficié de marges de manœuvre dans l'application de l'instrument.

Enfin, il était important d'établir s'ils avaient été encadrés par un ou des traducteurs pour les aider à comprendre les modalités et les enjeux de l'instrument.

La **sixième rubrique** récapitule les rubriques précédentes. Elle a pour objectif de recouper et de confirmer les propos tenus et de poser des questions moins directives pour permettre au répondant de s'exprimer plus librement sur ce qu'il ressent de l'instrument, sur les points d'amélioration et sur les conclusions qu'il peut en tirer tant sur le plan personnel que de celui de l'organisation.

La construction théorique réalisée au cours de ce chapitre a pour finalité d'établir les guides d'entretien ayant trait aux deux questions de recherche, et d'amorcer une réflexion sur la théorie néo-institutionnelle. En effet, sa vision essentiellement macro-sociale des comportements organisationnels ne lui permet pas de rendre compte des attentes des acteurs de l'organisation, il semble qu'elle gagnerait à intégrer les principes développés par les sociologues de l'organisation. L'étude empirique va nous fournir des données susceptibles, d'une part de valider le bien-fondé des principes néo-institutionnels à expliquer les comportements organisationnels au niveau macro, et d'autre part de rendre la théorie néo-institutionnelle plus actionnable au niveau micro-organisationnel.

La première partie de cette thèse consacrée aux cadres de la recherche a été l'occasion de cerner l'objet empirique de la recherche : les instruments de management soumis au phénomène de la mode. Ces instruments sont parfois différents, mais obéissent à une logique similaire, à savoir satisfaire les clients par une amélioration de la qualité des comportements organisationnels et des prestations offertes par l'entreprise. Nous avons ensuite présenté l'architecture de la recherche à travers la justification du positionnement épistémologique de cette thèse, la présentation de la démarche d'investigation et des cadres théoriques utilisés ; architecture de la recherche qui s'inscrit dans la problématique posée en introduction. Nous avons également produit les grilles d'entretien qui ont orienté la collecte des données empiriques se rapportant aux deux questions de recherche. Ces guides d'entretien sont exploités dans la deuxième partie au sein de laquelle nous présentons les composantes de l'étude empirique ainsi que les contributions managériale et théorique de cette thèse.

DEUXIEME PARTIE :

ETUDE EMPIRIQUE ET CONTRIBUTIONS

Cette deuxième partie, dédiée au travail d'enquête, mené au cours de cette recherche doctorale, est composée de trois chapitres. Le chapitre 4 est consacré à une étude sur les déterminants de l'adoption par l'entreprise d'un instrument de management (première question de recherche). Le chapitre 5 vise à faire ressortir les raisons pour lesquelles les entreprises éprouvent des difficultés à obtenir l'adhésion de leurs acteurs à l'instrument (deuxième question de recherche). Le chapitre 6 est employé à mutualiser les deux questions de recherche afin de présenter les contributions managériale et théorique de cette thèse, contributions qui seront ensuite synthétisées dans un modèle final.

Chapitre 4

Recherche des déterminants de l'adoption par l'entreprise d'un instrument de management

Le quatrième chapitre a pour objet une étude effectuée auprès de répondants de huit organisations, sur la base d'une série d'entretiens semi-directifs. Ces entretiens ont été réalisés à l'aide d'un guide (encadré 1) fondé sur des présupposés résultant de construits théoriques, et de données secondaires externes. L'objectif de ces entretiens est de rechercher les motifs qui incitent les entreprises à adopter un instrument de management.

Ce chapitre comporte quatre points. Le premier est employé à décrire les caractéristiques de l'étude. Le deuxième consiste à présenter et à condenser les données collectées. Le troisième est mis à profit pour discuter les résultats et pour retourner à la théorie ; résultats qui sont modélisés dans le quatrième point.

1. Caractéristiques de l'étude et présentation des organisations

1.1. Propriétés des données collectées

Des données primaires ont été recueillies par entretiens semi-directifs auprès d'acteurs de huit organisations qui ont déployé un ou plusieurs instruments de management. Un guide d'entretien (encadré 1) a servi de fil conducteur à l'enquête. Les rubriques de ce guide ont été établies à partir des principes néo-institutionnels (environnement institutionnel, légitimité, mimétisme) et des propositions des théoriciens des modes managériaux (variables économiques et organisationnelles, rôle joué par un acteur) enrichis par les éléments issus de l'étude se rapportant aux données secondaires externes.

Afin d'analyser et de structurer l'information recueillie au cours des entretiens, les données ont été retraitées et condensées à l'aide de procédés inspirés par les travaux de Bardin (2003) et de Miles et Huberman (1984) : catégorisation, matrices et méta-matrices.

Nous avons pris le parti de ne pas nous centrer sur un seul secteur d'activité afin de neutraliser les variables spécifiques à certains secteurs. De plus, notre intention n'est pas de nous focaliser sur le caractère idiosyncratique des instruments de management, mais de comprendre les raisons pour lesquelles l'entreprise sacrifie aux instruments à la mode. De ce fait, nous nous sommes intéressés simultanément à plusieurs instruments. D'ailleurs, selon Midler (1986), le processus de la mode se reproduit à l'identique sur des méthodes de gestion différentes. Cependant, les instruments de management étudiés, en apparence différents (six sigma versus évaluation 360°), s'avèrent complémentaires et entrent en cohérence les uns avec les autres. En effet, ils ont en commun de répondre au besoin manifesté par les organisations de tendre vers la qualité dans le comportement de leurs acteurs, de rechercher la performance et d'aspirer à créer de la valeur pour le client.

Nous avons interrogé des acteurs de quatre entreprises industrielles ; trois organisations du secteur de la métallurgie : Ascométal, Sollac (Arcelor), Rexam, et un équipementier automobile, Valeo. Nous avons également mené notre recherche auprès de deux organisations d'influence anglo-saxonne : Mattel et Eurotunnel, respectivement sociétés de distribution de jouets et de transport. Enfin, nous avons questionné les représentants de deux entreprises de secteurs *a priori* moins exposés : une banque, le CCF (HSBC), et une organisation de la VPC, La Redoute.

Nous justifierons la sélection de ces huit cas, comme échantillon de recherche, dans le point suivant. Nous avons également sélectionné un second niveau d'échantillon, constitué des répondants appartenant à chaque organisation. Le relatif grand nombre de cas, et le fait que cette première question de recherche soit destinée à des cadres censés avoir une meilleure vision des décisions de leur organisation que les autres acteurs, autorisent à ne retenir que très peu de répondants. Ainsi, deux à quatre personnes ont été interrogées dans chaque entreprise, ce sont des responsables du déploiement de l'instrument ou des cadres des ressources humaines et du management. Nous reviendrons sur le choix de ces personnes dans la présentation des organisations qui ont fait l'objet de l'enquête.

1.2. Constitution de l'échantillon

La constitution d'un échantillon n'est pas un acte anodin ; il en va de la validité des résultats produits. Les arguments qui suivent en démontrent l'enjeu : « Les choix effectués pour constituer un échantillon auront un impact déterminant tant en termes de validité externe que de validité interne de l'étude. La validité externe concerne la possibilité d'étendre les résultats obtenus sur l'échantillon à d'autres éléments, dans des conditions de lieu et de temps différentes. La validité interne consiste à s'assurer de la pertinence et de la cohérence interne des résultats par rapport aux objectifs déclarés du chercheur »⁴⁴ (Royer et Zarlowski, 1999, page 189).

Si les huit organisations sélectionnées, n'appartiennent pas toutes au même secteur d'activité, elles ont en commun d'être des entreprises que les théories financières de l'organisation (théorie des droits de propriété, théorie de l'agence, théorie des signaux) qualifient de firmes managériales. Ces firmes présentent de nombreuses caractéristiques, nous en retenons, toutefois, deux pour justifier notre sélection.

La première tient au fait que ceux qui les dirigent, et ceux qui en sont les principaux propriétaires ne sont pas les mêmes. La seconde caractéristique qui découle de la première, voit les marges de manœuvre des dirigeants délimitées par les principaux actionnaires. Ces organisations sont donc particulièrement contraintes par leur environnement institutionnel :

- elles sont sous l'emprise des marchés financiers envers lesquels elles doivent se signaler ;

⁴⁴ ROYER I., ZARLOWSKI P. - Échantillon (s) (1999) - dans R.A. Thiétart et coll., *Méthodes de Recherche en Management*, Dunod, p.188-223.

- elles sont dans l'obligation de se conformer plus souvent que les autres organisations à un ensemble de règles et de normes ;
- elles subissent également, plus directement, l'impact des variables macro-environnementales (relations internationales, évolution technologique, environnement juridique et social...) ;
- elles sont de grandes consommatrices d'instruments de management en vogue.

Ce type d'organisation s'inscrit par conséquent dans le champ théorique que nous mobilisons. En effet, la théorie néo-institutionnelle met l'accent sur les influences externes, l'isomorphisme coercitif et sur la quête de légitimité auprès des actionnaires, principes qui s'appliquent aux firmes managériales.

Notre choix s'est, dans un premier temps, porté sur des entreprises connues pour être utilisatrices de pratiques de management en vogue : Sollac, aujourd'hui Arcelor, et Valeo, toutes deux étant des entreprises industrielles. Les propos recueillis au sein de ces deux organisations nous ont conduits vers deux autres entreprises, Rexam et Ascométal, avec lesquelles elles entretenaient des relations et pour lesquelles elles ont pu communiquer des informations sur les pratiques de management qu'elles déployaient.

Sollac est le fournisseur le plus important de Rexam. Ascométal et Sollac sont deux sidérurgistes qui ont longtemps appartenu au même groupe et certains de leurs salariés ont été employés dans les deux organisations. Valeo est l'équipementier de constructeurs automobiles, ceux-ci comptant parmi les principaux clients d'Ascométal et Sollac.

Si ces quatre organisations n'évoluent pas dans le même domaine d'activité, nous considérons qu'elles appartiennent au même champ organisationnel. En effet, ces organisations bénéficient des mêmes conseils, proposent un management inspiré du Toyota production system, possèdent un système de compréhension commun, sont connectées directement ou indirectement les unes aux autres, et sont imprégnées par les méthodes de production et de management développées dans l'industrie automobile. Les membres de ces organisations partagent, qui plus est, les mêmes inquiétudes quant à la pérennité de leur emploi et au maintien de leur site à moyen terme en France. Par conséquent, le fait de sélectionner ces quatre organisations a permis de vérifier un autre apport central de la théorie néo-institutionnelle, à savoir l'influence du champ organisationnel sur le comportement des entreprises.

Il était également essentiel d'enquêter dans des organisations d'influence anglo-saxonne : Mattel et Eurotunnel, entreprises de distribution et de transport. Tout d'abord, parce que les instruments de management actuels ont été développés et proposés initialement par des

consultants anglo-saxons pour des organisations anglo-saxonnes. Ensuite, parce qu'il existe un institutionnalisme international qui homogénéise les comportements organisationnels hérités des cultures et des institutions nationales (Whittington et Mayer, 2000). Cet institutionnalisme international, qui ajoute un niveau d'institutionnalisme en plus du champ organisationnel, nous a incités à mener nos investigations dans des entreprises n'appartenant pas au même champ et ne partageant pas la même culture sociétale.

Enfin, nous avons observé ce qui se passait dans des entreprises qui ne sont pas connues pour être utilisatrices d'instruments en vogue : La Redoute et le CCF (HSBC) appartenant respectivement aux secteurs de la VPC et de la Banque. Le choix de ces deux organisations a été motivé par le fait d'enquêter sur des terrains moins convenus et de faire émerger des facteurs tendant à établir la singularité des organisations face à un instrument de management. De plus, Miles et Huberman (2003) suggèrent d'évaluer l'applicabilité des résultats dans des sites qui ne sont pas similaires : « Se contenter d'ajouter des sites est une approche inutile. Mais des sites multiples et diversifiés peuvent nous aider à répondre à la question de savoir si ces résultats ont un sens au-delà du site spécifique étudié »⁴⁵.

1.3. Présentation de l'étude empirique

L'enquête a été réalisée auprès de huit entreprises au sein desquelles deux à quatre entretiens ont pu être menés. Dans les lignes qui suivent, nous présentons les caractéristiques de chaque organisation, des instruments étudiés et des répondants.

1.3.1. Ascométal

1.3.1.1. Caractéristiques de l'organisation

Ascométal fabrique et distribue des produits longs en acier, des barres transformées à froid, des fils tréfilés, des pièces forgées destinées aux secteurs de l'automobile et de la mécanique, du pétrole, du gaz, des mines, du transport ferroviaire. Ascométal produit en France, en Allemagne, au Bénélux, en Italie, en Pologne. Cette société est détenue, depuis 1999, par le groupe italien Lucchini qui l'a achetée au groupe français Usinor ; celui-ci souhaitait se recentrer sur ses activités « produits plats carbone » et « aciers inoxydables ».

⁴⁵ MILES M.B., HUBERMAN A.M. (2003) - *Analyse des données qualitatives* - De BOECK Université

Le groupe Lucchini fabrique principalement des aciers moulés, aciers de forge, aciers à outils et lingots. Il propose une gamme de produits destinés aux secteurs les plus divers tels que l'énergie, l'aérospatiale, l'offshore, la sidérurgie, le matériel de chantiers, la pétrochimie. Il compte également parmi les plus grands producteurs au monde de produits longs laminés à chaud en aciers de qualité et en aciers spéciaux. Le groupe Lucchini fournit au secteur des transports ferroviaires des produits en acier destinés aussi bien à l'infrastructure ferroviaire qu'au matériel roulant.

Il possède des sites de production en Italie, en France, en Suède en Pologne, au Royaume-Uni, aux Pays-Bas, aux États-Unis.

L'usine des Dunes de Leffrinckoucke dans laquelle les entretiens ont été menés, est l'un des six sites sidérurgiques d'Ascométal France avec Hagondange, Custines, Le Marais, Le Cheylas et Fos sur mer. Cette usine fabrique des aciers spéciaux de construction mécanique, des aciers à roulements et des barres laminées de forte section. L'usine des Dunes est le fournisseur le plus important de Valdunes, un producteur mondial de matériel ferroviaire : roues et essieux pour motrices, voitures et wagons.

L'usine des Dunes employait en 2004, 850 salariés pour un chiffre d'affaires de 152 millions d'Euros. Elle produisait 260 000 tonnes d'acier dont 48 % ont été exportés vers l'Allemagne, le Royaume-Uni, les pays du nord de l'Europe, l'Extrême-Orient, le Canada et les États-Unis. L'exportation à l'étranger est facilitée par la proximité des ports de Dunkerque, d'Anvers et du tunnel sous la Manche.

1.3.1.2. Instruments déployés

L'usine des Dunes d'Ascométal a recours, depuis plus de vingt ans aux pratiques liées à l'amélioration continue et à la qualité totale (tableau n° 9). L'appartenance au groupe Péchiney, puis au groupe Usinor, au cours des années 1990, a incité l'usine des Dunes à déployer des méthodes TPM, ainsi que les normes ISO. Depuis le début des années 2000, elle persévère dans les démarches TPM et ISO, se livre au benchmarking, à l'outsourcing de certaines fonctions et a démarré, en 2003, le management opérationnel. Elle procède au management des performances par des entretiens semestriels d'évaluation et par un dispositif de formation de ses salariés.

Tableau 9 : instruments de management déployés (Ascométal)

| Instruments adoptés | Supports utilisés |
|------------------------------------|--|
| Pratiques TQM | <ul style="list-style-type: none"> • TPM • SMED • Management opérationnel • Plan d'action qualité • Normes ISO |
| Management des performances | <ul style="list-style-type: none"> • Formations « connaissance du client » • Formations managériales • Entretiens semestriels d'évaluation |
| Outsourcing | <ul style="list-style-type: none"> • Externalisation de la maintenance électrique et mécanique • Externalisation des activités chaudronnerie • Externalisation des activités de restauration et d'entretien |

1.3.1.3. Caractéristiques des répondants

Les entretiens ont été menés auprès de quatre répondants dont les caractéristiques figurent dans le tableau 10. Le choix de ces répondants est motivé par le fait qu'ils sont des acteurs majeurs, pour au moins une des trois catégories d'instruments déployés au sein de leur organisation. Nous avons également souhaité interroger des répondants qui ont une perception « historique » du management de leur organisation (A2, A3), en raison de leur ancienneté, et d'autres qui ont l'expérience des instruments de management pour en avoir utilisé dans leurs emplois précédents (A1, A4).

Tableau 10 : caractéristiques des répondants (Ascométal)

| | Premier répondant (A1) | Deuxième répondant (A2) | Troisième répondant (A3) | Quatrième répondant (A4) |
|-----------------------------|---|--|---|---|
| Date d'entretien | 3 avril 2004 | 18 mai 2004 | 18 mai 2004 | 7 juillet 2004 |
| Durée de l'entretien | 2 heures | 2 heures | 1 heure 30 | 1 heure 45 |
| Caractéristiques | Ingénieur. Adjoint du directeur de l'unité de production laminoir et parachèvement. Depuis 6 ans chez Ascométal. A passé 10 ans dans une autre organisation de la métallurgie qui avait recours à différents instruments de management. Il coordonne le management opérationnel au sein de son unité de production. | Ingénieur Directeur de l'unité de production laminoir et parachèvement. Depuis 32 ans chez Ascométal. Il contribue au management des performances et a organisé l'externalisation de la maintenance électrique et mécanique. | Coordonnateur TPM. Depuis 31 ans chez Ascométal. A connu de nombreuses fonctions dans cette usine (électricien, maintenance, fonctions administratives...). | Responsable management et qualité totale. Depuis 5 ans chez Ascométal. A travaillé auparavant dans les divisions « ressources humaines de trois grands groupes français axés vers l'instrumentation de gestion. |

1.3.2. Sollac (Site de Dunkerque)

1.3.2.1. Caractéristiques de l'organisation

Sollac est la branche « produits plats » d'Arcelor (sidérurgie). En 2001, le groupe USINOR a fusionné avec le belgo-luxembourgeois Arbed et l'espagnol Aceralia pour donner naissance au groupe Arcelor dont l'effectif global est de 120 000 salariés.

L'activité sidérurgique d'Arcelor porte sur les aciers plats au carbone, les aciers longs au carbone et les aciers inoxydables.

Arcelor est le premier fournisseur mondial d'aciers plats au carbone pour les industries de l'automobile, de l'électroménager, de l'emballage et du secteur de la construction.

Arcelor assure la production et la commercialisation d'une gamme de produits longs en acier au carbone : poutrelles, ronds à béton, aciers marchands, fil machine, palplanches, rails pour les transports en commun, rails pour pont roulant, profilés spéciaux. Arcelor produit également des aciers inoxydables (bobines laminées à chaud et à froid, laminés de précision et produits longs en inox et alliages, tôles fortes et petits tubes soudés).

En 2002 (année où les deux premiers entretiens ont été menés), Sollac était composée de trois sociétés :

- Sollac Atlantique (Dunkerque, Mardick, Desvres, Montataire, Biache) ;
- Sollac Lorraine au nord de Metz ;
- Sollac Méditerranée, usine de Fos.

L'effectif de Sollac était de 10 500 salariés. Le site de Dunkerque employait 4 186 salariés (3 150 équivalent temps plein) dont la moyenne d'âge était de 48 ans, après en avoir compté 7 179 en 1987.

Les principaux clients de Sollac sont les constructeurs automobiles qui représentent 35 % de ses débouchés et les fabricants d'appareils électroménagers. Les fournisseurs, peu nombreux, sont des producteurs de minerai et de charbon. Le secteur de la sidérurgie est atomisé. En 2002, Arcelor, premier producteur au monde, produisait 46 millions de tonnes d'acier par an au sein d'un marché mondial qui en produisait 850 millions.

Les actionnaires d'Arcelor sont principalement des investisseurs institutionnels (70 % du capital social) comme EDF, la Cogema et le Crédit Lyonnais. Les salariés détiennent environ 5 % du capital social. En plus du conseil d'administration qui est composé de dix-huit administrateurs, Arcelor a mis en place un gouvernement d'entreprise afin d'apparaître plus transparent sur les marchés financiers, de protéger les droits des actionnaires et de garantir la diffusion d'informations précises sur les faits significatifs affectant la vie du groupe. Pour ce faire, le comité d'audit examine les comptes trimestriels, semestriels et annuels et se prononce sur les principes et règles comptables ainsi que sur les règles d'évaluation utilisées par la société pour l'établissement des comptes. De même, le comité des nominations et des rémunérations est chargé de la politique de rémunération des membres de la direction générale et la nomination de nouveaux administrateurs ainsi que des membres de la direction générale.

1.3.2.2. Instruments de management déployés

Très tôt imprégnée par les démarches qualité, Sollac a déployé, dès 1982, les cercles de qualité. Par la suite, Sollac a mis en œuvre le challenge de la qualité totale en 1985, a axé en 1990 son management vers des progrès de productivité suggérés par Mac Kinsey (réduction des coûts de 40 %) et a également obtenu en 1998 et 1999 le premier prix EFQM.

Au début des années 2000, Sollac a mis en place un socle managérial composé :

- de démarches TQM : plan annuel de développement (PAD), PDCA, TPM, plans d'action ;
- d'un management des performances : coaching, outils d'évaluation au sein des équipes et de l'entreprise pour évaluer les points forts et les voies de progrès, entretiens individuels ;
- de formations managériales : formation diplômante d'un mois sur un projet à présenter à l'union des industries métallurgiques et minières regroupant des entreprises ayant un rapport direct ou indirect avec la métallurgie ;
- d'un outsourcing de plusieurs fonctions.

Tableau 11 : instruments de management déployés (Sollac)

| Instruments adoptés | Supports utilisés |
|------------------------------------|--|
| Pratiques TQM | <ul style="list-style-type: none">• Plan annuel de développement (PAD)• TPM : amélioration de la maintenance• Normes ISO• EFQM : premier prix en 1998 et 1999• Auto-évaluation dans le cadre du EFQM |
| Management des performances | <ul style="list-style-type: none">• Coaching• Objectifs de performance.• Outils d'évaluation au sein des équipes• Plans d'action• Formations managériales |
| Outsourcing | <ul style="list-style-type: none">• Externalisation du service mouvement vers des entreprises de transport• Externalisation du traitement informatique par création d'une filiale qui à terme pourra travailler avec d'autres entreprises• Externalisation du service voyage |

1.3.2.3. Caractéristiques des répondants

Trois personnes ont été questionnées chez Sollac. Leurs caractéristiques figurent dans le tableau 12. Elles ont été retenues pour leur connaissance de leur organisation et des instruments déployés, ainsi que pour le rôle dans la mise en œuvre des instruments au sein de leur entreprise.

Tableau 12 : caractéristiques des répondants (Sollac)

| | Premier répondant (B1) | Deuxième répondant (B2) | Troisième répondant (B3) |
|-----------------------------|--|---|---|
| Date de l'entretien | 4 juin 2002 | 4 juin 2002 | 17 mai 2004 |
| Durée de l'entretien | Durée : 1 heure 30 | 2 heures | 2 heures |
| Caractéristiques | Cadre de Sollac depuis 1971. Ingénieur électronique. A occupé successivement des fonctions d'informaticien de gestion, de responsable d'opération de productivité, de responsable management et qualité totale. Attaché à la direction commerciale de Sollac. | Depuis 1972 chez Sollac, responsable du développement social (formation managériale, démarche participative, écoute et analyse du climat social) pour les usines de Dunkerque, Desvres, Montataire et Biache. | Ingénieur. Depuis 1992 chez Sollac. Responsable des équipements industriels. Chargé de la mise en œuvre de la TPM. A connu des instruments de management dans d'autres organisations. |

1.3.3. Rexam (site de Gravelines)

1.3.3.1. Caractéristiques de l'organisation

Rexam est un groupe anglo-canadien. Il est l'un des principaux groupes mondiaux du secteur de l'emballage des produits de consommation. Il a réalisé un chiffre d'affaires d'environ 4,5 milliards d'euros en 2003. Rexam est un des plus grands groupes mondiaux de l'emballage plastique pour les secteurs de la beauté, de la pharmacie de la boisson et de l'alimentation. Rexam possède dix-sept usines de boîtes métalliques aux États-Unis, dix-sept en Europe, neuf en Amérique du Sud, une au Mexique, une en Chine, ainsi qu'un joint-venture en Corée du Sud. Le groupe dispose, en outre, de treize usines d'emballage en verre, en Europe. Plus de 70 % des ventes du groupe sont réalisées dans l'emballage boissons.

L'usine de Gravelines est une unité de production du Groupe Rexam Division Beverage Can. Elle a pour activité la production de boîtes boissons en acier sur deux lignes de production (33 cl et 50 cl). Cette usine produit 1,2 milliard de boîtes par an. Elle a été construite en 1991 par Pêchiney. En 1999, elle a été achetée par American National Can, puis rachetée par Rexam en 2000. En 2003, le site de Gravelines comptait 152 salariés et une centaine de personnes employées par des prestataires qui sont présentes quotidiennement ou régulièrement dans l'usine. Le principal fournisseur de Rexam Gravelines est Sollac pour les bobines de fer plat. Ses deux principaux clients sont Coca Cola et Heineken.

La production s'effectue en continu (7 jours sur 7) avec quatre équipes organisées en trois postes.

1.3.3.2. Instruments déployés

Depuis sa création, en 1991, par le groupe Pêchiney, l'usine de Gravelines déploie des instruments TQM fondés sur les principes lean management et kaizen. Le groupe Rexam a accentué leur utilisation avec l'outsourcing et le management des performances (360°, entretien d'évaluation, formation). L'ensemble de ces instruments (tableau 13) s'inscrit dans le Rexam Way qui comprend quatre valeurs fédératrices (amélioration continue, confiance, esprit d'équipe, reconnaissance) qui sont censées guider les actions et les décisions individuelles et collectives tant internes qu'externes.

Tableau 13 : Instruments de management déployés (Rexam)

| Instruments déployés | Supports utilisés |
|---|--|
| Pratiques TQM fondées sur les principes lean et kaizen | <ul style="list-style-type: none"> • Six sigma, 5S, SMED. • Deux personnes détachées à l'amélioration continue chargées d'animer les groupes de projet et les outils (5S, six sigma...). • Mise en œuvre d'une structure six sigma (black belt, green belt) |
| Management des performances | <ul style="list-style-type: none"> • Formation aux nouvelles pratiques de management. • Formation pour les black belt et green belt. • Entretien individuel. • Formation professionnelle. |
| Outsourcing | <ul style="list-style-type: none"> • Délégation des fonctions : gardiennage, entretien, accueil, secrétariat, entreposage, maintenance, restauration |

1.3.3.3. Caractéristiques des répondants

Quatre cadres de l'usine de Gravelines de Rexam ont été interrogés. Leurs caractéristiques figurent dans le tableau 14. Ces quatre répondants ont été choisis pour le rôle joué dans le déploiement des instruments de management au sein de leur organisation et pour leur expérience dans le domaine des outils de gestion.

Tableau 14 : caractéristiques des répondants (Rexam)

| | Premier répondant (C1) | Deuxième répondant (C2) | Troisième répondant (C3) | Quatrième répondant (C4) |
|-----------------------------|--|--|--|---|
| Date d'entretien | 7 juillet 2003 | 7 juillet 2003 | 12 septembre 2003 | 12 septembre 2003 |
| Durée de l'entretien | 2 heures | 1 heure 30 | 1 heure 15 | 2 heures |
| Caractéristiques | <p>Coordonnateur amélioration continue. Depuis 1991 chez Rexam. Premier emploi chez Péchiney en 1984. A évolué grâce à la formation continue. Black belt dans le cadre du six sigma.</p> | <p>Responsable qualité totale. Depuis 1998, chez Rexam. A travaillé pendant six ans chez Coca cola. Il connaît les attentes du principal client.</p> | <p>Responsable du service maintenance. Depuis 1995 chez Rexam. En cours de certification Black belt.</p> | <p>Directeur de l'usine. Depuis 2001 chez Rexam. Auparavant salarié d'un groupe lié à l'informatique qui déployait le six sigma. A été « chassé » par Rexam en grande partie pour sa connaissance du six sigma.</p> |

1.3.4. Valeo (site d'Etaples)

1.3.4.1. Caractéristiques de l'organisation

Le groupe Valeo employait, en 2002, soixante-dix mille personnes, dans vingt-cinq pays. Le groupe Valeo est composé de onze branches liées à l'équipement de l'automobile (transmissions, thermique habitacle, thermique moteur, éclairage signalisation, systèmes électriques, système d'essuyage, moteurs et actionneurs, sécurité habitacle, commutation et système de détection, électronique et système de liaisons, distribution) et une branche dédiée

à la deuxième monte. Chaque branche est divisée en divisions, par famille de produits et par continent.

L'usine d'Etaples est le site de la division alternateurs Europe et dépend de la branche systèmes électriques. Dans son domaine d'activités, le site d'Etaples est le n°2 européen derrière Bosh, et le numéro 3 mondial (20 % du marché) derrière la filiale de Toyota, Nippon Denso (33 % du marché) et Bosh (25 % du marché).

L'usine d'Etaples emploie 1 200 personnes dont 950 dans la production. Le site a trente ans. Les clients de Valeo sont les principaux constructeurs automobiles (Renault-Nissan, PSA, Volkswagen, Daimler-Chrysler, Fiat, Ford, BMW...). En 2002, le chiffre d'affaires de Valeo était de 10,3 milliards d'euros, en croissance de 12,2 % par rapport à 2001.

Valeo a modifié son mode d'administration afin de renforcer son gouvernement d'entreprise. Quatre comités, composés de membres du conseil d'administration, concourent à la préparation des prises de décisions du conseil d'administration.

Le comité stratégique a pour mission d'étudier les axes stratégiques du groupe, d'examiner les budgets et de formuler son avis sur les opérations majeures d'acquisitions, de cessions, de financements et d'endettement.

Le comité d'audit a pour mission de s'assurer du choix et de la bonne application des règles de contrôle interne et des méthodes comptables.

Le comité des rémunérations a pour rôle de faire des propositions quant à la rémunération des mandataires sociaux, de donner son avis au conseil sur la politique générale d'attribution des options de souscription et/ou d'achat d'actions, ainsi que d'être informé de la politique de rémunération des principaux dirigeants non mandataires sociaux de la société.

Le comité des nominations a pour mission d'établir un plan de succession des mandataires sociaux et des administrateurs ainsi que des membres des comités spéciaux et d'examiner chaque année l'indépendance de chaque administrateur.

L'information financière est assurée par des communiqués diffusés dans la presse ainsi que par la publication trimestrielle des résultats du groupe. Plus de 50 % des actions de Valeo sont détenues par des investisseurs institutionnels.

1.3.4.2. Instruments déployés

Le groupe Valeo est connu pour ses pratiques TQM inspirées du Toyota Production System. En effet, il utilise la palette d'outils liés à l'amélioration continue (lean management) comme le J.A.T., le SMED, les normes ISO. Dans ce cadre, il développe la méthode « cinq axes » qui a pour objectif d'atteindre l'excellence et la satisfaction du client, au travers des principes tels

que l'implication du personnel, le système de production Valeo (SPV), l'innovation constante, l'intégration des fournisseurs et la qualité totale. Pour que cette méthode puisse être appliquée partout dans le monde, chaque collaborateur suit une formation « cinq axes ».

Valeo déploie également des méthodes visant à améliorer les performances et les compétences, par la mise en œuvre d'un dispositif de transmission des compétences et de développement de la polyvalence à partir de fiches de formation. Dans le même temps, Valeo a recours à l'entretien annuel d'évaluation qui permet, aux acteurs les plus performants, d'obtenir un bonus financier et une évolution de carrière. Les instruments de management déployés par cette organisation sont regroupés dans le tableau 15.

Tableau 15 : instruments de management déployés (Valeo)

| Instruments déployés | Supports utilisés |
|--|--|
| Instruments TQM liés au lean management | <ul style="list-style-type: none"> • JAT • SMED • Normes ISO • Méthode cinq axes : implication du personnel, système de production Valeo (SPV), innovation constante, intégration des fournisseurs et qualité totale |
| Management des performances | <ul style="list-style-type: none"> • Dispositif de transmission des compétences et de développement de la polyvalence • Entretien annuel d'évaluation |

1.3.4.3. Caractéristiques des répondants

Deux personnes ont été interrogées à l'usine d'Etaples du groupe Valeo. Leurs caractéristiques figurent dans le tableau 16. Ces deux cadres sont en relation constante avec le groupe et sont en charge du développement des instruments TQM (D1) et du management des performances (D2).

Tableau 16 : caractéristiques des répondants (Valeo)

| | Premier répondant (D1) | Second répondant (D2) |
|-----------------------------|---|--|
| Date d'entretien | 31 mai 2002 | 31 mai 2002 |
| Durée de l'entretien | 2 heures | 1 heure 30 |
| Caractéristiques | Ingénieur. Depuis douze ans chez Valeo, il est responsable des outils et modèles que Valeo met en œuvre (formation, déploiement des outils). | Depuis huit ans chez Valeo, il est responsable du service formation. Il est chargé de développer le management des performances sur le site d'Étapes. A travaillé pour d'autres groupes qui avaient recours aux instruments de management. |

1.3.5. Eurotunnel

1.3.5.1. Caractéristiques de l'entreprise

La société franco-anglaise Eurotunnel a été créée en 1994. Elle exploite le trafic transmanche (France/Angleterre) par le tunnel sous la Manche. Eurotunnel a obtenu, des États français et britannique, la concession pour l'exploitation du tunnel sous la Manche jusqu'en 2086. Au 31 décembre 2006, Eurotunnel employait 2 600 salariés, alors que cette organisation en comptait 3 600 en 2003. En 2006, le chiffre d'affaires d'Eurotunnel s'est élevé à 830 millions d'euros. Eurotunnel gère non seulement l'infrastructure du tunnel sous la Manche, c'est-à-dire les tunnels, les terminaux, la voie ferrée, mais aussi deux services de transport par navettes : les navettes passagers (voitures/camions) et les navettes fret (camions) entre Coquelles et Folkestone.

Eurotunnel est leader du marché transmanche et dispose d'une flotte de vingt-cinq navettes. Le système de transport d'Eurotunnel est ouvert 24 heures sur 24, 7 jours sur 7 et 365 jours par an. Eurotunnel transporte en moyenne chaque année, 1,3 millions de camions, 2,5 millions

de voitures et 67 000 autocars sur ses navettes et assure le passage de 7,5 millions de passagers Eurostar et 1,5 million de tonnes de marchandises des réseaux ferroviaires.

Eurotunnel est cotée sur les places boursières de Paris, Londres et Bruxelles. Eurotunnel compte environ 660 000 actionnaires : 72% de personnes physiques, 24% de personnes morales (investisseurs institutionnels, banques privées) et 4% d'autres personnes morales (sociétés).

Eurotunnel a mis en place un gouvernement d'entreprise qui encadre l'action des dirigeants. Le conseil commun est composé de six administrateurs, dont un assume les fonctions de Directeur Général du Groupe. Il est chargé de toutes les questions relevant des domaines suivants : stratégie, restructuration de la dette, communication, relations avec les investisseurs et avec les actionnaires.

Le comité d'audit veille à la qualité de l'information financière communiquée aux actionnaires, surveille les systèmes de contrôle interne, et facilite la communication entre le conseil commun et les auditeurs internes et externes.

Le comité de rémunération conduit la politique de rémunération d'Eurotunnel pour le Directeur Général du Groupe et certains cadres dirigeants, ainsi que le montant des rémunérations versées aux administrateurs.

Le comité de nomination a pour mission de proposer au conseil commun la nomination de nouveaux administrateurs.

Le comité de sécurité, de sûreté et d'environnement supervise la documentation relative à la sécurité, surveille l'élaboration des règles d'exploitation et de sécurité.

Un « board » composé de représentants des principaux actionnaires d'Eurotunnel valide les décisions prises par le comité exécutif.

Depuis 1994, Eurotunnel a conquis près de 60 % de parts de marché aux compagnies de car-ferries, la situation financière et boursière d'Eurotunnel est toutefois très délicate. L'activité s'est avérée nettement inférieure aux prévisions et la dette initiale l'a lourdement handicapée. Très vite, la situation financière d'Eurotunnel s'est fortement dégradée et la société s'est retrouvée au bord de la faillite dès 1997. Depuis plusieurs années, Eurotunnel a toutefois bénéficié de mesures de clémence de la part de ses créanciers, grâce au caractère institutionnel du site et de l'activité : les paiements des intérêts de la dette avaient été plafonnés à 400 millions d'euros jusqu'en 2004. Le tribunal de commerce de Paris a également approuvé, le 15 janvier 2007, le plan de sauvegarde présenté par Eurotunnel. En juin 2007, Eurotunnel a

créé Groupe Eurotunnel SA. 87 % des titres de l'ancienne société ont été apportés par les actionnaires qui ont ainsi permis le succès de l'OPE. La nouvelle entité voit sa dette diminuer sensiblement, de 9 milliards d'euros à 4,16 milliards d'euros, à la suite de négociations entre la direction et ses créanciers. En échange de cet effort financier, les créanciers récupèrent une part substantielle du capital, ce qui a pour effet de réduire la part des actionnaires dans le capital social de la nouvelle société.

1.3.5.2. Instruments déployés

Eurotunnel a très vite été dans l'obligation de trouver des solutions pour faire face à ses difficultés. C'est pourquoi, elle est devenue une société consommatrice d'instruments de management à la mode. À la fin des années 1990, elle a procédé à un reengineering radical qui s'est traduit par un changement de structure : Eurotunnel est passée d'une approche fonctionnelle à une approche transversale orientée vers le client. Elle a réduit le nombre de lignes hiérarchiques, de managers et de consultants. Elle a mis en oeuvre un plan social qui a débouché sur le licenciement de 650 personnes.

Eurotunnel a déployé, pour sa division « maintenance du matériel roulant » des instruments TQM. En effet, même si Eurotunnel est une société de service, cette division est confrontée aux mêmes contraintes que celles que l'on rencontre dans les entreprises industrielles.

En outre, les flux et la logistique constituent un enjeu pour cette sociale, de ce fait une supply chain a été mise en oeuvre.

Enfin, Eurotunnel a recours au management des performances : formation, entretiens individualisés et évaluation 360°.

Le tableau 17 regroupe les instruments déployés dans cette société.

Tableau 17 : instruments de management déployés (Eurotunnel)

| Instruments déployés | Moyens et supports utilisés |
|------------------------------------|--|
| Reengineering | <ul style="list-style-type: none"> • Changement de la structure • Delayering • Plan social |
| Pratiques TQM | <ul style="list-style-type: none"> • TPM, 5S • Supply chain |
| Management des performances | <ul style="list-style-type: none"> • Evaluation 360° • Création de centres de développement (coaching) • Formation à la gestion des équipes et des conflits |

1.3.5.3. Caractéristiques des répondants

Quatre cadres d’Eurotunnel ont été interrogés sur les raisons qui ont motivé leur organisation à déployer des instruments de management. Leurs caractéristiques sont contenues dans le tableau 18. Il était important d’interroger le directeur de la division maintenance (E4) qui a initié les instruments TQM, chez Eurotunnel, en raison de ses expériences professionnelles précédentes. Étant donné le déploiement jugé, quelque peu, erratique des instruments de management au sein de cette société, nous souhaitons interroger une personne (E3) axée sur le contrôle. Il était également utile de rencontrer un acteur (E2) de la division « ressources humaines », notamment en ce qui concerne le management des performances. Enfin, le directeur d’exploitation (E1), n°2 d’Eurotunnel, a été questionné pour sa vision globale du management d’Eurotunnel.

Tableau 18 : caractéristiques des répondants (Eurotunnel)

| | Premier répondant (E1) | Deuxième répondant (E2) | Troisième répondant (E3) | Quatrième répondant (E4) |
|----------------------------|---|--|---|--|
| Date de l'entretien | 4 mars 2002 | 4 mars 2002 | 25 mars 2002 | 1 ^{er} avril 2002 |
| Durée | 1 heure 30 | 1 heure 45 | 1 heure 30 | 2 heures |
| Caractéristiques | Directeur d'exploitation d'Eurotunnel, depuis 1994 chez Eurotunnel. A auparavant travaillé pour un grand groupe français. | Responsable service formation depuis 1992 pour TML (le GIE qui a construit le tunnel), puis à partir de 1994 pour Eurotunnel | Responsable de l'audit interne directement rattaché à la direction générale. A commencé en 1994, chez Eurotunnel, au service financier. | Directeur de la maintenance depuis 1997. A auparavant travaillé dans les secteurs des mines, de la presse, du transport aérien. Ingénieur en logistique. |

1.3.6. Le CCF

1.3.6.1. Caractéristiques de l'entreprise

Le CCF est une banque française créée en 1894, dont les clients, entreprises et ménages, sont considérés comme des clients « moyen et haut de gamme ». Le CCF dispose d'un réseau de 206 agences à son enseigne sur l'ensemble de la France et de 560 agences sous des enseignes de banques régionales réparties sur l'ensemble du territoire national.

Hormis les activités bancaires traditionnelles, on peut relever, au CCF entre autres activités :

- la gestion de patrimoine ;
- la gestion de produits d'assurance, de retraite, et de prévoyance ;
- le conseil en financement et en investissement pour les grandes entreprises ;
- des services de courtage, de crédit documentaire ;
- le crédit-bail immobilier ;

- l'affacturage ;
- des services bancaires sur internet.

En juillet 2000, le CCF a été absorbé par le groupe HSBC (9 800 agences réparties dans 77 pays, en Europe, Asie-Pacifique, Amérique du Nord et du Sud, Moyen-Orient, Afrique). Cette fusion-absorption s'est déroulée selon un processus inhabituel puisque c'est le PDG du CCF qui a proposé la vente de son groupe au PDG de HSBC.

Le CCF ne pouvait plus être indépendant, les principaux actionnaires n'étaient pas assez sûrs. Il fallait se rapprocher d'un groupe dont l'intérêt était d'être présent sur le marché français et qui permettait au CCF d'utiliser la plate-forme d'un groupe mondial pour se développer en France et dans la zone euro.

A l'automne 2005, le CCF, l'Union de Banques à Paris, la Banque Herveet en région parisienne, la Banque de Picardie et la Banque de Baecque Beau ont adopté la marque HSBC. Depuis 1995, HSBC applique les principes du gouvernement d'entreprise afin d'apporter des garanties aux actionnaires. Avec le conseil d'administration qui désigne les mandataires sociaux chargés de gérer l'entreprise, qui délibère régulièrement sur les orientations stratégiques de l'entreprise, et qui veille à la qualité de l'information financière fournie aux actionnaires et aux marchés, HSBC dispose de deux comités : le comité de nomination et des rémunérations et le comité d'audit.

Le comité de nomination et des rémunérations a pour mission de formuler des propositions au conseil d'administration pour la nomination d'administrateurs et la succession des mandataires sociaux, leur rémunération, l'attribution de plans d'options de souscription ou d'achat d'actions.

Les missions du comité d'audit se rapportent à l'examen des documents financiers soumis au conseil d'administration dans le cadre de l'arrêté des comptes trimestriels, semestriels et annuels.

1.3.6.2. Instruments déployés

Même si le CCF déploie peu d'instruments de management, cette banque se livre à de l'empowerment en déléguant un pouvoir de décision aux collaborateurs en relation directe avec les clients. L'empowerment passe par la formation des salariés et l'élévation du niveau du recrutement. Le CCF a également recours à l'outsourcing d'activités secondaires comme la gestion des chèques et des fonctions administratives.

1.3.6.3. Caractéristiques des répondants

Deux cadres du CCF ont été interrogés. Leurs caractéristiques sont contenues dans le tableau 19. Nous avons choisi de questionner un cadre attaché au siège social (F1) susceptible de nous fournir une vision globale du management au CCF, et un cadre (F2) inséré dans le réseau du CCF.

Tableau 19 : caractéristiques des répondants (CCF)

| | Premier répondant (F1) | Deuxième répondant (F2) |
|-----------------------------|---|---|
| Date de l'entretien | 9 avril 2002 | 5 juin 2002 |
| Durée de l'entretien | 2 heures | 1 heure 30 |
| Caractéristiques | Depuis 30 ans au CCF, il a commencé sa carrière comme chargé de clientèle, puis a été nommé sur différents postes de directeur d'agence en région parisienne. Il est affecté depuis neuf ans, au siège social comme gestionnaire des ressources humaines (recrutement, évolution de carrière, formation des salariés) pour la moitié ouest de la France. | Depuis 1987 au CCF, il a débuté comme chargé de clientèle, expérience acquise à la banque populaire, puis a occupé un poste de sous-directeur d'agence et a été nommé directeur d'agence en 2001. |

1.3.7. La Redoute

1.3.7.1. Caractéristiques de l'entreprise

La Redoute a été fondée en 1873, et s'est lancée dans la vente par correspondance (VPC) en 1922. Le groupe La Redoute comprend d'autres « vepécistes » (Verbaudet, Bernard, Cyrillus, Daxon, la Maison de Valérie). La Redoute est le leader de La VPC en France et le numéro 3 mondial.

L'internationalisation est un axe fort pour le groupe Redoute dont le développement à l'étranger s'appuie sur les acquisitions d'Empire Stores en Grande-Bretagne, Ellos en Scandinavie, Brylane aux États-Unis. Ainsi, en 1999, le groupe La Redoute est devenu REDCATS.

En 2002, le chiffre d'affaires de La Redoute était de 1,5 milliards d'euros pour 6500 salariés. La Redoute dispose d'un fichier central de 16 millions d'adresses classées selon les caractéristiques et les habitudes commerciales de la clientèle. La Redoute vend ses adresses à d'autres vénéficiers.

La Redoute a développé une logistique qui a fait sa notoriété : le 48, puis le 24 heures chrono qui concerne 60 % des commandes ; cette logistique s'appuie sur un partenariat avec :

- la société de Transport SOGEP (filiale de REDCATS) ;
- des commerçants (relais-colis) dans les villes et les villages qui, en contrepartie d'un dédommagement financier, acceptent de mettre les articles à la disposition des clients de La Redoute ;
- la Poste qui fournit à La Redoute, un centre postal intégré (tri vers 1 600 directions).

En 1994, le groupe La Redoute a été absorbé par la société Pinault Printemps pour donner naissance au Groupe PPR (Printemps, Conforama, Redcats, Fnac, Gucci, Boucheron, Rexel...). L'actionnariat du groupe PPR se répartit comme suit : groupe Artémis (42,8 %), investisseurs institutionnels français (24,9 %), investisseurs internationaux (21,8 %), personnes physiques (10,1 %), salariés (0,2 %).

Le groupe PPR a mis en place un gouvernement d'entreprise.

Le comité d'audit examine les comptes annuels et semestriels, s'assure de la pertinence et de la fiabilité des méthodes comptables en vigueur dans la société.

Le comité des rémunérations apprécie l'ensemble des rémunérations et avantages perçus par les membres du comité exécutif du groupe PPR.

Le comité des nominations examine les propositions de nomination des administrateurs au conseil d'administration qui seront soumises à l'approbation de l'assemblée générale des actionnaires.

Le comité stratégique et de développement identifie, étudie et accompagne les initiatives de développement stratégiques du groupe PPR.

1.3.7.2. Instruments déployés

Face à la baisse de l'activité et à l'essoufflement du secteur de la VPC, La Redoute a tenté de réagir en déployant des instruments de management (tableau 20) alors qu'auparavant, elle était assez hermétique à ces pratiques et était peu encline à recourir aux consultants.

Au début des années 2000, La Redoute a procédé à un reengineering que nous qualifions d'« atténué ». Il a été piloté par le cabinet Mac Kinsey et s'est manifesté par le passage d'une structure à deux divisions (produits et catalogue), à une structure « marché ». La logistique et l'approvisionnement étant très sensibles pour l'activité de La Redoute, une supply chain a été mise en place. Enfin, La Redoute a renforcé son management des performances en raison de lacunes constatées, dans ce domaine, par le groupe PPR.

Tableau 20 : instruments de management déployés (La Redoute)

| Instruments de management déployés | Moyens et supports utilisés |
|---|--|
| Reengineering atténué | <ul style="list-style-type: none">• Conduit par le cabinet Mac Kinsey• Les relations transversales ont été développées pour être en phase avec la clientèle• Le reengineering ne s'est pas traduit par un plan social, mais par des départs volontaires (retraites, démissions...) |
| Supply chain | <ul style="list-style-type: none">• Coopération avec d'autres vépécistes pour faire baisser les coûts d'approvisionnement• Partenariat avec les fournisseurs dans la mise au point des produits et articles commandés• Utilisation du même tissu pour des articles différents |
| Management des performances | <ul style="list-style-type: none">• 360° pour les cent principaux managers de La Redoute• Entretien d'évaluation des performances (EEP) |

1.3.7.3. Caractéristiques des répondants

Deux cadres de La Redoute ont été interrogés sur les motifs qui ont présidé à l'adoption de nouveaux instruments de management dans leur organisation. Leurs caractéristiques figurent dans le tableau 21. Nous avons choisi d'interroger ces deux personnes pour leur connaissance des instruments de management déployés et parce qu'elles appartiennent à la division des ressources humaines qui met en oeuvre les instruments de management à La Redoute.

Tableau 21 : caractéristiques des répondants (La Redoute)

| | Premier répondant (G1) | Second répondant (G2) |
|-----------------------------|---|--|
| Date de l'entretien | 15 janvier 2002 | 8 juillet 2002 |
| Durée de l'entretien | 2 heures | 1 heure 30 |
| Caractéristiques | Est employé à La Redoute depuis 1996. Responsable du personnel pour la partie catalogue depuis le milieu de l'année 2000. Il accompagne les ressources humaines, et anime le management des performances au sein de La Redoute. | Depuis 2001, responsable du personnel de La Redoute. Elle a travaillé au sein des divisions « ressources humaines » d'organisations du groupe PPR qui ont déployé des instruments de management en vogue. A été affectée par le groupe PPR pour diriger l'évaluation 360°. |

1.3.8. Mattel

1.3.8.1 Caractéristiques de l'entreprise

Mattel France est une filiale du groupe américain Mattel Inc. Mattel France commercialise les marques de jouets Barbie, Fisher Price, Hot Wheels, Pictionary... auprès des grands distributeurs et des magasins de jouets spécialisés.

En France, Mattel était, en 2002, leader de son marché et détenait 14,5 % de parts de marché, le deuxième en détenait 12,5 %. Son chiffre d'affaires était de 202,6 millions d'euros pour un effectif salarié de 130 personnes.

Un gouvernement d'entreprise contrôle l'action des principaux dirigeants du groupe Mattel. Ainsi, le conseil d'administration est encadré par les comités d'audit, des rémunérations, de responsabilité sociale et environnementale.

Le comité d'audit est chargé de veiller à la qualité de l'information financière communiquée aux actionnaires, de surveiller les systèmes de contrôle interne.

Le comité des rémunérations apprécie l'ensemble des rémunérations et avantages perçus par les membres du comité exécutif du groupe Mattel.

Le comité de responsabilité sociale et environnementale supervise l'élaboration des règles de sécurité et surveille l'impact des activités du groupe Mattel sur l'environnement.

1.3.8.2. Instruments de management déployés

Pour faire face à la stagnation de son activité et aux difficultés repérées dans le management de l'organisation, Mattel France a opéré un reengineering, instauré un management des performances et déployé une supply chain. Les instruments de management déployés chez Mattel sont regroupés dans le tableau 22.

Tableau 22 : instruments de management déployés (Mattel)

| Instruments de management | Moyens et supports utilisés |
|------------------------------------|---|
| Reengineering | <ul style="list-style-type: none"> • Plan social : 70 personnes licenciées pour un effectif de 200 • Le département « ventes » a perdu 60 personnes • Un même individu remplit plusieurs fonctions • Chantiers transversaux • Diminution des niveaux hiérarchiques • Empowerment |
| Supply chain | <ul style="list-style-type: none"> • Création d'un département supply chain qui remplace le département approvisionnement • Pôle logistique commun à toutes les filiales Mattel en Europe (Lyon) • Approche One Mattel : alignement des objectifs et des pratiques de Mattel France avec les autres filiales • Partenariat avec Carrefour et Auchan pour une meilleure prévision des ventes |
| Management des performances | <ul style="list-style-type: none"> • Évaluation 360° • Entretiens annuels d'évaluation • Plan de formation • Mise en place de parcours professionnel |

1.3.8.3. Caractéristiques des répondants

Deux cadres de Mattel France ont été interrogés sur les raisons qui ont incité leur organisation à déployer de nouveaux instruments de management. Leurs caractéristiques figurent dans le tableau 23. Mattel France est une société commerciale, nous avons par conséquent souhaité connaître les impressions de cadres commerciaux qui sont, qui plus est, des acteurs-clés de la mise en œuvre des instruments déployés dans leur organisation.

Tableau 23 : caractéristiques des répondants (Mattel)

| | Premier répondant (H1) | Deuxième répondant (H2) |
|-----------------------------|--|--|
| Date de l'entretien | 8 mars 2002 | 26 juin 2002 |
| Durée de l'entretien | 2 heures | 1 heure 30 |
| Caractéristiques | Directeur régional des ventes de Mattel France. Depuis 1993 chez Mattel. A travaillé pour d'autres distributeurs par le passé. | Directeur commercial. Depuis 1998 chez Mattel. A été employé dans des organisations connues pour avoir déployé des instruments de management avec succès |

2. Présentation et condensation des données

Les entretiens enregistrés ont été transcrits intégralement. Cette transcription facilite l'accès aux informations recueillies au cours de l'entretien. Un document papier est plus accessible qu'un support audio.

Les propos recueillis auprès de chaque répondant ont été regroupés par unités de signification ou codes (Miles et Huberman, 2003, page 112) : « les codes sont habituellement attachés à des segments de taille variable - mots, locutions, phrases ou paragraphes entiers - connectés ou déconnectés d'un contexte spécifique. Ils peuvent prendre la forme d'une étiquette catégorielle simple ou d'une étiquette plus complexe »⁴⁶. Miles et Huberman (2003, page 115) suggèrent un codage sous forme de lettres. Ils proposent de créer un maître code, par exemple TR qui indique le processus de changement, et des sous-codes, comme TR-ORG (changements dans l'organisation) ou TR-INN (changement dans l'innovation). Nous n'avons pas opté pour le codage par lettres. Toutefois, nous avons mis à profit l'esprit de cette méthode, puisque les rubriques du guide d'entretien ont servi de maître code et, au sein de ces rubriques, nous avons créé différentes unités de signification sous forme de phrases synthétiques. Par exemple, chez Ascométal, le répondant A1 déclare « *les outils d'amélioration continue, c'est pour nous un gage de plaire aux clients* », A2 avance que « *l'amélioration continue, c'est indispensable pour conserver les clients* » et A3 signifie que « *cela peut être une vitrine pour les clients, quand un client vient ici, il est content de voir tout cela* ». Pour ces trois réponses, nous avons imaginé une formulation qui reste fidèle à l'opinion des trois répondants : « les pratiques liées à l'amélioration continue sont souhaitées par les clients » (A1, A2, A3).

Ces unités de signification présentent le double avantage de regrouper des informations apportées par les répondants d'un même site et de pouvoir comparer des données inter-sites.

L'essentiel des données obtenues au cours des entretiens est consigné dans des matrices à groupements conceptuels proposées par Miles et Huberman (1984). Elles comportent en ligne les rubriques du guide d'entretien :

- variables environnementales ;
- variables organisationnelles ;
- variables économiques ;

⁴⁶ MILES M.B., HUBERMAN A.M. (2003) - *Analyse des données qualitatives* - De BOECK Université.

- rôle joué par un acteur ;
- quête de légitimité ;
- mimétisme/champ.

À la suite de la présentation des matrices à groupements conceptuels, nous détaillons, pour chaque site, les données essentielles, en nous appuyant sur les verbatim recueillis auprès des répondants, propos qui sont signalés par des guillemets.

Nous sommes conscients du caractère répétitif de cette présentation. Cependant, cela nous semble indispensable pour la conduite d'une analyse inter-sites dont l'objectif est de répliquer des thèmes transversaux aux différents sites et de tendre vers la « généralisabilité » des résultats (Miles et Huberman, 2003).

Les données sont ensuite condensées dans une méta-matrice ordonnée par site, un outil qui restitue les variables importantes de l'étude et qui les organise sous une forme facilement analysable. Les sites apparaissent en colonnes, alors qu'en lignes, nous reprenons les rubriques du guide d'entretien.

Nous précisons également que ce point consacré à la présentation et à la condensation des données est essentiellement descriptif, l'analyse des données interviendra dans le point 3 de ce chapitre.

2.1. Ascométal

Au sein de cette usine, nous avons interrogé quatre répondants (A1, A2, A3, A4) dont les caractéristiques figurent dans le tableau 10. Nous présentons les données collectées dans le tableau 24. Les données, les plus significatives, sont ensuite détaillées rubrique par rubrique.

Tableau 24 : Ascométal, matrice à groupements conceptuels

| Facteurs | Données collectées |
|-------------------------------------|--|
| Variables environnementales | <ul style="list-style-type: none"> • Pouvoir de négociation des clients élevé (A1, A2, A4) • Concurrence des pays émergents (pays de l'Est, Amérique du Sud) (A1, A2, A3, A4) • Secteur soumis à la concentration des entreprises et à de nombreuses restructurations depuis 1990 (A1, A2, A3, A4) • Les conventions collectives sont contraignantes (A2, A3, A4) • Impact des 35 heures (A1, A2, A4) • Les normes environnementales sont astreignantes (A1, A2, A3) |
| Variables organisationnelles | <ul style="list-style-type: none"> • Un consultant a été imposé par la société mère (A1, A2, A3) • La gestion de l'usine est contrôlée par les actionnaires (A1, A2, A3) • Lacunes managériales (A1, A2, A4) • Lacunes techniques (A1, A2, A3, A4) • 25 % des salariés partent en retraite dans les cinq ans (A1, A2, A3, A4) • La plupart des salariés n'ont pas de contact avec le client (A1, A2, A3) |
| Variables économiques | <ul style="list-style-type: none"> • Résultats négatifs au cours des deux exercices précédant le déploiement du management opérationnel (A1, A2, A4) • Chasse aux pertes et recherche de baisse des coûts de production (A1, A2, A3) |
| Rôle joué par un acteur | <ul style="list-style-type: none"> • Le PDG du groupe a imposé le management opérationnel (A1, A2) |
| Légitimité | <ul style="list-style-type: none"> • Un cadre a bénéficié de son implication dans les outils « qualité » déployés depuis 20 ans (A1) • Les pratiques liées à l'amélioration continue sont souhaitées par les clients (A1, A2, A3) • TPM suggéré par la précédente société mère (A1, A3, A4) |
| Mimétisme champ | <ul style="list-style-type: none"> • Le management du groupe est influencé par les méthodes anglo-saxonnes et japonaises (A1, A2) • Imitation de pratiques d'entreprises du secteur de la métallurgie situées à proximité (A1, A3, A4) • Influence des consultants (A2, A3, A4) |

- **Variables environnementales**

L'usine des Dunes d'Ascométal est confrontée à un environnement hostile : absence d'avantage concurrentiel, concurrence de pays émergents, secteur confronté à de nombreuses restructurations, contraintes réglementaires, pouvoir de négociation des clients élevé, ce qui l'incite à trouver des solutions pour assurer sa survie :

- « *Le consommateur veut acheter au moins cher, donc on doit s'aligner sur des pays qui ont des coûts incroyables. Quand on ne pourra plus, on devra fermer* » (A3),

- « *Les conventions collectives contraignantes obligent à faire des économies et la loi sur les 35 heures n'a pas arrangé les choses. Nous sommes amenés à réduire le nombre de salariés en externalisant certaines activités, comme la chaudronnerie, la restauration, la maintenance électrique* » (A2).

- « *Les normes environnementales exigent des méthodes de production adaptées et de recourir à des prestataires agréés* » (A3).

Ces variables environnementales conjuguées au départ en retraite programmé de nombreux salariés incitent Ascométal à externaliser certaines activités qui ne sont pas considérées comme centrales.

- **Variables organisationnelles**

Le cabinet de consultants, Mac Kinsey, qui s'est vu confier de nombreuses missions par le groupe Lucchini sur l'ensemble de ses sites, a été chargé par la direction du groupe de mettre en oeuvre le management opérationnel. Ce cabinet était intervenu dix ans plus tôt, à la demande du groupe Péchiney, alors propriétaire de l'usine des Dunes, afin de restructurer l'usine. Cette restructuration s'était soldée par le licenciement du tiers de l'effectif salarié. Comme nous le verrons, dans le chapitre 5, le choix de ce consultant a suscité des réactions de rejet.

L'usine des Dunes dont la gestion est contrôlée par les actionnaires connaît également des lacunes dans son management : « *si on met en place ces outils, c'est que nous, managers, sommes défaillant. C'est un luxe que nous ne pouvons pas nous permettre, notamment par rapport à nos actionnaires* » (A2).

- **Variables économiques**

Le déploiement du management opérationnel fait suite à deux ans de perte sur le plan du résultat comptable. En outre, l'usine des Dunes est confrontée à des problèmes de production :

« Les outils d'amélioration continue ont pour but de faire la chasse aux pertes, d'améliorer la qualité de notre production et surtout de réduire nos coûts » (A 3).

- **Rôle joué par un acteur**

Le PDG du groupe Lucchini a été déterminant dans le choix du management opérationnel : *« le PDG du groupe a été séduit par cet outil et a souhaité le diffuser dans toutes les usines du groupe » (A2).*

- **Légitimité**

Ascométal connaît un déficit de réputation vis-à-vis de ses clients et de ses actionnaires et pense gagner en légitimité en déployant des instruments TQM : *« Ces outils permettent d'améliorer la qualité de nos produits, de dynamiser notre management. Cela peut être une vitrine pour les clients, quand un client vient ici, il est content de voir tout cela » (A3).*

De même, la TPM avait été développée au milieu des années 1990 parce que le groupe propriétaire de l'usine le souhaitait : *« Lorsque j'ai été choisi pour mettre en place la TPM dans l'usine, je sentais bien que nous n'avions pas intérêt à nous loucher pour conserver la confiance d'Usinor qui tenait absolument que nous adoptions rapidement cet outil » (A3).*

- **Mimétisme/ Champ**

Ascométal est déterminée dans ses choix par les pratiques du secteur de la métallurgie : *« nous sommes très influencés par les outils développés par les autres sidérurgistes qui eux-mêmes le sont par les constructeurs d'automobiles » (A4).* L'influence du champ organisationnel semble donc forte sur cette entreprise.

L'appartenance à un groupe semble aussi renforcer ces comportements mimétiques : *« que ce soit Lucchini ou avant Usinor et Péchiney, on sent qu'il est toujours question de nous imposer des méthodes qui ont marché sur d'autres sites, ainsi que les consultants qui vont avec » (A2).*

2.2. Sollac

Sur ce site, nous avons interrogé trois répondants (B1, B2, B3) dont les caractéristiques figurent dans le tableau 12. Les données collectées sont regroupées dans le tableau 25 et sont décrites, pour les plus importantes, à l'aide des verbatim recueillis auprès des répondants.

Tableau 25 : Sollac, matrice à groupements conceptuels

| Facteurs | Données collectées |
|-------------------------------------|--|
| Variables environnementales | <ul style="list-style-type: none"> • Marché atomisé (B1, B3) • Les clients ont un pouvoir de négociation élevé et sont de plus en plus concentrés (B1, B2, B3) • Pouvoir de négociation élevé des fournisseurs (B1, B2, B3) • Secteur exposé aux produits de substitution (B1, B2, B3) • Secteur dont les technologies et les produits connaissent une évolution rapide (B2) • Concurrence d'entreprises issues de pays émergents (B1, B2, B3) • Conventions collectives jugées trop avantageuses (B1, B3) • Normes environnementales contraignantes (B1, B3) • Impact de la loi sur les 35 heures (B1, B2) |
| Variables organisationnelles | <ul style="list-style-type: none"> • Capital social détenu à 50 % par des investisseurs institutionnels. (B1, B2) • Les salariés de l'entreprise n'ont quasiment pas de contact avec le client. (B1, B3) • 25 % des salariés partent en retraite dans les cinq ans (B1, B2) • Pratiques TQM introduites depuis plus de 20 ans, utilisées avec du recul et pragmatisme (B2, B3) • La participation est un fondement de l'entreprise (B1, B2) • Les managers ont une formation ingénieur (B2) • Importance de la formation, souhaite développer l'initiative, la motivation et les performances des individus (B1, B2, B3) |
| Variables économiques | <ul style="list-style-type: none"> • Efforts sur les coûts et la qualité des produits (B2, B3) • Souhaite se désengager d'activités qui ne sont pas au cœur du métier de l'entreprise et diminuer les coûts liés à ces activités (B1, B2) |
| Rôle joué par un acteur | <ul style="list-style-type: none"> • Le PDG issu d'un groupe connu pour ces pratiques TQM a accentué les démarches TQM (B1, B2) |
| Légitimité | <ul style="list-style-type: none"> • Prix EFQM qualité totale en 1998 et 1999 (B1, B2) • Régulièrement benchmarkée par des entreprises du même secteur et d'autres secteurs (B1, B2, B3) |
| Mimétisme champ | <ul style="list-style-type: none"> • Influencée par les méthodes japonaises (B1, B3) • Benchmarking interne (B1, B2, B3) • influence des consultants même s'ils ne sont pas omniprésents (B1, B2, B3) |

- **Variables environnementales et économiques**

Sollac évolue dans un secteur qui était considéré comme sinistré au début des années 1980.

Les forces concurrentielles du secteur sont nettement défavorables à Sollac puisque :

- ses clients (constructeurs automobiles, fabricants d'appareils électroménagers,...) comptent parmi les plus grandes sociétés mondiales ;
- ses fournisseurs (minerai et charbon) sont peu nombreux ;
- la sidérurgie est un marché atomisé dans lequel il y a une forte intensité
- l'évolution rapide des matériaux (résistance, poids, corrosion) et les produits de substitution (plastiques, aluminium) représentent une menace.

De plus, Sollac est confrontée à une réglementation que les répondants jugent contraignante :

- « *les conventions collectives trop avantageuses obligent à imaginer des solutions économes en main-d'œuvre* » (B3) ;
- « *les normes environnementales incitent à adopter des méthodes de production adaptées* » (B1) ;
- « *la loi sur les 35 heures impose de déployer des méthodes qui permettent de minorer les heures de travail* » (B2).

Ces variables environnementales conjuguées au départ en retraite programmé de nombreux salariés incitent Sollac à « *externaliser certaines activités qui ne sont pas considérées comme importantes afin de diminuer les coûts liés à ces activités* » (B2). C'est ainsi que cette organisation a réalisé un outsourcing des services mouvement, informatique et voyage, certes pour réduire les coûts, mais aussi pour faire face à la moyenne d'âge élevée de ses salariés. Les dirigeants de Sollac ont fait le choix de ne pas recruter et de former, à court terme, des salariés sur des activités qui ne constituent pas le cœur du métier de l'entreprise.

- **Variables organisationnelles et rôle joué par un acteur**

La facilité n'est donc pas ce qui caractérise l'environnement de Sollac. C'est à l'évidence pour faire face à un environnement plutôt hostile que Sollac se consacre depuis longtemps à des instruments TQM. Si ces pratiques ont été mises en oeuvre au début des années 1980, c'est en 1989, sous l'impulsion d'un nouveau PDG issu de Renault, que le TQM est devenu une manière de vivre chez Sollac. Les instruments TQM ont évolué vers la prise en compte de l'individu avec le plan annuel de développement (PAD), le PDCA et la bourse aux idées gagnantes (BIG).

Tout au long des années 1990, les instruments TQM ont intégré des démarches participatives, ce qui fait dire à l'un des répondants : « *On ne peut plus décider quoi que ce soit sans avoir reçu l'aval de tous* » (B2).

Chez Sollac, la qualité totale se construit par sédimentation et non pas de manière erratique : « *Les pratiques qualité totale ont été introduites depuis plus de 20 ans, elles sont utilisées avec du recul et pragmatisme* » (B3). Aussi les modèles sont-ils considérés comme de simples outils pour répondre à certains problèmes, mais ne constituent pas une finalité. « *Il faut lutter contre les effets de mode, ne pas aller à un endroit, puis à un autre* » (B2). Contrairement à d'autres organisations, le management des performances n'a pas apparemment une finalité coercitive et est plutôt bien vécu par les salariés sur le site de Dunkerque.

- **Légitimité**

Sollac est considérée comme la référence française du TQM ; en 1982, elle a été l'une des entreprises françaises pionnière en matière de cercles de qualité.

La société Sollac a été récompensée par le prix EFQM, ce qui a renforcé sa réputation et sa légitimité. Elle est régulièrement « benchmarkée » par des entreprises d'autres secteurs.

- **Mimétisme/Champ**

L'influence du secteur de l'automobile et du modèle japonais est palpable chez Sollac : « *Depuis le début des années 1980, nous appliquons des outils amélioration continue développés par Toyota* » (B3).

Chez Sollac, on s'appuie sur ce qui a bien fonctionné pour aller plus loin. En effet, Sollac procède par tests sur un de ses sites, les outils sont ensuite étendus aux autres sites (Benchmarking interne), s'il est prouvé que cela apporte des améliorations : « *on joue un coup et si ça marche, on étend progressivement l'outil à d'autres usines* » (B2).

2.3. Rexam

Dans cette entreprise, nous avons questionné quatre personnes (C1, C2, C3, C4) dont les caractéristiques figurent dans le tableau 14. Leurs réponses sont synthétisées dans le tableau 26.

Tableau 26 : Rexam, matrice à groupements conceptuels

| Facteurs | Données collectées |
|-------------------------------------|---|
| Variables environnementales | <ul style="list-style-type: none"> • Pouvoir de négociation des clients élevé (C1, C3, C4) • Le secteur de l’emballage connaît de nombreuses opérations de concentration depuis le début des années 1990 (C1, C3, C4) • Conventions collectives contraignantes (C1, C2, C3, C4) • Normes environnementales astreignantes (C2, C3) • Impact de la loi sur les 35 heures (C1, C2, C3) |
| Variables organisationnelles | <ul style="list-style-type: none"> • Usine imprégnée très tôt par les outils TQM (C1, C2, C3, C4) • Outils développés avec sagesse et pragmatisme (C2, C3, C4) • Culture de la participation (C2, C3, C4) • Importance de la formation (C1, C3, C4) • La plupart des salariés n’ont pas de contact avec le client (C2, C3, C4) • Gestion de l’usine contrôlée par les actionnaires (C1, C2, C3) |
| Variables économiques | <ul style="list-style-type: none"> • Obligation de réduire les coûts (C1, C2, C3, C4) • Baisse d’activité (C1, C2, C3) |
| Rôle joué par un acteur | <ul style="list-style-type: none"> • Le directeur de l’usine a été choisi pour son expérience antérieure du six sigma dans une autre organisation (C1, C4) |
| Légitimité | <ul style="list-style-type: none"> • Pratiques souhaitées par le client (C1, C2, C4) • Évaluation de l’usine par le groupe Rexam sur sa capacité à développer efficacement les pratiques liées à l’amélioration continue (C1, C2, C3) • Lorsque Rexam a déclaré qu’il mettrait en place le six sigma, l’action est passée de 1,5 livres à 3 livres (C1) |
| Mimétisme champ | <ul style="list-style-type: none"> • Influence du Toyota Production System matérialisée par le Rexam way (C1, C4) • Influence des consultants (C1, C2, C3, C4) |

• **Variables environnementales**

L’usine de Rexam de Gravelines est confrontée à un environnement qui ne lui est pas favorable ; les clients sont peu nombreux et disposent d’un pouvoir de négociation élevé. Elle doit faire face à des contraintes réglementaires, tant en matière sociale (conventions collectives, 35 heures) qu’environnementale qui semblent, selon les répondants, la pénaliser :

« nous pouvons difficilement conserver du personnel pour des activités comme le gardiennage ou l'entretien avec les grilles de rémunération en vigueur dans la métallurgie » (C1), ou encore « Le volume horaire de nos salariés a diminué, nous préférons les orienter vers des tâches génératrices de valeur ajoutée et faire appel à des prestataires pour les autres activités » (C2).

Ces contraintes expliquent en partie le fait que Rexam procède à l'outsourcing de plusieurs fonctions, comme le gardiennage, l'accueil et le secrétariat, l'entreposage, l'entretien et la maintenance.

- **Variables organisationnelles**

Les pratiques liées à l'amélioration continue sont ancrées dans la culture du site de Gravelines puisqu'elles ont accompagné son développement depuis sa création : « Avant Rexam, les groupes qui étaient propriétaires de l'usine, surtout Péchiney, nous ont habitués à ces outils. Nous avons de l'expérience dans ce domaine, nous les utilisons avec beaucoup de pragmatisme » (C2).

L'amélioration continue s'inscrit dans une politique de formation et de participation affirmée : « les collaborateurs de Rexam ont pris l'habitude de partir en formation et participent souvent aux décisions qui concernent leur travail » (C4).

Deux personnes sont dédiées à l'amélioration continue et sont chargées d'animer les groupes de projet et les instruments de management (5S, six sigma...).

- **Variables économiques**

Comme la plupart des entreprises industrielles, Rexam se trouve dans l'obligation de réduire ses coûts et d'atteindre une fiabilité et une régularité dans la production de ses boîtes boissons.

- **Rôle joué par un acteur**

Il semblerait également que le directeur de l'usine ait eu un impact dans le déploiement du six sigma : « j'ai pris mes fonctions en 2001, j'ai été chassé par le groupe Rexam, parce que j'avais mis en oeuvre le six sigma dans une usine du groupe par lequel j'étais employé précédemment » (C4).

- **Légitimité**

L'influence du principal client est apparemment indéniable quant au déploiement du six sigma : « *Avant d'être embauché chez Rexam en 1998, j'ai travaillé pour Coca-Cola où l'on pratiquait déjà le six sigma. Le fait que Coca Cola soit notre principal client a pesé dans la décision du groupe de déployer cet outil. De toute façon, Coca ne pourrait pas supporter des boîtes qui fuient et exigent une fiabilité de notre production. Au-delà du six sigma, on sent bien que notre principal client exerce une pression sur notre manière de travailler, ce qui n'est pas toujours bien ressenti par les gens de Rexam* » (C2).

Le site de Gravelines reporte chaque mois les résultats obtenus dans le cadre du six sigma et des actions menées à travers le *Rexam way* : « *nous sommes évalués par nos actionnaires sur notre capacité à mettre en œuvre correctement le six sigma. Étant donné l'investissement réalisé, on sent que c'est très important pour eux* » (C3). Il apparaît également que la mise en œuvre du six sigma dans l'ensemble des sites du groupe a permis à Rexam de se signaler favorablement auprès des marchés financiers puisque l'action s'est appréciée sensiblement après que le groupe a communiqué sur le déploiement de cet instrument.

- **Mimétisme/Champ**

Le groupe Rexam impose à ses différents sites l'intervention de consultants afin de déployer des instruments liés à l'amélioration continue : « *les consultants ont transposé chez nous des méthodes qui ont bien marché dans d'autres entreprises* » (C1).

Le groupe Rexam présente des comportements similaires aux organisations de l'industrie métallurgique, qui elles-mêmes s'inspirent de celles du secteur automobile. En effet, nous retrouvons dans le *Rexam way* une reproduction du *Toyota production system*. Le *Rexam way* prône l'efficacité opérationnelle (*lean enterprise*), un personnel de valeur (formation permanente, communication, comportement), la compétitivité par l'écoute du client, la reconnaissance mondiale. Il est véhiculé par quatre valeurs (amélioration continue, confiance, esprit d'équipe, reconnaissance). Il couvre tous les secteurs de l'organisation, de la production au marketing en passant par les ressources humaines.

2.4. Valeo

Sur le site d'Étaples de Valeo, nous avons interrogé deux cadres (D1, D2) dont les propos sont regroupés dans le tableau 27.

Tableau 27 : Valeo, matrice à groupements conceptuels

| Facteurs | Données collectées |
|------------------------------|---|
| Variables environnementales | <ul style="list-style-type: none"> • Pouvoir de négociation des clients élevé (D1, D2) • Aléas du marché de l'automobile (D1, D2) • Le secteur connaît une évolution technologique rapide (D1, D2) • impact de la loi sur les 35 heures (D1, D2) |
| Variables organisationnelles | <ul style="list-style-type: none"> • La rentabilité financière est l'objectif affiché (D1, D2) • Les salariés ont peu de contact avec la clientèle (D1, D2) • Peu de consultants chez Valeo, mais des structures spécifiques chargées de déployer les pratiques managériales (D1, D2) • Culture d'entreprise du site (modèle charismatique et paternaliste) différente de la culture du groupe (D1, D2) |
| Variables économiques | <ul style="list-style-type: none"> • Performance économique et financière satisfaisante depuis plusieurs années, difficultés depuis une année (D2) |
| Légitimité | <ul style="list-style-type: none"> • Outils liés à la qualité totale souhaités par les clients (D1, D2) • Les actionnaires incitent à réduire les coûts (D1, D2) |
| Mimétisme champ | <ul style="list-style-type: none"> • Reproduction du <i>Toyota production system</i> (D1, D2) • A benchmarké Nippon Denso, une filiale du groupe Toyota (D1, D2) • Le management des performances est inspiré des méthodes déployées par Renault (D2) |

• **Variables environnementales**

Valeo évolue dans un environnement que les « évolutionnistes » qualifient de filtrant⁴⁷ : Toyota est une organisation fortement copiée par les concurrents et les entreprises proches du secteur de l'automobile, et les conditions environnementales changent rapidement.

Le pouvoir de négociation des clients de Valeo est fort, les constructeurs automobiles ont des exigences élevées en termes de qualité, de prix et de délais. L'évolution technologique du

⁴⁷ DURAND R. - Théories évolutionnistes et management stratégique - dans *Repenser la stratégie*, coord. par H. LAROCHE, J.P NIOCHE, VUIBERT 1998.

secteur est rapide, les produits fabriqués sont complexes. Valeo doit faire face à des concurrents peu nombreux, mais puissants. Le secteur de l'équipement automobile est en surcapacité. Valeo est, par conséquent, en présence de forces concurrentielles qui lui sont relativement défavorables.

De plus, la loi sur les 35 heures impose à Valeo de trouver des solutions alternatives à la réduction du temps de travail : *« Comme il n'est pas question de recruter pour compenser la baisse du volume horaire, nous sommes contraints de mettre en place des méthodes de production plus rationnelles et de trouver des outils qui peuvent nous aider »* (D2).

- **Variables organisationnelles**

Certains comportements des salariés du site d'Etaples s'écartent des principes édictés par le groupe Valeo. La culture du site d'Etaples ne s'inscrit pas totalement dans la culture Valeo : *« Par le passé, le patron de la division dirigeait le site d'Etaples comme une entreprise familiale, était omniprésent dans l'entreprise et s'arrangeait à présenter au groupe Valeo un standard de gestion du site, tout en ayant un style de management paternaliste »* (D1).

Les salariés sont attachés à leur usine : *« beaucoup de salariés étaient là, à la création du site, en cas de besoin ils sont prêts à travailler le soir ou le dimanche. Ce site n'a connu que deux jours de grève en trente ans d'histoire. Par contre, la plupart des salariés sont hermétiques aux nouveaux outils de management »* (D1).

Le groupe Valeo semble, au contraire, essentiellement dirigé sur la base d'indicateurs de rentabilité ; les instruments TQM répondent à une démarche de rationalisation de ses activités de production et sont orientés vers la gestion des coûts : *« Valeo néglige quelque peu l'aspect humain en se concentrant sur la rentabilité. Le développement de la participation est une notion souvent mise en avant, mais en réalité le management est très directif »* (D2).

Il apparaît, de surcroît, que les modèles de management d'inspiration japonaise, sont mis en place sans prendre en considération les spécificités culturelles de l'entreprise : *« On recopie des outils développés au Japon dans une culture totalement différente, il n'y a pas plus individualiste que le Français et pas plus collectiviste que le Japonais et on agit par mimétisme sans chercher à voir si les outils sont transférables et applicables »* (D1).

Même si le client constitue l'objectif ultime des pratiques mises en œuvre par Valeo, la plupart des salariés n'a pas de contacts avec les clients.

- **Variables économiques**

Hormis l'année qui a précédé les entretiens, les performances économiques et financières du groupe sont bonnes. Depuis 1987, Valeo n'a cessé de conforter sa position sur son marché tout en conquérant de nouveaux marchés à l'étranger.

- **Légitimité**

Les clients de Valeo attendent que le groupe Valeo déploie des instruments de management : « *Au cours des visites de notre usine, les clients ne comprendraient pas s'ils ne voyaient pas des outils TPM, SMED, JAT* » (D2).

Valeo se doit également d'être légitime par rapport à ses actionnaires. En 2001, à la suite de choix hasardeux d'un PDG qui est resté un peu plus d'un an à la tête de Valeo, le groupe a mis en place un gouvernement d'entreprise, ce qui a eu pour effet d'accentuer l'influence des actionnaires : « *On sent que l'on doit déployer des outils qui permettent de réduire les coûts. Il est important de ne pas décevoir nos actionnaires* » (D1).

- **Mimétisme/ Champ**

Les pratiques de Valeo sont influencées par le secteur de l'automobile. Ainsi, le recours à des instruments TQM s'est principalement effectué par imitation des constructeurs automobiles et des principaux concurrents : « *La base du système de production Valeo (SPV) est la reconduite du Toyota production system qui a été mis en place parce que l'on a benchmarké Denso, filiale de Toyota. Plus récemment, on a benchmarké Melco, filiale alternateurs de Mitsubishi* ».

Les comportements du groupe sont, par conséquent, déterminés par des modèles qui ont fait leurs preuves. Cependant, Valeo fait très peu appel aux consultants, mais développe des structures internes chargées d'adapter et de déployer les outils ; la surveillance de l'environnement étant un des facteurs clés de succès de cette entreprise.

2.5. Eurotunnel

Dans cette société, nous avons interrogé quatre personnes (E1, E2, E3, E4). Les données collectées sont regroupées dans le tableau 28.

Tableau 28 : Eurotunnel, matrice à groupements conceptuels

| Facteurs | Données collectées |
|-------------------------------------|--|
| Variables environnementales | <ul style="list-style-type: none"> • Concurrence des compagnies de ferries P&O et Seafrance dont l'expérience dans le trafic transmanche est forte (E1, E2) • Secteur du transport réglementé et technique (E1, E4) • Environnement sociopolitique instable (E1, E2, E4) |
| Variables organisationnelles | <ul style="list-style-type: none"> • Culture d'entreprise peu affirmée (E1, E3, E4) • Compétences centrées sur la maîtrise des techniques (E1, E2, E4) • Board composé des principaux actionnaires qui valide et conseille la gestion du comité exécutif (E1, E2) • Lacunes managériales (E1, E2, E3, E4) • Société franco-britannique perméable aux modèles anglo-saxons (E1, E3, E4) • Importance de la formation (E3, E4) • La logistique et la gestion des flux sont cruciales (E1, E3, E4) |
| Variables économiques | <ul style="list-style-type: none"> • Endettement très élevé. Banquiers et actionnaires floués (E3, E4) • Exploitation insuffisante et inférieure aux prévisions (E1, E2, E3) • Objectif de Réduction les coûts d'exploitation et administratifs (E1, E2, E4) |
| Rôle joué par un acteur | <ul style="list-style-type: none"> • Un cadre des ressources humaines a introduit et déployé le 360°, méthode qu'il a connue dans ses deux entreprises précédentes (E1, E2, E3) • Le directeur de la maintenance a déployé des instruments TQM qu'il avait utilisés dans d'autres organisations (E2, E3, E4) |
| Légitimité | <ul style="list-style-type: none"> • Recherche de légitimité par rapport aux banques et aux actionnaires (E1, E3, E4) • Positionner l'entreprise comme une entreprise performante pour l'avenir (E1, E3) |
| Mimétisme Champ | <ul style="list-style-type: none"> • Transposition de pratiques d'entreprises du secteur et d'autres secteurs (E1, E2, E4) • Présence massive de consultants (E2, E3, E4) |

- **Variables environnementales**

Les forces concurrentielles du trafic transmanche ne sont pas défavorables, Eurotunnel a rapidement pris des parts de marché aux deux sociétés de car-ferries concurrentes. Cependant, le caractère fortement réglementé de l'activité et les aléas sociopolitiques auxquels est confrontée Eurotunnel constituent un handicap : *« notre activité est soumise aux mesures fiscales en matière de tabac et d'alcool, ces dernières années, le différentiel de fiscalité a attiré de nombreux Anglais qui n'hésitaient à faire le plein en France et qui repartaient quelques heures après. Le rattrapage fiscal dans ce domaine entre la France et l'Angleterre nous fait un peu peur »* (E1).

- **Variables organisationnelles**

Eurotunnel est confrontée à des lacunes managériales : *« nos secondes lignes ont des compétences essentiellement techniques, de plus, notre culture d'entreprise n'est pas très affirmée, la société s'est évidemment créée à partir de transfuges, notamment de la SNCF et de la RATP et la mayonnaise n'a pas pris »* (E2).

À partir de 1996, il a fallu reconfigurer totalement Eurotunnel, minée par des pratiques dispendieuses et inefficaces, une absence de cohésion, une pléthore de niveaux hiérarchiques : *« le matériel n'était pas adapté à l'exploitation, il fallait réduire énormément les coûts d'exploitation et trouver une efficacité qui n'existait pas. Il fallait repositionner l'entreprise comme une entreprise de réussite pour l'avenir »* (E1). Le reengineering s'est traduit par un plan social qui a concerné 650 personnes, et par un changement de structure, moins fonctionnelle et orientée vers le client : *« tout ce qui était fait pour se faire plaisir a été abandonné, il fallait s'adapter aux rythmes et aux besoins des clients »* (E3). Le reengineering a répondu à une situation d'urgence.

En réponse à ces profonds bouleversements, Eurotunnel a souhaité améliorer les performances de chacun avec :

- des plans de formation pour tous les salariés et plus particulièrement pour les premières et les deuxièmes lignes de management ;
- une évaluation 360° qui a été imposée aux principaux cadres d'Eurotunnel ;
- des centres de développement qui, en fonction des résultats obtenus lors de l'évaluation 360°, ont permis aux cadres de renforcer leurs compétences ; ces cadres ont été assistés par des coaches.

Les termes de développement personnel, de dialogue, d'esprit d'équipe, de progrès ressortent des classeurs de PDI ou de CEGOS, consultants mobilisés par Eurotunnel pour améliorer les

compétences de son personnel. Eurotunnel a mis l'accent sur la formation en créant une unité détachée de la direction des ressources humaines chargée d'organiser la formation de ses membres.

La gestion des flux de voyageurs et de marchandises est un paramètre fondamental de l'organisation et de l'activité d'Eurotunnel, nous y reviendrons dans la rubrique « mimétisme/ champ ».

- **Variables économiques**

Eurotunnel est un cas spécifique, puisque son niveau d'endettement est tel, que n'importe quelle autre entreprise aurait été liquidée ; le caractère institutionnel de l'activité lui a évité cette déconvenue. Les difficultés proviennent principalement de deux causes :

- une surévaluation des prévisions d'activité : « *nous avons tablé au départ sur 30 millions de voyageurs et 15 millions de tonnes de fret par an. L'année dernière, nous avons transporté 7 millions de voyageurs et 2 millions de tonnes de fret* » (E2) ;
- un endettement initial incontrôlé : « *les coûts de construction du tunnel estimés à 49 milliards de francs en 1987, ont dépassé les 100 milliards, les prévisions se sont avérées désastreuses. Notre dette dépasse les 9 milliards d'euros, soit dix fois notre chiffre d'affaires annuel, et les intérêts annuels s'élèvent à 500 millions d'euros* » (E2).

- **Rôle joué par un acteur**

Deux acteurs d'Eurotunnel sont à l'origine du déploiement de nouveaux instruments de management au sein de leur organisation.

Le premier, responsable du service formation, a initié l'évaluation 360°, car il avait eu l'occasion d'être confronté à cet instrument en Grande-Bretagne, dans ses emplois précédents : « *Il est courant d'évaluer les collaborateurs d'une entreprise ; il était également important que les principaux cadres d'Eurotunnel puissent disposer d'un bilan sur leurs compétences, d'autant plus que nous avons décelé des problèmes dans le management. C'est vrai qu'en France, ce n'est pas facile de faire passer ce mode d'évaluation. Dans deux de mes précédentes entreprises en Angleterre, le 360° a fait évoluer les choses, il est vrai que les cadres anglais sont plus disposés à se remettre en question* » (E2).

Le deuxième, directeur de la maintenance du matériel roulant qui a longtemps travaillé dans l'industrie, a contribué largement au déploiement d'instruments TQM du type TPM et 5S et a tenté d'insuffler un esprit kaizen dans son service : « *la maintenance du matériel roulant d'Eurotunnel s'apparente à une activité industrielle ; il m'apparaissait naturel d'appliquer*

des dispositifs que j'ai pu utiliser avec succès par le passé dans des entreprises industrielles » (E4).

- **Légitimité**

Les principaux actionnaires ont manifesté leur attente de changements. Aussi ont-ils provoqué la création d'un « board » qui valide les actes de gestion du comité exécutif. De même, les banques ont exigé des comptes, même si elles ont choisi la voie de la conciliation. Quant aux « petits porteurs », ils ont pu ressentir ce que les souscripteurs de l'emprunt russe avaient vécu au début du 20e siècle.

En conséquence, il y a, dans le choix de reconfigurer la société, de trouver des solutions, d'améliorer les compétences et les performances des acteurs d'Eurotunnel, une forte recherche de légitimité auprès de ses parties prenantes : *« nous sommes victimes d'un déficit d'image auprès de nos partenaires, nous sommes dans l'obligation de les rassurer en montrant que nous prenons des mesures qui vont dans le bon sens et que nous voulons tirer un trait sur les erreurs du passé »* (E1).

- **Mimétisme/champ**

En plus des acteurs auxquels nous avons fait référence et qui ont contribué à transposer des pratiques qui ont fonctionné dans d'autres organisations, d'autres propos attestent qu'Eurotunnel se livre à des comportements mimétiques : *« il y a tellement de consultants qui viennent régulièrement nous proposer des solutions pour régler nos dysfonctionnements que nous finissons par succomber aux outils qui semblent avoir fait leurs preuves »* (E4).

La logistique constitue un enjeu crucial de l'activité d'Eurotunnel, il s'agit d'optimiser la gestion des flux de voyageurs et de marchandises. Pour ce faire, Eurotunnel a mis en œuvre une supply chain en s'inspirant de sociétés du domaine des transports ou d'autres domaines pour lesquels la logistique constitue un élément clé de l'activité : *« nous sommes allés voir ce qui se passait dans des compagnies aériennes, des compagnies ferroviaires et des sociétés de VPC qui travaillent en flux tendus »* (E1).

2.6. Le CCF

Dans cette banque, nous avons interrogé deux cadres, l'un appartient au siège social (F1), l'autre (F2) est directeur d'agence. Les données collectées sont regroupées dans le tableau 29.

Tableau 29 : CCF, matrice à groupements conceptuels

| Facteurs | Données collectées |
|-------------------------------------|--|
| Variables environnementales | <ul style="list-style-type: none"> • La discrétion et le secret caractérisent les comportements et pratiques bancaires (F1, F2) • Secteur qui, depuis le milieu des années 1980, est déréglementé, dont la concurrence s'est intensifiée et qui s'est oligopolisé (F1, F2) • Les produits bancaires requièrent une bonne connaissance de la législation fiscale et comptable (F1, F2) • La banque est un secteur pour lequel la rentabilité est élevée (F2) • Les clients sont exigeants (F1, F2) • Les conventions collectives sont trop avantageuses (F1, F2) • Impact de la loi sur les 35 heures (F1, F2) |
| Variables organisationnelles | <ul style="list-style-type: none"> • Structure flexible (F1) • Importance de la formation (F1) • La relation client est un facteur de succès (F1, F2) • Culture d'entreprise caractérisée par une gestion de type « petite entreprise » (F1, F2) • Imperméabilité aux consultants et aux pratiques de management à la mode (F1) |
| Variables économiques | <ul style="list-style-type: none"> • Forte rentabilité (F2) • Activité soutenue (F1, F2) • Nécessité de réduire les coûts pour rester compétitif (F1, F2) |
| Mimétisme Champ | <ul style="list-style-type: none"> • Présence limitée des consultants (F1, F2) |

- **Variables environnementales et économiques**

La Banque est un secteur d'activité marqué par la stabilité jusqu'aux années 1990. Beaucoup de banques sont encore imprégnées par cette stabilité et sont hermétiques aux effets de mode, la discrétion et le secret caractérisent les comportements et pratiques bancaires.

Le secteur bancaire s'est ensuite déréglementé et libéralisé, mais reste défini par des pratiques et des comportements spécifiques. « *On ne peut pas appliquer des méthodes, des schémas, des modèles de management aussi facilement que dans d'autres activités* » (F2). Dans ce secteur, les forces concurrentielles sont favorables aux banques, leur niveau de rentabilité est nettement supérieur à la rentabilité moyenne constatée dans le reste de l'économie. : « *Il n'y a pas d'urgence à inventer ou à adopter des pratiques miraculeuses pour gagner quelques points de marge, notre activité est soutenue et très rentable* » (F2).

Le CCF souhaite se centrer sur l'aspect commercial de son activité et externalise le plus possible les fonctions administratives, ceci pour, au moins, deux raisons :

- elle subit, comme les autres banques, une plus forte concurrence ; la déréglementation et le décloisonnement du secteur bancaire nécessitent de maîtriser les coûts : « *Même si nous sommes encore très bien, nous devons faire des efforts en matière de coûts, car nous sommes engagés dans un processus de concurrence accrue* » (F1) ;
- les conventions collectives sont très favorables au personnel du secteur bancaire. : « *On ne peut plus rémunérer une personne qui a vingt ans d'ancienneté pour des tâches administratives avec les salaires pratiqués dans la banque* » (F2).

- **Variables organisationnelles**

« *Le CCF a une gestion de petite entreprise, les choses sont faites par tradition* » (F1), ceci explique sa méfiance à l'égard des consultants. Le CCF est une organisation qui est (au moment des entretiens) hermétique aux instruments de management en vogue.

Toutefois, la relation avec les clients constitue une variable fondamentale de l'activité de cette banque, car ses clients sont considérés comme étant exigeants : « *La clientèle, entreprises et particuliers, est plutôt haut de gamme. Le CCF est à l'origine une banque d'affaires* » (F1). De ce fait, cette banque a opté pour l'empowerment ; le personnel dispose d'un pouvoir de décision élargi, car les clients attendent un traitement rapide et efficace de leurs demandes et problèmes. Dès lors, le CCF se concentre sur un recrutement de qualité pour réussir son empowerment : « *si nous voulons donner plus de marge de manœuvre à nos collaborateurs, nous n'avons pas droit à l'erreur dans notre recrutement* » (F1).

De même, la formation des collaborateurs est renforcée, car les produits bancaires et d'assurance évoluent et se multiplient rapidement : « *nous sommes dans l'obligation d'offrir à nos collaborateurs des formations susceptibles de leur fournir des compétences en fiscalité, en gestion, en assurance, car le décloisonnement des produits nous contraint à la polyvalence* » (F1).

Contrairement aux autres organisations, les propos recueillis ne nous ont pas permis de retrouver les principes néo-institutionnels. En effet, le CCF ne semblait pas en quête de légitimité vis-à-vis de ses actionnaires. La présence limitée de consultants n'était pas de nature à provoquer des mécanismes de mimétisme et aucun acteur de l'organisation n'avait initié un nouvel instrument de management. Cependant, le groupe HSBC l'incitera certainement à faire la preuve de sa légitimité dans les années à venir.

2.7. La Redoute

Dans cette société de vente par correspondance, nous avons choisi de nous intéresser au point de vue de deux cadres des ressources humaines (G1, G2). Les données collectées sont regroupées dans le tableau 30.

Tableau 30 : La Redoute, matrice à groupements conceptuels

| Facteurs | Données collectées |
|-------------------------------------|--|
| Variables environnementales | <ul style="list-style-type: none"> • La Redoute est le n°1 de la VPC en France (G1, G2) • La VPC est un secteur dont le concept est vieillissant (G1) • De nouveaux concurrents apparaissent (G1, G2) • Articles exposés à des effets de mode (G1, G2) |
| Variables organisationnelles | <ul style="list-style-type: none"> • Appartient au groupe PPR qui contrôle la gestion de l'entreprise (G1, G2) • Lacunes managériales (G1, G2) • Culture d'entreprise inadaptée (G1, G2) • Présence de consultants (G1, G2) • Structure peu satisfaisante (G1) • La plupart des salariés n'ont pas de contact avec le client (G1, G2) • La gestion des stocks est cruciale (G1) |
| Variables économiques | <ul style="list-style-type: none"> • La gestion des stocks est fondamentale (G1, G2) • La Redoute est considérée comme une belle endormie, les résultats ne sont pas à la hauteur des objectifs (G1) • Risque élevé sur les approvisionnements (G1, G2) |
| Légitimité | <ul style="list-style-type: none"> • Impératif de rentabilité imposé par le groupe PPR (G1, G2) • Le 360° est souhaité par les actionnaires (G1, G2) |
| Mimétisme Champ | <ul style="list-style-type: none"> • Accroissement de l'influence des consultants (G1, G2) • Transposition de pratiques managériales qui ont fonctionné dans d'autres filiales du groupe (G1, G2) |

• **Variables environnementales**

La Redoute est le numéro 1 de la VPC en France avec 30 % de parts du marché. Le numéro 2, les Trois Suisses, détient 20 % de parts de marché. La Redoute est donc en situation de position dominante sur ce marché, ce qui pourrait satisfaire ses dirigeants, mais la concurrence est surtout le fait des grands distributeurs et des enseignes spécialisées dans le

vêtement : « *on ne cesse de répéter à nos collaborateurs que nos concurrents sont Carrefour, Zara, Gap et pas seulement les Trois Suisses ou Quelle* » (G1).

La Redoute a connu pendant de nombreuses années une situation enviable ; la position de La Redoute est stable dans le secteur de la VPC, secteur qui ne fait pas l'objet de turbulences particulières. Les forces concurrentielles sont favorables à La Redoute :

- excepté dans le domaine de l'électronique, ses fournisseurs sont nombreux et interchangeables ;
- ses clients sont des particuliers qui n'ont quasiment aucun pouvoir de négociation.

Cependant, la VPC est un secteur en perte de vitesse et La Redoute doit être en mesure de s'adapter : « *La Redoute doit changer son image, doit être plus percutante et faire un catalogue qui vende* » (G2).

- **Variables organisationnelles**

En 2001, l'enquête sociale commandée par PPR démontre que le climat général n'est pas bon et fait état de lacunes managériales ; la culture d'entreprise est inadaptée. Sur les conseils du cabinet Mac Kinsey, La Redoute s'est réorganisée en structure « marché » plus en phase avec les besoins de la clientèle. Cette réorganisation n'a pas été appréciée. En effet, les missions assignées aux membres de l'organisation n'étaient pas clairement définies.

Le qualificatif d'« atténué » a été accolé à ce reengineering ; même s'il s'est traduit par une reconfiguration transversale de l'organisation, une révision des processus et des missions de chacun, il n'y a pas eu une recherche d'évolution spectaculaire des coûts et des performances, ni de plan social : « *des gens ne se sont pas retrouvés dans l'organisation parce que cela a changé leur métier, mais il n'y a pas eu de licenciements* » (G1).

- **Variables économiques**

La Redoute doit, pour satisfaire ses clients, être capable de fournir rapidement tous les articles figurant dans le catalogue, contrainte plus lourde qu'une enseigne traditionnelle de la distribution dont les clients sont généralement attirés par les articles présentés dans ses magasins.

Les articles proposés sont également la résultante d'un « pari » sur la tendance de la mode. C'est pourquoi, la logistique, l'approvisionnement et la minimisation des coûts générés par les stocks sont cruciaux pour l'activité de La Redoute. Aussi, une démarche de qualité totale, la supply chain, a-t-elle été adoptée. Elle répond, ainsi, à un besoin spécifique de La Redoute.

- **Légitimité**

En raison de l'apparition de certaines tensions, de problèmes de management, du manque d'implication et du résultat d'exploitation insuffisant, l'emprise du groupe PPR s'est accentuée sur le management de cette organisation.

C'est ainsi qu'en 2001, La Redoute a eu recours aux entretiens d'évaluation des performances : « *Les compétences, c'est bien, elles finiront par payer..., ce discours n'est plus suffisant, il faut des résultats* » (G2). Ces évaluations ont pour finalité de sanctionner ou de récompenser, par un système de bonus, les cadres de la Redoute.

Pour renforcer ce dispositif, une procédure d'évaluation 360° a été déployée au cours de l'année 2002, elle a concerné les cent principaux cadres de l'entreprise. Le groupe PPR a affecté une personne pour la piloter : « *j'ai été envoyée à La Redoute pour ma maîtrise du 360°, les responsables du groupe souhaitent que cela puisse faire évoluer le management dans le bon sens* » (G2).

Avec le management des performances, on assiste à un changement de cap à La Redoute. Ce changement est rendu nécessaire par la concurrence plus affirmée des sociétés n'appartenant pas au secteur de la VPC, au relatif déclin du secteur et aux exigences du groupe PPR.

- **Mimétisme/ Champ**

Le développement des instruments de management, à La Redoute, coïncide avec la présence accrue des consultants, souhaitée par le groupe PPR : « *Nous sentons que PPR n'a pas confiance dans notre manière de faire, et nous impose des consultants qui nous proposent des méthodes qui ont bien marché dans d'autres entreprises* » (G1). De même, l'évaluation 360° a été mise en œuvre à La Redoute à la suite de son déploiement dans d'autres filiales du groupe PPR : « *Le groupe PPR n'est pas à sa première expérience du 360°, il veut donner un esprit plus anglo-saxon à ses managers. Il est indispensable qu'ils puissent se remettre en question, comme le font les cadres anglais ou américains. Il faut rompre avec la tradition de la position acquise* » (G2).

2. 8. Mattel

Dans cette société commerciale, nous avons interrogé deux cadres commerciaux (H1, H2). Les données collectées sont regroupées dans le tableau 31.

Tableau 31 : Mattel, matrice à groupements conceptuels

| Facteurs | Données collectées |
|-------------------------------------|--|
| Variables environnementales | <ul style="list-style-type: none"> • Pouvoir de négociation des clients (H1, H2) • Le marché du jouet est relativement atomisé (H1, H2) • Impact des marchés financiers (H1) • Articles exposés à la mode (H1) |
| Variables organisationnelles | <ul style="list-style-type: none"> • Structure inadaptée (H1, H2) • Board américain qui demande des comptes tous les mois aux directeurs généraux de chaque filiale (H1, H2) • Influence anglo-saxonne (H1) • Plus de la moitié des salariés sont des commerciaux en relation directe avec les clients (H1, H2) • La logistique est une contrainte forte (H1, H2) |
| Variables économiques | <ul style="list-style-type: none"> • Baisse du chiffre d'affaires (H1, H2) • Fournisseurs de Mattel France implantés en Asie (H, H2) • Risque élevé sur les approvisionnements (H1, H2) |
| Rôle joué par un acteur | <ul style="list-style-type: none"> • Un nouveau directeur commercial a initié l'empowerment et la supply Chain (H1, H2) |
| Légitimité | <ul style="list-style-type: none"> • Pratiques de management souhaitées par Mattel Inc. et les clients (H1, H2) |
| Mimétisme champ | <ul style="list-style-type: none"> • Mattel est adhérent du groupe Lilec, ce qui a pu l'orienter vers certaines pratiques de management (H1, H2) • Présence marquée des cabinets de consultants BCG et ARJ (H1, H2) |

• **Variables environnementales**

Les clients de Mattel disposent d'un pouvoir de négociation élevé. Le marché du jouet en France est relativement atomisé : « *Mattel est leader avec 14,5 % des parts de marché, alors que le troisième représente 3,4 % des parts de marché* » (H2). Mattel France doit composer

avec les marchés financiers ; elle est une filiale de Mattel Inc, groupe américain coté à Wall Street.

- **Variables organisationnelles**

Sur les conseils du cabinet de consultants du BCG, Mattel France a décidé d'entreprendre un reengineering pour faire correspondre sa structure aux caractéristiques et attentes du client :

- « *le BCG avait déterminé que la structure de Mattel ne correspondait plus à la vision du marché de demain ; les clients de Mattel se regroupaient, il fallait des personnes capables de négocier avec les centrales d'achat* » (H1).

- « *il fallait simplifier les processus et créer une synergie entre les départements* » (H2).

Le reengineering a abouti à ne conserver que les collaborateurs jugés les plus performants. Pour compléter ce dispositif, Mattel a recours à l'empowerment pour les membres de la société qui ont

réchappé à la restructuration. Le personnel étant principalement constitué de commerciaux en relation directe avec les clients, il s'agissait de renforcer la crédibilité de Mattel auprès de ces derniers.

L'accent a également été mis sur le management des performances (évaluation 360°, formation, entretien d'évaluation).

- **Variables économiques**

Mattel est confrontée à :

- une baisse de son chiffre d'affaires ;

- des difficultés d'approvisionnement (trois mois de délai de livraison) ;

- une activité soumise aux contraintes de la mode vestimentaire : « *chaque année la collection est renouvelée à 90 %, il faut pouvoir anticiper les goûts des consommateurs* » (H1).

Les risques d'erreurs sur les approvisionnements ont des conséquences directes sur l'activité de Mattel. C'est ainsi qu'a été créé un département supply chain pour permettre une profonde transformation de la logistique.

- **Rôle joué par un acteur**

Le directeur commercial provenant de Colgate a été l'instigateur de la supply chain chez Mattel France. Le fait que ce soit un transfuge de Colgate, n'est pas un hasard ; cette entreprise est une des pionnières en matière de reengineering et de *best practices*. Mattel l'a repéré chez Colgate, comme étant un leader du changement, l'a recruté pour sa connaissance

des instruments de management plus que pour ses compétences commerciales et l'a rapidement promu dans une autre filiale du groupe lorsque sa mission a été remplie.

- **Légitimité**

L'influence de la société mère américaine, Mattel Inc a été prépondérante dans la décision de procéder à un reengineering qui s'est traduit, chez Mattel France, par une baisse des coûts de revient de 20% et par le licenciement du tiers du personnel ; l'effectif salarié est passé de 230 à 160 personnes. Cela a abouti à la fixation d'objectifs ambitieux et au développement de relations transversales : « *L'ensemble de ces mesures nous a permis de renforcer notre légitimité auprès de nos actionnaires* » (H1).

- **Mimétisme/ Champ**

Mattel est adhérent du groupe Lilec qui regroupe les principaux fournisseurs de la grande distribution (Coca-Cola, Procter, Colgate, Sara Lee...). Ce groupe favorise l'échange d'informations et de pratiques ; lesquelles ont pu influencer Mattel. Le groupe Lilec constitue, ainsi, un terrain favorable au benchmarking des instruments de management.

De même, « *la présence accrue des cabinets ARJ et BCG incite Mattel à se lancer dans des best practices* » (H2).

2.9. Condensation des résultats

Les résultats présentés site par site, dans les paragraphes précédents, vont être condensés et synthétisés dans une méta-matrice ordonnée par site (tableau 32) afin d'obtenir des régularités et de généraliser les résultats obtenus. Les données condensées seront ensuite discutées et mises en perspective avec les principes néo-institutionnels dans le point 3 de ce chapitre. Rappelons que les sites sont représentés par des lettres. A, pour Ascométal ; B, pour Sollac ; C, pour Rexam ; D, pour Valeo ; E, pour Eurotunnel ; F, pour le CCF ; G, pour La Redoute ; H, pour Mattel.

Tableau 32 : méta-matrice ordonnée par site des facteurs déterminant l'adoption d'un instrument de management

| | Variables environnementales | Variables organisationnelles |
|----------|---|---|
| A | <ul style="list-style-type: none"> - pouvoir de négociation des clients élevé (A1, A2, A4) - concurrence des pays émergents (A1, A2, A3, A4) - secteur soumis à la concentration des entreprises depuis 1990 (A1, A2, A3, A4) - conventions collectives (A2, A3, A4) - Impact des 35 heures (A1, A2, A4) - normes environnementales (A1, A2, A3) | <ul style="list-style-type: none"> - un consultant a été imposé par la société mère (A1, A2, A3) - lacunes managériales (A1, A2, A4) - lacunes techniques (A1, A2, A3, A4) - la plupart des salariés n'a pas de contact avec le client (A1, A2, A3) - démographie, départs en retraite (A1, A2, A3, A4) - la gestion de l'usine est contrôlée par les actionnaires (A1, A2, A3) |
| B | <ul style="list-style-type: none"> - pouvoir de négociation des clients et des fournisseurs élevé (B1, B2, B3) - exposé aux produits de substitution (B1, B2, B3) - les technologies et produits évoluent rapidement (B2) - concurrence des pays émergents (B1, B2, B3) - conventions collectives (B1, B3) - normes environnementales (B1, B3) - impact de la loi sur les 35 heures (B1, B2) | <ul style="list-style-type: none"> - usine imprégnée par les instruments TQM (B2, B3) - pratiques développées avec pragmatisme (B2, B3) - démographie, départs en retraite (B1, B2) - la participation est un fondement de l'entreprise (B1, B2) - les managers ont une formation ingénieur (B2) - importance de la formation (B1, B2, B3) |
| C | <ul style="list-style-type: none"> - pouvoir de négociation des clients élevé (C1, C3, C4) - secteur soumis à la concentration des entreprises depuis 1990 (C1, C3, C4) - conventions collectives (C1, C2, C3, C4) - normes environnementales (C2, C3) - impact de la loi sur les 35 heures (C1, C2, C3) | <ul style="list-style-type: none"> - usine imprégnée par les instruments TQM (C1, C2, C3, C4) - pratiques développées avec pragmatisme (C2, C3, C4) - culture de la participation (C2, C3, C4) - importance de la formation (C1, C3, C4) - la plupart des salariés n'ont pas de contact avec le client (C2, C3, C4) - la gestion de l'usine est contrôlée par les actionnaires (C1, C2, C3) |
| D | <ul style="list-style-type: none"> - pouvoir de négociation des clients élevé (D1, D2) - le marché, les technologies et les produits évoluent rapidement (D1, D2) - impact de la loi sur les 35 heures (D1) | <ul style="list-style-type: none"> - la plupart des salariés n'ont pas de contact avec le client (D1, D2) - culture d'entreprise du site (modèle charismatique et paternaliste) différente de la culture du groupe (D1, D2) - management du groupe orienté vers la rentabilité (D1, D2) |
| E | <ul style="list-style-type: none"> - environnement sociopolitique instable (E1, E2, E4) | <ul style="list-style-type: none"> - culture d'entreprise inadaptée (E1, E3, E4) - lacunes managériales (E1, E2, E3, E4) - influence anglo-saxonne (E1, E3, E4) - importance de la formation (E3, E4) - la logistique et la gestion des flux sont cruciales (E1, E3, E4) |
| F | <ul style="list-style-type: none"> - les conditions du marché ont changé (F1, F2) - forces concurrentielles favorables (F1, F2) - clients exigeants (F1) - conventions collectives (F1, F2) - impact de la loi sur les 35 heures (F1, F2) | <ul style="list-style-type: none"> - structure flexible (F1) - importance de la formation (F1) - la relation client est un facteur de succès (F1, F2) - culture d'entreprise caractérisée par une gestion de type familial (F1, F2) - imperméabilité aux consultants et aux instruments à la mode (F1) |
| G | <ul style="list-style-type: none"> - secteur vieillissant (G1, G3) - de nouveaux concurrents apparaissent (G1, G2) - articles exposés à des effets de mode (G1, G2) | <ul style="list-style-type: none"> - culture d'entreprise inadaptée (G1, G2) - le groupe contrôle la gestion de l'entreprise (G1, G3) - lacunes managériales (G1, G2) - structure peu satisfaisante (G1, G3) - la plupart des salariés n'a pas de contact avec le client (G1, G2, G3) - la gestion des stocks est cruciale (G1, G3) |
| H | <ul style="list-style-type: none"> - pouvoir de négociation des clients élevé (H1, H2) - marché atomisé (H1, H2) - articles exposés à des effets de mode (H1) | <ul style="list-style-type: none"> - structure inadaptée (H1, H2) - contrôle du board (H1, H2) - influence anglo-saxonne (H1) - plus de la moitié de salariés sont des commerciaux en relation directe avec les clients (H1, H2) - la logistique est une contrainte forte (H1, H2) |

Tableau 32 : méta-matrice ordonnée par site des facteurs déterminant l'adoption d'un instrument de management (suite)

| | Variables économiques | Rôle joué par un acteur | Légitimité | Mimétisme/Champ |
|----------|--|---|--|--|
| A | - résultats négatifs (A1, A2, A4) - chasse aux pertes et recherche de baisse des coûts de production (A1, A2, A3) | - le PDG du groupe a imposé le management opérationnel (A1, A2) | - un cadre a bénéficié de son implication dans les pratiques TQM (A1) - pratiques souhaitées par les clients (A1, A2, A3) - TPM suggéré par la précédente société mère (A1, A3, A4) | - management influencé par les méthodes anglo-saxonnes et japonaises (A1, A2) - imitation de pratiques d'entreprises de la métallurgie (A1, A3, A4) - influence des consultants (A2, A3, A4) |
| B | - obligation de consentir des efforts sur les coûts et la qualité des produits (B2, B3) | - le PDG issu d'un groupe connu pour ces pratiques TQM a accentué les démarches TQM (B1, B2) | - prix qualité totale (B1, B2) - régulièrement « benchmarkée » par des entreprises d'autres secteurs (B1, B2, B3) | - influence des méthodes japonaises (B1, B3) - benchmarking interne (B1, B2, B3) - influence des consultants (B1, B2, B3) |
| C | - obligation de réduire les coûts (C1, C2, C3, C4) - baisse d'activité (C1, C2, C3) | - Le directeur de l'usine a été nommé pour son expérience antérieure du six sigma dans une autre organisation (C1, C4) | - pratiques souhaitées par les clients (C1, C2, C4) - évaluation de l'usine par les actionnaires sur sa capacité à développer efficacement les pratiques liées à l'amélioration continue (C1, C2, C3) | - influence du Toyota production system (C1, C4) - influence des consultants (C1, C2, C3, C4) |
| D | - performance économique et financière satisfaisante (D2) | | - pratiques souhaitées par les clients (D1, D2) - recherche de légitimité par rapport aux actionnaires (D1, D2) | - influence des méthodes japonaises (D1, D2) - Benchmarking (D1, D2) - transposition de pratiques d'entreprises du secteur (D2) |
| E | - endettement élevé (E3, E4) - activité insuffisante (E1, E2, E3) - coûts à réduire (E1, E2, E4) | - un cadre des ressources humaines a imposé et déployé le 360° (E1, E2, E3) - Le directeur de la maintenance a initié les instruments TQM (E2, E3, E4) | - recherche de légitimité par rapport aux banques et aux actionnaires (E1, E3, E4) | - transposition de pratiques d'entreprises du secteur et d'autres secteurs (E1, E2, E4) - présence massive de consultants (E2, E3, E4) |
| F | - forte rentabilité (F2) - activité soutenue (F1, F2) - nécessité de réduire les coûts pour rester compétitif (F1, F2) | | | - présence limitée des consultants (F1, F2) |
| G | - résultats à améliorer (G1, G3) -risque élevé sur les approvisionnements (G1, G2, G3) | | - le 360° est souhaité par les actionnaires (G1, G2) | - accroissement de l'influence des consultants (G1, G2, G3) - Transposition de pratiques managériales d'autres filiales du groupe (G1, G2) |
| H | - baisse du CA (H1, H2) - risque élevé sur les approvisionnements (H1, H2) | - un directeur commercial a initié l'empowerment et la supply chain (H1, H2) | - pratiques souhaitées par le board et par les clients (H1, H2) | - influence d'un groupement d'entreprises (H1, H2) - influence des consultants (H1, H2) |

3. Discussion et retour à la théorie

Tout en confirmant la prégnance de variables institutionnelles sur la décision d'adoption d'un instrument de management, nous avons pu vérifier ce que nous avons établi avec le modèle intermédiaire (figure 13), à savoir que les contextes concurrentiel et organisationnel constituent des conditions préalables à l'adoption d'un instrument de management. Ainsi, nous qualifions de « facteurs déclencheurs » les variables environnementales, organisationnelles et économiques qui créent les conditions de l'adoption. Nous avons également confirmé l'existence de « facteurs moteurs », tels que le rôle joué par un acteur, la nécessité d'apparaître légitime et le déploiement de processus mimétiques ; lesquels favorisent l'adoption. Enfin, nous avons fait émerger la présence de « facteurs discriminants » qui expliquent pourquoi une entreprise choisit un certain type d'instruments plutôt qu'un autre.

Les données et variables condensées dans le tableau 32 sont reclassées, selon qu'elles sont conditionnées par l'environnement institutionnel, et qu'elles s'apparentent à des facteurs déclencheurs, moteurs et discriminants.

3.1. Environnement institutionnel et adoption d'un instrument de management

Quatre variables institutionnelles semblent plus particulièrement influencer la diffusion des instruments de management en vogue auprès des entreprises.

Tout d'abord, le contexte de changement perpétuel et de transformation permanente auquel seraient confrontées les organisations, d'Aveni (1994) parle de contexte d'hypercompétition, impose à l'entreprise de se réorganiser souvent et rapidement : « *Nous sommes contraints d'évoluer constamment pour rester compétitifs, ce n'est pas plaisant, mais c'est une nécessité* » (A1). L'hypercompétition, conditionnée par le processus de mondialisation de l'économie, produit un ensemble de règles et de sanctions qui agit sur le comportement des entreprises et des États, ce qui en fait une institution à part entière.

Ensuite, la diffusion systématique des normes ISO dans de nombreux secteurs d'activité, depuis le début des années 1990, astreint les entreprises à adapter leur management aux préconisations de l'ISO. Elles trouvent dans les instruments fondés sur les principes lean et kaizen, des modèles conformes à ces exigences : « *La norme ISO 9001 version 2000 est au-dessus de tout et les outils qualité viennent s'insérer dans chaque chapitre et correspondent exactement à ce que les auditeurs attendent de nous* » (C2).

Les consultants sont, en outre, des prescripteurs de modèles et de méthodes et leur présence de plus en plus marquée auprès des entreprises depuis le début des années 1990 accélère la diffusion des dispositifs de gestion au sein des organisations. D'ailleurs, selon Abrahamson et Eisenman (2001), il existe un véritable marché des connaissances en management, un marché en croissance orchestré par les cabinets de conseil et par les revues managériales qui témoignent de l'efficacité et du caractère incontournable des instruments de management, ce qui incite les praticiens à s'y intéresser. Si les répondants hésitent parfois à avouer l'influence de consultants sur leurs choix managériaux, toutes les organisations enquêtées ont confié au moins une mission à un cabinet et six d'entre elles collaborent régulièrement avec un ou plusieurs consultants. Cette tendance est renforcée si l'entité est une filiale ou une succursale d'un groupe : « *le groupe développe depuis trois ans des modules de management avec un cabinet spécialisé et a souhaité mettre en place le 360° dans toutes ses filiales* » (G2). Au-delà de l'instrumentation des pratiques de management, les consultants sont de véritables organes de régulation au service des principaux actionnaires ou des sociétés mères soucieux de renforcer leur influence sur leurs filiales ou entités juridiquement contrôlées et d'en uniformiser les comportements.

Enfin, la réglementation sociale exerce une influence notable sur la décision d'adoption d'un nouvel instrument de management. En effet, les entretiens concernant la première question de recherche ont été réalisés essentiellement en 2002 et en 2003 au moment où les entreprises étaient dans l'obligation de se réorganiser à la suite de l'application de la loi sur les 35 heures. Elles ont trouvé dans certains instruments de management un remède à la réduction du volume des heures de travail. Les consultants ont d'ailleurs saisi cette opportunité et la réduction du temps de travail a été source de débouchés pour leur activité : « *Nous n'étions pas préparés aux 35 heures, dans certaines unités, nous étions déjà en situation d'effectif tendu, il fallait trouver des solutions pour gagner en productivité, ce que nous faisons en cinq minutes, il fallait le faire en trois. Les 35 heures ont été une aubaine pour des consultants qui, comme chez nous, sont venus nous proposer le management opérationnel* » (A1).

Avec ces variables institutionnelles, il est communément admis qu'il est nécessaire de déployer un instrument de management afin de se comporter de manière adaptée : « *déployer ces outils nous rassure et nous donne le sentiment d'aller de l'avant et de bien faire* » (H1). C'est pourquoi, Abrahamson (1996) souligne que les innovations managériales sont considérées comme un progrès qui s'impose.

3.2. Les facteurs déclencheurs

Le processus d'adoption d'un nouvel instrument de management par une entreprise est déclenché par un ensemble de constats :

- l'environnement ne lui est pas favorable ;
- l'analyse de l'organisation fait apparaître des lacunes ;
- les performances économiques et financières sont insuffisantes.

3.2.1. L'organisation face à un environnement adverse

Les changements des conditions de leur marché (concentration, évolution rapide des technologies et des produits, concurrence des pays émergents...) conjugués à des forces concurrentielles défavorables (pouvoir de négociation des clients et des fournisseurs élevé...) et à l'existence de normes sociales et environnementales contraignent les entreprises à innover et à agir : « *Nous sommes dans l'obligation de réduire nos coûts, car les pays de l'Europe de l'Est et d'Asie nous talonnent, le marché de l'acier se resserre, c'est pour cette raison que nous nous sommes lancés dans la TPM et le management opérationnel. Quel que soit leur nom, ce sont des outils générateurs de plans d'actions* » (A3).

3.2.2. Des variables organisationnelles propices à l'adoption d'un nouvel instrument de management

Les répondants justifient l'adoption d'un instrument de management par l'existence de lacunes managériales, ou par la nécessité d'améliorer et de modifier l'organisation de leur entreprise : « *nos managers ont plutôt une formation technique et ils éprouvent des difficultés à encadrer leur équipe* » (E1), « *si on met en place ces outils, c'est que nous, managers, sommes défaillants* » (A2), ou encore « *notre structure n'était plus en phase avec le marché et les besoins des clients* » (G3) .

Il semblerait également que les organisations focalisées sur la formation font un usage important des instruments de management. Par la formation qu'elles offrent à leurs acteurs, ces organisations cultivent des principes tels que l'adaptation, l'amélioration des compétences, ce qui est supposé créer un climat propice au changement et à l'adoption d'un nouvel instrument de management.

3.2.3. Variables économiques et adoption d'un instrument de management

La situation économique et financière de l'entreprise peut la conduire à adopter un nouvel instrument de management. En effet, six des huit organisations, dans lesquelles nous avons enquêté, sont confrontées à une baisse d'activité et à des résultats comptables négatifs, et toutes sont dans l'obligation de réduire leurs coûts et d'apporter à leurs clients des produits et des services de qualité : « *Nous étions minés par des dépenses excessives, il fallait réduire les coûts d'exploitation, trouver une efficacité qui n'existait pas et s'adapter aux rythmes et aux besoins des clients* » (E1).

Les facteurs déclencheurs renvoient à deux conceptions opposées de l'approche évolutionniste : la sélection et l'adaptation. En effet, si les facteurs déclencheurs et les variables institutionnelles créent les conditions de l'adoption d'un nouvel instrument de management, c'est bien parce que l'entreprise ressent le besoin de changer pour être, en quelque sorte, sélectionnée par son environnement et assurer sa survie. Cependant, Hannan et Freeman (1977) prétendent que les entreprises n'ont pas la capacité de changer en raison de résistances et de contraintes internes et externes difficilement surmontables ; seules les organisations les plus adaptées à leur environnement sont sélectionnées par celui-ci. Si l'on transpose leurs propos à notre étude, déployer un instrument de management en vogue reviendrait finalement à entretenir l'illusion de l'adaptation, surtout si l'écart entre la situation économique et organisationnelle de l'entreprise et ce que l'environnement lui commande d'être et de faire est élevé. C'est une vision pessimiste de l'intérêt et de l'utilité du recours à ces dispositifs qui n'est cependant pas partagée par les dirigeants de nombreuses organisations ; lesquels semblent incités à faire ce choix en raison de l'existence de facteurs moteurs.

3.3. Les facteurs moteurs

Avec le modèle théorique et les données secondaires externes (figure 13), nous avons recensé trois types de facteurs moteurs : le rôle joué par un acteur, la nécessité d'apparaître légitime et le déploiement de processus mimétiques. L'étude empirique a confirmé la présence de facteurs moteurs qui incitent les organisations à franchir le pas et à adopter un nouvel instrument de management. Nous avons rattaché chacun de ces facteurs à l'une des trois formes d'isomorphisme (normatif, coercitif et mimétique) repérées par DiMaggio et Powell (1983)

3.3.1. Le rôle joué par un acteur de l'organisation

Un homme « neuf », dirigeant ou cadre de l'entreprise dont on se méfie au départ, s'attache à démontrer que l'adoption d'un instrument de management est la solution aux lacunes organisationnelles et économiques. Il provient la plupart du temps d'une organisation utilisatrice de dispositifs à la mode : « *le PDG de notre société issu d'un grand groupe de l'automobile connu pour ses pratiques TQM a développé l'amélioration continue et renforcé les démarches TQM* » (B1).

Avec cette variable, on retrouve la notion d'isomorphisme normatif ; un phénomène de professionnalisation tend à promouvoir des méthodes uniformisées au sein de réseaux professionnels et produit des individus interchangeables aux comportements identiques quels que soient les contextes. Les dirigeants se conduisent ainsi afin de répondre aux attentes de leurs actionnaires, légitimer en interne et en externe leur pouvoir, et s'assurer une garantie de longévité au sein de leur organisation (Huault, 2002). De même, Midler (1986) précise que la diffusion des innovations organisationnelles est le fait généralement de cadres désirant laisser une trace dans leur organisation. Ainsi, certains cadres d'entreprise ont vu évoluer favorablement leur carrière au sein de leur organisation pour avoir initié un nouvel instrument de management : « *le responsable de la formation qui a initié le 360° a connu une évolution de carrière rapide parce que le comité exécutif a estimé que c'était un cadre innovant* » (E3).

3.3.2. La nécessité d'apparaître légitime

Toutes les entreprises ont le souci de leur légitimité. Cependant, pour certaines, elle est encore plus impérieuse lorsqu'elles évoluent dans un champ organisationnel dans lequel l'innovation managériale est un standard. Le choix d'un instrument de management réputé devient incontournable pour rassurer les parties prenantes de l'entreprise : « *ces outils sont une vitrine pour les clients, quand un client vient ici, il est content de voir tout cela* » (A3), ou encore « *le 360° a été souhaité par les actionnaires* » (G1), ou enfin « *le six sigma a été imposé par le groupe et nous sommes jugés sur notre capacité à le développer dans l'usine* » (C1).

La nécessité d'apparaître légitime auprès des clients et des actionnaires manifestée par les répondants correspond au deuxième pilier de l'institutionnalisme : l'isomorphisme coercitif. Les entreprises adoptent des instruments de management en vogue pour signaler à leurs partenaires qu'elles se conforment aux normes institutionnelles.

Outre la nécessaire conformité aux normes institutionnelles, nous estimons qu'il y a un véritable enjeu économique à y recourir et à les mettre correctement en œuvre. D'une part, ne pas déployer certains instruments de management liés à l'amélioration continue est souvent

inconcevable, notamment pour les entreprises industrielles qui subiraient le cas échéant, un handicap de réputation néfaste à leur activité. D'autre part, les actionnaires de la plupart des grandes entreprises contrôlent les comportements des dirigeants, et ont recours, de plus en plus au gouvernement d'entreprise. Selon Charreaux (1997), « le gouvernement des entreprises recouvre l'ensemble des mécanismes organisationnels qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants et de gouverner leur espace discrétionnaire »⁴⁸. Les actionnaires exigent ainsi une efficacité économique et financière des décisions managériales. Par conséquent, la mise en oeuvre d'un nouvel instrument de management ne peut se limiter à la seule recherche de légitimité, les comportements institutionnalisés doivent également conduire à l'obtention de l'efficacité économique à court terme.

3.3.3. Le déploiement de processus mimétiques

Le troisième pilier de l'institutionnalisme, l'isomorphisme mimétique, se manifeste par le fait qu'une organisation ajuste son comportement à celui d'autres organisations de son champ organisationnel en ayant le sentiment de limiter l'incertitude, ce qui tend à limiter la diversité au sein du champ.

Le mimétisme peut s'opérer par un benchmarking des pratiques : « *nous comparons régulièrement nos méthodes aux meilleures entreprises de notre secteur* » (H1).

Le mimétisme est direct si l'entreprise imite une ou plusieurs organisations, souvent du même champ organisationnel, qui ont réussi à surmonter leurs difficultés : « *nos pratiques sont influencées par le groupement d'entreprises auquel nous appartenons* » (H2) ou encore « *nous développons des outils sur le modèle du Toyota production system* » (C1). Ceci est quasiment instinctif si, comme nous l'avons vu plus haut, le champ organisationnel dans lequel évolue l'entreprise est consommateur d'innovations managériales. Par conséquent, l'impact du champ organisationnel se traduit par le déploiement des mêmes instruments de management et par un discours et des méthodes de management semblables.

Le mimétisme est indirect quand l'entreprise suit les conseils de consultants fondés sur l'observation d'organisations performantes dans lesquelles ils ont effectué des missions avec succès : « *le cabinet de consultants qui a déployé le management opérationnel chez nous a insisté sur les résultats obtenus dans d'autres entreprises auparavant, j'ai le sentiment qu'ils ont appliqué des méthodes qui ont bien fonctionné ailleurs* » (A4).

⁴⁸ CHARREAUX G. (1997). - *Le gouvernement des entreprises, Théories et Faits* - Economica.

Huault (2002) précise que l'isomorphisme mimétique est la conséquence de l'incapacité à imaginer des solutions nouvelles. Nous ajoutons que la systématisation de processus mimétiques (benchmarking, interventions de consultants) renforce la propension des organisations à recourir aux instruments de management.

Les facteurs moteurs, condition nécessaire à l'adoption d'un nouvel instrument de management, ont été mis en parallèle avec les trois modes de diffusion détectés par DiMaggio et Powell (1983), ce qui donne une vision déterministe de ce choix mû par la quête de légitimité. Cependant, une majorité de répondants est convaincue que cette décision est efficiente au plan économique à court terme : « *le six sigma nous permettra de réduire les coûts et d'améliorer la qualité, nous n'avons pas d'autres choix puisque cet outil nous fera progresser* » (C1). Par conséquent, le décideur est habité par une logique économique au moment de faire ce choix, même si les répondants sont conscients que leur organisation est influencée par des facteurs non économiques.

Nous avons distingué les facteurs déclencheurs des facteurs moteurs, car certains répondants (Ascométal, la Redoute, Mattel) ont précisé que, par le passé, leurs organisations avaient connu des conditions environnementales défavorables, des difficultés économiques et organisationnelles qui auraient pu les inciter à déployer un nouvel instrument de management. Cela n'a pas été le cas, car elles n'avaient pas développé de processus mimétiques, ne ressentaient pas le besoin d'être légitimes ou ne comptaient pas en leur sein d'individus susceptibles de les orienter dans cette voie ; les facteurs déclencheurs étaient effectifs, mais les facteurs moteurs étaient inactifs : « *Avant les années 2000, nous n'avions pas d'actionnaires qui nous imposaient nos pratiques de management, nous étions centrés sur nous-mêmes et avions très peu recours aux consultants* » (G2).

Si les facteurs déclencheurs et moteurs sont communs à l'ensemble des instruments, les facteurs discriminants expliquent pourquoi une entreprise choisit certains instruments plutôt que d'autres.

3.4. Les facteurs discriminants

La mise en évidence de facteurs discriminants nuance quelque peu le caractère universel du recours aux instruments de management en vogue, et en affirme une vision plus contingente. Ces facteurs discriminants nous invitent à prendre en compte des niveaux d'analyse plus généraux, car la notion de champ organisationnel n'est pas toujours la plus pertinente pour analyser les processus d'institutionnalisation. Aussi, est-il opportun d'envisager plusieurs niveaux d'institutionnalisme (Desreumaux, 2004).

Trois niveaux d'institutionnalisme, la culture organisationnelle, la nature de l'activité, les particularismes nationaux, expliquent les différences d'attitudes face aux instruments de management. Au contraire, le quatrième niveau recensé, l'internationalisation de l'économie, impose aux organisations de se conformer à des pratiques identiques.

3.4.1. La culture organisationnelle

Les entreprises axées sur les démarches participatives mettent en oeuvre des instruments TQM centrés sur l'individu (PAD, PDCA, GAQ, Six Sigma) (Sollac, Rexam) : « *Depuis le début des années 1990, les outils qualité ont intégré les démarches participatives, on arrive à une situation où on ne peut plus décider quoi que ce soit sans avoir reçu l'aval de tous* » (B2). Le recours aux instruments en vogue est, pour certaines organisations, quasi addictif ; celles (Sollac, Rexam) qui les utilisent depuis de nombreuses années, font preuve d'une grande conviction. Ces instruments sont ancrés dans la culture de l'entreprise : « *L'usine a été imprégnée très tôt par les outils d'amélioration continue, l'introduction d'un nouvel outil est accueillie avec une certaine normalité* » (C1).

Au contraire, le CCF dont la culture d'entreprise est axée sur la tradition et la discrétion est relativement hermétique aux consultants et aux instruments à la mode : « *nous avons une gestion de petite entreprise, les choses sont faites par tradition, nous avons la prétention de dire que nous maîtrisons notre activité et nous ne ressentons pas le besoin de recourir à des solutions et des méthodes imposées de l'extérieur* » (F2). De même, le site d'Etaples de Valeo dont le mode d'administration s'apparente à un modèle charismatique et paternaliste, n'est pas enclin à s'adonner aux instruments en vogue.

Ce premier type de facteur discriminant témoigne de la diversité et de la micro-variété des comportements organisationnels prônées par Hung et Whittington (1997) ; opinion qui sera surtout vérifiée dans le chapitre 5 (deuxième question de recherche). En effet, nous nous efforcerons d'établir que les explications tendant à montrer la singularité de l'organisation,

ont leur place à côté de celles qui soulignent la conformité aux normes socialement reconnues.

3.4.2. La nature de l'activité

Les entreprises industrielles (Ascométal, Sollac, Rexam, Valeo) ou celles qui exploitent une fonction industrielle (Eurotunnel) sont généralement préoccupées par la baisse des coûts, par les cadences de production, par la mise en concurrence avec d'autres industriels. Aussi ont-elles tendance à privilégier des instruments TQM centrés sur la productivité (SMED, TPM, 5S, management opérationnel) : « *Ces pratiques correspondent à l'évolution de l'industrie, aujourd'hui, il faut que ce soit rentable. Maintenant, c'est le client qui décide ce que l'on doit fabriquer. Le prix de vente doit être cohérent avec ce que le client est prêt à mettre. On ne peut pas tellement agir sur les matières premières, donc il faut agir sur les coûts de fabrication, il faut des outils qui permettent de réduire ces coûts.* » (C4). Depuis le début des années 1980, le secteur industriel tend ainsi à institutionnaliser les pratiques de management axées sur la qualité totale.

Les organisations (CCF, Mattel), dont une partie importante des acteurs est en relation avec des clients exigeants, qui attendent des réponses rapides et précises, pour des conseils et pour des négociations sur des contrats importants, délèguent un pouvoir de décision à leurs salariés et développent l'empowerment : « *l'empowerment est une nécessité car les clients sont exigeants et veulent des réponses rapides à leurs problèmes* » (F1).

Si la demande est volatile, si les produits ou services vendus sont fortement liés aux goûts des consommateurs, et si l'approvisionnement et la logistique constituent un enjeu crucial pour l'activité de l'entreprise, alors les entreprises (Eurotunnel, La Redoute, Mattel) mettent en oeuvre une supply chain : « *la logistique et l'approvisionnement constituent le cœur de notre activité, c'est pour cette raison que nous développons une supply chain élaborée* » (H1).

3.4.3. Les particularismes nationaux

Face à la nécessité de reconfigurer leur structure, les entreprises sous influence anglo-saxonne (Eurotunnel, Mattel) ont tendance à appliquer rigoureusement les prescriptions de Hammer et Champy (1993) en réalisant un processus de reengineering de manière radicale : « *les objectifs étaient ambitieux, la structure ne correspondait plus à la vision du marché et le reengineering s'est traduit par le licenciement du tiers de l'effectif* » (H1). Face au même défi, une entreprise française (La Redoute) opte pour un reengineering atténué qui n'aboutit pas à des licenciements massifs et à des changements radicaux : « *la reconfiguration*

transversale de l'organisation et la révision des processus n'a pas débouché sur un plan social » (G2). Le même cabinet de consultants a orchestré un reengineering pour ces trois entreprises ; néanmoins, il semble que la nationalité de leurs actionnaires ait influencé leur manière d'opérer.

Les répondants des entreprises Ascométal, Sollac, Rexam, Valeo, le CCF déclarent que la législation française trop contraignante (normes environnementales, conventions collectives, 35 heures...) les incite à recourir à l'outsourcing de certaines activités. Ainsi, des organisations dont les conventions collectives sont jugées trop avantageuses pour leur personnel peuvent décider d'externaliser une ou plusieurs fonctions pour ne pas conserver des collaborateurs dont la rétribution serait supérieure aux services rendus : *« on ne peut plus rémunérer une personne qui a vingt ans d'ancienneté pour des tâches administratives avec les salaires pratiqués dans la banque »* (F2). D'ailleurs, en Allemagne, où la législation sociale est moins astreignante qu'en France, les entreprises sont moins enclines à recourir à l'outsourcing (Martin, Bourgeois ; 2007).

Cette différence d'attitude face aux instruments de management liée aux particularismes nationaux est à rapprocher des travaux de Hofstede (1980). Ces travaux ont trait aux conséquences des différences culturelles sur le management des organisations. Hofstede (1980) distingue quatre valeurs qui différencient les comportements des organisations en fonction de leur appartenance nationale :

- la distance hiérarchique ou le rapport avec l'autorité ;
- l'individualisme ou la relation entre l'individu et la société,
- le contrôle de l'incertitude ou l'attitude à l'égard du risque,
- les implications de l'appartenance à un sexe : les valeurs masculines seraient axées sur la réussite et la possession et les valeurs féminines sur l'émotion et l'entraide.

Ici, c'est de l'attitude à l'égard de l'incertitude dont il est question. Hofstede (1980) estime que la France fait partie des pays dont la volonté de contrôler l'incertitude est élevée, contrairement aux pays anglo-saxons qui comptent parmi les pays qui ressentent moins le besoin de la contrôler. Cette distinction est particulièrement visible dans le rapport à l'emploi entre ces deux catégories de pays. Ainsi, le licenciement ou la précarité de l'emploi sont beaucoup plus redoutés et mal vécus en France que dans les pays anglo-saxons. Cet état de fait justifie qu'un processus de reengineering s'opère sur notre territoire de manière moins radicale qu'aux États-Unis ou en Angleterre. De même, la réglementation sociale encadrant le contrat de travail est beaucoup plus développée en France que dans les pays anglo-saxons ;

le salarié aspirant à garantir ses conditions d'emploi. Cependant, comme nous l'avons souligné plus haut, les conventions collectives et la loi sur les 35 heures peuvent conduire les dirigeants d'entreprise à recourir à l'outsourcing de certaines activités ; les organisations esquiveraient la relation de travail en sortant de leur périmètre des activités jugées trop coûteuses et génératrices de contraintes.

Maurice (1986) a, quant à lui, comparé le mode de fonctionnement des entreprises françaises et allemandes. Il conclut que l'attitude des acteurs, les relations intra-organisationnelles, l'organisation du travail, le comportement des individus au travail sont directement influencés par la société (système éducatif, législation du travail...) dans laquelle évolue l'organisation. Il existerait ainsi une interaction entre la société et l'entreprise qui engendrerait des spécificités nationales, ce qui aurait pour conséquence de limiter la transférabilité des méthodes de production et des modèles de management entre pays aux cultures différentes. L'efficacité des modèles serait, ainsi, conditionnée par le contexte culturel dans lequel ils sont mis en œuvre. C'est ainsi que d'Iribarne (1989, page 10) avance que : « celui qui, dans notre pays, cherche à importer des pratiques qui ont fait leurs preuves en d'autres lieux est spécialement mal pourvu »⁴⁹.

Cependant, le développement de l'internationalisation de l'économie et la tendance à l'homogénéisation des comportements, atténuent sensiblement l'impact de cet effet sociétal sur les organisations.

3.4.4. L'internationalisation de l'économie

Ce quatrième niveau d'institutionnalisme s'oppose aux trois premiers par son caractère homogénéisant et non plus discriminant. Whittington et Mayer (2000) ont d'ailleurs mis en exergue l'essor d'un institutionnalisme international qui uniformise les comportements organisationnels hérités des cultures et des institutions nationales. Cette uniformisation n'est toutefois pas absolue puisque, selon eux, les particularismes nationaux subsistent et contribuent même à intensifier la compétition internationale.

L'internationalisation de l'économie est évoquée par les répondants quand ils font référence à la diffusion de méthodes anglo-saxonnes et japonaises au sein de leur organisation, à l'émergence de nouveaux concurrents étrangers, et à une évolution mondiale des technologies et des marchés ; autant de paramètres qui les obligent à être performants. C'est pourquoi, le

⁴⁹ D'IRIBARNE P. (1989) - *La logique de l'honneur. Gestion des entreprises et traditions nationales* - Éditions du seuil.

management des performances s'est à l'évidence institutionnalisés ; au-delà d'une certaine taille, celle qui ne permet plus d'exercer efficacement un contrôle par supervision directe, les entreprises, quel que soit leur secteur d'activité, ont recours à l'évaluation et au management des performances. Ce type d'instrument transcende donc les facteurs déclencheurs, moteurs et discriminants, et est directement relié à l'environnement institutionnel (figure 16). Il est à noter que des organisations, comme Rexam, Eurotunnel, La Redoute, et Mattel, vont plus loin dans cette démarche et ne se contentent plus du traditionnel entretien d'évaluation ou des dispositifs de formation des salariés puisqu'elles déploient des modèles tels que l'évaluation 360°.

La mise en évidence de facteurs discriminants atteste que la notion de champ organisationnel cohabite avec d'autres niveaux d'institutionnalisme, ce qui tend à montrer la nécessité de prolonger les principes néo-institutionnels au niveau intra-organisationnel, tout en cherchant à dépasser le niveau inter-organisationnel.

Ces facteurs discriminants préfigurent les résultats obtenus avec la deuxième question de recherche (chapitre 5) qui vise à montrer que le déploiement d'un instrument de management est fonction de l'agencement structurel dans lequel il est déployé.

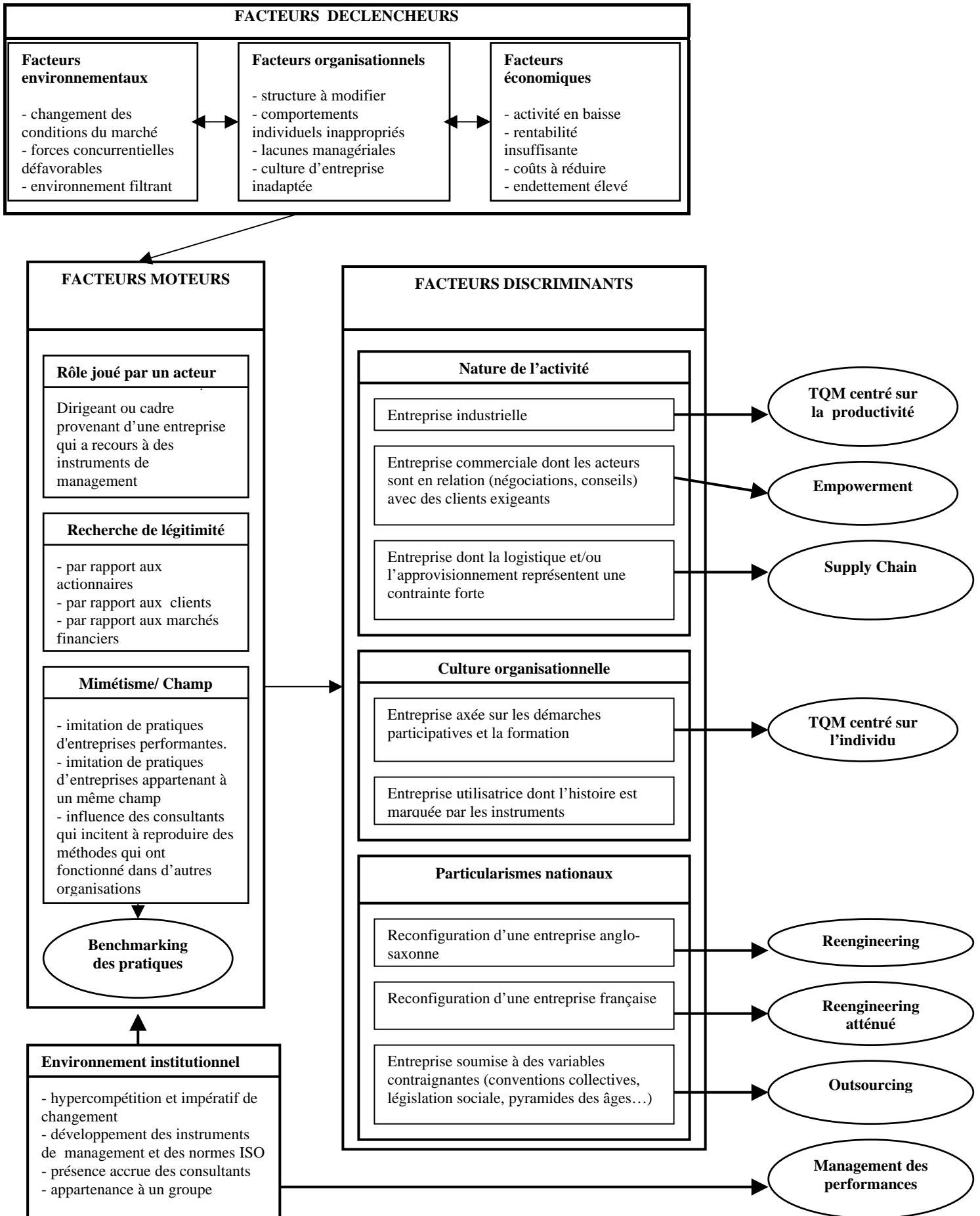
4. Modélisation des facteurs déterminant l'adoption par l'entreprise d'un instrument de management

Au cours de ce paragraphe, nous présentons une modélisation, en deux temps, des déterminants de l'adoption par l'entreprise d'un instrument de management.

Le premier temps (figure 16) est la traduction immédiate des données recueillies. La figure 16 met l'accent sur le cheminement de cette décision influencée par l'environnement institutionnel, cheminement marqué par la séquence : facteurs déclencheurs - facteurs moteurs - facteurs discriminants.

Le second temps (figure 17) consiste à retraiter la figure 16 dans la perspective de Greenwood et Hinings (1996) telle qu'elle est posée en introduction, à savoir que l'introduction d'un nouvel instrument de management est fonction des contextes institutionnel et concurrentiel et ne peut se concevoir sans prendre en considération la dynamique intra-organisationnelle à l'œuvre au sein de l'entreprise.

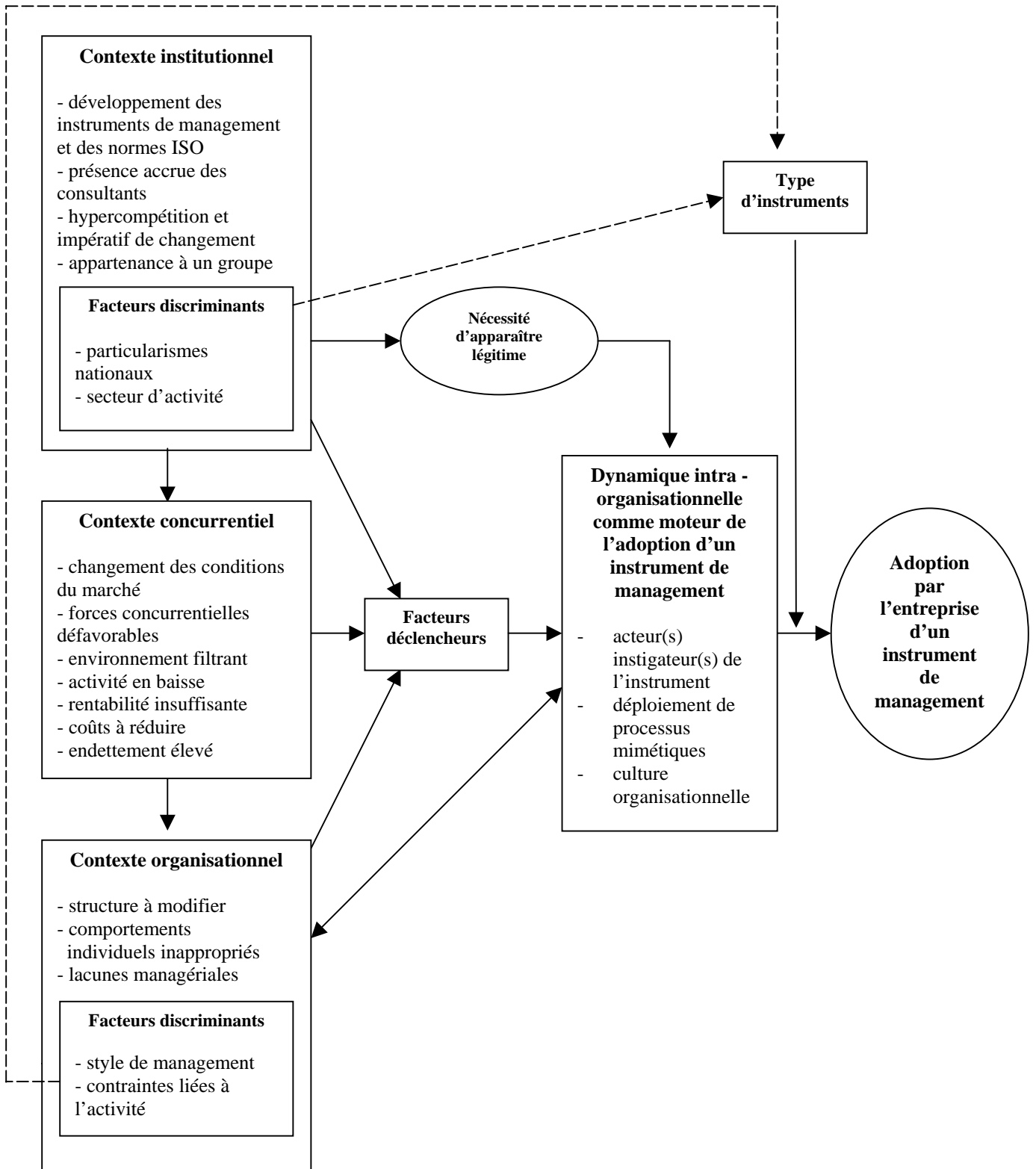
Figure 16 : Facteurs déterminant l'adoption d'un instrument de management



Nous allons maintenant présenter une version retraitée (figure 17) de la figure précédente ; version dans laquelle nous reclassons les facteurs déclencheurs, moteurs et discriminants en fonction du modèle intermédiaire (figure 13) et de l'argumentation de Greenwood et Hinnings (1996). Notre intention est donc de faire apparaître, comme entités principales, les notions de contexte institutionnel, de contexte concurrentiel, de contexte organisationnel ainsi que celle de dynamique intra-organisationnelle. Pour ce faire, les facteurs déclencheurs, moteurs et discriminants sont ventilés au sein de ces quatre entités.

Les facteurs environnementaux et économiques sont regroupés au sein de la rubrique « contexte concurrentiel ». Quant aux facteurs moteurs (rôle joué par un acteur, processus mimétiques, culture organisationnelle), ils sont le reflet de la dynamique intra-organisationnelle qui incite l'entreprise à adopter un instrument de management. Ce type de dynamique permet à l'organisation de répondre aux pressions des contextes institutionnel et concurrentiel et est animé par la nécessité d'apparaître légitime. Enfin, les facteurs discriminants sont répartis au sein des entités « contexte institutionnel » et « contexte organisationnel ».

Figure 17 : modèle des déterminants de l'adoption par l'entreprise d'un instrument de management



L'adoption par l'entreprise d'un instrument de management suscite un débat sur le bien-fondé de cette décision. Certains n'hésitent pas à parler d'effet de mode, d'irrationalité, de comportements émotionnels, voire de paresse, lorsque l'entreprise s'adonne au mimétisme.

Il est vrai que le cheminement de cette décision illustré par la séquence « facteurs déclencheurs - facteurs moteurs - facteurs discriminants » est sous l'influence de l'environnement institutionnel et révèle une forte sensibilité des entreprises aux modes managériales.

Cependant, la logique économique est présente dans chaque phase de ce cheminement. En effet, les répondants⁵⁰ ont la conviction que le choix d'un instrument de management concourt à l'efficacité économique de leur organisation. Ils le considèrent comme un moyen d'améliorer leur management plutôt que comme un outil indispensable à leur survie sous prétexte que le champ organisationnel dans lequel ils évoluent en fait un usage abondant. D'ailleurs, le modèle des déterminants (figure 17) exprime cette logique économique avec l'importance accordée aux contextes concurrentiel et organisationnel qui, concomitamment au contexte institutionnel, ont une emprise sur la décision d'adoption.

Cependant, les principes néo-institutionnels montrent que l'intérêt du déploiement d'un instrument ne réside pas dans l'efficacité économique à court terme, mais bien dans l'obtention de la légitimité qui peut s'avérer efficace à plus long terme, à condition que le remède ne soit pas empoisonné. Si l'étude empirique se rapportant au premier axe de recherche ne réfute pas les principes néo-institutionnels, on y relève toutefois une distorsion dans l'appréhension des finalités à court terme liées aux instruments de management, entre les praticiens en charge de les mettre en oeuvre et les néo-institutionnalistes. Cette distorsion nous renvoie à Hasselbladh et Kallinikos (2000) pour lesquels les explications théoriques de la théorie néo-institutionnelle sont relativement désincarnées, dans la mesure où la perception des acteurs est considérée comme une boîte noire à côté des facteurs inter-organisationnels et institutionnels qui rythment les comportements des entreprises.

Avec cette première question de recherche, nous avons tenté de faire ressortir le caractère déterministe de l'adoption d'un instrument de management. Nous l'avons toutefois abordée sous un angle peu polémique. Une voie plus ambitieuse consiste à analyser ce qui se passe après la décision d'adoption, en étudiant dans quelle mesure les acteurs des organisations adhèrent à un instrument de management. C'est ce à quoi nous allons nous atteler dans le

⁵⁰ Nous avons interrogé des responsables du déploiement ou des acteurs fortement impliqués dans ces instruments de management. D'autres acteurs n'ont certainement pas le même point de vue.

chapitre 5 de cette thèse dans lequel nous allons analyser le comportement des acteurs lorsqu'ils sont confrontés à des pratiques imposées par l'environnement institutionnel de leur organisation. Nous tenterons ainsi de répondre aux critiques formulées par Hasselbladh et Kallinikos (2000) en établissant dans quelle mesure il est possible d'intégrer les attentes des acteurs au sein de la théorie néo-institutionnelle et d'affirmer l'influence du contexte organisationnel face aux normes macro-sociales. La mise en évidence de facteurs discriminants a du reste montré que le contexte dans lequel est adopté l'instrument est prépondérant, ce qui nous renvoie au caractère singulier de chaque organisation souligné par Hung et Whittington (1997), nous y reviendrons plus loin.

Si les contextes institutionnel, concurrentiel et organisationnel constituent des facteurs déclencheurs à l'adoption, c'est bien parce qu'ils trouvent une résonance au sein de l'organisation, par le développement d'une dynamique intra-organisationnelle tournée vers l'externe et orchestrée par les principaux dirigeants de l'organisation. Ce type de dynamique intra-organisationnelle s'inscrit dans les travaux de Hannan et Freeman (1984) qui estiment que les organisations ont des réactions provoquées par le contexte environnemental.

Cependant, à l'instar des auteurs qui ont traité des difficultés à opérer un changement au sein d'une organisation, nous avançons que ce type de dynamique peut se heurter à un autre type de dynamique intra-organisationnelle. Ce dernier est plus autonome, souvent plus ancien et plus affirmé, il s'est construit à travers l'histoire de l'organisation et est sous-tendu par les intérêts et les attentes des acteurs. Sa logique est, qui plus est, résolument centrée sur des contingences internes.

Chapitre 5

Étude sur la difficulté des acteurs à adhérer à un nouvel instrument de management

Ce chapitre tend à établir les raisons pour lesquelles les entreprises peinent à obtenir l'adhésion de leurs acteurs à un nouvel instrument de management. Cette deuxième question de recherche qui peut paraître quelque peu postulée, est néanmoins légitimée par un certain nombre d'éléments que nous exposons dans les lignes suivantes.

Au cours de l'introduction, nous avons établi que la littérature se rapportant aux instruments de management confirmait cette position. Moisdon (1997) estime que les instruments de management ne sont pas adaptés aux comportements intra-organisationnels. Imbs (1995) souligne les déceptions engendrées par l'introduction des cercles de qualité auprès des acteurs des organisations. Gilbert (1998), quant à lui, considère que l'instrument ne permet pas d'aboutir aux résultats escomptés, car il peut se heurter au fonctionnement habituel de l'organisation et à son contexte. Enfin, Bernoux (2003) avance que le reengineering se solde souvent par un échec ; ceux qui ont à l'appliquer n'acceptant pas de le faire sous la contrainte des dirigeants de l'entreprise.

Ces propos sont confirmés par les premiers témoignages, pour la plupart informels, recueillis dans le cadre de la première question de recherche. En effet, ils ont indiqué un certain nombre de difficultés quant à la capacité des instruments de management à susciter l'adhésion des acteurs. « *D'une manière générale, les gens n'acceptent pas le changement. Pourtant, le changement fait partie de nos vies. Alors, depuis quinze ans que nous introduisons de*

nombreux outils de management, nous n'avons pas encore trouvé l'outil fédérateur qui saurait motiver, faire avancer, développer les compétences des personnes. Ces outils ont été portés par des collègues, pour certains pourtant très motivés ; aucun n'a su faire avancer durablement les autres. Certaines personnes sont aujourd'hui usées par le fait de constater que des outils, pourtant efficaces, auraient pu faire avancer plus vite notre usine, mais la grande majorité des gens n'y a pas souscrit » (Cc5).

Ce chapitre n'a pas vocation à remettre en cause l'efficacité des instruments de management ; ils ne sont ni bons, ni mauvais. Nous n'affirmons pas, non plus, que les acteurs n'adhèrent pas systématiquement à un nouvel instrument de management. En outre, cette thèse a l'intention de faire des propositions managériales et théoriques susceptibles de favoriser cette adhésion.

Ce chapitre comporte trois points. Le premier présente les caractéristiques de l'étude menée auprès de deux organisations ayant mis en œuvre un instrument axé sur la qualité totale et de deux organisations ayant eu recours à l'évaluation 360°. Le deuxième décrit les résultats obtenus et le troisième est consacré à analyser et à discuter ces résultats en opérant un retour à la théorie.

1. Caractéristiques de l'étude

Le guide d'entretien dont les rubriques ont été établies à partir des propositions des auteurs appartenant au courant de la sociologie des organisations et des principes issus de la théorie de l'implication, a encadré et orienté une partie significative des questions posées. Cependant, nous avons pris le parti, contrairement au premier axe de la recherche, de laisser plus volontiers libre cours à des questions improvisées en fonction des propos tenus par les répondants. En effet, la posture interprétativiste adoptée pour cette partie de la thèse est plus affirmée que pour la première question de recherche, pour laquelle il s'agissait de vérifier les construits théoriques et de faire émerger le caractère déterministe de la décision d'adoption d'un nouvel instrument de management. Ici, dès le premier niveau de l'étude, celui du questionnement des acteurs, nous avons fait ressortir l'interprétation qu'ont les acteurs de leur monde. Ainsi, nous n'avons pas cherché à vérifier les construits théoriques, mais plutôt à les exploiter pour nous aider à comprendre les motivations et les croyances des participants à la recherche.

Le guide d'entretien (encadré 2) a été remodelé après les premiers entretiens. Même si cette partie de la recherche s'attache à comprendre les raisons pour lesquelles les acteurs éprouvent des difficultés à adhérer à un nouvel instrument de management, nous avons utilisé un mode de questionnement et adopté une attitude empreints de neutralité. Il n'était pas question de faire dire aux répondants ce que nous avons besoin d'entendre. Au demeurant, un certain nombre de répondants ont formulé des réponses qui tendaient à prouver une forte adhésion à l'instrument de management étudié.

Huit organisations ont été retenues pour faire ressortir les déterminants de l'adoption par l'entreprise d'un instrument de management (chapitre 4). L'accès à ces différents sites a permis de nouer des contacts, de nous faire une idée sur les possibilités de mener des entretiens auprès des acteurs de ces organisations et surtout de nous faire accepter par ces organisations. En effet, autant il est relativement aisé de faire une recherche empirique en menant une série d'entretiens auprès de quelques cadres ou dirigeants (de deux à quatre par organisation), autant il est plus délicat de mener une étude plus en profondeur, et d'interroger un échantillon relativement important de collaborateurs sur des pratiques pour lesquelles ceux-ci peuvent témoigner de leur opposition à la politique et aux choix de leur organisation.

Quatre sites ont été sélectionnés (tableau 33) pour mener cette enquête se rapportant à la deuxième question de recherche. Nous ne souhaitons pas nous focaliser sur la spécificité d'un instrument, mais appréhender l'impact du phénomène des modes managériales sur les entreprises. Il nous est, par conséquent, apparu judicieux de nous consacrer à des instruments dont la portée et les fondements ne sont pas les mêmes, afin de nous faire une idée de leur impact sur les acteurs de l'organisation qui ne soit pas biaisée par leurs particularités.

Nous avons axé l'enquête, d'une part, sur des instruments TQM (six sigma, management opérationnel) et d'autre part, sur l'évaluation 360°. Ce sont des instruments de catégorie I soumis au libre arbitre des acteurs et à la singularité de l'organisation dont l'adhésion est plus délicate à obtenir que des instruments de catégorie IV (cf point 3 du chapitre 1).

Les instruments TQM sont principalement utilisés dans le secteur industriel et sont proches des nécessités économiques de l'industrie. Ils concernent toutes les catégories de personnel de l'organisation. Cependant, ils font l'objet d'un clivage entre les cadres, voire les agents de maîtrise, acteurs destinés à les porter, et les opérateurs, acteurs à qui ils sont imposés.

L'évaluation 360° est un instrument que l'on peut considérer comme moins impérieux pour l'activité de l'entreprise. Le choix du 360° s'explique pour deux raisons :

La première provient de la volonté de contrebalancer l'incidence de l'appartenance à un groupe social ; un individu adapte son comportement par rapport au groupe social auquel il appartient (Reynaud, 1990). En effet, selon que l'individu est un cadre ou un opérateur, son opinion face à un instrument déployé par les dirigeants de son entreprise n'est pas la même. Un individu proche ou appartenant au sommet stratégique de l'organisation est naturellement plus concerné par un nouvel instrument de management, car il agit souvent comme un dépositaire du changement (Floyd et Woolridge, 1996).

La seconde raison tient à la nature des organisations dans lesquelles nous avons enquêté. Les théories financières qualifient ces organisations, de firmes managériales. Les cadres de ces organisations sont de plus en plus soumis à des changements qui leur sont imposés par le comité exécutif de leur société mère et par les principaux actionnaires ; ils avouent parfois une forme d'impuissance face aux décisions de leur groupe, ainsi le directeur de l'usine de Gravelines de Rexam mentionne que : « *Les gens sont inquiets à la suite de l'arrêt de la ligne 2. Des rumeurs circulent quant à la possibilité de produire sur cette ligne des boîtes en aluminium, mais je suis comme eux, j'attends la décision du prochain comité de direction qui se tiendra le 23 janvier. Je ne sais pas quelle décision sera retenue, elle est pourtant cruciale pour l'avenir de notre usine. En attendant, je dois m'efforcer de communiquer par notes de service, toutes les semaines, sur ce sujet* ». Ces propos montrent que les cadres supérieurs sont

parfois soumis à des décisions sur lesquelles ils n'ont aucune latitude, et qu'il faut désormais les envisager comme des acteurs susceptibles de manifester des signes de résistance au changement (Melkonian, 2006).

De ce fait, nous avons travaillé sur un instrument qui ne concerne que les cadres, l'évaluation 360°, et pour lequel ils ne sont pas les maîtres d'œuvre.

En ce qui concerne les instruments TQM, nous avons sélectionné deux organisations du secteur de la métallurgie : Rexam, pour le six sigma, et Ascométal, pour le management opérationnel, deux organisations dont l'instrumentation de gestion fait partie intégrante de la culture d'entreprise. De plus, les motifs qui ont présidé à l'adoption de leur instrument de management reflètent assez fidèlement les éléments du modèle des déterminants (figure 17).

Quant à l'évaluation 360°, nous avons choisi d'aller enquêter auprès des cadres d'Eurotunnel et de La Redoute parce que ces organisations étaient confrontées à des difficultés organisationnelles et à des problèmes de management qui rendaient, *a priori*, inévitable le recours à un instrument censé améliorer les compétences de leurs managers.

Tableau 33 : présentation de l'étude empirique, adhésion des acteurs au nouvel instrument de management

| Sites | Présentation de l'entreprise (cf point 1.3., chapitre 4) | Répondants | Instruments de management étudiés |
|-------------------|---|--|--|
| Rexam | Usine d'emballage métallique : 150 salariés. Est détenue depuis 2000 par un groupe anglo-candien. | <p>8 cadres (Cc1, Cc2, Cc3, Cc4, Cc5, Cc6, Cc7, Cc8)</p> <p>10 agents de maîtrise (Cm1, Cm2, Cm3, Cm4, Cm5, Cm6, Cm7, Cm8, Cm9, Cm10)</p> <p>19 opérateurs (Co1, Co2, Co3, Co4, Co5, Co6, Co7, Co8, Co9, Co10, Co11, Co12, Co13, Co14, Co15, Co16, Co17, Co18, Co19)</p> <p>Entretiens réalisés entre juillet 2003 et février 2004</p> | Six sigma |
| Ascométal | Sidérurgiste réparti sur six sites. Appartient au groupe italien Lucchini. Le site objet de l'enquête emploie 850 salariés. | <p>4 cadres (Ac1, Ac2, Ac3, Ac4)</p> <p>7 agents de maîtrise (Am1, Am2, Am3, Am4, Am5, Am6, Am7)</p> <p>12 opérateurs (Ao1, Ao2, Ao3, Ao4, Ao5, Ao6, Ao7, Ao8, Ao9, Ao10, Ao11, Ao12)</p> <p>Entretiens réalisés entre avril et juillet 2004</p> | Management opérationnel |
| Eurotunnel | Société de transport franco-anglaise qui emploie 3000 salariés | <p>11 cadres (Ec1, Ec2, Ec3, Ec4, Ec5, Ec6, Ec7, Ec8, Ec9, Ec10, Ec11)</p> <p>Entretiens réalisés entre juin et octobre 2004</p> | Évaluation 360° |
| La Redoute | Société de VPC, filiale d'un grand groupe français. Elle comporte 5000 salariés | <p>7 cadres (Gc1, Gc2, Gc3, Gc4, Gc5, Gc6, Gc7)</p> <p>Entretiens réalisés entre juillet et septembre 2004</p> | Évaluation 360° |

2. Présentation et description des données intra-site

Les données recueillies auprès de chaque répondant font l'objet d'une analyse thématique. Comme pour l'étude se rapportant à la première question de recherche, elles sont classées par unités de signification ; lesquelles présentent le double avantage de regrouper des informations apportées par les répondants d'un même site et de pouvoir comparer des données inter-sites (Miles et Huberman, 2003). Les données sont rassemblées dans des matrices reprenant en lignes les principaux thèmes abordés avec les répondants. Pour préserver leur anonymat, nous codons chaque répondant par deux lettres et un numéro.

Nous distinguons, d'une part, l'enquête se rapportant aux instruments TQM et, d'autre part, celle se rapportant au 360°. Cependant, dans un souci de cohérence, nous retenons la même démarche pour les quatre organisations afin de faciliter la condensation des données. Ainsi, pour chacune des entreprises, la présentation des résultats se déroule en trois temps.

Dans un premier temps, nous répartissons, pour chaque site, les répondants en fonction de leur degré de satisfaction par rapport aux thèmes du guide d'entretien. Nous classons les répondants en trois groupes : le groupe 1 pour lequel les individus manifestent un degré de satisfaction élevé par rapport aux variables examinées, le groupe 2 au sein duquel les avis sont mitigés et le groupe 3 pour lequel les individus expriment une insatisfaction par rapport à ces variables.

Par exemple, pour la rubrique « réciprocité », Co3 déclare : *« je suis content de ma situation, cela fait cinq ans que je suis ici, et j'ai bien évolué, on me fait confiance, je sens que le six sigma va me faire progresser dans l'usine »*, Co12 signifie : *« on ne peut pas dire que je suis mal traité, mais je ne suis pas convaincu que mon travail soit toujours bien reconnu »* et Co5 mentionne : *« A quoi ça sert de se décarcasser pour le six sigma. Ici, on s'est servi de moi depuis 8 ans, j'y ai cru un temps, j'en ai un peu ras-le-bol de faire des efforts pour rien »*. Co3 sera classé dans le groupe 1, Co12 dans le groupe 2 et Co5 dans le groupe 3. Cette manière de faire peut toutefois apparaître contestable. Non seulement tous les propos ne sont pas aussi tranchés, mais aussi cette répartition est fondée sur des données qui se présentent sous forme de mots et d'opinions. Il est par conséquent plus complexe d'établir un classement avec ce type de données, qu'avec des données chiffrées. Nous sommes donc conscients du caractère parfois subjectif de cette répartition. Cependant, nous arguons du fait que notre positionnement interprétativiste nous autorise à exprimer notre propre compréhension de la réalité sociale qui peut être différente de celle d'un autre chercheur.

Dans un deuxième temps, nous exposons les éléments spécifiques à chaque organisation concernant les conditions d'introduction de l'instrument et le mode de gestion du changement adopté par l'entreprise. Ces éléments ont été abordés, le plus souvent, en complément du guide d'entretien.

Dans un troisième temps, nous condensons les données collectées dans un diagramme événements - états (cf 2.5 du Chapitre 2).

Nous précisons que le point 2 de ce chapitre est essentiellement descriptif, l'analyse des résultats intervenant dans le point 3.

2.1 Enquête se rapportant à l'adhésion des acteurs de l'organisation aux instruments TQM

2.1.1 Rexam (six sigma)

Trente-sept personnes, dix-neuf opérateurs, dix agents de maîtrise et huit cadres, ont été interrogées pour une population totale de cent cinquante-deux salariés soit 24 % de l'effectif. L'échantillon des personnes interrogées, même s'il était dépendant des contraintes de l'organisation et des répondants, a été constitué pour donner une représentation conforme de la population totale de l'usine, tant en matière de statut, que d'attitude à l'égard du six sigma ; il n'était pas question d'interroger uniquement des acteurs convaincus par la démarche, ou, au contraire, résolument hostiles.

Les entretiens, dont la durée moyenne est d'une heure, ont eu lieu dans les locaux ou les ateliers dans lesquels les répondants évoluent habituellement.

2.1.1.1. Thèmes du guide d'entretien

Pour chaque thème du guide d'entretien (encadré 2), nous répartissons les répondants en trois groupes (tableau 34) :

- le groupe 1 qui correspond à des individus qui estiment que l'impact du déploiement de l'instrument de management est favorable, et qui manifestent un degré de satisfaction élevé par rapport aux variables étudiées ;
- le groupe 2 pour lequel les avis sont mitigés quant au caractère effectif de ces variables ;

- le groupe 3 pour lequel les propos collectés traduisent une insatisfaction marquée par rapport à ces variables.

Tableau 34 : répartition des répondants en fonction de leur satisfaction par rapport aux thèmes du guide d'entretien (Rexam, six sigma)

| | Groupe 1 : élevé ou favorable | Groupe 2 : moyen | Groupe 3 : faible ou défavorable |
|--|---|--|--|
| Perception des relations avec la hiérarchie | Co1, Co3, Co6 Co7, Co8, Co10, Co11, Co12, Co14, Co15, Co16, Co19 Cm1, Cm2, Cm4, Cm5, Cm7, Cm8, Cm9 Cc1, Cc2, Cc3, Cc5, Cc6, Cc7, Cc8 | Co4, Co5, Co9 Cm3, Cm6, Cm 10 | Co2, Co13, Co17, Co18 Cc4 |
| Perception des relations avec les pairs et collaborateurs | Co1, Co2, Co4, Co6, Co7, Co8, Co9, Co10, Co11, Co13, Co14, Co15, Co16, Co17, Co19, Cm1, Cm2, Cm3, Cm4, Cm5, Cm7, Cm8, Cm9, Cm10 Cc1, Cc2, Cc3, Cc5, Cc6, Cc7, Cc8 | Co3, Co5, Co12 Cm6 | Cc4 |
| Cohérence du six sigma avec l'activité du répondant et de l'usine | Co1, Co2, Co3, Co4, Co6, Co8, Co9, Co11, Co12, Co13, Co14, Co16, Co17, Co19 Cm1, Cm2, Cm3, Cm4, Cm7, Cm8, Cm9, Cm10 Cc1, Cc2, Cc3, Cc5, Cc6, Cc7, Cc8 | Co5, Co7, Co10, Co15, Cm5, Cm6 Cc4 | Co18 |
| Réciprocité | Co3, Co19 Cm1, Cm3, Cm4, Cm7, Cm8, Cm9, Cm10, Cc1, Cc2, Cc5, Cc6, Cc7, Cc8 | Co12, Co16 Cm2, Cm6 Cc3 | Co1, Co2, Co4, Co5, Co6, Co7, Co8, Co9, Co10, Co11, Co13, Co14, Co15, Co17, Co18 Cm5 Cc4 |

| | Groupe 1 | Groupe 2 | Groupe 3 |
|--|--|---|--|
| Appropriation du six sigma | Co3, Co13, Co19 Cm1, Cm2, Cm3, Cm4, Cm7, Cm10 Cc1, Cc2, Cc3, Cc5, Cc6, Cc7, Cc8 | Co1, Co4, Co9, Co12, Co14, Co16, Co17, Cm5, Cm6, Cm8, Cm9 | Co2, Co5, Co6, Co7, Co8, Co10, Co11, Co15, Co18 Cc4 |
| Compromis et traduction | Co3, Co19 Cm1, Cm4, Cm7, Cm10 Cc1, Cc2, Cc5, Cc6, Cc8 | Co1, Cm2, Cm3, Cm5, Cm6, Cm8, Cm9 Cc3, Cc7 | Co2, Co4, Co5, Co6, Co7, Co8, Co9, Co10, Co11, Co12, Co13, Co14, Co15, Co16, Co17, Co18 Cc4 |
| Conséquences personnelles | Co3, Co12, Co13 Cm1, Cm4, Cm7, Cm8, Cm10 Cc1, Cc2, Cc3, Cc5, Cc6, Cc8 | Co1, Co2, Co4, Co6, Co7, Co9, Co10, Co11, Co14, Co16 Co19 Cm2, Cm3, Cm6 Cm9 Cc7 | Co5, Co8, Co17, Co18, Co15 Cm5, Cc4 |
| Conséquences organisationnelles | Co1, Co3, Co7, Co8, Co10, Co12, Co13 Cm1, Cm2, Cm4, Cm6, Cm7, Cm8, Cm10 Cc1, Cc2, Cc3, Cc5, Cc6, Cc7, Cc8 | Co4, Co5, Co6, Co9, Co11, Co14, Co15 Co16, Co17, Co19 Cm3, Cm5, Cm9 | Co2, Co18, Cc4 |

Des données collectées, il ressort un certain nombre de commentaires que nous allons effectuer rubrique par rubrique.

- **Perception des relations avec la hiérarchie**

La plupart des répondants disent avoir de bons rapports avec leur hiérarchie directe ou indirecte. Beaucoup soulignent le caractère convivial des relations avec leurs supérieurs hiérarchiques et la direction de l'usine. Quatre ouvriers et un cadre sont beaucoup plus mesurés lorsqu'ils évoquent des rapports délicats avec leur hiérarchie.

- **Perception des relations avec les pairs et collaborateurs**

La plupart des personnes interrogées estiment, excepté un cadre, que les relations avec leurs collègues sont bonnes. Beaucoup d'entre elles font remarquer qu'elles se sentent bien dans leur équipe.

- **Cohérence du six sigma**

Si certains des répondants avouent ne pas maîtriser les pratiques « *lean* », la quasi-totalité des individus pense qu'il s'agit de méthodes indispensables au fonctionnement de l'usine.

Pour les opérateurs, le six sigma est nécessaire à l'entreprise, cet instrument est cohérent avec leur travail et utile dans leur domaine d'activité. Ils invoquent le fait qu'il constitue une forme de continuité d'autres outils utilisés par le passé. Le site de Gravelines possède une véritable culture de la qualité totale et de l'amélioration continue. Un opérateur se montre toutefois sceptique quant à l'intérêt de ces pratiques.

Pour les agents de maîtrise, ces pratiques ont fait leur preuve : « *nous avons été élevés avec elles* » (Cm4). Certains disent faire corps avec elles et défendent ardemment les quatre valeurs du Rexam way. D'autres, sans remettre en cause leur bien fondé, sont moins dithyrambiques : « *on ne dit pas toujours amen au six sigma et à l'amélioration continue* » (Co15).

Les cadres expriment globalement les mêmes idées et insistent sur l'intérêt du six sigma pour permettre d'accroître la compétitivité de l'usine.

- **Réciprocité**

Quinze opérateurs sur dix-neuf interrogés affirment avec conviction ne pas avoir la reconnaissance attendue. La reconnaissance, affichée comme valeur essentielle du *Rexam way*, n'est pas, selon eux, une réalité. Même si nous ne disconvenons pas de la sincérité des propos recueillis, notre interprétation⁵¹ des conditions faites aux acteurs de cette organisation nous incite toutefois à nuancer quelque peu ces propos. En effet, le niveau des rémunérations y est plus élevé que la moyenne des rémunérations pratiquées dans le secteur d'activité, et Rexam s'emploie à proposer à ses membres, des œuvres sociales et culturelles de bonne facture. Cependant, il s'agit bien d'un sentiment perçu par un grand nombre d'opérateurs, et la réciprocité ne se traduit pas par les conditions faites aux acteurs de l'entreprise, mais par ce que ces derniers ressentent de leur expérience dans l'entreprise (Thévenet, 2000).

⁵¹ Interprétation forgée à travers les documents comptables et sociaux que nous avons pu consulter et par l'observation relativement longue (de juillet 2003 à février 2004) du fonctionnement de cette organisation.

Ainsi, les opérateurs, insatisfaits, disent ne pas avoir de retour du groupe Rexam qui réalise des bénéfices et qui ne distribue pas de participation. De même, ils ont l'impression que l'absence de bénéfices du site de Gravelines est due aux marchés non rentables (Russie, Espagne, ventes aux autres usines du groupe...) desquels l'usine souhaiterait se désengager, mais qui leur sont imposés par le groupe.

Ils se plaignent également de ne pas être suffisamment encouragés : « *On nous dit souvent quand c'est mal, mais quand c'est bien personne ne nous dit rien. La reconnaissance ce n'est pas seulement d'être payé, c'est aussi d'être encouragé* » (Co4).

Un certain nombre d'entre eux pensent que l'on ne reconnaît pas leur travail. La reconnaissance passe selon eux par des activités extraprofessionnelles (arbre de Noël, Saint-Eloi, barbecue, voyages, activité en forêt, repas...) pour se retrouver dans un cadre où il n'y a pas de clivage hiérarchique. Il existe une forte attente dans ce domaine, cela constitue un élément de la culture d'entreprise et des habitudes prises par le passé.

Enfin, beaucoup estiment que les efforts qu'ils consentent, dans le cadre du six sigma, n'entraînent pas, en retour, d'implication de l'entreprise à leur égard : « *j'ai fait beaucoup d'heures, je suis revenu souvent à l'usine en dehors de mes heures de travail pour participer au groupe sur l'incinérateur et je n'ai toujours rien vu venir* » (Co10).

- **Appropriation de la pratique**

Ce sont principalement les cadres et les agents de maîtrise qui semblent s'être approprié le six sigma alors que les opérateurs sont plutôt mitigés, voire désenchantés sur cette question.

Les répondants affirmant s'être appropriés l'instrument, participent ou ont participé avec succès à un projet six sigma : « *notre projet six sigma a donné des résultats positifs parce qu'il a été mené par un responsable qui maîtrise les méthodes, les techniques et l'esprit six sigma* » (Cm2). Ils ont le sentiment d'avoir contribué personnellement aux économies réalisées au sein de leur groupe. Ils pensent que l'esprit « six sigma » peut pénétrer l'ensemble de l'usine si « *le projet a une durée limitée* » (Cc2) et si « *un groupe comprend essentiellement des membres appartenant à la même équipe* » (Cc1).

Huit des répondants qui disent ne pas s'être approprié le six sigma, ne connaissent pas cet instrument, ni de collègues qui travaillent sur un projet. D'autres sont découragés parce qu'ils n'ont pas eu de résultat dans leur groupe. La plupart invoque le manque de moyens financiers consacrés aux projets, le manque de temps et la difficulté de concilier leur activité de production avec les projets six sigma.

La sélection des projets est de surcroît problématique, certains acteurs ne savent pas sur quelles bases les propositions d'amélioration sont acceptées : « *les critères de sélection ne sont pas assez précis, je pense avoir fait de bonnes propositions et on n'a pas donné suite* » (Co18).

Beaucoup de ces répondants souhaiteraient plus d'informations sur les projets et aspirent à plus de formations « six sigma » pour être opérationnels sur cette démarche.

- **Compromis et traduction**

La plupart des opérateurs se plaignent d'un manque de négociation : « *Il est difficile d'être contre le six sigma et l'amélioration continue, mais tout cela est voulu par Rexam, sans que l'on soit toujours informé correctement. Au cours des réunions, on n'a pas eu notre mot à dire* » (Co7).

De même, il semble que l'usine ne comporte pas suffisamment d'individus capables de traduire la démarche six sigma et de stimuler leurs collègues et collaborateurs : « *un projet green belt a échoué en partie parce que le responsable méconnaissait les principes du six sigma* » (Cm9) ou encore : « *Même si le black belt est motivé pour nous expliquer le six sigma et nous inciter à aller de l'avant, il est un peu isolé. Il manque de gens qui nous stimulent à faire des efforts pour le six sigma, et capables d'expliquer les tenants et les aboutissants de l'outil* » (Cm2).

- **Conséquences personnelles**

Les répondants du groupe 1 ont le sentiment d'avoir progressé dans leur manière de travailler et de se comporter au sein de leur organisation grâce au six sigma : « *Le six sigma nous permet de travailler avec moins d'émotion et plus d'objectivité* » (Cm10). Ils pensent que maîtriser ces pratiques et s'y impliquer peut servir leur carrière chez Rexam et en dehors de Rexam. Ils considèrent, au contraire, qu'elles peuvent freiner une évolution de carrière pour les plus hermétiques.

Cependant, une majorité d'opérateurs et quatre agents de maîtrise sur dix estiment que le six sigma est relativement neutre sur leur travail et leur carrière.

De plus, cinq opérateurs, un agent de maîtrise et un cadre n'ont pas le sentiment d'avoir progressé avec les méthodes liées à l'amélioration continue. Ils disent avoir appris à travailler ailleurs et c'est le fait de travailler avec d'autres qui les fait progresser. Ils affirment également ne pas être concernés, ce qui les rend pessimistes quant à leur carrière et à leur

avenir dans l'entreprise : « *le six sigma, je n'en ai rien à faire, c'est un gadget de plus inventé par Rexam, mais je sais que cela va me jouer des tours pour ma promotion* » (Co8).

- **Conséquences organisationnelles**

Si certains des répondants avouent ne pas maîtriser le six sigma, beaucoup pensent que les méthodes de travail qu'il introduit sont de nature à améliorer le fonctionnement et les performances de leur usine.

Sept opérateurs jugent ces pratiques utiles à l'entreprise ; elles sont cohérentes avec leur travail et nécessaires dans le domaine de l'alimentaire. Les cadres et les agents de maîtrise expriment globalement les mêmes idées et insistent sur la nécessité de déployer des instruments TQM pour rester compétitif. De nombreux répondants soulignent la qualité de la production, la propreté de leur entreprise, de leur matériel et l'image positive de l'usine auprès des prestataires et des clients. Plus généralement, le groupe Rexam bénéficie d'une meilleure image auprès des salariés du site que les groupes qui détenaient l'usine de Gravelines par le passé.

Cependant, dix opérateurs et trois agents de maîtrise ont tenu des propos visant à nuancer l'intérêt des pratiques lean management pour l'entreprise. Ils estiment qu'à trop se focaliser sur ces méthodes, l'usine court le risque d'en oublier l'essentiel, à savoir l'activité de production : « *le six sigma ou le 5S c'est bien, mais faire de la boîte c'est plus important* » (Co14).

Deux opérateurs et un cadre se montrent également franchement hostiles au six sigma et à l'amélioration continue : « *tout cela ne sert à rien, cela sert juste à en faire mousser certains, il est temps d'arrêter avec toutes ses fantaisies* » (Co2).

Après avoir fait ressortir les propos des répondants par rapport aux thèmes du guide d'entretien, nous allons nous intéresser aux questions abordées en complément ou en marge de ce guide.

2.1.1.2. Thèmes spécifiques à Rexam sur les conditions d'introduction et de mise en œuvre du six sigma

Les entretiens ont fait émerger des thèmes en plus de ceux prévus dans le guide d'entretien, thèmes qui se rapportent principalement aux conditions d'introduction et de mise en œuvre du six sigma. Ils ont été jugés significatifs lorsque 30 % des répondants y ont fait référence. Les thèmes, ainsi que les répondants qui les ont mentionnés, sont inventoriés dans le tableau 35.

Tableau 35 : thèmes spécifiques à Rexam (six sigma)

| Thèmes abordés | Répondants |
|---|---|
| Moyens financiers insuffisants | Co2, Co5, Co11, Co13, Co14, Co15, Co16, Co17 Cm3, Cm5, Cm6, Cm7, Cm8 Cc4 |
| Instrument imposé par le groupe | Co1, Co2, Co4, Co5, Co6, Co7, Co8, Co9, Co11, Co13, Co15, Co18 Cm2, Cm3, Cm6, Cm11 Cc3, Cc4 |
| Défaut d'informations lors de l'introduction du six sigma | Co1, Co2, Co4, Co5, Co7, Co8, Co9, Co11, Co12, Co15, Co17, Co18 Cm2, Cm3, Cm6, Cm8, Cm9, cm10 Cc4 |
| Temps à consacrer insuffisant Surcharge de travail | Co2, Co4, Co5, Co6, Co8, Co9 Co11, Co13, Co14, Co15, Co17, Co18 Cm2, Cm3, Cm5, Cm6, Cm7, Cm9, Cm10 Cc8 |
| Carences dans la communication | Co1, Co2, Co4, Co5, Co6, Co7, Co9, Co11, Co12, Co13, Co15, Co17, Co18 Cm5, Cm8 |
| Formation insuffisante | Co2, Co5, Co6, Co9, Co13, Co17, Co18 Cm3, Cm7, Cm9 Cc3 |
| Un trop grand nombre d'acteurs n'est pas concerné par le six sigma | Co1, Co3, Co2, Co4, Co5, Co7, Co18, Co19 Cm1, Cm6, Cm8, Cm10 Cc4, Cc6, Cc7 |
| Décalage entre la qualité de la production et le marché déprimé | Co4, Co6, Co7, Co8, Co13, Co15, Co17 Cm1, Cm5, Cm8, Cm9 Cc4 |

| Thèmes abordés | Répondants |
|---|---|
| Réactions d’envie | Co2, Co3, Co6, Co9, Co11, Co12, Co13, Co17, Co18 Cm3, Cm5, Cm7 |
| Sentiment de soumission face aux principaux clients | Co2, Co3, Co4, Co7, Co11, Co13, Co14, Co18 Cm3, Cm5, Cm6, Cm9 Cc4 |
| Attente de résultats immédiats, déploiement trop ambitieux de l’instrument | Co2, Co7, Co8, Co9, Co11, Co13, Co14 Cm1, Cm3, Cm7 Cc3, Cc5, Cc8 |
| Reconduction de la hiérarchie | Co2, Co3, Co5, Co7, Co11, Co12, Co13, Co17 Cm5, Cm7, Cm8 Cc3, Cc7 |

- **Moyens financiers insuffisants**

Le six sigma a été introduit dans l’usine de Gravelines alors que celle-ci était confrontée à la nécessité de réduire l’ensemble de ses charges. Des moyens ont été accordés par le groupe Rexam, mais ils ont été jugés insuffisants pour les répondants. Ainsi, huit opérateurs, cinq agents de maîtrise et un cadre estiment que certains projets prometteurs ne sont pas sélectionnés ou, quand ils le sont, ils ne peuvent aboutir faute d’y consacrer des moyens financiers nécessaires : « *le six sigma, cela peut nous aider à avancer, mais quand, au début, on a sorti des propositions à la direction qui pouvaient entraîner de belles améliorations, on nous a expliqué que c’était trop coûteux et que l’on n’avait plus de budget pour cela* » (Cm3)

- **Instrument imposé par le groupe**

Le groupe Rexam qui a fait l’acquisition de l’usine de Gravelines en 2000, a pris l’initiative d’imposer très tôt sa vision de l’organisation à l’aide de plaquettes, de documents vidéo censés inculquer la culture du groupe aux nouveaux arrivants. Les acteurs du site de Gravelines disent ne pas avoir apprécié cette façon de procéder : « *on avait l’impression*

qu'avant eux, on ne savait pas ce que c'était l'esprit d'équipe, la performance, la satisfaction du client » (Cm6). Le six sigma a semble-t-il cristallisé, aux yeux des acteurs de l'usine, la volonté du groupe Rexam de prescrire ses valeurs : *« Le six sigma n'est pas une mauvaise chose, mais cela nous tombe dessus sans qu'on l'ait vu venir et on a l'impression que c'est le message de bienvenue de Rexam pour nous mettre au pas »* (Co2).

- **Défaut d'information lors de l'introduction du six sigma**

La majorité des répondants estime que le six sigma a été introduit au sein de leur usine sans avoir pu bénéficier de l'information nécessaire : *« Nous sommes conscients qu'il faut agir, mettre en place des outils pour améliorer la production, mais nous sommes beaucoup à avoir été frustrés parce que le six sigma a été décidé sans que l'on ait été consulté. Je pense que si les gars avaient eu plus d'informations et si on avait pris leur avis dès le départ, plus de gens auraient accroché au six sigma »* (Cm2).

- **Temps à consacrer au six sigma insuffisant**

De nombreux répondants considèrent que leur activité au quotidien ne leur permet pas de consacrer suffisamment de temps à participer à des groupes d'amélioration : *« Faire parti d'un projet suppose de revenir à l'usine en dehors du temps de travail, car le manning⁵² ne nous permet pas de dégager du temps. Le six sigma est vécu par ceux qui sont dans des projets comme une surcharge de travail d'autant plus que les heures effectuées sont faiblement rémunérées, voire pas du tout »* (Cm6)

- **Carences dans la communication**

Les acteurs qui ont invoqué cette question, estiment ne pas avoir eu d'informations précises concernant l'arrêt de la ligne 2, en mars 2003. La communication sur ce problème a, selon eux, été floue : *« Les rumeurs ont fait mal, on n'a pas su les combattre. Comment voulez-vous que l'on s'implique dans le six sigma si l'on pense que l'on peut perdre son emploi à tout moment ? »* (Co4). Ils souhaitent ainsi bénéficier d'une communication susceptible de les rassurer.

Au-delà de ce problème spécifique, ces répondants font remarquer que l'information ne remonte pas toujours et lorsqu'elle remonte, il arrive qu'elle ne redescende pas. Des individus peuvent rester avec une question sans réponse.

⁵² Le *manning* établit le nombre de salariés requis en fonction des quantités produites, du type et de la vitesse de production. Il exprime l'intention du groupe Rexam d'optimiser l'effectif salarié.

Enfin, beaucoup aspirent à moins de communication formelle, et à plus de rapports directs avec leur directeur : « *ce serait bien s'il venait nous voir sur la ligne* » (Co11).

- **Formation insuffisante**

Sept opérateurs précisent qu'ils n'ont pas obtenu les formations souhaitées et que plus des deux tiers des formations sont destinées aux agents de maîtrise et aux cadres. Ils veulent en connaître la raison et demandent que des critères précis soient établis pour l'obtention des formations : « *Nous ne savons pas sur quelles bases sont attribuées les formations, cela fait plusieurs mois que j'en demande sans succès. Pour ce qui est du six sigma, c'est pareil, seulement les grosses têtes y ont eu droit* » (Co9).

La formation chez Rexam est perçue comme un droit et un moyen d'obtenir de la promotion en interne et d'enrichir un CV pour une éventuelle carrière externe. Implicitement, il ressort des propos de nombreux répondants que le site de Gravelines est assimilé à un centre de formation où chacun peut avoir l'occasion d'améliorer sa formation initiale. Il s'instaure ainsi une forme de compétition pour l'obtention des formations.

- **Un trop grand nombre d'acteurs n'est pas concerné par le six sigma**

Huit opérateurs, quatre agents de maîtrise et trois cadres estiment ne pas ne pas être concernés par le six sigma ou signalent que trop de leurs collègues et collaborateurs ne se le sont pas, ce qui pénalise le site de Gravelines dans sa volonté d'en faire une pratique partagée par tous : « *Nous sommes quelques-uns à être très motivés par le six sigma parce qu'on sent que ça nous valorise auprès de nos clients, mais quand je vois que mes collègues s'en foutent, j'ai l'impression que l'on se bat contre des moulins à vent et que cela ne sert à rien de se mettre en quatre pour trouver des solutions pour améliorer l'usine* » (Co3)

- **Décalage perçu entre la qualité de la production et le marché déprimé**

Le site de Gravelines qui exporte une partie significative de sa production en Allemagne a été pénalisé par un changement de réglementation sur les boîtes métalliques en acier dans ce pays. Afin de relancer l'utilisation du verre pour les boissons, les autorités allemandes ont décidé, en 2003, de consigner les emballages métalliques. Les débouchés de l'usine, en Allemagne, se sont donc raréfiés. Par conséquent, Rexam a interrompu la production de la ligne 2, ce qui a créé de l'incompréhension, d'autant plus que l'usine avait sensiblement amélioré la qualité de sa production avec les pratiques lean : « *À quoi ça sert de se défoncer*

pour le six sigma si l'on ferme la ligne 2 ? On a fait beaucoup d'effort pour rien, nous on veut faire de la boîte avant tout » (Co17).

- **Réactions d'envie**

Neuf opérateurs et trois agents de maîtrise évoquent le fait que certains de leurs collègues « *ont connu une progression dans leur carrière chez Rexam, de manière injuste, uniquement parce qu'ils ont su se lancer dans des projets six sigma alors que professionnellement ils ne tiennent pas la route* » (Co13).

Il n'est pas question pour nous de discerner la part de vérité contenue dans ce genre de propos, mais de faire état des réactions d'envie qu'ils traduisent. Ce constat nous renvoie aux travaux de Vidaillet (2006) sur l'envie, une émotion qu'elle juge très présente dans les organisations, mais qui est très peu étudiée. En s'appuyant sur les travaux de Parrott et Smith (1993), elle définit l'envie comme une situation où l'envieux ressent le manque d'une qualité ou d'une réussite dont est pourvu l'envié, souvent un pair ; l'envieux éprouvant le besoin irrésistible d'obtenir ou de faire en sorte d'annuler ce que l'envié a acquis. Ainsi, elle démontre que l'envie peut avoir des conséquences désastreuses sur l'organisation ; par exemple, l'étude d'un nouveau programme de management dans un aéroport a mis en exergue la détérioration des relations au sein de l'entreprise parce que ce programme a eu pour conséquence de valoriser certains acteurs, ce qui a suscité l'envie chez les autres.

Chez Rexam, nous avons pu relever des réactions d'envie. D'une part, parce que, par le passé, le déploiement des instruments TQM a favorisé certains acteurs dans leur évolution de carrière, et d'autre part, parce que la mise en œuvre du six sigma s'est accompagnée d'une théâtralisation des succès rencontrés (Vidaillet, 2006) : tableau d'honneur, diplômes six sigma remis au siège européen du groupe avec renfort de photos sur lesquelles les récipiendaires s'affichent avec les principaux dirigeants du groupe, autant d'éléments propres à activer les émotions les plus négatives de la part de ceux qui n'ont pas pu ou su participer aux projets victorieux.

- **Sentiment de soumission face aux principaux clients**

Huit opérateurs, quatre agents de maîtrise et un cadre considèrent que Rexam est contraint, par ses principaux clients, notamment Coca-Cola, de déployer des instruments liés à la qualité totale : « *Coca est depuis quelques années en pointe pour ce qui est du six sigma, on sent bien que si on ne le faisait pas, nous ne pourrions pas l'avoir comme client* » (Cm3). Il semblerait que cette situation constitue un frein à l'adhésion au six sigma, car ces répondants ressentent

mal cette présumée soumission. Il est vrai que l'essentiel de l'activité de l'usine de Gravelines s'effectue avec seulement deux clients : Heineken et Coca-Cola.

- **Attente de résultats immédiats, déploiement trop ambitieux de l'instrument**

Le six sigma a été présenté initialement comme un événement majeur ; des moyens financiers et des dépenses de formation y ont été consacrés. Le groupe Rexam est désireux de rentabiliser son investissement ; il a donc demandé au site de Gravelines de lui reporter régulièrement les résultats obtenus. Aussi le six sigma a-t-il été déployé de manière trop ambitieuse. Cependant, cela a contribué à décourager certains répondants : « *Il ne faut pas vouloir mener simultanément une pléthore de projets, à voir trop grand on finit par décourager les gars* » (Cc8) ou encore : « *Malheureusement, face au caractère d'urgence, nous ne prenons pas toujours les bonnes décisions et nous retrouvons bien trop souvent dans une démarche d'action plutôt que d'analyse. Gérer l'humain n'est pas facile, car ce n'est pas un pur produit mécanique, son humeur, ses motivations, ses compétences, ne sont pas linéaires, pourtant face aux exigences du marché, de la concurrence, de nos clients, de notre direction et de nos actionnaires, nous attendons des gens trop de performance et de résultats* » (Cc5)

La patience est souvent préconisée : « *il ne faut pas attendre des résultats immédiatement* » (Cm7) ou encore « *Le but du six sigma, ce n'est pas d'économiser de l'argent à court terme, mais de ne pas s'endormir sur ses lauriers. Les résultats viendront à long terme* » (Cm1).

Comme nous le verrons plus loin, ce thème a été souligné également par les répondants d'Ascométal. Il semble qu'il soit récurrent au sein des organisations qui déploient un nouvel instrument de management. Ainsi, De Vaujany (2005, page 29) estime qu'« il peut être pertinent d'alléger à certains moments le protocole d'utilisation de certains outils, d'essayer de pousser les utilisateurs à réinterpréter les objets de gestion qu'ils manipulent »⁵³.

- **Reconduction de la hiérarchie**

Certains répondants souhaitent que les responsables de projet ne soient pas nécessairement des cadres ou des agents de maîtrise, ce qui serait selon eux un moyen de renforcer l'appropriation du six sigma : « *le six sigma ne doit pas être la reconduction de la*

⁵³ DE VAUJANY F.X. (2005) - De la pertinence d'une réflexion sur le management de l'appropriation des objets et outils de gestion - dans *De la conception à l'usage. Vers un management de l'appropriation des outils de gestion*, coordonné par F.X. De Vaujany, p.21-34.

hiérarchie » (Cm5). Certains opérateurs manifestent, qui plus est, la volonté de devenir green belt : « *j'aimerais que l'on me confie un projet et une équipe à animer, je pense pouvoir apporter ma contribution d'autant plus que j'y crois au six sigma* » (Co3).

D'autres répondants confirment que les projets ne sont jamais initiés par les opérateurs : « *les membres du projet seront motivés si les objectifs établis sont les leurs et non ceux de la direction* » (Cm7).

Cette rubrique est l'objet d'un fort clivage entre opérateurs, voire agents de maîtrise et cadres. Ce clivage semble plus s'apparenter à une incompréhension due au fait qu'un nombre important de répondants ne participent pas à des projets ou n'ont pas encore reçu une formation leur permettant de mieux appréhender une démarche relativement nouvelle pour l'usine de Gravelines.

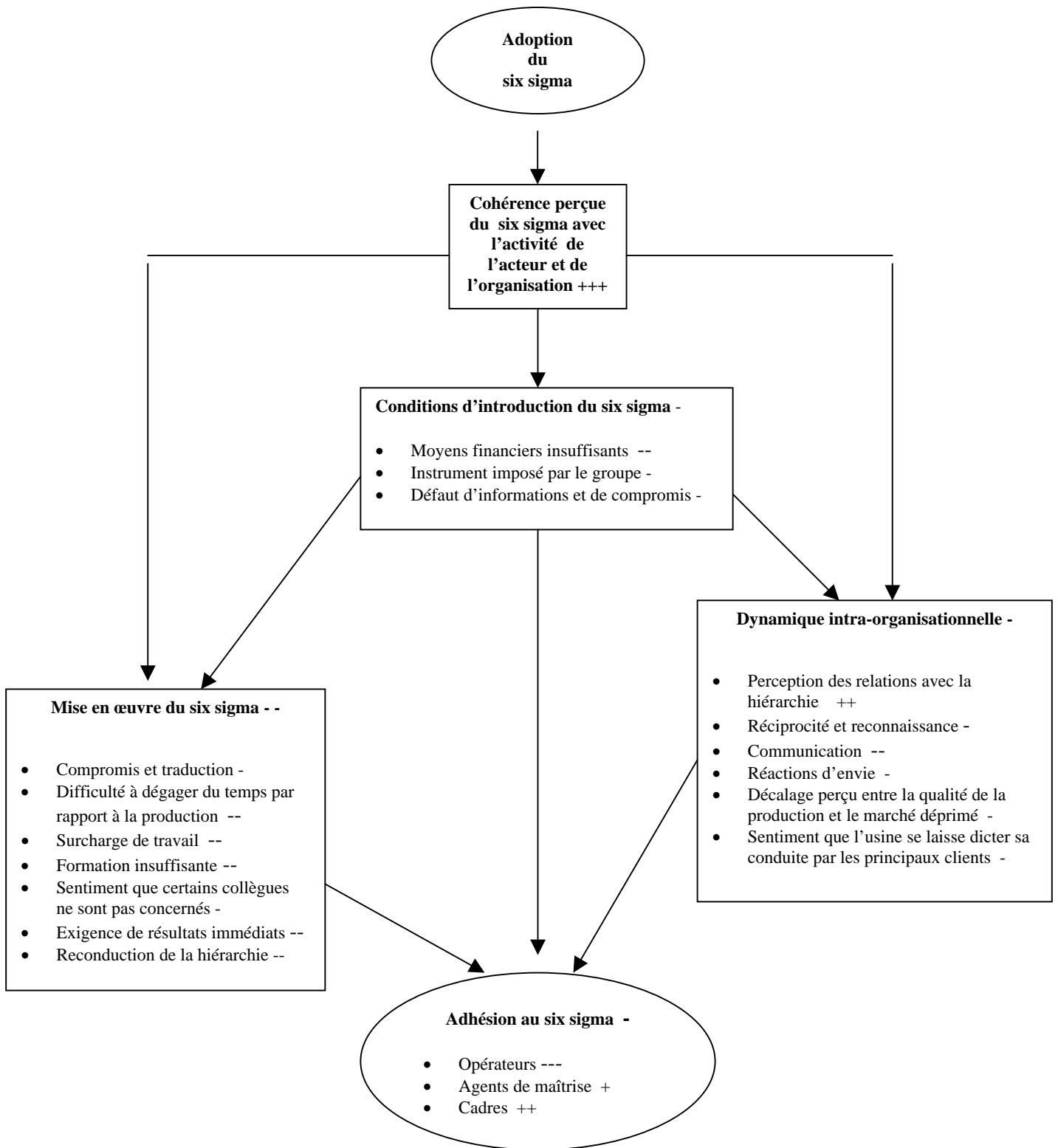
De ces propos, il ressort un début de frustration, un sentiment de ne pas comprendre, de ne pas être à la hauteur et d'être écarté, qu'il faut pouvoir atténuer en démocratisant le six sigma. Cette pratique peut générer un fossé hiérarchique, surtout si l'usine parvient à atteindre un niveau de déploiement élevé du six sigma. En effet, d'un côté, nous aurons une quinzaine ou une vingtaine d'experts six sigma (green belt et black belt) et, de l'autre, ceux dépourvus de ceintures. Le risque de partition pourrait être pénalisant pour la cohésion de l'usine, surtout pour les agents de maîtrise dont la position intermédiaire entre l'encadrement de l'entreprise et les opérateurs est parfois ambiguë ; certains d'entre eux n'auront pas eu la possibilité de devenir des diplômés six sigma alors que d'autres auront pu ou su l'être.

2.1.1.3. Condensation des données

Les données collectées auprès des répondants de Rexam et les commentaires qui s'y rapportent, sont condensés dans la figure 18.

Si le six sigma est perçu comme un instrument de management cohérent avec l'activité de l'organisation et du répondant, les conditions de son introduction ne sont pas satisfaisantes, la dynamique intra-organisationnelle n'est pas favorable et sa mise en œuvre pose problème. Le degré d'adhésion au six sigma est largement conditionné par le statut ou le groupe social du répondant, puisque l'adhésion des cadres est en général relativement forte, les agents de maîtrise manifestent un bon niveau d'adhésion alors que les opérateurs semblent rejeter massivement cet instrument.

Figure 18 : Diagramme événements - états Rexam (six sigma)



+++ Très satisfaisant ou très élevé
 ++ Satisfaisant ou élevé
 + Assez satisfaisant ou assez élevé
 - Assez insuffisant ou assez faible
 -- Insuffisant ou faible
 --- Très insuffisant ou faible

○ événements
 □ états

2.1.2. Ascométal (management opérationnel)

Vingt-trois personnes, quatre cadres, sept agents de maîtrise et douze opérateurs, ont été interrogées sur leur degré d'adhésion au management opérationnel. Nous nous sommes attachés, dans la mesure du possible, à interroger un échantillon de répondants qui représente assez fidèlement la composition de la population totale de l'usine. L'échantillon des acteurs interrogés est, en valeur absolue et en pourcentage de la population totale, moins important que celui de Rexam. En effet selon Glaser et Strauss (1967) cités par Royer et Zarlowski (1999), la taille requise d'un échantillon est celle qui permet de parvenir à la saturation théorique ; c'est-à-dire, lorsque le chercheur a la sensation de ne plus pouvoir collecter d'informations additionnelles susceptibles d'étoffer la théorie. Ainsi, « la collecte des données s'arrête lorsque les dernières unités d'observations analysées n'ont pas apporté d'éléments nouveaux »⁵⁴ (Royer et Zarlowski, 1999, page 216). Il nous est apparu que poursuivre des entretiens auprès d'un vingt-quatrième répondant ne nous aurait pas permis d'apporter d'information supplémentaire par rapport à celles que nous avons recueillies après les trente-sept entretiens menés chez Rexam et les vingt-trois réalisés chez Ascométal.

Les entretiens, d'une durée moyenne d'une heure, ont eu lieu dans les locaux ou les ateliers dans lesquels les répondants évoluent habituellement.

2.1.2.1. Thèmes du guide d'entretien

Comme pour Rexam, trois groupes ont été distingués (tableau 36) :

- le groupe 1 qui correspond à des individus qui estiment que l'impact du management opérationnel est favorable et manifestent un degré de satisfaction élevé par rapport aux thèmes du guide d'entretien ;
- le groupe 2 au sein duquel les avis sont mitigés ;
- le groupe 3 pour lequel les propos collectés traduisent une insatisfaction marquée par rapport aux thèmes du guide d'entretien.

⁵⁴ ROYER I., ZARLOWSKI P. - Échantillon (s) (1999) - dans R.A. Thiétart et coll., Méthodes de Recherche en Management, Dunod, p.188-223.

Tableau 36 : répartition des répondants en fonction de leur satisfaction par rapport aux thèmes du guide d'entretien (Ascométal, management opérationnel)

| | Groupe 1 : élevé ou favorable | Groupe 2 : moyen | Groupe 3 : faible ou défavorable |
|--|--|--|---|
| Perception des relations avec la hiérarchie | Ao2, Ao5, Ao7, Ao8, Ao12 Am1, Am4, Am7 Ac1, Ac2, Ac3, Ac4 | Ao3, Ao4, Ao9, Ao11 Am2, Am3, Am5 | Ao1, Ao6, Ao10, Am6 |
| Perception des relations avec les pairs et collaborateurs | Ao1, Ao2, Ao3, Ao4, Ao5, Ao6, Ao7, Ao8, Ao10, Ao11, Ao12, Am1, Am2, Am4, Am5, Am7 Ac1, Ac2 Ac3, Ac4 | Ao9, Am3 | Am6 |
| Cohérence du management opérationnel | Ao2 Ao3, Ao4, Ao5, Ao8, Ao11, Ao12, Am1, Am2, Am5, Am6, Am7, Ac2, Ac4 | Ao6, Ao7, Ao9, Ao10 Am4 Ac1, Ac3 | Ao1, Am3 |
| Réciprocité | Ao11, Ac1, Ac2 | Ao5 Am1, Am7, Am4 Ac4 | Ao1, Ao2, Ao3, Ao4, Ao6, Ao7 Ao8, Ao9, Ao10, Ao12 Am2, Am3, Am5, Am6 Ac3 |
| Appropriation du management opérationnel | Ao5 Am2 Ac1, Ac2, Ac4 | Ao4, Ao8, Ao9 Am1, Am6, Am7 Ac3 | Ao1, Ao2, Ao3, Ao6, Ao7, Ao10, Ao11, Ao12 Am3, Am4, Am5 |
| Compromis et traduction | Ac2 | Ao4, Ao11, Ao12 Am2, Am5 Ac4 | Ao1, Ao2, Ao3, Ao5, Ao6, Ao7, Ao8, Ao9, Ao10 Am1, Am3 Am4, Am6, Am7 Ac1, Ac3 |
| Conséquences personnelles | Ao4, Ao5, Am1, Am2, Am6 Ac1, Ac2, Ac4 | Ao1, Ao2, Ao8, Ao9, Ao10, Ao11, Ao12 Am4, Am5, Am7 Ac3 | Ao3, Ao6, Ao7 Am3 |
| Conséquences organisationnelles | Ao2, Ao3, Ao8, Ao11 Am1, Am2 Ac2, Ac4 | Ao1, Ao4, Ao5, Ao7, Ao9, Ao10, Ao12 Am4, Am5, Am6, Am7 Ac1 , Ac3 | Ao6 Am3 |

Les données collectées auprès des acteurs d'Ascométal nous conduisent à faire le même type de commentaires que pour Rexam.

- **Perception des relations avec la hiérarchie**

Si cinq opérateurs déclarent avoir de bons rapports avec leur hiérarchie, les sept autres avouent des difficultés de communication, voire même des rapports tendus. Trois agents de maîtrise sont circonspects quant à cette question et un autre est quelque peu désabusé : « *je suis totalement démotivé, le management opérationnel et le passage de Mac Kinsey m'ont fait rétrograder et ma hiérarchie ne m'a pas défendu* » (Am6).

- **Perception des relations avec les pairs et collaborateurs**

La quasi-totalité des répondants déclare avoir de bons rapports avec leurs pairs ou collaborateurs. Cette variable ne semble pas avoir d'impact négatif sur l'adhésion des acteurs au management opérationnel.

- **Cohérence du management opérationnel**

Si un opérateur et un agent de maîtrise estiment que cet instrument est inutile et dangereux pour l'emploi, une forte majorité des répondants affirment que ce type d'instrument est nécessaire dans le contexte de réduction des coûts auquel est confronté le secteur de la métallurgie : « *Cette démarche est utile pour permettre à l'usine de tenir quelques années de plus* » (Ao2) ou encore « *La démarche performance, c'est ce qu'il nous faut, face à une concurrence de plus en plus forte ; les pays de l'Est vendent des aciers à des prix faibles. On ne fait pas cela par plaisir même s'il a fallu baisser les coûts de production et réduire le personnel, notre intérêt c'est de ne pas fermer l'usine* » (Ao5). Enfin, d'autres répondants considèrent que leur travail est plus encadré grâce au management opérationnel : « *Avec le jalon, il y a plus de fil conducteur, on sait où on va, j'ai l'impression que moi et mes gars, on avance plus efficacement* » (Am7).

- **Réciprocité**

Les répondants sont massivement convaincus que leur entreprise ne reconnaît par leur travail à leur juste valeur tant dans le cadre habituel de leur activité de production que dans celui du management opérationnel : « *On nous en demande toujours plus, il y a plus de pression avec moins de reconnaissance* » (Am3). Certains sont même plutôt fatalistes : « *Je fais mon*

travail, cela ne me gêne pas même si je vais râler de temps en temps dans le bureau de mon chef, je ne vais pas me couper les pattes parce que je ne suis pas reconnu » (Ao6).

- **Appropriation du management opérationnel**

L'appropriation de cet instrument est problématique puisque deux tiers des opérateurs interrogés, mais aussi la moitié des agents de maîtrise ont le sentiment de ne pas maîtriser cette démarche et pour certains de la méconnaître : *« Il y a quelques jours, j'ai rencontré un problème avec ma machine, je l'ai dit à mon chef, il m'a répondu qu'il allait faire une analyse causale pour régler le problème, c'est là que j'ai su ce que c'était » (Ao6).* Certains manifestent une incapacité à s'approprier la démarche par la difficulté à atteindre les objectifs fixés : *« j'ai du mal à y croire au management opérationnel et à en maîtriser tous les paramètres, parce que je trouve que le jalon est impossible à respecter » (Ao11).*

- **Compromis et traduction**

Seul un cadre estime que le déploiement du management opérationnel a fait l'objet de compromis et de négociation : *« le consultant nous a accompagnés, j'ai passé cinq mois avec eux, ils étaient en bleu de travail pour expliquer aux gars ce qu'ils attendaient d'eux... Face aux réticents, il faut parler, on leur fait comprendre qu'ils n'ont pas le choix » (Ac2).*

Cependant, une quasi-unanimité se dégage, toutes catégories de personnel confondues, pour dire qu'il y a eu très peu d'informations préalablement à l'arrivée du cabinet de consultants qui a mis en oeuvre l'instrument. De plus, les représentants du cabinet n'auraient donné que peu d'explications aux membres de l'usine des Dunes : *« Mac Kinsey a débarqué, selon eux on faisait mal notre travail, on ne les a pas vus directement, mais ils disaient à nos chefs comment il fallait faire » (Ao3).* Nous verrons plus loin que le choix du consultant a constitué un obstacle majeur à l'adhésion des acteurs au management opérationnel ; les dirigeants du groupe Lucchini n'ayant pas intégré l'histoire de l'usine des Dunes.

- **Conséquences personnelles**

Si un nombre élevé de répondants dit ne pas s'être approprié le management opérationnel, les avis sont plus partagés quant aux conséquences personnelles du déploiement de cet instrument au sein de leur usine. La majorité des répondants figurent ainsi dans le groupe 2.

Deux opérateurs estiment avoir progressé dans leur manière de travailler même s'ils affirment que cette progression aurait été plus spectaculaire s'ils avaient eu la formation et l'information nécessaires à l'appropriation de la démarche. Trois agents de maîtrise sur sept pensent

également en avoir retiré un certain profit : « *Le management opérationnel m'a permis d'aborder les choses différemment, tous ces nouveaux messages, c'est à nous de les faire passer* » (Am6).

- **Conséquences organisationnelles**

A l'instar de la rubrique « conséquences personnelles », la majorité des répondants se situent, pour cette rubrique, dans le groupe 2 : « *Pour l'instant, nous n'avons pas vu beaucoup de changements, peut-être parce que tout le monde ne tire pas dans le même sens* » (Ao5).

Après avoir fait ressortir les propos des répondants par rapport aux thèmes du guide d'entretien, nous allons nous intéresser aux questions abordées en complément ou en marge de ce guide.

2.1.2.2. Thèmes spécifiques à Ascométal relatifs aux conditions d'introduction et de mise en œuvre du management opérationnel

De nombreux thèmes ou questions ont émergé spontanément en marge ou en complément des rubriques du guide d'entretien. Ils concernent essentiellement les conditions d'introduction et de mise en œuvre du management opérationnel. Afin de faire ressortir les propos partagés par un nombre significatif d'entre eux, nous avons choisi de retenir les thèmes qui ont été abordés par au moins 30 % des répondants.

Les thèmes, ainsi que les répondants s'y rapportant, sont inventoriés dans le tableau 37.

Tableau 37 : Thèmes spécifiques à Ascométal, management opérationnel

| Thèmes | Répondants |
|--|---|
| Moyens financiers et matériels insuffisants | Ao1, Ao6, Ao9, Ao10, Ao11, Ao12 Am3, Am5, Am6, Am7 Ac1, Ac4 |
| Désaccord sur le choix du consultant et des méthodes employées | Ao1, Ao2, Ao6, Ao7, Ao8, Ao9, Ao10 Am2, Am3, Am5, Am6, Am7 Ac1, Ac4 |
| Défaut d'informations préalables | Ao1, Ao3, Ao5, Ao6, Ao7, Ao8, Ao9, Ao10 Am2, Am3, Am5, Am7 |
| Sentiment de doute sur la pérennité de l'activité | Ao1, Ao2, Ao3, Ao6, Ao7, Ao9, Ao8, Ao10 Am2, Am3, Am 4, Am7 Ac4 |
| Temps à consacrer insuffisant et surcharge de travail | Ao1, Ao2, Ao3, Ao4, Ao5, Ao8, Ao9, Ao10 Am1, Am2, Am3, Am5, Am6, Am7 Ac3, Ac4 |
| Trop forte exigence dans l'attente de résultats et le déploiement | Ao1, Ao2, Ao3, Ao4, Ao5, Ao7, Ao8, Ao9 Am1, Am3, Am2, Am6 Ac4 |
| Carences dans la communication Avec la hiérarchie | Ao1, Ao2, Ao3, Ao6, Ao7, Ao9, Ao10, Ao11 Am1, Am3, Am4, Am7 Ac1 |
| Formation insuffisante | Ao1, Ao2, , Ao6 Ao9, Ao10 Am2, Am3, Am4, Am7 Ac1, Ac3 |
| Reconduction de la hiérarchie | Ao1, Ao2, Ao3, Ao4, Ao5, Ao7, Ao9, Ao11, Ao12 Am1, Am3, Am2, Am6, Am7 Ac3 |
| Absence de suivi dans l'application du management opérationnel | Ao1, Ao2, Ao3, Ao5, Ao9, Ao10 Am1, Am2, Am 3, Am7 Ac1, Ac4 |
| Clivage entre générations | Ao7, Ao8, Ao9 Am1, Am, Am4, Am7 Ac1, Ac4 |

- **Moyens financiers et matériels insuffisants**

Si les répondants sont majoritairement d'accord pour dire que le management opérationnel est cohérent avec leur activité et les contraintes de leur entreprise, ils considèrent que les moyens matériels existants ne permettent pas de déployer efficacement cet instrument : « *Nos machines sont vieilles, l'usine n'investit plus depuis plusieurs années puisqu'il faut réduire les coûts. Pour que l'amélioration continue soit plus efficace, il faudrait des machines plus performantes et qui ne tombent pas en panne régulièrement* » (Ao12). D'autres évoquent le manque de moyens financiers : « *si l'on ne met pas un peu d'argent pour régler les dysfonctionnements repérés à la suite d'une analyse causale, ce qui a été mis en place par les Mac Kinsey ne pourra jamais marcher. On se lasse quand on voit que les choses n'avancent pas, surtout que l'on est en conjoncture basse, les budgets de maintenance ont été revus à la baisse* » (Am3).

- **Désaccord sur le choix du consultant et les méthodes employées**

Le groupe italien dont dépend l'usine des Dunes a mandaté le cabinet de consultants Mac Kinsey pour implanter le management opérationnel. Ce choix a provoqué des réactions de rejet de la part des personnes interrogées. En effet, en 1993, le même cabinet avait procédé, à la demande du groupe Péchiney, alors propriétaire de l'usine, à une restructuration sur le site des Dunes. Cette restructuration avait provoqué le licenciement de 30 % de l'effectif de l'usine. Il semblerait que le groupe Lucchini n'ait pas tenu compte de cet aspect de l'histoire de l'usine ; le nom de Mac Kinsey étant assimilé à « liquidateur d'emplois » : « *Mac Kinsey était là pour nous amener la performance, mais dix ans auparavant Mac Kinsey nous avait amené la restructuration. Il y avait de la défiance par rapport à Mac Kinsey, les gars avaient de mauvais souvenirs, la performance c'est synonyme de licenciement* » (Am5). Un autre répondant prétend que « *Mac Kinsey est arrivé avec ses gros sabots, on aurait pu faire passer la même chose sans eux* » (Ao6).

Outre le choix du cabinet, les méthodes employées qui s'apparentent à du taylorisme, ont heurté nombre d'opérateurs et d'agents de maîtrise et ont parfois choqué certains cadres : « *Les gens de Mac Kinsey sont arrivés un beau matin avec leurs chronomètres, ils voulaient nous démontrer que l'on pouvait gagner plus d'un tiers de temps en production. On avait l'impression d'être considérés comme des rats de laboratoire, surtout que l'on savait qu'il y avait des postes à supprimer* » (Ao10).

- **Défaut d'informations préalables**

La plupart des opérateurs et la moitié des agents de maîtrise estiment ne pas avoir eu toute l'information nécessaire au moment de l'introduction du management opérationnel dans leur usine : « *J'ai été informé bien après que le management opérationnel ait été mis en place et pendant longtemps je ne savais pas ce que c'était* » (Ao3). Ce manque d'informations, n'est donc pas de nature à susciter l'adhésion des acteurs.

- **Sentiment de doute sur la pérennité de l'organisation**

Les répondants expriment la crainte de devoir faire des efforts en vain ; certains sont convaincus de voir leur site de production disparaître à moyen terme. Cette crainte semble atténuer leur motivation : « *Avec tout ce que l'on entend sur l'Asie ou les pays de l'Est qui fabriquent moins cher que nous, on a peur de perdre notre emploi dans les années qui viennent. L'usine est vieille, on a l'impression de faire tous ces efforts pour rien* » (Am4)

- **Temps à consacrer insuffisant et surcharge de travail**

De nombreux répondants précisent que leur activité de production ne leur permet pas de consacrer suffisamment de temps à déceler les anomalies et à les traiter. Ils évoquent également une surcharge de travail : « *Le management opérationnel, c'est la course avec le jalon. On fait notre travail et quand ça ne marche pas, on stresse. Avec la mise en place du jalon par Mac kinsey, on a une charge de travail plus importante. On a le sentiment d'en faire plus avec moins de personnel* » (Ao4).

- **Trop forte exigence dans l'attente des résultats et dans le déploiement du management opérationnel**

Le management opérationnel a été déployé pour résoudre les problèmes de coûts et de qualité. L'attente des résultats est grande de la part de la direction de l'usine et du groupe Lucchini : « *Il faut que nous sortions des résultats très rapidement, nous ne sommes pas en mesure de le faire* » (Ao5).

Certains répondants soulignent également une ambition démesurée lors de la mise en œuvre du management opérationnel : « *On n'y trouve pas notre compte, parce qu'ils ne sont pas allés à l'essentiel, ils ont voulu faire un truc trop parfait. On a eu des beaux et des gros classeurs qui nous disent comment faire. Le consultant est venu avec la grosse artillerie. Résultats : une liste très longue à contrôler en début de poste. L'opérateur doit se débrouiller*

avec tout ça, il l'a fait une fois ou deux et puis il n'a plus le temps et cela tombe en désuétude. Il ne faut pas en mettre en trop sur les gars » (Ac3).

Il apparaît par conséquent qu'une trop forte exigence dans l'attente des résultats et dans le déploiement du management opérationnel décourage les acteurs d'Ascométal.

- **Carences dans la communication avec la hiérarchie**

Les répondants arguent de carences dans la communication. Au-delà du défaut d'informations sur les modalités du management opérationnel, ils considèrent que la communication avec la hiérarchie n'est pas effective à l'usine des Dunes : *« Ici on vit dans une usine qui ne communique pas, on aimerait que les chefs viennent nous voir plus souvent. Notre directeur est conscient de ce problème, c'est pour cela qu'il a mis en place chaque semaine un flash, mais cela reste de la communication papier » (Am3).* Un autre agent de maîtrise précise qu'*« il faut sensibiliser les gens aux nouvelles méthodes, pendant très longtemps on ne leur a jamais demandé des rapports écrits. Les anciens téléphonent à peine au chef d'équipe » (Am1).*

- **Formation insuffisante**

La formation est plutôt réservée aux cadres, ce qui donne aux opérateurs et à certains agents de maîtrise le sentiment de ne pas pouvoir prétendre à une éventuelle évolution de carrière faute de posséder les compétences requises : *« Cela fait au moins deux ans que je réclame une formation. J'en ai besoin et on me dit qu'il n'y a pas de budget pour ça, alors que je sais que certains chefs partent des semaines complètes, en formation » (Ao5).*

Pour ce qui est du management opérationnel, de nombreux répondants soulignent le fait de ne pas avoir eu la formation nécessaire : *« À chaque fois, c'est pareil, il y a trois ans c'était le projet émeraude, là c'est la démarche performance, on n'a eu que deux jours de formation à la sauvette et encore je fais partie des plus chanceux parce que des collègues n'ont rien eu. Je pense que je pourrais mieux maîtriser l'outil si j'avais eu plus de formation » (Ao1).*

- **Reconduction de la hiérarchie**

Neuf opérateurs, cinq agents de maîtrise et un cadre regrettent que la mise en œuvre du management opérationnel s'effectue par reconduction de la hiérarchie de l'organisation : *« On sent bien que les analyse causales, c'est l'affaire des chefs, même si on décèle l'erreur, on n'a pas trop notre mot à dire » (Ao7)* ; ou encore : *« Les ROP, on y voit jamais un opérateur, c'est dommage, cela pourrait permettre de les intégrer à la démarche » (Am1).* Ce problème

soulevé par les répondants est également lié au fait que nombre d'acteurs n'ont pas reçu la formation nécessaire à la maîtrise de l'instrument.

- **Absence de suivi dans l'application du management opérationnel**

Plus de la moitié des répondants se plaignent que les bonnes intentions initiales n'ont pas eu de prolongements, faute d'un manque de suivi et de persévérance dans l'application du management opérationnel : « *Le management opérationnel, c'est compliqué à appliquer, si on dit ça va être fait dans les 48 heures, il faut que cela soit fait. Si le gars a décelé l'anomalie et que ce n'est pas traité, il aura le sentiment que son travail ne sert à rien* » (Am7) ; ou encore : « *En 2003, le management opérationnel était une affaire que tout le monde appliquait. En 2004, on sent que ça s'essouffle même chez les chefs, alors évidemment pour nous c'est difficile d'y croire. Cela fait un an que nous avons des soucis avec la machine à charbon et toujours rien* » (Ao1).

- **Clivage entre générations**

L'usine des Dunes comprend un nombre élevé de salariés (30% de l'effectif) dont l'ancienneté est supérieure à 30 ans, ce sont des individus qui ont été embauchés au début des années 1970. Ils côtoient des collègues, près de 20 % de l'effectif, qui ont été embauchés au cours des années 1990.

Les plus anciens se montrent un peu blasés ; ils ont connu nombre d'instruments attachés à l'amélioration continue : « *moi il ne me reste plus beaucoup à travailler, alors je ne vois pas pourquoi je vais me mettre à une énième nouveauté qui ne fait qu'alourdir la charge de travail* » (Ao9).

Le discours est généralement différent pour les plus jeunes salariés « *Cela fait quatre ans que je travaille chez Ascométal, j'ai connu ce genre de démarche chez GTS où j'étais employé auparavant, je suis convaincu que c'est la solution pour s'en sortir. Le problème c'est que même chez les gars les plus impliqués, on constate une démotivation quand il voit que les anciens ne sont pas concernés, il faut que tout le monde tire dans le même sens* » (Ao11).

Nous avons ainsi pu constater un clivage entre les membres les plus anciens d'Ascométal et les plus récents d'entre eux.

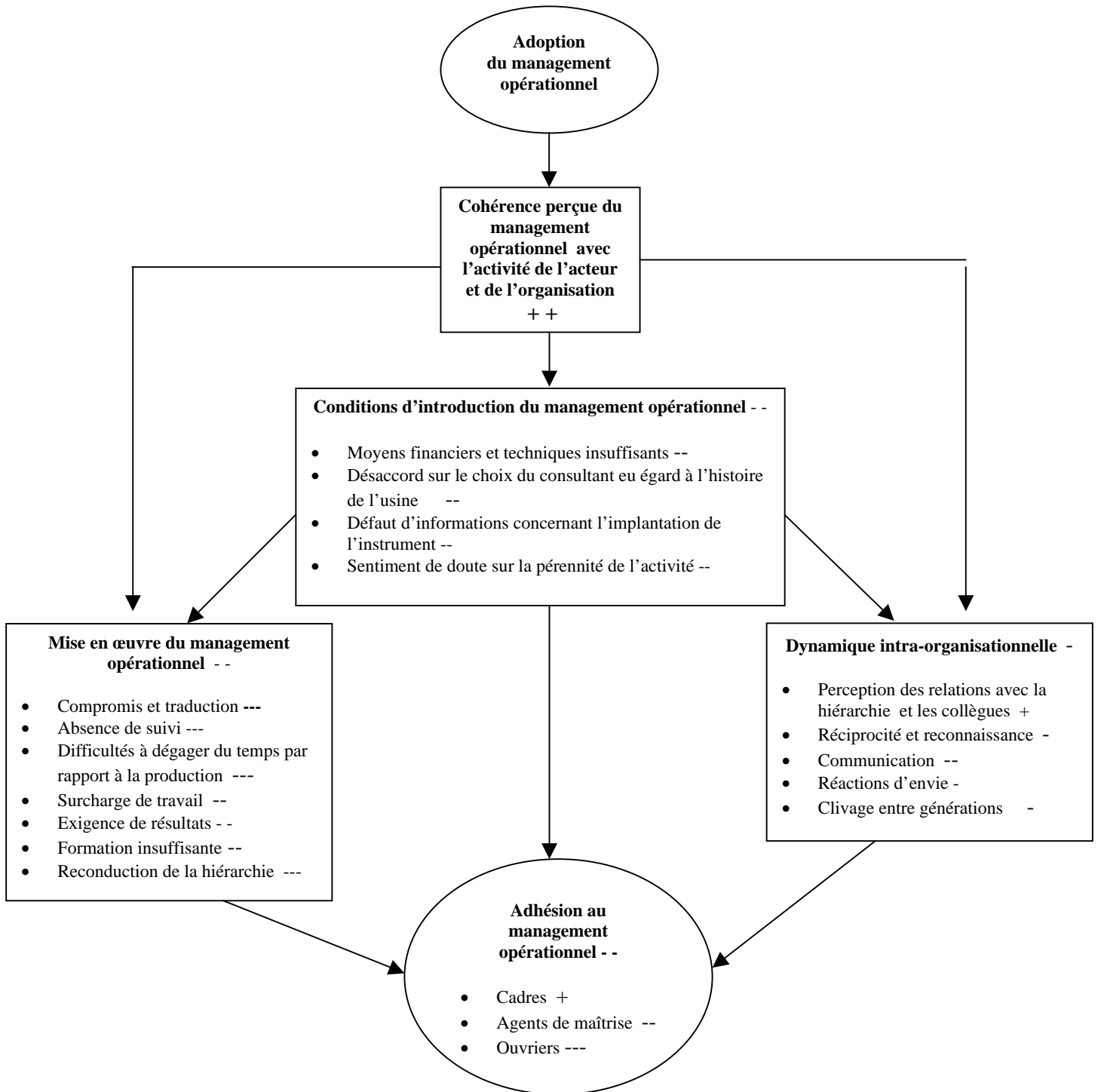
2.1.2.3. Condensation des données

Les données collectées auprès des répondants d'Ascométal et les commentaires qui s'y rapportent sont condensées dans la figure 19.

Si le management opérationnel est perçu comme un instrument de management cohérent avec l'activité du répondant et celle de l'organisation, les conditions de son introduction ne sont pas perçues comme satisfaisantes, la dynamique intra-organisationnelle ne semble pas appropriée et sa mise en œuvre pose problème.

Le degré d'adhésion à l'instrument TQM est conditionné, comme chez Rexam, par le statut ou le groupe social du répondant, puisque l'adhésion des cadres est relativement forte alors que les opérateurs rejettent ; pour la plupart, le management opérationnel. Cependant, chez Ascométal, les agents de maîtrise paraissent ne pas adhérer à l'instrument, ce qui n'est pas le cas chez Rexam. Une des explications tient au fait que pour Ascométal, les instruments de management ont créé, par le passé, un traumatisme social à la suite d'une mission d'un cabinet de consultants alors que pour Rexam, ils ont été intégrés, depuis la création de l'usine, sans bouleversement majeur.

Figure 19 : Diagramme événements - états, Ascométal (management opérationnel)



+++ Très satisfaisant ou très élevé
 ++ Satisfaisant ou élevé
 + Assez satisfaisant ou assez élevé
 - Assez insuffisant ou assez faible
 -- Insuffisant ou faible
 --- Très insuffisant ou très faible

○ événements
 □ états

Chez Rexam et Ascométal, les cadres, contrairement aux autres catégories d'acteurs, semblent adhérer, en grand nombre, aux instruments de management attachés à la qualité totale. Le fait que les cadres soient les maîtres d'œuvre du changement, pour ce type d'instruments, semble constituer une variable favorable à leur adhésion. Afin de neutraliser l'effet de cette variable, nous allons maintenant étudier un instrument, l'évaluation 360°, pour lequel les cadres sont les destinataires d'une pratique qui leur est imposée.

2.2. Etude se rapportant à l'adhésion des cadres à l'évaluation 360°

Les cadres s'impliquent généralement plus que les autres acteurs de l'organisation dans un nouvel instrument de management ; ils ont souvent un rôle de traducteurs vis-à-vis de leurs collaborateurs et ils sont appelés à relayer les décisions de leur direction ou de leur groupe. Leur discours sur les instruments de management est, par conséquent, plus favorable que celui des agents de maîtrise et des opérateurs ou employés, puisqu'ils sont censés les aider à y adhérer.

Afin de recueillir les impressions des cadres sur un instrument pour lequel ils ne sont pas les dépositaires du changement, nous avons considéré l'évaluation 360°. Nous avons enquêté auprès de cadres d'Eurotunnel et de La Redoute.

2.2.1. L'évaluation 360° chez Eurotunnel

Nous nous sommes attachés à interroger des personnes appartenant à différentes divisions d'Eurotunnel afin de pondérer les perceptions propres aux individus d'une même unité. Les répondants appartiennent à la division des ressources humaines, au service formation, à la division matériel roulant et à l'audit ; onze cadres d'Eurotunnel ont ainsi été questionnés.

Certains acteurs pressentis comme répondants n'ont pas accepté de témoigner de leur expérience du 360°, cette expérience ayant été douloureusement ressentie. Seul un répondant dont le profil de compétences a été jugé médiocre a accepté l'entretien. Pour les dix autres, l'évaluation est bonne. Le fait qu'une grande majorité de répondants n'ait pas mal vécu cette expérience laisse à penser que leurs propos ne sont pas teintés d'*a priori* négatifs.

2.2.1.1. Thèmes du guide d'entretien

Pour chaque thème du guide d'entretien, nous répartissons les répondants en trois groupes (tableau 38) :

- le groupe 1 au sein duquel les individus estiment que l'évaluation 360° est favorable à leur organisation et manifestent un degré de satisfaction élevé par rapport aux variables étudiées ;
- le groupe 2 pour lequel les avis sont mitigés quant au caractère effectif de ces variables ;
- le groupe 3 pour lequel les propos collectés manifestent une insatisfaction par rapport à ces variables.

Tableau 38 : répartition des répondants en fonction de leur satisfaction par rapport aux thèmes du guide d'entretien (Eurotunnel, 360°)

| | Groupe 1 | Groupe 2 | Groupe 3 |
|--|---|--|-------------------------------------|
| Perception des relations avec la hiérarchie | Ec2, Ec3, Ec4, Ec5, Ec7, Ec9, Ec10, Ec11 | Ec1, Ec6, Ec8 | |
| Perception des relations avec les pairs et collaborateurs | Ec2, Ec3, Ec4, Ec5, Ec6, Ec7, Ec9, Ec10, Ec11 | Ec1, Ec8 | |
| Cohérence du 360° | Ec1, Ec2, Ec3, Ec4, Ec5, Ec7, Ec10, Ec11 | Ec6, Ec9 | Ec8 |
| Réciprocité | Ec1, Ec2, Ec9 | Ec3, Ec4, Ec5, Ec7, Ec10, Ec11 | Ec6, Ec8 |
| Appropriation de la pratique | Ec2 | Ec3, Ec5, Ec6, Ec9 | Ec1, Ec4, Ec7, Ec8, Ec10, Ec11 |
| Compromis et traduction | | Ec3, Ec4, Ec5, Ec6, Ec9, Ec10, | Ec1, Ec2, Ec7, Ec8, Ec11 |
| Conséquences personnelles | | Ec1, Ec2, Ec3, Ec4, Ec5, Ec6, Ec7, Ec9, Ec10, Ec11 | Ec8 |
| Conséquences organisationnelles | | Ec1, Ec2, Ec5, Ec9 | Ec3, Ec4, Ec6, Ec7, Ec8, Ec10, Ec11 |

Des données collectées, il ressort un certain nombre de commentaires que nous allons effectuer dans ce qui suit.

- **Perception des relations avec la hiérarchie, les pairs et les collaborateurs**

Les réponses formulées pour ces deux rubriques sont relativement positives. Cela signifie que les relations entre les membres de cette organisation ne constituent pas un obstacle au déploiement de cette pratique et surtout que les appréciations n'ont pas été, préalablement, faussées par de mauvais rapports entre le participant et ses évaluateurs. En effet, l'évaluation 360° est fondée sur l'opinion des supérieurs hiérarchiques, pairs et collaborateurs sur les compétences managériales du participant.

- **Cohérence du 360° avec l'activité des répondants et de l'entreprise**

Huit des répondants sur onze considèrent que le 360° était un projet séduisant et intéressant dans la mesure où Eurotunnel connaissait un problème dans la qualité du management : « *les cadres ont été recrutés, en 1994, sur leur qualité technique, mais pas sur la capacité à manager des hommes* » (Ec2).

De plus l'évaluation 360°, démarche relativement peu utilisée en France, l'est depuis plus de vingt ans en Grande-Bretagne : « *Avant de travailler pour Eurotunnel, j'ai connu cinq entreprises en Angleterre et au sein de trois d'entre elles, j'ai eu l'occasion d'effectuer un 360°. Ce mode d'évaluation qui met le manager face à ses collaborateurs et qui l'oblige à se remettre en cause, à ne pas s'endormir sur une position acquise, correspond bien à la culture binationale d'Eurotunnel. Les cadres anglo-saxons ont la capacité de douter d'eux-mêmes, ce qui n'est pas le cas des cadres français qui ont des certitudes acquises à moins de 25 ans lorsqu'ils sortent de leur école* » (Ec11).

Les répondants ont, qui plus est, estimé que les compétences managériales testées étaient globalement cohérentes avec leurs contraintes de managers.

- **Réciprocité**

Les caractéristiques du 360° ne permettent pas de mettre en perspective les efforts effectués par le répondant dans le cadre de cette pratique avec la reconnaissance accordée par leur entreprise. Pour autant, nous avons questionné les répondants sur le fait de savoir s'ils avaient le sentiment que leur engagement chez Eurotunnel était reconnu, ce qui peut avoir une influence sur l'adhésion à un instrument déployé par leur organisation.

Si trois répondants estiment avoir la reconnaissance attendue en termes d'évolution de carrière et de rémunération, six sont assez partagés sur cette question et deux se sentent floués : « *Quand je suis venu ici, on m'avait promis une évolution de carrière rapide. Chez*

Eurotunnel, l'organigramme est figé dans le haut, il y a des divas qui coûtent cher à l'entreprise et qui ne laissent pas de place aux autres » (Ec8).

- **Appropriation de la pratique**

Les répondants ont, pour la plupart, souligné leur curiosité initiale pour un instrument d'évaluation qu'ils jugeaient cohérent avec leur activité et la culture de leur entreprise. Mais, très vite, devant l'impossibilité d'obtenir les résultats de leur profil de compétences et face à l'absence de suivi de la démarche, ils s'en sont désintéressés et n'ont quasiment pas participé aux formations « développement personnel » censées remédier aux lacunes managériales constatées dans leur profil de compétences ; cet aspect de la démarche était pourtant l'objectif affiché par le consultant qui a orchestré le 360° chez Eurotunnel : *« seulement quelques personnes ont suivi des formations, mais d'après les échos que j'en ai eus, cela n'a pas été fameux » (Ec6).*

- **Compromis et traduction**

Le 360° n'a pas été négocié avec les cadres d'Eurotunnel, il a leur a été imposé ainsi que le cabinet de consultants, PDI, qui l'a mis en oeuvre : *« On nous l'a imposé, on nous a simplement prévenus que tous les managers allaient y passer. On a seulement eu une petite présentation au début de la part du consultant » (Ec1).*

Certains répondants ne s'en offusquent pas : *« Ce genre d'outil ça ne se négocie pas » (Ec3).* D'autres signalent qu'ils ont manqué d'informations sur les modalités et objectifs de cette démarche : *« Au moment où l'on parlait du 360°, j'ai été nommé à la direction de l'audit et j'ai l'impression que c'était une évaluation pour me confirmer à mon poste, cela m'a un peu perturbé » (Ec9).* De ce fait, il semble que ce mode d'évaluation ait suscité un certain émoi chez de nombreux cadres d'Eurotunnel : *« Beaucoup n'ont pas accueilli la nouvelle avec enthousiasme. Être évalué par leur équipe c'est leur ego que l'on touchait. Ils se sont montrés très hostiles au projet en amont et quand ils ont reçu leur évaluation, ils sont tombés de leur siège. Ils avaient des certitudes et ils n'ont pas voulu changer. Peut-être qu'avec un peu plus d'explications et de pédagogie, la démarche serait mieux passée » (Ec5).*

- **Conséquences personnelles**

Dix des onze personnes interrogées précisent que cela n'a rien changé pour eux puisque la démarche n'a pas eu de suite chez Eurotunnel. Par contre, un répondant avoue qu'il a perdu en crédibilité et que la restitution de son profil de compétences n'a pas été bien vécue :

« *Quand j'ai reçu mon profil de compétences, j'ai eu un choc, je ne pensais pas que mon équipe avait une opinion aussi négative de mes compétences managériales. Mon premier réflexe a été de quitter l'entreprise, je ne l'ai pas fait, mais j'avoue être encore marqué par cet épisode. Apparemment, je ne suis pas le seul à avoir eu un réveil douloureux à la suite du 360°* » (Ec8).

D'autres répondants ont toutefois profité de cette évaluation pour progresser sur les points faibles décelés : « *Il faut savoir être entouré par des collaborateurs capables de vous remettre en cause. L'humilité dans le management est nécessaire pour avancer* » (Ec2).

- **Conséquences organisationnelles**

L'évaluation 360° n'a apparemment pas permis à Eurotunnel de faire progresser son management. La plupart des répondants sont sceptiques quant à son intérêt, ce qui les conduit à mentionner un recours discutable aux instruments de management dans leur organisation : « *ici, on lance des projets, on les arrête rapidement sans présenter les gains obtenus* » (Ec10) ou encore « *Depuis 10 ans, on voit défiler les consultants avec chaque fois un nouvelle pratique supposée nous sortir de nos problèmes. Le seul résultat tangible c'est beaucoup d'argent gaspillé et le 360° n'a pas failli à la règle* » (Ec3).

Après avoir fait ressortir les propos des répondants par rapport aux thèmes du guide d'entretien, nous allons nous intéresser aux questions abordées en complément de ce guide

2.2.1.2. Thèmes spécifiques à Eurotunnel se rapportant aux conditions d'introduction et de mise en œuvre du 360°

Les entretiens ont fait émerger des thèmes en marge du guide d'entretien ; lesquels se rapportent principalement aux conditions d'introduction et de mise en œuvre du 360°. En raison du relatif faible nombre de répondants, ces thèmes ont été jugés significatifs lorsque plus de 50 % d'entre eux y ont fait référence.

Les thèmes ainsi que les répondants qui les ont mentionnés sont inventoriés dans le tableau 39.

Tableau 39 : thèmes spécifiques à Eurotunnel (évaluation, 360°)

| Thèmes | Répondants |
|--|---|
| Confusion sur les finalités du 360° | Ec1, Ec3, Ec2, Ec4, Ec5, Ec8, Ec10 |
| Résultats des profils annoncés sans accompagnement | Ec1, Ec2, Ec3, Ec4, Ec5, Ec8, Ec9, Ec10 |
| Absence de suivi de la démarche | Ec1, Ec2, Ec3, Ec4, Ec5, Ec8, Ec9, Ec10, Ec11 |
| Instrument consommateur de ressources financières | Ec1, Ec3, Ec4, Ec5, Ec7, Ec9 |
| Déploiement trop ambitieux | Ec3, Ec5, Ec6, Ec7, Ec9, Ec11 |
| A servi les intérêts d'un acteur qui a initié le 360° | Ec2, Ec3, Ec5, Ec7, Ec8, Ec10 |

- **Confusion sur les finalités du 360°**

La démarche manque parfois de clarté ; il apparaît que les répondants ont mal interprété ses finalités : « *Beaucoup de managers d'Eurotunnel ont eu peur d'être jugés et d'être sanctionnés alors qu'il s'agissait de leur donner les clefs pour un développement personnel* » (Ec10).

De même, certains participants ont renoncé à demander des formations par peur de dévoiler leurs faiblesses : « *Beaucoup n'ont pas osé solliciter une formation, ils craignaient de voir mis au jour leurs faiblesses* » (Ec5).

- **Résultats des profils annoncés sans accompagnement**

Les participants au 360° ont souvent reçu par courrier leur profil de compétences. Certains répondants précisent qu'ils auraient souhaité un ou plusieurs entretiens avec les représentants du cabinet de consultants : « *On a reçu ce document comme un bulletin de notes que nos*

parents recevaient quand nous étions enfants sans autre explication que les appréciations qui y figuraient, cela ne m'a pas donné la motivation pour prolonger l'expérience 360° » (Ec3).

Cette absence d'accompagnement a pu faire commettre des erreurs à nombre de participants : *« La plupart des gens avouent ne pas avoir restitué leur profil de compétences auprès de leur équipe, ce qui constitue un des fondements de la démarche afin de mettre à plat les éventuels malentendus »* (Ec2).

- **Absence de suivi de la démarche**

Le délai pour restituer les résultats des profils a été trop long : *« J'ai attendu un an et demi avant d'avoir mon profil de compétences »* (Ec11).

En outre, l'accompagnement a été défaillant ; en plus des coaches externes mis à disposition par PDI, sept coaches internes membres du département ressources humaines ont été désignés pour assister les participants dans l'amélioration des compétences jugées insuffisantes. Les sept coaches pouvaient encadrer jusqu'à vingt-cinq personnes : *« un coach pour vingt-cinq personnes c'était aberrant, les coaches n'ont pas assuré le SAV »* (Ec4).

- **Instrument consommateur de ressources financières**

Le coût du 360° est un sujet tabou ; cependant, les répondants n'hésitent pas à s'épancher sur ce sujet : *« Le 360° s'est soldé par beaucoup d'argent gaspillé et en plus on n'a aucune visibilité sur les gains obtenus. Le problème c'est que cette démarche a reçu l'aval de la direction générale et le responsable du 360° chez Eurotunnel n'avait aucun compte à rendre »* (Ec1)

- **Déploiement trop ambitieux du 360°**

Bien que le 360° soit un instrument de nature différente des pratiques liées à l'amélioration continue mises en œuvre chez Rexam ou Ascométal, les propos concordent pour dire que le déploiement a été trop ambitieux : *« on a vu trop gros, on aurait dû commencer par quelques cadres, les coaches auraient pu se concentrer sur une ou deux personnes et en cas de succès étendre progressivement la démarche »* (Ec3).

- **A servi les intérêts d'un acteur**

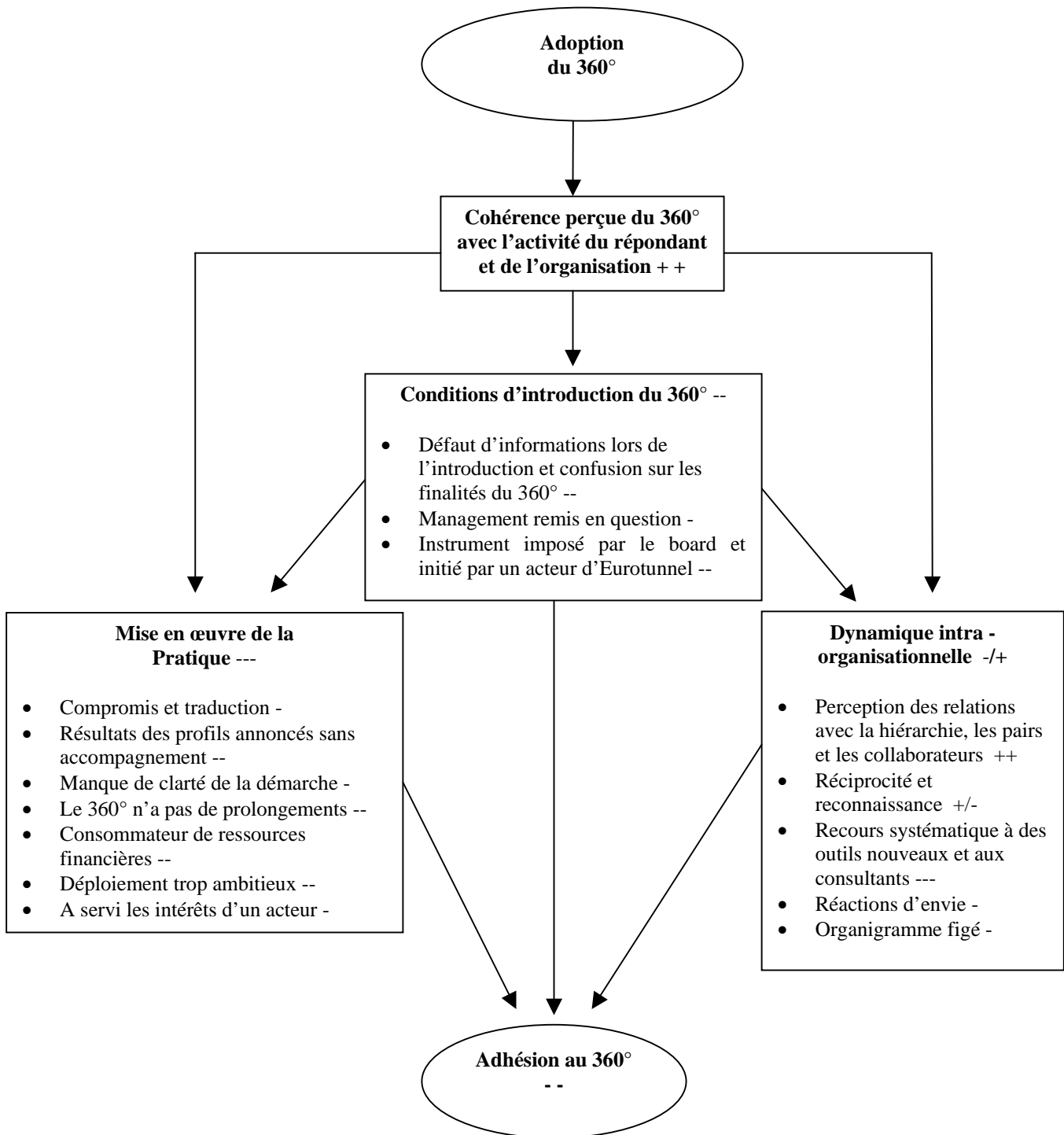
Il apparaît que le responsable du déploiement du 360° a connu une évolution de carrière quelques mois après son lancement, bien avant que les premiers profils de

compétence soient parvenus aux participants. Certains répondants estiment que ce dispositif a plus servi de tremplin à la carrière d'un acteur de l'organisation, qu'à améliorer la qualité du management : « *Il s'est servi du 360° à titre personnel, il a pu évoluer rapidement, bien joué pour lui, mais Eurotunnel en a été pour ses frais. La crédibilité de la démarche en a pris un coup* » (Ec5)

2.2.1.3. Condensation des données

Les données collectées auprès des répondants d'Eurotunnel sont condensées dans la figure 20. L'évaluation 360 ° est perçue comme un instrument de management cohérent avec l'activité de l'organisation et du répondant. Cependant, les conditions de son introduction ne sont pas satisfaisantes, et sa mise en œuvre n'a pas été correctement orchestrée. Ainsi, les cadres interrogés n'ont pas adhéré à cet instrument.

Figure 20 : Diagramme événements - états, Eurotunnel (360°)



+++ Très satisfaisant ou très élevé
 ++ Satisfaisant ou élevé
 + Assez satisfaisant ou assez élevé
 - Assez insuffisant ou assez faible
 -- Insuffisant ou faible
 --- Très insuffisant ou très faible

○ événements
 □ états

2.2.2. L'évaluation 360° à La Redoute

Sept cadres ont été interrogés à La Redoute. Nous nous sommes limités à sept répondants, car nous avons eu la sensation de pas avoir collecté d'informations additionnelles sur l'adhésion au 360°, après avoir questionné les sixième et septième répondants, compte tenu des onze entretiens menés chez Eurotunnel.

Les personnes interrogées à La Redoute appartiennent à la direction des ressources humaines, au contrôle de gestion, à la direction du marketing et à un bureau de style. Six des sept répondants présentent un profil de compétences satisfaisant, voire très satisfaisant. Un cadre a toutefois connu une évaluation qui remet en cause ses compétences managériales.

2.2.2.1 Thèmes du guide d'entretien

Pour chaque thème du guide d'entretien, nous répartissons les répondants en trois groupes (tableau 40) :

- le groupe 1 pour lequel les individus estiment que l'impact du déploiement du 360° est favorable et manifestent un degré de satisfaction élevé par rapport aux variables étudiées ;
- le groupe 2 au sein duquel les avis sont mitigés quant au caractère effectif de ces variables ;
- le groupe 3 pour lequel les propos collectés traduisent une insatisfaction marquée par rapport à ces variables.

Tableau 40 : répartition des répondants en fonction de leur satisfaction par rapport aux thèmes du guide d'entretien (La Redoute, 360°)

| | Groupe 1 | Groupe 2 | Groupe 3 |
|--|------------------------------|------------------------------|-----------------|
| Perception des relations avec la hiérarchie | Gc1, Gc2, Gc3, Gc4, Gc6 | Gc5, Gc7 | |
| Perception des relations avec les pairs et collaborateurs | Gc1, Gc2, Gc3, Gc4, Gc5, Gc6 | Gc7 | |
| Cohérence du 360° | Gc1, Gc2, Gc3, Gc4, Gc5, Gc6 | Gc7 | |
| Réciprocité | Gc1, Gc2, Gc3, Gc4 | Gc5, Gc6 | Gc7 |
| Appropriation de la pratique | Gc1, Gc4 | Gc2, Gc3, Gc5 | Gc6, Gc7 |
| Compromis et traduction | Gc1, Gc4 | Gc2, Gc3, Gc5 | Gc6, Gc7 |
| Conséquences personnelles | Gc4 | Gc1, Gc2, Gc3, Gc5 | Gc6, Gc7 |
| Conséquences organisationnelles | | Gc1, Gc2, Gc3, Gc4, Gc5, Gc7 | Gc7 |

Des données collectées, il ressort un certain nombre de commentaires que nous allons effectuer dans les lignes suivantes :

- **Perception des relations avec la hiérarchie, les pairs et les collaborateurs**

Comme pour Eurotunnel, les réponses formulées dans ces deux rubriques sont favorables ; les relations entre les membres de cette organisation ne constituent donc pas un obstacle au déploiement de cet instrument et les appréciations des supérieurs hiérarchiques, pairs et collaborateurs du participant, ne semblent pas viciées par des relations conflictuelles.

- **Cohérence du 360°**

Une enquête commandée par le groupe PPR visant à mesurer la satisfaction du personnel de La Redoute a conclu à une défaillance dans le management de cette organisation et à la nécessité de mettre en place des formations managériales : « *Pour nous, managers de La Redoute, il était nécessaire de créer un électrochoc. Le 360° et le développement personnel qu'il induisait, était, a priori, une solution intéressante pour repartir sur de bonnes bases* » (Gc2).

La plupart des répondants estiment que les compétences testées sont cohérentes avec leur activité et les exigences liées à l'encadrement d'une équipe. Même si, comme nous le verrons plus loin, certaines questions ont pu être mal interprétées.

- **Réciprocité**

Seul un cadre sur sept signale que ses espoirs d'évolution de carrière ont été déçus. Par contre, quatre cadres disent avoir la reconnaissance attendue par rapport aux efforts fournis : « *Je suis à La Redoute depuis 29 ans, je suis rentré comme agent de maîtrise. Aujourd'hui je suis cadre supérieur à la direction marketing. Mon cas n'est pas isolé, La Redoute a su récompenser ses collaborateurs méritants* » (Gc4)

- **Appropriation du 360°**

Les avis des répondants sont partagés ; deux cadres ont un avis favorable sur cette question, trois estiment s'être moyennement approprié la démarche, deux expriment un avis défavorable.

Ceux qui estiment ne pas s'être approprié le 360°, avancent le fait qu'ils n'ont été accompagnés ni par le consultant, ni par les collègues du département ressources humaines, tant lors de la communication de leur profil de compétences, que pour la restitution à leur équipe : « *J'avais ce rapport face à moi avec un tas d'appréciations bonnes ou moins bonnes émanant principalement des gens de mon équipe, je me sentais un peu démuni, je ne savais*

pas comment m'y prendre pour restituer ce rapport » (Gc6). Enfin, dans les propositions et le choix des formations susceptibles de combler les lacunes signalées, les répondants ont le sentiment d'avoir été livrés à eux-mêmes : *« il ressortait de mon profil de compétences que j'avais des difficultés avec mon équipe, je suis allé voir les ressources humaines, j'attends toujours la formation qui me permettrait de m'améliorer. J'ai toutefois tenu compte de ces remarques et j'ai pris le parti de faire un effort personnel au quotidien, mais je ne crois pas aux vertus de développement prônées par les gens des ressources humaines et le consultant »* (Gc7).

Certains répondants prétendent que d'autres collègues n'ont pas su s'approprier la démarche, faute d'avoir pris toute la dimension de la restitution auprès de leur équipe : *« Le plus important, c'est la journée de restitution et s'il y a un conseil à donner c'est d'insister sur l'importance de prendre le temps de dénouer les points sensibles avec ses collaborateurs »* (Gc2).

- **Compromis et traduction**

Le 360° a été commandé par le groupe PPR et la présentation du projet a été jugée sommaire. Si pour certains répondants cela ne pose aucun problème : *« Je l'ai plutôt pris comme un cadeau que comme une chose imposée »* (Gc1), d'autres estiment qu'il fallait insister sur les objectifs de la démarche : *« le 360° a été imposé sans insister sur l'idée que le management est quelque chose d'incontournable pour obtenir de la performance »* (Gc5)

Le déploiement du 360° n'a, du reste, pas été porté par des acteurs référents susceptibles de stimuler leurs collègues *« nous avons été livrés à nous-mêmes sans savoir réellement de points de repère en termes d'outils et de personnes »* (Gc6).

- **Conséquences personnelles**

Les répondants précisent que le 360° les a sensibilisés à certains aspects de leur management, ce qui leur a permis de progresser. Cependant, en raison du manque de suivi et d'accompagnement, il n'a pas eu d'impact significatif sur les compétences personnelles de chacun.

- **Compétences organisationnelles**

Comme pour le thème précédent, l'absence de suivi fait dire aux répondants que ce dispositif n'a pas fait progresser leur entreprise ; le 360° ne se suffit pas à lui-même : *« je ne sens pas un bienfait immédiat, il faut que tout cela baigne dans une politique de ressources humaines »*

plus consistante » (Gc4). D'autres invoquent le caractère trop individuel de la démarche : « *le caractère confidentiel des profils de compétences fait qu'il y a peu d'échanges sur les résultats, il aurait fallu développer des démarches plus transversales, pour permettre un gain collectif* » (Gc1).

Après avoir fait ressortir les propos des répondants par rapport aux thèmes du guide d'entretien, nous allons nous intéresser aux questions abordées en complément de ce guide.

2.2.2.2. Thèmes spécifiques à La Redoute se rapportant aux conditions d'introduction et de mise en œuvre du 360°

Les entretiens ont fait émerger des thèmes en marge du guide d'entretien ; lesquels se rapportent principalement aux conditions d'introduction et de mise en œuvre du 360°. Ces thèmes ont été jugés significatifs lorsque plus de 50 % des répondants y ont fait référence. Les thèmes ainsi que les répondants qui les ont mentionnés sont inventoriés dans le tableau 41.

Tableau 41 : thèmes spécifiques à La Redoute, évaluation 360°

| Thèmes | Répondants |
|---|------------------------------|
| 360° imposé par le groupe PPR | Gc2, Gc5, Gc6, Gc7 |
| Un management remis en question | Gc1, Gc2, Gc3, Gc5, Gc6, Gc7 |
| Résultats des profils annoncés sans accompagnement | Gc2, Gc3, Gc5, Gc6, Gc7 |
| Crainte d'être jugé | Gc2, Gc5, Gc6, Gc7 |
| Manque de clarté de la démarche | Gc1, Gc3, Gc5, Gc7 |
| Le 360° n'a pas eu de prolongements | Gc1, Gc3, Gc4, Gc5, Gc6 |
| Ambiguïté sur la confidentialité des résultats | Gc1, Gc2, Gc5, Gc6, Gc7 |

- **360° imposé par le groupe PPR**

L'évaluation 360° semble être perçue par les répondants comme la volonté du groupe PPR d'envoyer un signal à la Redoute et à ses principaux cadres sur la nécessité d'améliorer les performances et de mettre en place des mécanismes de contrôle de sa filiale : « *PPR a décidé de déployer le 360° dans les entreprises du groupe. On sent bien que nous devons rendre des comptes. L'enquête commandée sur le climat social n'était qu'un prétexte pour imposer le 360° qui n'est pas une mauvaise chose en soi, mais qui révolutionne tellement les choses que nous aurions préféré un peu plus de diplomatie* » (Gc6). Il est important de souligner que La Redoute n'a pas eu l'habitude, jusqu'au début des années 2000, de recourir aux consultants et aux instruments de management en vogue. : « *La restructuration, opérée en 2001 et la mise en place de la supply chain ont introduit beaucoup de changements et ont bousculé les habitudes. Le 360° en plus, les cadres se sentent vraiment chahutés par le groupe* » (Gc2).

- **Un management remis en question**

Le 360° a été introduit alors que le management de l'organisation était contesté. Cet instrument a par conséquent été considéré comme une mesure coercitive : « *À force de répéter que les cadres de La Redoute ne savaient pas manager leurs équipes, on a fini par le croire et certains, dont je fais partie, ont considéré que le 360° était une punition pour mettre en lumière nos lacunes* » (Gc7).

- **Résultats des profils annoncés sans accompagnement**

Les répondants signalent qu'ils ont été gênés par le fait d'avoir reçu leur profil de compétences sans autre forme de commentaires que ceux y figurant. Ils précisent que certains de leurs collègues n'ont pas compris et accepté les résultats obtenus : « *Très vite il y a eu de l'incompréhension, des collègues sont restés avec leur déception. Il y en a qui ont demandé que le questionnaire soit distribué une deuxième fois, parce qu'on n'avait pas su calmer leur sentiment d'injustice* » (Gc3).

Il semble, comme pour Eurotunnel, que la restitution du profil de compétences, ait eu une influence négative sur l'adhésion des participants au 360°.

- **Crainte d'être jugé**

Si certains participants ont appréhendé favorablement le 360°, d'autres ont d'emblée considéré ce dispositif comme un moyen d'être jugé : « *Dans mon équipe, deux personnes*

n'ont pas apprécié le 360°, en prétextant qu'il était logique que je les évalue, mais qu'en aucun cas elles ne devaient l'être par leurs collaborateurs » (Gc2). Cette défiance s'est traduite également par le fait de ne pas solliciter de formations managériales qui auraient pu être considérées comme un aveu de faiblesse sur une ou plusieurs compétences managériales : *« Peu ont osé suivre ou demander des formations parce qu'on assimilait formation à mauvais profil de compétences »* (Gc5).

- **Manque de clarté de la démarche**

Les répondants comprennent les motifs qui président au déploiement du 360° dans leur entreprise. Cependant, ils s'interrogent sur l'utilité de la démarche dans le cadre de la politique de ressources humaines qu'entend mener la Redoute : *« Nous sommes conscients qu'il y a des failles dans notre management, le 360° c'est un bel outil, mais finalement à quoi ça sert ? »* (Gc1).

Le manque de clarté de la démarche ressenti par les répondants se situe également par rapport à la forme du questionnaire : *« Si j'ai une critique à faire sur le 360°, c'est dans le libellé des questions, il y a parfois eu une mauvaise interprétation et des confusions dans les réponses »* (Gc7).

- **Le 360° n'a pas eu de prolongements**

Les répondants estiment que la démarche n'est pas suffisamment personnalisée, ce qui ne les incite pas à procéder à un développement personnel. Ils pensent également que le 360° ne s'inscrit pas dans une démarche globale de politique managériale : *« Le 360°, c'est bien, mais ce n'est qu'un outil ponctuel qui aurait dû s'intégrer dans un projet plus ambitieux concernant le management à la Redoute, détecter les manques c'est une chose, mais encore faut-il les analyser, je ne sais pas où en est la DRH par rapport à ça »* (Gc3).

- **Ambiguïté sur la confidentialité des résultats**

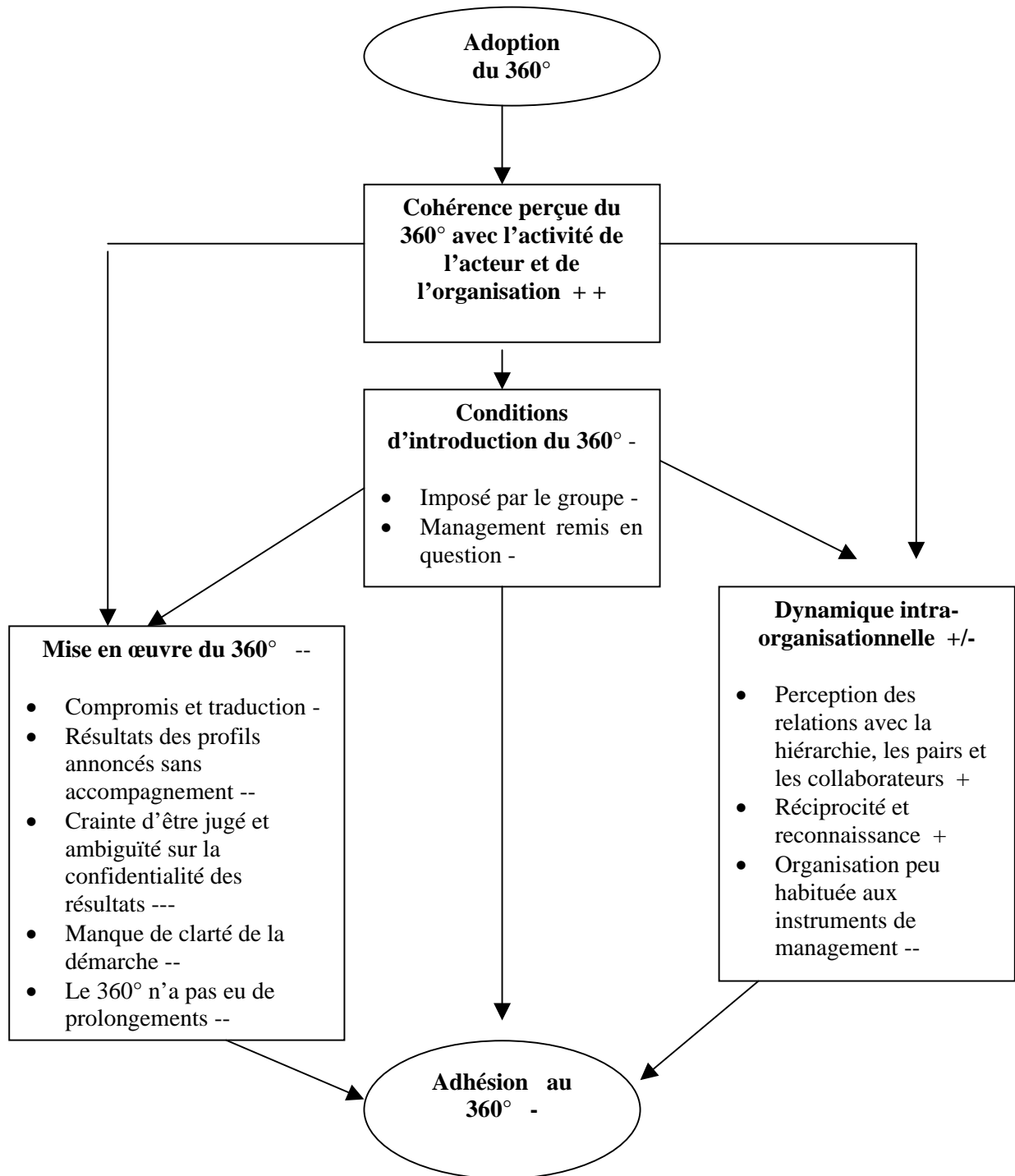
Le 360° est fondé sur la confidentialité des résultats. Pourtant, cinq des sept participants interrogés pensent que les profils de compétence ont été étudiés par d'autres que ceux à qui ils étaient destinés : *« J'ai été surpris et mécontent quand j'ai appris que la confidentialité des rapports n'a pas été respectée. La direction des ressources humaines et les directeurs de service sont au courant »* (Gc1). Ce sentiment de rupture de confidentialité semble avoir suscité un rejet de ce dispositif.

2.2.2.3. Condensation des résultats

Les données collectées auprès des cadres de La redoute et les commentaires qui s'en sont suivis, sont condensés dans la figure 21.

L'évaluation 360 ° est perçue comme un instrument de management cohérent avec l'activité de l'organisation et du répondant. Cependant, les conditions de son introduction ne sont pas favorables, et sa mise en œuvre pose problème. Ainsi, les cadres interrogés n'ont pas adhéré à cet instrument.

Figure 21 : Diagramme événements - états, La Redoute (360°)



+++ Très satisfaisant ou très élevé
 ++ Satisfaisant ou élevé
 + Assez satisfaisant ou assez élevé
 - Assez insuffisant ou assez faible
 -- Insuffisant ou faible
 --- Très insuffisant ou très faible

○ événements

□ états

Avec les instruments TQM, nous avons relevé que les cadres adhéraient volontiers à un nouvel instrument de management. En ce qui concerne l'évaluation 360°, les cadres interrogés n'ont pas manifesté le même enthousiasme. Par conséquent, nous avançons qu'à conditions d'introduction et de mise en œuvre similaires, les raisons pour lesquelles les cadres s'approprient le premier type d'instrument et pas le second, tiennent moins aux caractéristiques de l'instrument, qu'à la position de celui qui est concerné par cet instrument. En effet, pour les instruments TQM (six sigma et management opérationnel), les cadres sont les dépositaires du changement, ils doivent l'impulser et se posent souvent en évaluateurs de la capacité de leurs collaborateurs à les mettre correctement en œuvre. Avec l'évaluation 360°, les cadres ne sont plus les gardiens du changement, mais les destinataires, et sont soumis aux choix imposés par leur groupe ; si les conditions d'implantation et de mise en œuvre du 360° ne leur semblent pas favorables, ils réagissent de manière identique aux opérateurs et aux employés.

En définitive, cela laisse à penser que l'adhésion à un nouvel instrument de management, passe plus sûrement par le fait de donner à chaque individu le sentiment qu'il peut en être la cheville ouvrière.

Ce que nous venons d'établir avec le 360° est symptomatique de l'évolution du mode de gouvernance des firmes managériales. En effet, les organisations dans lesquelles nous avons mené nos entretiens sont caractérisées par une augmentation de l'influence des principaux actionnaires et par l'accroissement de la distance entre le comité exécutif et les cadres supérieurs. Les cadres supérieurs d'une organisation tendent à s'éloigner du sommet stratégique de leur organisation et deviennent ainsi des acteurs capables de résister au changement (Melkonian, 2006). Cette évolution aboutirait, de ce fait, à homogénéiser les comportements entre groupes sociaux, les cadres et les opérateurs-employés, jusqu'alors souvent opposés.

3. Discussion et retour à la théorie

Au cours de ce paragraphe, nous discutons les résultats obtenus sur les quatre sites en revenant sur les principes énoncés par la théorie de l'implication et par les approches sociologiques des organisations. Les données recueillies auprès des répondants dont les préoccupations et les missions sont pourtant différentes, concordent pour montrer que les difficultés d'adhésion à l'instrument de management proviennent de l'insuffisante prise en compte de ces principes.

Tout d'abord, nous soulignons en quoi un nouvel instrument de management est déployé par les entreprises, en contradiction avec les conditions nécessaires à l'implication des acteurs. Après quoi nous exposons les raisons pour lesquelles ces instruments sont considérés par les répondants comme étant au service de la régulation de contrôle. Nous poursuivons en indiquant que les entreprises mettent en œuvre l'instrument sans développer suffisamment de conventions. Enfin, nous établissons qu'elles n'appréhendent pas comme elles le devraient les problèmes de traduction posés par le nouvel instrument de management.

Nous condons en dernier lieu les données recueillies afin d'obtenir le modèle des conditions à réunir pour favoriser l'adhésion des acteurs.

3.1. Des conditions à l'implication non réunies

3.1.1. Des instruments cohérents mis en oeuvre de façon incohérente

L'étude révèle que les instruments de management étudiés sont considérés par les répondants comme cohérents avec leurs attentes, leur activité et les contraintes imposées par leur environnement. Elles constituent intrinsèquement une bonne réponse aux problèmes rencontrés par leur entreprise. Ces propos sont confirmés par Thévenet (2003) qui estime que les pratiques de management à la mode ne surgissent pas par hasard : « il ne faut pas négliger le fait que les modes apparaissent quand des problèmes importants se posent à l'entreprise face auxquels elle se trouve désarmée...la mode emprunte les concepts, les visions du monde d'une société à un moment donné »⁵⁵. Ce sentiment de cohérence est renforcé par un discours

⁵⁵ THEVENET M. (2003) - Les modes en gestion de ressources humaines - dans *Encyclopédie des ressources humaines* coord. par J. ALLOUCHE, VUIBERT, p. 919-927.

qui insiste sur les succès rencontrés par des entreprises réputées ou par des entreprises du champ organisationnel.

Par conséquent, la situation est relativement paradoxale : comment des instruments jugés cohérents et compatibles avec l'activité de l'entreprise et de ses acteurs ne suscitent-ils pas leur adhésion ?

La cohérence perçue est liée à la nature même de l'instrument, par contre les répondants ont souligné une certaine forme d'incohérence quant au déploiement de celui-ci. En effet, il ressort de l'étude empirique que le manque de moyens financiers et techniques, de temps, de formation, la surcharge de travail, le manque de discernement dans le déploiement de l'instrument, la trop grande exigence de résultats, d'accompagnement, sont autant de variables qui déstabilisent l'acteur et lui enlèvent la motivation nécessaire pour adhérer à l'instrument de management.

De plus, certains événements tels qu'un marché déprimé, le sentiment d'être sous le joug des actionnaires, des clients ou des consultants, et un décalage perçu entre les efforts fournis et l'incertitude sur la pérennité de l'organisation, ont un impact négatif sur l'adhésion des acteurs, et suscitent un sentiment d'incohérence avec les objectifs affichés de l'instrument.

3.1.2. Un contexte intra-organisationnel inapproprié

Les relations intra-organisationnelles sont considérées par les auteurs ayant axé leurs travaux sur l'implication comme un antécédent incontournable à l'implication des membres de l'entreprise (Thévenet, 2000 ; Mathieu et Zajac, 1990 ; Louche, 2001 ; Meyer et Allen, 1997). Si les répondants des quatre sites prétendent avoir de bons rapports avec leur hiérarchie et avec leurs collègues, un certain nombre de répondants font état de rapports professionnels conflictuels (réactions d'envie, clivage entre générations ou entre groupes sociaux), ce qui ne constitue pas des circonstances favorables à l'adhésion des acteurs de l'organisation. Thévenet (2000) fait de la réciprocité une condition essentielle à l'implication des acteurs. Les répondants pensent que les sacrifices consentis pour se consacrer aux instruments TQM ne permettent pas d'en retirer un avantage à la hauteur de leurs espérances. Il semblerait ainsi que ces instruments soient souvent mis en œuvre sans prendre en compte les questions liées à la reconnaissance.

De même, nous avons pu constater un défaut de communication tant au moment de l'introduction de l'instrument que dans sa mise en œuvre, aussi bien pour les instruments TQM que pour le 360°. Ceci tend à créer un sentiment de frustration.

3.2. Instrument de management et prédominance de la régulation de contrôle

Reynaud (1988) souligne que la direction doit ménager un espace discrétionnaire aux acteurs de l'organisation, et prendre en compte les relations informelles qui se nouent au sein de l'entreprise. Il invite les dirigeants à prendre toute la mesure de la régulation autonome.

Cependant, le déploiement des instruments TQM se traduit par la prédominance de la régulation de contrôle au détriment de la régulation autonome. En effet, les répondants soulignent que les structures qui se créent autour de ces instruments ne sont que la reconduction de la hiérarchie, ce qui les pousse à s'en détourner. Ils se plaignent de ne pas avoir pu construire leurs propres règles afin de mieux se les approprier. Ces instruments seraient ainsi orchestrés par la direction et les cadres et seraient véhiculés, à l'extrême limite, par les agents de maîtrise les plus en vue. Finalement, les opérateurs ne seraient que les exécutants de ces dispositifs censés, pourtant, faire appel à leur autonomie d'action et de décision. D'Iribarne (1989) a examiné le mode de fonctionnement des acteurs d'une organisation française et cette manière de procéder entre en contradiction avec ses conclusions. Le subordonné français n'aurait pas besoin qu'on lui dise ce qu'il à faire puisqu'il estime savoir précisément ce qu'il doit faire : « Chacun tend à pousser très loin sa propre interprétation de ses responsabilités, sans attendre que la direction de l'usine définisse ses objectifs... Chaque individu, chaque groupe se considère comme une sorte de puissance souveraine qui n'a, à la limite, de comptes à rendre qu'à sa conscience et à son propre sens de l'honneur »⁵⁶ (d'Iribarne, 1989 ; pages 22 et 28).

De ce fait, nous avons relevé une différence d'attitude selon le statut du répondant. Plus, il se situe loin du sommet hiérarchique ou des préoccupations des actionnaires, plus le degré d'adhésion à l'instrument de management est faible. En effet, les acteurs considèrent ces dispositifs comme un outil au service de la politique des actionnaires et de leurs dirigeants.

D'ailleurs, l'étude se rapportant à l'évaluation 360°, qui fait des cadres non plus les administrateurs du changement, mais les destinataires, démontre que ceux-ci ont des réactions similaires aux autres catégories d'acteurs quand ils sont confrontés à des instruments qui leur sont imposés par leur groupe. Les cadres, que l'on peut généralement considérer comme des faiseurs de la régulation de contrôle, sont en quelque sorte réduits à la condition d'artisans de la régulation autonome. En effet, leurs réactions face au 360° s'apparentent à des ajustements

⁵⁶ D'IRIBARNE P. (1989) - *La logique de l'honneur. Gestion des entreprises et traditions nationales* - Éditions du seuil.

sociaux, à des conflits d'intérêts, et à de la résistance au changement ; ils sont ainsi capables de faire obstacle aux règles édictées par leurs actionnaires ou leur comité exécutif.

Le fait de négliger la régulation conjointe est également lié au défaut de conventions.

3.3. Un défaut de conventions

Rappelons qu'une convention est un système d'attentes réciproques sur les compétences et les comportements conçus comme allant de soi (Salais, 1989). La convention permet d'ajuster les comportements au sein de l'organisation, elle désigne une forme de coordination des actions que les personnes s'entendent à reconnaître comme juste (Amblard, Bernoux, Herreros, Livian ; 1996).

Pourtant, une quasi-unanimité se dégage, toutes catégories de personnel confondues, pour dire que l'instrument est souvent imposé par les actionnaires et les dirigeants du groupe ; peu d'informations ont filtré préalablement à l'arrivée du cabinet de consultants qui a déployé l'instrument de management. De plus, les répondants avancent que les consultants ne leur ont pas donné suffisamment d'explications lors de l'implantation de l'instrument. Sur un des sites, le choix du cabinet de consultants s'est, qui plus est, révélé désastreux, faute d'avoir tenu compte de l'histoire de ce site et du traumatisme lié à une précédente mission.

De même, au cours des réunions qui avaient pour objectif d'informer les acteurs sur les modalités et les enjeux de l'instrument, les répondants déclarent ne pas avoir eu la possibilité d'exprimer leur point de vue et regrettent d'être soumis à ce dispositif. Ils indiquent également qu'il n'y a pas eu d'arrangements avec leur direction dans son utilisation. Il aurait fallu selon eux, se mettre d'accord localement pour alléger ses contraintes afin de le rendre plus acceptable.

3.4. Une traduction défailante

L'idée centrale de la théorie de la traduction est fondée sur le fait qu'un modèle ou une technologie n'a pas d'intérêt intrinsèque, son succès repose sur un réseau d'acteurs susceptible de le porter et d'en expliquer les enjeux (Callon et Latour, 1991).

Les propos recueillis révèlent souvent des lacunes en matière de traduction, ce qui contribue à voir se détourner nombre d'acteurs, qui ne saisissent pas le sens de l'instrument de management mis en œuvre dans leur organisation. De nombreux répondants estiment avoir été livrés à eux-mêmes sans avoir réellement de points de repère en termes d'outils et de personnes.

Il semble par conséquent que les organisations, dans lesquelles nous avons enquêté, ne comportent pas suffisamment d'individus aptes :

- à traduire les composantes et les modalités de l'instrument dans un langage intelligible pour celui à qui il est destiné ;
- à faire comprendre et faire accepter ses enjeux ;
- à stimuler leurs collègues et collaborateurs ;
- à insister sur les objectifs de la démarche.

Des conditions à l'implication non réunies, une prédominance de la régulation de contrôle au détriment de la régulation autonome, un défaut de conventions et une traduction défailante, les principes développés par les auteurs prônant une approche sociologique de l'organisation ne paraissent pas avoir pénétré les organisations lorsqu'elles sont confrontées à un nouvel instrument de management.

3.5. Condensation des données inter-sites

Nous condensons les données collectées chez Rexam, Ascométal, Eurotunnel et à La Redoute. Tout d'abord, nous regroupons, dans une méta-matrice, les variables inter-sites qui ont un impact négatif sur l'adhésion des acteurs à un nouvel instrument de management (tableau 42). Nous établissons ensuite, par un raisonnement *a contrario*, une liste des éléments à prendre en considération pour en favoriser l'adhésion, que nous modélisons, en dernier lieu, dans la figure 22.

Tableau 42 : impact des variables inter-sites sur l'adhésion des acteurs au nouvel instrument de management

| Variables | Rexam | Ascométal | Eurotunnel | La Redoute | Synthèse |
|--|-------|-----------|------------|------------|----------------------|
| Cohérence de l'instrument | +++ | ++ | ++ | ++ | Impact positif |
| Relations avec la hiérarchie et les collègues | ++ | + | ++ | ++ | Impact neutre |
| Réciprocité | - | -- | +/- | + | Impact assez négatif |
| Communication | -- | -- | - | - | Impact négatif |
| Histoire et culture organisationnelle | + | --- | --- | -- | Impact négatif |
| Moyens techniques et financiers insuffisants | -- | -- | - | - | Impact négatif |
| Événements externes (pression des actionnaires, des clients, des consultants, perspectives du marché et doutes sur la pérennité de l'organisation) | -- | -- | -- | - | Impact négatif |
| Instigateur de l'instrument | - | -- | -- | - | Impact négatif |
| Incertitude sur la pérennité de l'organisation | -- | -- | - | | Impact négatif |
| Compromis et traduction | -- | -- | - | - | Impact négatif |
| Réactions d'envie et théâtralisation des succès individuels | - | - | - | | Impact assez négatif |
| Reconduction de la hiérarchie | -- | --- | | | Impact négatif |
| Visibilité des résultats et de la démarche | - | -- | --- | -- | Impact négatif |
| Surcharge de travail | -- | -- | | | Impact négatif |
| Trop forte exigence dans le déploiement et l'attente de résultats | -- | -- | -- | | Impact négatif |
| Formation insuffisante | -- | -- | - | | Impact négatif |
| Accompagnement de l'acteur | - | -- | -- | -- | Impact négatif |
| Persévérance dans l'application de l'instrument | - | --- | --- | --- | Impact négatif |

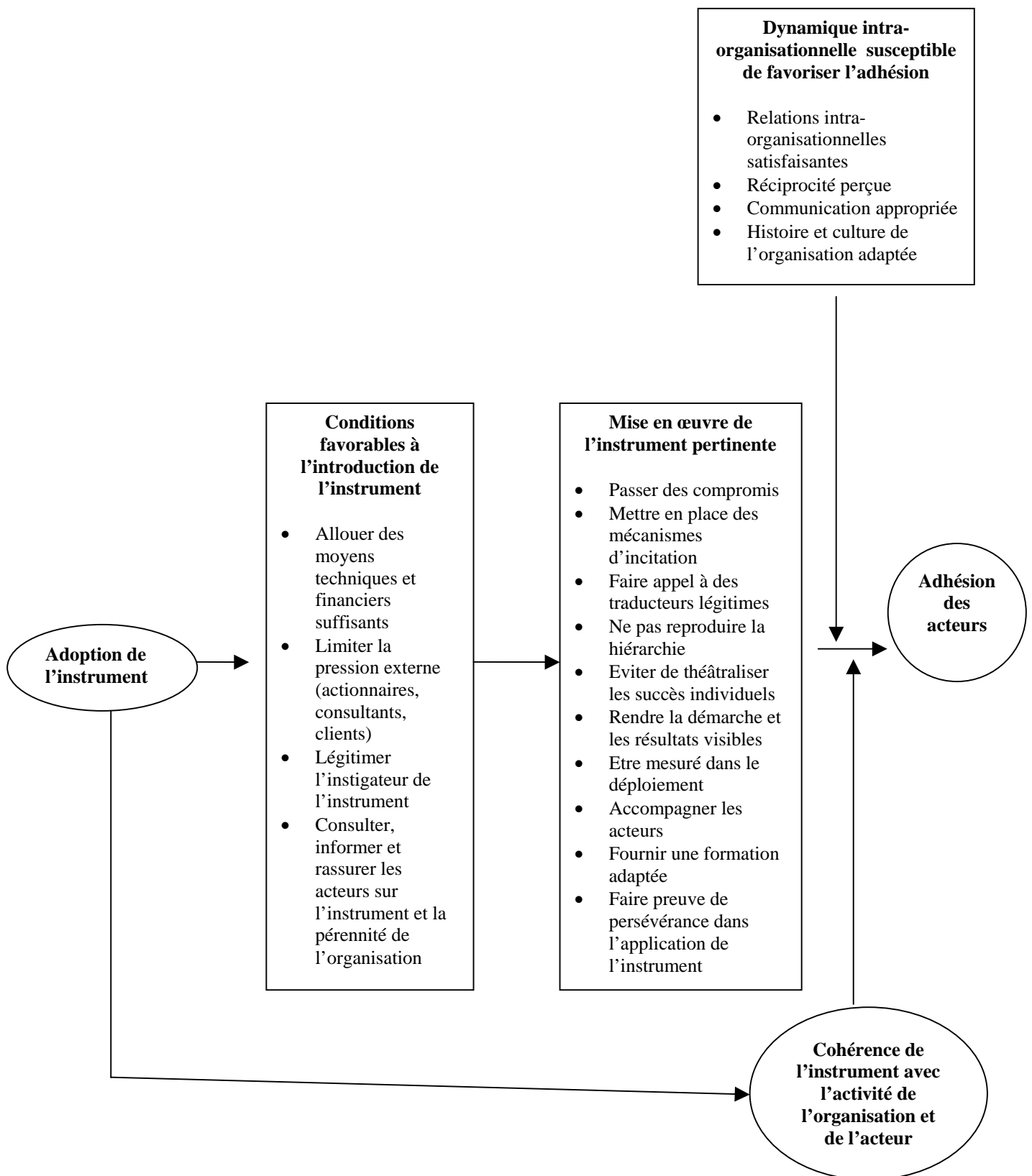
À la suite du tableau précédent, dans lequel figurent les variables dont l'impact est négatif sur l'adhésion des acteurs à un instrument de management, nous procédons par un raisonnement *a contrario*. Le raisonnement *a contrario*, très utilisé dans les décisions judiciaires, s'appuie sur la recherche de l'esprit du texte pour conclure à une solution exactement contraire.

Cela nous conduit à avancer que l'obtention de l'adhésion des acteurs d'une organisation à un nouvel instrument de management est fonction :

- d'une dynamique intra-organisationnelle susceptible de favoriser l'adhésion :
 - des relations intra-organisationnelles satisfaisantes ;
 - une réciprocité perçue ;
 - une aptitude à communiquer en interne ;
 - une histoire et une culture organisationnelle adaptée.
- de la capacité à établir des conditions favorables à l'introduction de l'instrument :
 - allouer des moyens financiers et techniques à l'instrument suffisants ;
 - limiter la pression externe (actionnaires, consultants, clients) ;
 - légitimer l'instigateur de l'instrument ;
 - rassurer les acteurs sur la pérennité de l'organisation ;
 - consulter et informer sur l'instrument.
- d'une mise en œuvre pertinente :
 - passer des compromis ;
 - mettre en place des mécanismes d'incitation ;
 - faire appel à des traducteurs légitimes ;
 - ne pas théâtraliser les succès individuels ;
 - ne pas reproduire la hiérarchie ;
 - rendre la démarche et les résultats visibles ;
 - être mesuré dans le déploiement de l'instrument ;
 - offrir une formation adaptée ;
 - accompagner les acteurs ;
 - faire preuve de persévérance dans l'application de l'instrument.

Ces recommandations et les diagrammes événements-états se rapportant aux quatre organisations étudiées, nous permettent de présenter le modèle des conditions à réunir pour favoriser l'adhésion des acteurs à un nouvel instrument de management (figure 22).

Figure 22 : conditions à réunir pour favoriser l'adhésion des acteurs à un nouvel instrument de management



Ce chapitre a établi que les organisations, obnubilées par les contextes institutionnel et concurrentiel négligent, bien souvent, les conditions nécessaires au bon ordonnancement du changement. La décision d'adopter un instrument de management ne semble pas s'accommoder des principes développés par les auteurs qui recommandent une approche sociologique de l'organisation. De ce fait, la logique inter-organisationnelle soutenue par les néo-institutionnalistes, s'impose à la logique intra-organisationnelle, défendue par les sociologues de l'organisation. En conséquence, ces deux logiques apparaissent antinomiques ; le chapitre 6 va tenter d'en proposer un rapprochement.

Chapitre 6

Mutualisation des deux questions de recherche

Au cours de chapitre, nous confrontons les résultats obtenus dans les chapitres 4 et 5, afin de répondre à l'objectif de cette thèse, à savoir dresser un pont entre les logiques inter et intra-organisationnelles. Nous organisons cette mutualisation des deux questions de recherche en trois points.

Le premier en présente la contribution managériale. Le deuxième en expose la contribution théorique et le troisième opère une synthèse des éléments constitutifs de cette recherche doctorale afin d'établir le modèle final.

1. Contribution managériale

Cette contribution vise à présenter une série de propositions susceptibles d'aider l'entreprise à mettre en œuvre un instrument de management. Elles ont été restituées soit directement aux organisations qui nous ont accueillis, sous la forme d'un exposé, soit à travers un rapport adressé aux dirigeants de ces organisations. Leurs commentaires en retour n'ont généralement pas infirmé ce que nous leur avons restitué. Néanmoins, ils ont signifié qu'il leur était difficile de réfréner l'action et les décisions de leurs principaux actionnaires, ce que nous avons pourtant suggéré dans certaines de nos propositions.

Les organisations ne peuvent plus ignorer les institutions ; elles sont ouvertes vers l'extérieur et doivent intégrer des règles et des outils valorisés par leur environnement. Ceci est d'autant plus inévitable pour les organisations de grande taille, dont les politiques et les stratégies sont contrôlées par un actionnariat influent et exigeant. Le premier axe de la thèse a consisté à faire émerger les facteurs déterminant l'adoption d'un nouvel instrument de management et nous amène à faire trois propositions liminaires.

Proposition 1

L'entreprise, confrontée à un contexte concurrentiel adverse et/ou à un contexte organisationnel inadapté, se trouve dans l'obligation de procéder à un changement. Le changement est d'autant plus incontournable que l'entreprise évolue dans un environnement filtrant. Il semble, par conséquent, que le recours à un nouvel instrument de management soit une solution à envisager pour se donner les moyens de surmonter ces handicaps.

Proposition 2

Se signaler auprès de ses parties prenantes (actionnaires, clients, fournisseurs...) est inévitable pour l'entreprise qui souhaite capter les ressources nécessaires à son activité. L'adoption d'un instrument de management en vogue peut contribuer à renforcer la légitimité de l'organisation auprès de ses partenaires et de son environnement.

Proposition 3

Les instruments de management qui connaissent une diffusion massive au sein d'un collectif d'entreprises sont réputés avoir fait la preuve de leur efficacité dans un certain nombre d'organisations. Il peut être, de ce fait, utile à une entreprise de développer des processus

d'imitation d'organisations qui lui sont semblables et qui sont connues pour les avoir déployés avec succès.

Si les facteurs déterminant la décision de recourir à un instrument de management sont souvent difficilement contestables, ils ne sont, cependant, pas mis en perspective avec les attentes des acteurs et les variables spécifiques à l'organisation.

En effet, le déploiement des instruments de management est souvent effectué sans discernement, en raison du caractère nécessaire et urgent déclaré par les consultants et les dirigeants d'entreprises. Les cabinets de consultants en charge de leur mise en oeuvre ne s'attardent pas suffisamment, même s'ils prétendent parfois le contraire, à accorder des marges de manœuvre aux destinataires de ces pratiques, à comprendre les jeux de pouvoirs et à choisir les individus aptes à diffuser et à porter le projet auprès de leurs collègues ou collaborateurs ; il est vrai que leurs commanditaires forment souvent le vœu de les voir agir rapidement pour minimiser le coût de leurs prestations.

Cependant, l'entreprise confrontée à un instrument de management doit pouvoir considérer les contraintes externes concomitamment aux contraintes internes. Il nous paraît ainsi judicieux de raisonner en prenant simultanément en compte, les niveaux micro-organisationnel et macro-organisationnel. Dans cette perspective, l'entreprise doit opérer une réflexion en deux temps : le premier se situe en amont de la décision d'adoption et le second, en aval de cette décision.

1.1. Analyse du potentiel organisationnel en amont de l'adoption de l'instrument

La décision d'adopter un nouvel instrument de management est à mettre en parallèle avec la capacité de l'organisation à l'intégrer. Si l'organisation concernée fait l'économie de cette réflexion, le risque est grand de voir le climat social se détériorer, la démotivation et le ressentiment apparaître.

Pourquoi en arrive-t-on à un constat d'échec ? La plupart du temps, les instruments de management sont mis en oeuvre lorsque l'entreprise est confrontée à une situation économique et organisationnelle fragile, ce que nous avons démontré avec la mise en évidence de facteurs déclencheurs ; ceci nous conduit à formuler une quatrième proposition.

Proposition 4

Le déploiement d'un instrument de management s'accomplit souvent dans l'urgence. Il est soutenu par un discours qui exhorte ses destinataires à s'engager sans concession parce que l'instrument est considéré comme la solution aux problèmes rencontrés et qu'il n'y a pas d'autres choix pour continuer à conserver les clients, la confiance des partenaires et à capter les financements indispensables à l'activité. Face aux instruments de management, il semble que les mentalités doivent évoluer en modérant les facteurs moteurs qui incitent les entreprises à les adopter ; par exemple, un directeur de site devrait être en mesure de refréner les décisions prises par les actionnaires de son groupe et de contrôler l'action du cabinet de consultants qui a été commandité par ces mêmes actionnaires. Nous ne proposons pas de rejeter l'instrument, mais de prendre le temps de créer des conditions plus favorables à son implantation et d'y revenir ultérieurement. En somme, nous suggérons aux responsables d'entreprise de se poser la question suivante : qu'est-ce que l'instrument de management à mettre en œuvre requiert de notre organisation et des acteurs qui la composent ?

Plusieurs variables apparaissent incontournables pour assurer à une entreprise des conditions favorables au déploiement d'un instrument de management :

- le niveau de reconnaissance et de réciprocité perçu par les acteurs de l'organisation ;
- l'état de la communication interne ;
- l'histoire et la culture de l'entreprise ;
- l'image qu'ont les acteurs des rapports que leur organisation entretient avec les consultants, les actionnaires et les clients ;
- la perception qu'ont les acteurs de la pérennité de l'organisation ;
- le degré de confiance accordé à l'initiateur du projet ;
- l'état des relations intra-organisationnelles ;
- les moyens financiers et techniques à allouer.

Ces variables nous engagent à faire neuf autres propositions.

Proposition 5

La plupart des instruments de management requièrent une augmentation des efforts à consentir par les acteurs de l'organisation. Leur adhésion sera facilitée si l'organisation est en mesure de mettre en œuvre des dispositifs susceptibles de donner aux acteurs le sentiment que leurs efforts seront reconnus. Si l'entreprise n'a pas fourni, par le passé, d'éléments tendant à

leur démontrer que leur implication est valorisée, un signal fort sur la reconnaissance à venir semble s'imposer.

Proposition 6

L'information sur les choix et les orientations de l'organisation ne constitue pas nécessairement une source de motivation, mais cela s'avère être souvent une cause de démotivation et d'insatisfaction pour les acteurs de l'organisation lorsqu'elle fait défaut. C'est pourquoi, leur participation sera d'autant plus affirmée, si l'entreprise est en mesure de développer une communication descendante, ascendante et transversale susceptible d'assurer une information efficace sur les modalités et les enjeux de l'instrument de management. Il est donc utile d'établir un diagnostic sur la capacité de l'organisation à communiquer auprès de ses membres, et éventuellement d'opérer des corrections en amont du déploiement de l'instrument.

Proposition 7

Les instruments de management marquent souvent l'histoire de nombreuses organisations, ils constituent pour certaines d'entre elles une composante de la culture de l'entreprise tant comme valeurs que comme tabous ou échecs. Dans ces conditions, avant toute décision, elles gagneraient à prendre en considération leur histoire surtout si, par le passé, le recours à d'autres instruments a créé un traumatisme comme une restructuration, une surcharge de travail ou encore une mise en cause des compétences des individus ; il s'agit d'éviter de reproduire les erreurs qui ont pu heurter les membres de l'organisation. À l'inverse, il est utile de faire valoir, le cas échéant, que des outils semblables les ont précédemment fait progresser.

Proposition 8

L'attitude initiale manifestée par les acteurs envers l'instrument de management est viciée s'ils ont le sentiment que ces dispositifs sont introduits par des actionnaires exigeants, ou fortement suggérés par des clients qui imposent leur point de vue à leur organisation, ou encore s'ils estiment que leur mise en œuvre est la résultante d'une omniprésence de consultants qui trouvent ainsi un alibi pour justifier leur présence.

L'entreprise qui souhaite déployer un nouvel instrument doit pouvoir atténuer l'impression qu'elle est sous l'influence d'entités externes.

Proposition 9

L'instrument de management est souvent présenté comme un remède universel capable de répondre aux besoins des organisations quelles que soient leurs caractéristiques et l'environnement dans lequel elles évoluent. Il semble indispensable qu'une entreprise prenne en compte des facteurs discriminants tels que son secteur d'activité, les éléments constitutifs de sa culture organisationnelle ou encore les particularismes nationaux avant de vouloir mettre en œuvre un nouvel instrument de management.

Proposition 10

De nombreux répondants ont fait état de leur inquiétude quant à la pérennité de leur emploi et dans les années à venir. Cette inquiétude rend moins crédibles des instruments de management censés améliorer la compétitivité et la qualité de la production au sein de leur organisation, et assurer une plus grande sécurité économique. Bien souvent, ce sentiment est accentué par la rumeur, le manque d'information et la médiatisation des fermetures d'entreprises qui finissent par convaincre l'acteur évoluant dans une organisation confrontée à des difficultés qu'elle est condamnée, même si les disparitions d'entreprise de grande taille sont relativement rares.

C'est pourquoi, il est vain de mettre en œuvre un instrument de management dans un climat d'insécurité économique ; il apparaît nécessaire, au préalable, d'atténuer ce sentiment d'insécurité, pour augmenter les chances de l'organisation de voir ses membres adhérer à l'instrument.

Proposition 11

L'adoption d'un instrument de management est souvent le fait d'un acteur de l'organisation : un dirigeant ou un cadre de l'entreprise essaie de démontrer que l'instrument est la solution aux lacunes organisationnelles et économiques. Il provient la plupart du temps d'une organisation utilisatrice de pratiques similaires. Toutefois, l'adhésion des acteurs sera facilitée si l'instigateur du projet dispose du charisme et de la légitimité susceptibles de rassurer ses collaborateurs sur les finalités du choix du dispositif.

De manière générale, l'organisation qui envisage de déployer un instrument de management devrait pouvoir s'attacher les services d'individus qui en ont acquis l'expérience dans d'autres entreprises.

Proposition 12

Le succès des instruments de management dépend largement de la cohésion qui règne au sein de l'organisation. Avant de faire le choix d'une nouvelle pratique de management, il est souhaitable pour l'entreprise de réaliser une analyse sur le climat social et sur les relations entre ses membres. Une entreprise est souvent exposée à des clivages sociaux, à des rapports conflictuels entre individus. Il n'est pas question de l'engager à changer la nature humaine. Cependant, des actions visant à assainir les relations intra-organisationnelles semblent être une condition préliminaire incontournable au déploiement de l'instrument. Dans le cas contraire, il pourrait avoir pour effet d'accentuer les tensions au sein de l'organisation.

Proposition 13

La réalisation d'économies et la réduction des coûts sont les principaux objectifs affichés lorsque l'entreprise souhaite recourir à un nouvel instrument de management. Néanmoins, il apparaît illusoire de vouloir le mettre en œuvre sans avoir pu dégager un budget suffisant et sans se donner les moyens de disposer d'un matériel adapté. Nous recommandons aux organisations de réaliser un plan de financement tendant à en établir la faisabilité afin de ne pas décourager leurs acteurs en leur donnant l'impression que leur entreprise ne dispose pas de moyens financiers et techniques suffisants pour le mettre correctement en œuvre.

Avec ces propositions, nous suggérons d'améliorer la capacité de l'organisation à intégrer favorablement l'instrument, avant de penser à son déploiement et de rompre ainsi avec l'usage qui veut que l'on fasse une annonce à la plupart des acteurs de l'organisation quelques jours avant l'arrivée du consultant sur le site.

Une fois cet effort de réflexion et d'action sur le potentiel de l'organisation entrepris, l'organisation peut raisonnablement envisager de déployer un nouvel instrument de management.

1.2. Moyens à mettre en œuvre en aval de l'adoption de l'instrument

À partir du moment où l'entreprise prend la décision d'adopter un instrument de management, il est essentiel de mettre en œuvre un ensemble de mécanismes qui favorisera l'adhésion des acteurs de l'organisation. Comme pour le paragraphe précédent, nous allons établir une série

de propositions destinée à favoriser l'appropriation de l'instrument par les acteurs de l'organisation.

Proposition 14

Les acteurs de l'organisation se sentent souvent déstabilisés lorsque leur entreprise introduit un nouvel instrument de management. En effet, sa mise en œuvre et ses finalités restent, pour beaucoup d'entre eux, obscures. Leur adhésion à l'instrument sera facilitée s'il est orchestré par des individus (traducteurs) capables de transformer le dispositif en un enjeu compris, accepté et partagé par tous ses destinataires. Ces traducteurs doivent posséder une légitimité suffisante auprès de leurs collègues et collaborateurs et dégager autour de leur personne un consensus.

Proposition 15

Un certain nombre de répondants expliquent leur démotivation parce qu'ils ont été livrés à eux-mêmes face à l'instrument de management, faute d'informations et de formation. Ainsi, plus les acteurs se sentiront accompagnés par le biais d'informations pertinentes et par la possibilité de recevoir une formation adaptée, plus ils seront enclins à s'approprier l'instrument.

Proposition 16

Le manque de visibilité sur la démarche et sur les résultats obtenus est un argument souvent avancé pour justifier un désintérêt à l'égard de l'instrument de management. La participation des membres de l'organisation sera renforcée si l'organisation est en mesure de leur communiquer des résultats tangibles et des objectifs clairement définis.

Proposition 17

S'impliquer dans un instrument de management requiert une charge de travail supplémentaire ; l'organisation doit pouvoir valoriser les efforts consentis en offrant des perspectives d'évolution de carrière, en incitant les managers à tenir des propos encourageants, voire en accordant une rétribution financière quand les efforts consentis permettent à l'organisation de progresser.

Proposition 18

La plupart des instruments de management font appel à l'intelligence des individus et sont fondés sur l'idée que tous les acteurs de l'entreprise, quels que soient leur statut et leur fonction, sont en mesure d'apporter leur contribution à l'amélioration de l'organisation. Par conséquent, ils adhéreront plus sûrement à l'instrument s'il n'est pas mis en oeuvre en reconduisant la hiérarchie et s'ils ont le sentiment de pouvoir en devenir des éléments majeurs.

Proposition 19

Les modes opératoires qui accompagnent le déploiement d'un instrument de management au sein d'une organisation sont souvent commandés par une entité extérieure (consultants, représentants du groupe...) et sont appliqués par imitation d'autres organisations. La plupart du temps, le niveau d'exigence est très élevé ; il s'agit de rentabiliser le plus rapidement possible l'investissement réalisé. Pourtant, il semble qu'une adhésion des acteurs passe, plus sûrement, par le fait de ne pas exiger de résultats immédiats, de ne pas être trop ambitieux dans la mise en oeuvre du dispositif et de se résoudre à l'alléger si les contraintes fixées initialement sont difficilement surmontables.

Proposition 20

Des réactions d'envie exprimées par les individus (travaux de Vidaillet exposés page 230) sont très présentes dans les organisations dans lesquelles nous avons réalisé nos enquêtes, car elles offrent des possibilités d'évolution de carrière dont certains acteurs ont pu bénéficier et d'autres pas. Le déploiement d'un nouvel instrument de management peut accentuer ces réactions d'envie. En effet, sa réussite est primordiale pour l'entreprise et ses actionnaires, et ses « champions » sont souvent cités en exemple pour médiatiser l'instrument dans l'entreprise. Cependant, il semble nécessaire de ne pas « théâtraliser » outre mesure les succès individuels, ce qui pourrait heurter la grande majorité des acteurs et accentuer ces réactions d'envie ; un instrument de management pouvant être rejeté lorsqu'il valorise outrageusement certains acteurs de l'organisation.

Ces propositions ne prétendent pas révolutionner le comportement des entreprises face au phénomène des instruments de management en vogue. Elles n'offrent certainement pas la garantie à l'organisation de susciter l'adhésion de ses membres à l'instrument déployé, mais nous pensons qu'elles peuvent en augmenter son efficacité.

2. Contribution théorique

La finalité de cette thèse sur le plan de la théorie, est d'amender la théorie néo-institutionnelle et d'apporter une alternative aux critiques dont elle fait l'objet, notamment celles de Hasselbladh et Kallinikos (2000) pour lesquels ses explications sont relativement désincarnées et peu actionnables au niveau local.

Il est assez courant de stigmatiser les théories les plus en vue, la théorie classique ou la théorie des coûts de transaction en constituent des exemples probants. Cependant, cette recherche doctorale ne s'inscrit pas dans cette voie. D'ailleurs, la première question de recherche a été l'occasion d'apporter une illustration empirique de la justesse des principes néo-institutionnels. Toutefois, les difficultés rencontrées par les entreprises à obtenir l'adhésion de leurs acteurs à un dispositif déterminé par des contraintes externes incitent à faire évoluer la théorie néo-institutionnelle.

Pour cela, nous établissons d'une part, qu'il serait opportun d'y introduire une dose d'individualisme méthodologique et, d'autre part, qu'il serait productif de considérer les principes néo-institutionnels, tels que la conformité aux institutions et la recherche de légitimité, autrement qu'au niveau inter-organisationnel.

2.1. De l'individualisme méthodologique dans la théorie néo-institutionnelle

L'étude d'un phénomène social ne peut s'arrêter au seul niveau macro-environnemental et inter-organisationnel, au risque d'en avoir une vision parcellaire et de proposer des explications fragmentaires des comportements organisationnels ; il convient de ne pas négliger le niveau intra-organisationnel et d'intégrer l'analyse du comportement des acteurs. Ainsi, nous pensons que la théorie néo-institutionnelle peut s'enrichir des principes développés par l'individualisme méthodologique, car les phénomènes sociaux sont à appréhender, *in fine*, par des explications théoriques qui se rapportent aux actions des individus et au sens que ces actions ont pour eux.

Si DiMaggio et Powell (1991) semblent exclure toute forme d'individualisme méthodologique dans la théorie néo-institutionnelle, Rojot (2003) estime que ce rejet n'est pas aussi évident qu'il n'y paraît. Il précise que les « croyances et/ou les actes des individus s'expliquent beaucoup mieux par les bonnes raisons qu'ils ont de les adopter ou de les

accomplir que par des causes obscures extérieures à leur volonté »⁵⁷. Il ajoute qu'acteurs et institutions, loin de s'opposer, peuvent coexister comme modes d'explications.

De plus, incorporer une dose d'individualisme méthodologique au sein de cette théorie n'est pas contraire à la littérature institutionnelle. En effet, certains comme Jepperson (1991) admettent qu'acteurs et institutions ne s'opposent pas, mais peuvent coexister dans l'explication d'un phénomène social. Un retour à la genèse de l'institutionnalisme, avec les travaux précurseurs de Hauriou (1925) et de Commons (1934), qui articulent considérations juridiques économiques et sociales, permet également de trouver l'affirmation que les actions de l'individu ont toute leur place au sein de la théorie néo-institutionnelle.

C'est ainsi qu'Hauriou (1925) précise les règles de création et d'acceptation d'une institution (communes, État, syndicats) : « Ce sont les consciences individuelles qui s'émeuvent au contact d'une idée commune et qui, par un phénomène d'interpsychologie, ont le sentiment de leur émotion commune. Le centre de ce mouvement, c'est l'idée qui se réfracte en des concepts similaires en des milliers de consciences individuelles et y provoque des tendances à l'action »⁵⁸. Par conséquent, ce qui constitue l'essence même d'une institution, c'est sa capacité à créer une communauté de vues pour les individus à qui elle est destinée.

Commons (1934) définit l'institution comme « les actions collectives dans le contrôle, la libération et l'expansion de l'action individuelle »⁵⁹ ; il cherche à comprendre comment les sphères juridique et économique s'interpénètrent, et à analyser le rôle joué dans ces rapports par les motivations et croyances individuelles. Rojot (2003) synthétise l'analyse de Commons comme suit : « l'individu fait des choix à l'occasion de ces transactions, qu'elles soient elles-mêmes volontaires ou non, qui sont des actes simultanés d'exécution (du pouvoir), de non-accomplissement (du pouvoir) et de tolérance, dans l'exercice d'un degré limité du pouvoir disponible. Ceux-ci sont permis, limités ou appliqués par l'action collective en fonction des règles opératoires pertinentes... Il n'y a pas de fixité pré-ordonnée des droits et libertés actuels. Droit, devoir, liberté et exposition sont simplement les règles opératoires changeantes de toutes sortes d'actions collectives, orientées vers le futur, qui contrôlent, libèrent et étendent l'action individuelle pour la production, l'échange et la consommation présente ou

⁵⁷ ROJOT J. (2003) - *Théorie des organisations* - Editions ESKA.

⁵⁸ HAURIOU M. (1925) - *La théorie de l'institution et de la fondation. Essai de vitalisme social* - dans *Aux sources du droit, le pouvoir, l'ordre et la liberté*, centre de philosophie politique et juridique, université de Caen (1986).

⁵⁹ COMMONS J.R. (1934) - *Institutional Economics : Its Place in Political Economy* - MacMillan, New-York.

future de richesse. Il est à noter au passage que ce sont les actions individuelles en contact (transactions) qui créent ces règles opératoires. Dans cette analyse, complexe, il n'y a donc aucun déterminisme extérieur, simplement des contraintes dans lesquelles les acteurs restent libres. Par ailleurs, une théorie de l'action y est bien élaborée, contenant notamment les éléments de base de l'individualisme méthodologique et compatible avec l'institution »⁶⁰.

Ces propos laissent à penser qu'il n'y a pas de fatalité à faire perdurer la dichotomie entre holisme et individualisme méthodologique. Ceci est d'autant plus indispensable, que la théorie néo-institutionnelle s'efforce d'expliquer les comportements des organisations en référence aux phénomènes sociaux. D'ailleurs, DiMaggio (1998) reconnaît que la théorie néo-institutionnelle ne peut pas être en mesure de comprendre les processus d'institutionnalisation, si elle n'incorpore pas dans son analyse les intérêts individuels. De même, les règles, normes et institutions sont quotidiennement transformées par les acteurs qui y ont recours ; les acteurs sont capables de contrôler et d'orienter leurs actions par rapport à leur environnement (Giddens, 1984).

C'est Schumpeter qui, en 1932, a créé l'expression « individualisme méthodologique ». Ses principes s'opposent au holisme pour lequel les actions individuelles sont fonction de l'ensemble auquel les individus appartiennent. L'individualisme méthodologique comporte de nombreux axes de réflexion ; cependant, nous pouvons y distinguer deux grandes familles de pensée. D'une part, les travaux (Homans, Olson, Tullock, Buchanan...), issus du modèle néo-classique de l'*homo oeconomicus*, lesquels estiment que les actions de l'individu sont fonction d'un comportement rationnel qui maximise l'utilité, par un calcul des avantages et des coûts. D'autre part, les auteurs (Simon, Crozier, Boudon, Bourricaud...) qui intègrent les intentions et les croyances des individus dans leur explication des processus sociaux. Ces auteurs considèrent que l'agent social n'est pas un être passif, même si sa rationalité est limitée.

C'est à cette deuxième famille de pensée que nous allons nous intéresser, et plus particulièrement aux travaux de Boudon (1979, 1986, 1990), afin de déterminer en quoi l'individualisme méthodologique est susceptible de faire progresser la théorie néo-institutionnelle.

Les actions individuelles résultent de la rencontre entre les motivations des acteurs sociaux et des conditions extérieures auxquelles ils sont confrontés (Boudon, 1979). Ainsi, un nouvel

⁶⁰ ROJOT J. (2003) - *Théorie des organisations* - Editions ESKA.

instrument de management est adopté pour son efficacité supposée, en réponse à des facteurs extérieurs à l'organisation. Cependant, les représentations des acteurs de l'organisation génèrent des actions qui peuvent déboucher sur un résultat différent de celui escompté. C'est pourquoi Boudon (1979) parle d'effet pervers, à savoir que l'addition d'actions individuelles produit des effets inattendus et contraires aux intentions de chacun.

Dans la figure 23, nous allons recouper quelques-unes des propositions de Boudon, avec les difficultés relevées à faire adhérer les acteurs à un nouvel instrument de management, difficultés qui témoignent des lacunes de la théorie néo-institutionnelle à appréhender les attentes des acteurs de l'organisation.

Figure 23 : propositions de Boudon et théorie néo-institutionnelle

| Ce qui ressort du terrain | Ce que Boudon propose |
|---|---|
| <p>Les instruments de management pourtant cohérents avec leur activité, ne rencontrent pas le succès attendu auprès des acteurs de l'organisation. Ceux-ci ont énoncé un certain nombre de raisons comme le manque de réciprocité, de communication, de temps, de formation ou encore de traduction.</p> | <p>L'individu rationnel, même si sa rationalité est limitée, poursuit des buts fondés sur des raisons qu'il juge bonnes, même si elles sont fausses. Il est capable d'énoncer ces raisons pour peu qu'on le lui demande (Boudon, 1986).</p> |
| <p>Plus le statut des acteurs les situe loin du sommet hiérarchique ou des préoccupations des actionnaires, plus le degré d'adhésion aux instruments de management est faible ; ils les considèrent comme des outils au service de la politique de leurs dirigeants.</p> | <p>Il est essentiel, pour comprendre les aspirations des individus, de tenir compte de la position occupée par eux dans le système de la stratification sociale (Boudon, 1979).</p> |
| <p>Le sentiment d'être sous le joug des actionnaires, des clients ou des consultants, de ne pas être suffisamment reconnu, et l'incertitude quant à la pérennité de l'organisation ont un impact négatif sur l'adhésion des acteurs à un nouvel instrument. Cependant, ces impressions ne sont pas nécessairement le reflet de la réalité, mais celui de leurs représentations.</p> | <p>Les comportements des individus reposent sur des croyances qui vont déterminer le type d'action entrepris. Ces croyances peuvent être douteuses en raison de la situation spécifique dans laquelle se trouve l'acteur social (Boudon, 1990).</p> |
| <p>Un défaut de communication, tant au moment de l'introduction de l'instrument, que dans sa mise en œuvre, tend à créer un sentiment de frustration et de rejet de l'instrument.</p> | <p>L'acteur est sujet à un effet de communication qui repose sur l'inégale distribution des informations (Boudon, 1990).</p> |

Ce que dit la théorie néo-institutionnelle

Les entreprises imitent des pratiques qui ont fait leur preuve dans d'autres organisations. Elles adaptent leur comportement à leur environnement afin d'obtenir la légitimité nécessaire à la captation des ressources externes. L'alignement d'une organisation sur d'autres améliore ses performances financières et économiques

Les propositions de Boudon laissent à penser que la théorie néo-institutionnelle ne doit pas occulter l'acteur en considérant ses raisons et ses croyances, ainsi que sa position sociale et l'accès à l'information dont il jouit au sein de l'organisation, autant de paramètres qui influencent le succès ou l'échec de pratiques impulsées par l'environnement institutionnel de l'organisation.

Notre intention n'est pas de renier le déterminisme auquel sont exposées les organisations lorsqu'elles prennent la décision d'adopter un nouvel instrument de management ; les principes néo-institutionnels tels que la prégnance des institutions, le mimétisme ou encore la quête de légitimité sont indéniables. Cependant, ces principes s'inscrivent généralement dans une vision qui attribue à la structure de la société un pouvoir d'explication *quasi* exclusif des comportements organisationnels. C'est ainsi que l'étude de l'impact des instruments de management sur les entreprises atteste que les attentes et croyances des individus ont un rôle déterminant et que la compréhension de ce phénomène ne peut se limiter au seul déterminisme exogène. En conséquence, il serait profitable à la théorie néo-institutionnelle de décliner ses principes fondamentaux tels que la légitimité et l'institution, au niveau micro-social afin de proposer une argumentation qui intègre les intentions des acteurs de l'organisation.

2.2. Des principes néo-institutionnels à appréhender au niveau micro-organisationnel

Dans ce qui suit, nous montrerons que les notions de légitimité et d'institution peuvent également concerner le niveau micro-social.

2.2.1. La quête de légitimité interne

Les néo-institutionnalistes font de la quête de légitimité un facteur explicatif du comportement des entreprises ; notre recherche le confirme. Cependant, elle nous incite à avancer que la manière de considérer la légitimité peut être améliorée. En effet, la théorie néo-institutionnelle appréhende essentiellement la légitimité au niveau macro-organisationnel et délaisse la légitimité propre à l'organisation : la légitimité interne. C'est pourquoi, selon Rojot (2003), l'organisation en recherche de légitimité externe n'est pas toujours encline à se soucier de sa cohésion interne. Pourtant, il ressort de l'étude empirique que les comportements légitimés à l'extérieur, sont susceptibles de produire des effets imprévus,

faute d'avoir pris des dispositions pour les légitimer auprès des acteurs de l'organisation. Nous proposons, par conséquent, d'intégrer la notion de légitimité interne à la théorie néo-institutionnelle. Pour ce faire, nous la mettons en perspective avec les travaux de Suchman (1995) et avec la notion d'entrepreneur institutionnel.

2.2.1.1. Légitimité interne et analyse de Suchman

Ainsi que nous l'avions indiqué dans le troisième chapitre (1.1.3), Suchman (1995) définit la légitimité comme une perception généralisée que les actions d'une entité sont désirables et conformes à un système de normes, de valeurs, de croyances et de définitions socialement construit. C'est précisément une définition qui s'applique très bien au niveau micro-social.

Nous avons également souligné que nous retrouvons chez les auteurs néo-institutionnels deux des trois formes de légitimité repérées par Suchman (1995) : les légitimités pragmatique et cognitive.

La légitimité interne peut être pragmatique lorsque l'organisation tend à satisfaire les intérêts de ses membres. Dans cette perspective, il est nécessaire de mettre en place des mécanismes d'incitation et de reconnaissance et de consacrer des moyens suffisants au déploiement d'un instrument de management. Cette légitimité interne pragmatique que nous suggérons ne doit pas être confondue avec la troisième forme de légitimité distinguée par Suchman, la légitimité morale, qui privilégie le bien-être social ; il est question ici de mettre l'accent sur l'efficacité économique de cette légitimité. D'ailleurs, en l'absence de légitimité interne pragmatique, les acteurs peuvent contrecarrer les objectifs de leur organisation en n'adhérant pas à l'instrument de management et en ne lui permettant pas de rentabiliser l'investissement.

La légitimité interne peut également être cognitive. Suchman (1995) identifie deux types de légitimité cognitive. Le premier est tenu pour acquis ; l'acteur accepte et suit les normes sociales sans s'interroger à leur sujet et sans véritable réflexion (Tolbert et Zucker, 1996). Le deuxième type, qui nous intéresse le plus, est fondé sur la compréhensibilité ; l'acteur a, dans ce cadre, besoin de comprendre le sens des actions et des pratiques qui lui sont données à appliquer et à mettre en œuvre. L'entreprise doit être en mesure de lui permettre d'interpréter judicieusement ses choix. Ainsi, lorsqu'elle déploie un nouvel instrument de management, l'obtention de la légitimité interne est plus sûrement atteinte si l'entreprise s'assure de communiquer efficacement auprès de ses membres, si elle les accompagne, si elle s'efforce de traduire le projet en un enjeu compris et accepté, ou encore, si elle ne se montre pas trop excessive dans la recherche des résultats et dans la mise en œuvre de l'instrument.

La perte de légitimité externe peut limiter l'accès aux ressources externes (Pfeffer et Salancik, 1978). De même, l'absence de légitimité interne peut limiter l'accès aux ressources internes. En l'occurrence, les ressources internes nécessaires au succès de l'instrument de management sont principalement l'implication et les compétences que les acteurs de l'organisation peuvent ou veulent bien y consacrer.

2.2.1.2. Pour un entrepreneur institutionnel local

L'ancrage de la notion de légitimité interne, au sein de la théorie néo-institutionnelle, passe, à notre sens, par un détour productif par le concept d'entrepreneur institutionnel.

Le concept d'entrepreneur institutionnel a tout d'abord été présenté par Jenkins et Perrow (1977) et Rowan (1982), puis mobilisé dans des travaux empiriques par d'autres auteurs néo-institutionnels (Di Maggio, 1988, Edelman et Suchman, 1997 ; Fligstein, 1997 ; Hoffman, 1999 ; Maguire, Hardy, Lawrence, 2004). L'entrepreneur institutionnel tient, au sein d'un champ organisationnel, un rôle de précurseur et de légitimateur des pratiques nouvelles et des dynamiques institutionnelles. Ainsi, selon DiMaggio (1988, page 14), « de nouvelles institutions émergent quand des acteurs organisés disposant de ressources suffisantes (entrepreneurs institutionnels), voient en celles-ci une opportunité de concrétiser des intérêts auxquels ils accordent de l'importance »⁶¹.

L'étude se rapportant à l'adhésion des acteurs à un nouvel instrument de management souligne que les difficultés proviennent, en partie, de lacunes dans la traduction des enjeux et des modalités de l'instrument. Par conséquent, une démarche de traduction apparaît essentielle à l'obtention de la légitimité interne.

Nous proposons de transposer au niveau local le concept d'entrepreneur institutionnel. En effet, les caractéristiques du rôle de l'entrepreneur institutionnel, relevées au niveau du champ organisationnel, correspondent à ce que l'on attend d'un traducteur efficient au sein d'une organisation. Pour ce faire, nous établirons un parallèle, en trois temps, entre la démarche de traduction et le rôle joué par l'entrepreneur institutionnel dans le champ organisationnel (figure 24).

Tout d'abord, l'acte de traduction s'effectue par une définition des vocabulaires et par la capacité à exprimer, dans un langage compréhensible, les enjeux auxquels l'organisation est

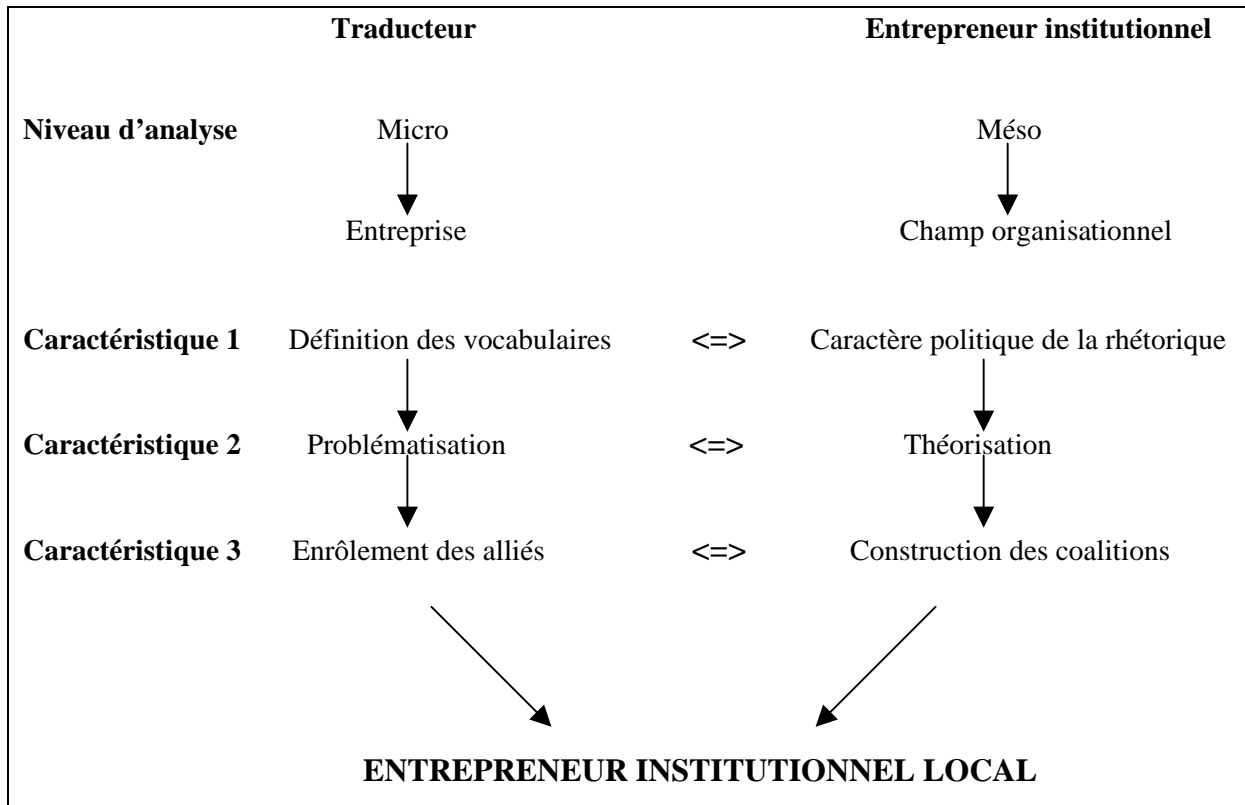
⁶¹ DIMAGGIO (1988) - Interest and agency in institutional agency - dans Zucker L.G., *Institutional patterns and organizations : culture and environment*. Ballinger, Cambridge, p. 3-21.

confrontée. Cette démarche s'inscrit dans la conception du rôle de l'entrepreneur institutionnel défendue par Messeghem et Fourquet-Courbet (2007) qui, se référant aux travaux de Munir et Philips (2005), Greenwood et Suddaby (2005), ou encore à ceux de Green (2004), expliquent que les entrepreneurs institutionnels peuvent faire passer un changement en construisant un discours adapté. Ils mettent en avant le caractère politique de la rhétorique et estiment que celle-ci est le vecteur principal de diffusion de nouvelles pratiques managériales.

Ensuite, la traduction passe par une phase de problématisation qui consiste à formuler une question et à obtenir la coopération des acteurs concernés (Callon et Latour, 1991). La problématisation s'apparente à la théorisation qui constitue, selon Acquier et Aggeri (2006), un des deux aspects du rôle de l'entrepreneur institutionnel. Le travail de théorisation se manifeste par l'aptitude à énoncer un problème et à en justifier les enjeux et intérêts (Edelman, Suchman ; 1997) ainsi que par la capacité à présenter une argumentation légitime aux yeux des principaux acteurs du champ organisationnel.

Enfin, le traducteur doit pouvoir intéresser les acteurs de l'organisation en mettant en place des dispositifs qui vont les inciter à adhérer à un projet. Il doit ainsi être en mesure de les enrôler en leur confiant une mission afin d'en faire des acteurs essentiels. Ceci est à rapprocher de la construction de coalitions, repérée par Acquier et Aggeri (2006), comme étant le deuxième aspect du rôle de l'entrepreneur institutionnel. Celui-ci construit des coalitions, en tenant compte des contraintes de son champ organisationnel, afin de faire accepter son projet par les principales parties prenantes du champ organisationnel. Cette construction de coalitions repose sur la capacité à susciter la collaboration des autres acteurs en leur assurant la possibilité de comprendre les actions à entreprendre (Fligstein, 1997). L'action de l'entrepreneur institutionnel est, cependant, rendue complexe par l'hétérogénéité des acteurs et par la présence d'acteurs aux intérêts divergents au sein du champ organisationnel ; il lui revient de les mettre en relation (Maguire, Hardy, Lawrence ; 2004) ; le traducteur est également contraint de composer, au sein de l'organisation, avec des acteurs aux intérêts divergents.

Figure 24 : L'entrepreneur institutionnel local



Un entrepreneur institutionnel efficace est celui qui produit de l'identité commune et qui agit dans le but de faire évoluer la logique institutionnelle au sein du champ organisationnel. Il serait souhaitable qu'un ou plusieurs acteurs de l'organisation puissent revêtir le rôle d'entrepreneur institutionnel local afin de faire évoluer les logiques intra-organisationnelles susceptibles d'entrer en conflit avec les logiques inter-organisationnelles. C'est semble-t-il le prix à payer pour obtenir la légitimité interne autour d'une pratique institutionnalisée.

Outre le principe de légitimité que nous suggérons d'appréhender au niveau de l'organisation, un autre élément fondamental de la théorie institutionnelle, l'institution, gagnerait à l'être également.

2.2.2. L'organisation : une fabrique à institutions

La prégnance des institutions sur les comportements organisationnels constitue un autre élément majeur de la théorie néo-institutionnelle. Notre étude préconise de considérer cette

notion autrement que dans son aspect inter-organisationnel et macro-environnemental et de concevoir l'institution au niveau de l'organisation.

North (1990) considère les institutions comme les règles du jeu de l'économie et les organisations comme ses joueurs. Cependant, il estime que les organisations sont également des institutions, car elles procurent un cadre à l'interaction entre les individus.

L'organisation est, qui plus est, créatrice de règles engendrées par ses pratiques, ses croyances, son histoire et l'état des relations internes ; autant d'éléments qui s'apparentent également à des institutions. En effet, les institutions sont à la fois informelles et formelles et sont repérables dans les coutumes, les normes, les représentations collectives (Commons, 1931 ; Scott, 1990). Sainsaulieu et Segrestin (1986) précisent également que l'analyse institutionnelle de l'entreprise se justifie parce qu'elle génère des valeurs, des modèles et des systèmes de représentation porteurs d'effets sociétaux qui fondent la culture d'entreprise.

Par conséquent, il y aurait des institutions locales imbriquées dans des institutions méso et macro-environnementales. De ce fait, les pratiques déployées dans une organisation seraient plus efficaces si leurs caractéristiques et conditions de mise en œuvre étaient compatibles avec les institutions locales. C'est pourquoi, nous insistons sur les risques encourus par l'organisation lorsqu'elle ne cherche pas à opérer un couplage entre l'environnement institutionnel et ses institutions locales.

Déjà, en 1977, Meyer et Rowan mettaient en exergue le risque de découplage entre l'environnement institutionnel et l'environnement local des organisations. Ils démontraient qu'elles répondaient aux attentes institutionnelles, en adoptant des structures qui n'étaient pas toujours adaptées à leur efficience interne. Aussi, les institutions locales doivent-elles être prises en considération pour modérer les choix des organisations déterminés par l'environnement institutionnel.

Bien évidemment, il ne s'agit pas de prétendre inverser la hiérarchie des facteurs influençant les comportements organisationnels. En effet, l'entreprise peut difficilement se libérer des déterminants sociaux externes ; une entreprise est contrainte, dans un contexte de compétition et de communication, de se conformer aux pratiques socialement reconnues par ses partenaires et son environnement, la première question de recherche l'a d'ailleurs confirmé. Cependant, les difficultés rencontrées par les organisations pour obtenir l'adhésion de leurs acteurs à un nouvel instrument de management peuvent être attribuées au fait que les institutions locales sont souvent négligées.

De même, l'organisation doit être en mesure de produire de nouvelles institutions qui permettraient de rompre avec ses schémas habituels de fonctionnement afin de se donner les

moyens d'apporter une réponse adaptée aux enjeux générés par l'environnement institutionnel. Ceci nous ramène au rôle que pourrait tenir un entrepreneur institutionnel local en promouvant des institutions locales propres à légitimer le nouvel instrument auprès de ses collaborateurs ou collègues.

Ainsi, la théorie néo-institutionnelle ne doit pas minimiser la capacité des organisations à fabriquer des institutions dont le caractère prégnant sur les actions et attentes des acteurs est de nature, soit à contrarier les choix commandés par les institutions macro-environnementales, soit à les soutenir. À l'instar du paragraphe précédent, dans lequel nous proposons de rapprocher les légitimités interne et externe, nous avançons que la théorie néo-institutionnelle doit être en mesure d'articuler l'environnement institutionnel aux institutions locales afin de dresser un pont entre les logiques inter et intra-organisationnelles.

Afin de combler les lacunes de la théorie néo-institutionnelle à se pencher sur l'acteur de l'organisation lorsqu'il est confronté à des comportements institutionnalisés, nous avons fait appel aux travaux des approches sociologiques de l'organisation et à ceux liés à l'implication. Cet emprunt nous conduit à recommander d'introduire une dose d'individualisme méthodologique dans la théorie néo-institutionnelle et à considérer les principes néo-institutionnels tels que la légitimité et l'institution au niveau micro-organisationnel. En somme, nous proposons de revenir au positionnement initial de la théorie néo-institutionnelle qui s'est inscrit en faux contre le déterminisme et qui, primitivement, est ancré dans une conception phénoménologique (Scott, 1987). D'ailleurs, Bowring (2000) estime que cette théorie a été victime d'une entreprise de déconstruction puisqu'elle s'inscrivait au commencement dans une perspective interprétativiste et qu'elle est devenue, au fil du temps et des contributions, un support du positivisme.

Nous ne pouvons achever ce point consacré à la contribution théorique de cette thèse sans esquisser une autre proposition de rapprochement pour la théorie néo-institutionnelle. L'étude consacrée à la première question de recherche atteste que les entreprises ont intérêt à se conformer à des pratiques sélectionnées par leur environnement institutionnel. Néanmoins, il est souhaitable de tenir compte du contexte dans lequel ces dispositifs sont mis en œuvre ; nous préconisons de les intégrer de manière différenciée, en tenant compte de la singularité de l'organisation. C'est l'opinion soutenue par Hung et Whittington (1997, page 570) : « Au

niveau de l'entreprise, nous sommes frappés plus par la diversité que par la conformité. Le défi est d'adapter cette micro-variété aux régularités macro-institutionnelles »⁶².

Ce besoin de différenciation nous incite à mettre en relation la théorie néo-institutionnelle et l'approche ressources, notamment avec les travaux fondateurs de Penrose (1959) pour la relation entre facteurs exogènes et endogènes, et ceux de Barney (1991) pour la notion de mimétisme.

Penrose (1959) met l'accent sur le caractère idiosyncratique de l'entreprise. Elle estime qu'une ressource donnera des résultats différents selon les compétences et les personnes qui l'utilisent ; une ressource n'a pas d'importance en elle-même, mais en raison de son insertion dans une entreprise donnée. Pour exploiter au mieux une ressource, il est nécessaire de prendre simultanément en compte les facteurs exogènes et endogènes. Ainsi, les préconisations de Penrose (1959) correspondent à celles que nous avons formulées pour la théorie néo-institutionnelle, à savoir trouver des points d'ancrage entre l'environnement institutionnel et les institutions locales et faire coïncider « légitimité externe » et « légitimité interne ».

Le mimétisme est une notion centrale de la théorie néo-institutionnelle. Barney (1991) souligne qu'une ressource a de la valeur, si elle est inimitable et non substituable. Il précise également que l'imitation peut se heurter à des contraintes de trajet, l'histoire qui ne se répète pas, des difficultés de compréhension et des problèmes de reproduction (Koenig, 1999). C'est pourquoi, les comportements mimétiques, même s'ils s'inscrivent dans une nécessaire quête de légitimité, doivent être atténués ; il ne s'agit pas d'appliquer mécaniquement un modèle miraculeux. Ainsi, on retrouve l'idée chez Barney (1991) que l'avantage concurrentiel que peut procurer une ressource est fondé sur la capacité de la firme à l'exploiter favorablement. C'est ce que nous avons essayé d'établir avec les instruments de management dont le succès est fonction de la capacité de l'organisation à se donner les moyens de les adapter aux contraintes locales.

⁶² HUNG S-C, WHITTINGTON R. - Strategies and institutions : a pluralistic account of strategies in the taiwanese computer industry - *Organization Studies*, vol.18, 4, p. 551-575.

3. Synthèse et modèle final

En guise de conclusion à la deuxième partie de cette thèse, nous allons proposer une synthèse de ses éléments constitutifs dans le but d'établir un modèle (figure 23) qui en retrace les principaux attributs. Ce modèle présente les facteurs qui conduisent l'entreprise à adopter un instrument de management concomitamment aux variables à actionner pour obtenir plus sûrement l'adhésion de ses acteurs à l'instrument.

Avec le chapitre 4, nous avons montré que certains facteurs déterminaient l'adoption de l'instrument par l'entreprise. Ainsi, les contextes institutionnel, concurrentiel et organisationnel, les comportements mimétiques au sein d'un champ organisationnel, la nécessité d'apparaître légitime, conditionnent le choix de l'entreprise. Ce choix est d'autant plus manifeste que l'organisation développe une dynamique intra-organisationnelle dont les considérations sont sous-tendues par la satisfaction des contraintes externes. Aussi ce type de dynamique intra-organisationnelle active-t-il la décision d'adoption d'un instrument de management.

Il ressort du chapitre 5 que le potentiel de l'organisation à déployer convenablement l'instrument, doit être envisagé comme une variable modératrice des facteurs déterminant son adoption. Si ce potentiel n'est pas satisfaisant, l'entreprise doit s'attacher à différer son déploiement. Nous sommes toutefois conscients de la difficulté à le faire lorsque l'entité concernée est contrôlée par des actionnaires pressants. Ce potentiel est fonction, d'une part, du deuxième type de dynamique intra-organisationnelle orienté vers une logique interne et, d'autre part, de la capacité de l'organisation à introduire l'instrument dans de bonnes conditions.

Nous avons établi qu'une dynamique intra-organisationnelle adaptée est fonction, de relations internes satisfaisantes, d'une réciprocité ressentie comme effective par les acteurs de l'organisation, d'une aptitude à communiquer, et d'une culture organisationnelle imprégnée par l'instrumentation de gestion.

Ce type de dynamique intra-organisationnelle est à la fois le produit des institutions locales et producteur d'institutions locales ; les institutions locales agissant au sein de l'organisation, exerçant une influence significative sur les attitudes de ses membres et pouvant entraver ses choix et ses objectifs.

Par ailleurs, la capacité de l'organisation à introduire l'instrument dans de bonnes conditions, est également révélatrice de son potentiel à bien l'exploiter. Elle est notamment conditionnée par, la possibilité d'allouer des moyens techniques et financiers suffisants, l'aptitude à limiter la pression d'entités externes tels les actionnaires, les consultants ou les clients, le degré de confiance accordé à l'instigateur de l'instrument, la propension à informer et rassurer les acteurs sur les finalités de l'instrument de management et sur la pérennité de l'organisation.

En amont de la décision d'adoption, l'entreprise ne peut donc faire l'économie d'un examen de son potentiel à déployer convenablement l'instrument ; il en va de l'obtention de la légitimité interne, condition nécessaire à l'adhésion des acteurs. Si cette analyse fait ressortir une situation préjudiciable à l'adhésion des acteurs, l'organisation doit prendre des mesures correctives afin d'améliorer ce potentiel. Une fois cette réflexion menée et les éventuelles mesures correctives effectuées, l'entreprise qui décide d'adopter un instrument de management doit, non seulement être en mesure de pérenniser les éléments qui ont concouru à introduire correctement l'instrument, mais aussi de produire un ensemble de dispositifs susceptibles d'aider ses membres à adhérer à l'instrument. Il ne s'agit pas de s'en remettre seulement à sa valeur intrinsèque, en pensant qu'il est tellement logique et incontournable, que les membres de l'entreprise s'en accommoderont facilement.

Les instruments étudiés sont jugés foncièrement cohérents avec l'activité des organisations et celle de leurs acteurs. Cependant, un sentiment d'incohérence est ressenti parce que les conditions de mise en œuvre de l'instrument ne semblent pas pertinentes.

C'est pourquoi nous avançons que, passer des compromis, développer des mécanismes d'incitation, prendre appui sur un ou des traducteurs efficaces (entrepreneurs institutionnels locaux), éviter de théâtraliser les succès obtenus, ne pas reproduire la hiérarchie, mettre l'accent sur la visibilité de la démarche et des résultats, être mesuré dans le déploiement, développer l'accompagnement des acteurs, leur offrir une formation adaptée, faire preuve de persévérance, est la voie vers laquelle il faut tendre afin de recueillir la légitimité interne susceptible de permettre l'adhésion des acteurs.

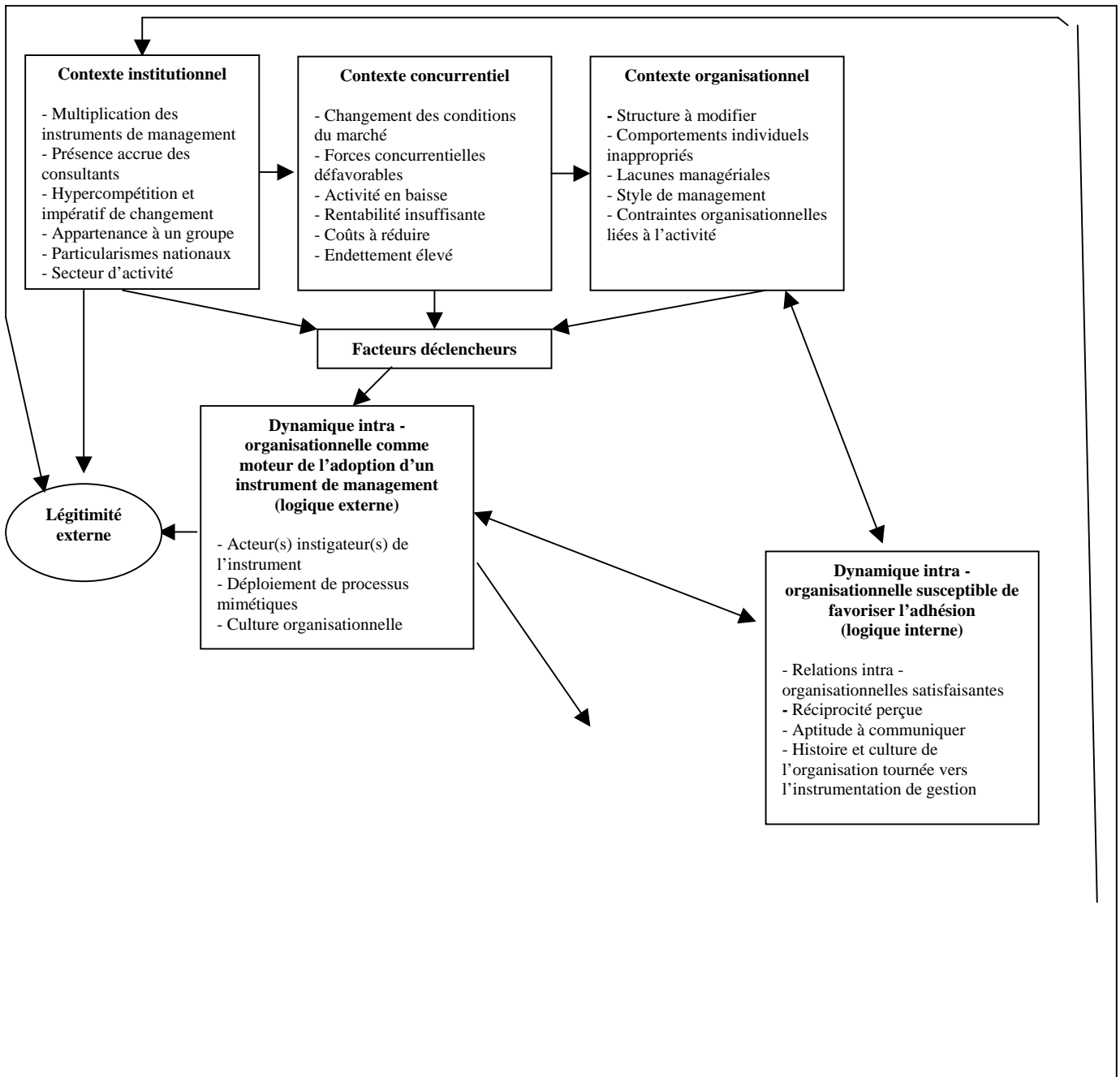
En outre, l'intention, au cours du chapitre 6, de raisonner à un double niveau (inter et intra) dans l'analyse de l'impact des instruments de management sur les entreprises nécessite d'associer les légitimités externe et interne. En effet, ces deux formes de légitimité, loin de s'opposer, doivent être rapprochées pour faire coïncider, autant que faire se peut, « conformité à l'environnement institutionnel » et « intentions des acteurs ». Ainsi, les choix de

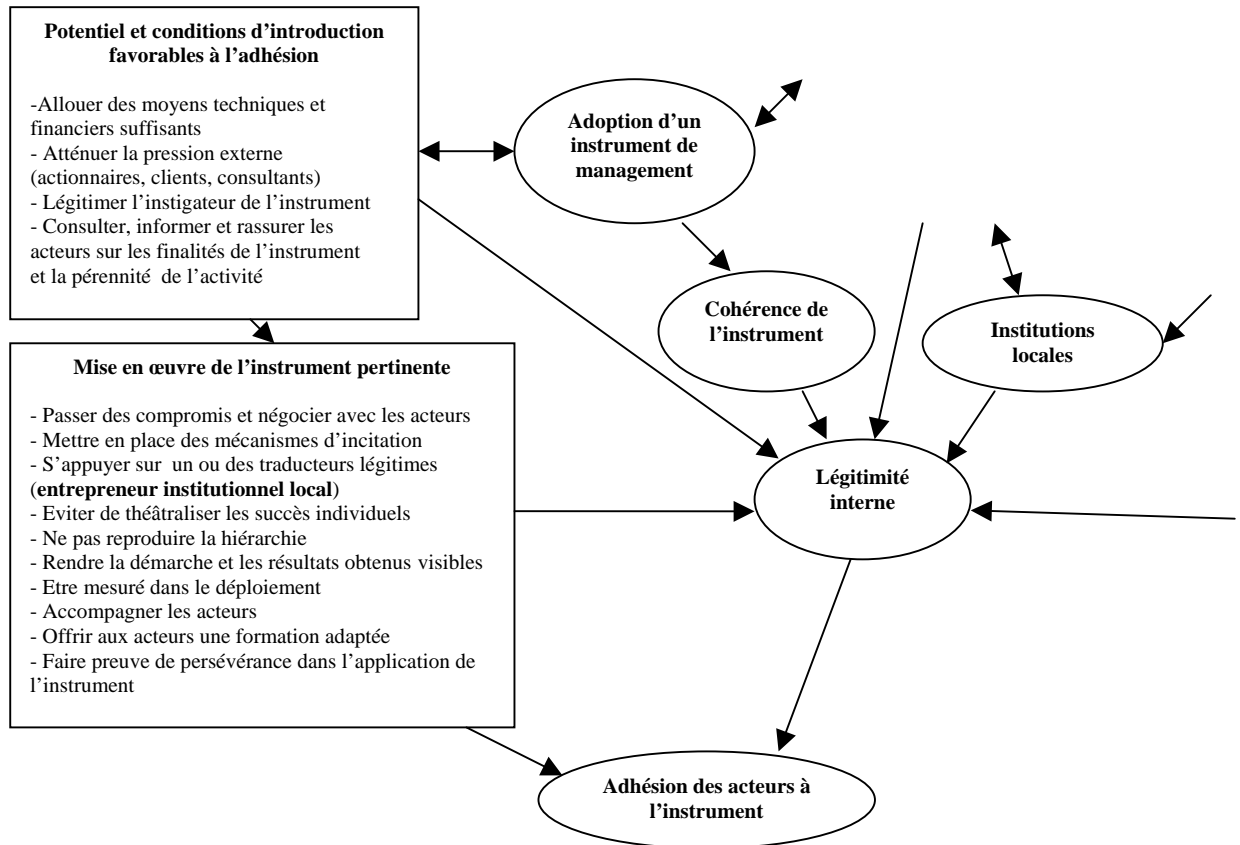
l'entreprise, conditionnés par un déterminisme structurel, seraient moins souvent condamnés à être rejetés par les actions et comportements des acteurs de l'organisation.

Par conséquent, il apparaît essentiel d'associer le contexte institutionnel et les institutions locales. Bien entendu, il n'est pas question de remettre en cause le fait que le contexte institutionnel s'impose aux organisations, mais d'adapter ses contraintes aux institutions locales. Ainsi, la collusion avec les institutions macro-sociales ne peut s'opérer sans envisager les pratiques et valeurs de l'organisation, ses croyances, son histoire, et l'état des relations intra-organisationnelles. De même, il est nécessaire de produire des institutions locales susceptibles de correspondre aux impératifs du contexte institutionnel.

Cette concordance entre contexte institutionnel et institutions locales peut être atteinte par une mise en cohérence des deux types de dynamique intra-organisationnelle. En effet, il est vain, par exemple, de développer des processus mimétiques (recours aux consultants, imitation de pratiques d'entreprises réputées performantes...), si les acteurs de l'organisation manifestent des réactions de rejet de l'instrument de management parce qu'ils n'ont pas le sentiment d'être reconnus, de disposer d'informations suffisantes ou encore parce que l'histoire de l'organisation est en rupture avec l'instrumentation de gestion.

Figure 25 : de l'adoption d'un instrument de management par l'entreprise à l'adhésion de ses acteurs





CONCLUSION

Cette recherche doctorale a trait à un phénomène souvent jugé superficiel, soumis à la mode, et décrié pour son caractère peu scientifique. Cependant, les instruments de management constituent le quotidien d'acteurs de la plupart des moyennes et grandes organisations. Nous avons donc choisi de nous y intéresser, car leurs implications managériales sont fortes.

La finalité de cette thèse est de trouver des points d'ancrage entre les logiques externe et interne auxquelles sont confrontées les organisations lorsqu'elles font face à un instrument de management. Deux axes de recherche ont été mis à profit pour tendre vers cette finalité.

Le premier se rapportait à la recherche des déterminants de l'adoption par l'entreprise d'un instrument de management. Nous avons établi que la décision d'adoption est générée par la séquence « facteurs déclencheurs - facteurs moteurs - facteurs discriminants » ; séquence conditionnée par les contextes institutionnel, concurrentiel et organisationnel, et activée par une dynamique intra-organisationnelle axée sur une logique externe.

Le deuxième était consacré à comprendre pour quelles raisons les acteurs de l'organisation répugnent à souscrire à un nouvel instrument de management afin de repérer leurs attentes et de caractériser, *a contrario*, les variables à actionner pour favoriser leur adhésion ; laquelle semble passer plus sûrement par une dynamique intra-organisationnelle orientée vers une logique interne, et des conditions d'introduction et de mise en œuvre de l'instrument pertinentes.

En introduction, nous avons posé la question suivante : pourquoi une entreprise qui est amenée à adopter un nouvel instrument de management éprouve-t-elle des difficultés à obtenir l'adhésion de ses acteurs ?

La mutualisation des deux axes de recherche a apporté des éléments de réponse. C'est ainsi que la conformité au contexte institutionnel et l'obtention de la légitimité externe sont certes incontournables, mais elles font toutefois l'objet d'une focalisation excessive, voire exclusive, de la part de l'organisation, au détriment de la recherche de légitimité interne et de la prise en compte de la dimension des institutions locales. Par conséquent, les deux types de dynamique intra-organisationnelle dont les logiques agissent successivement lorsque l'entreprise est confrontée à un instrument de management, ne sont pas suffisamment reliés.

Les résultats ont été obtenus par une méthode de recherche basée sur un positionnement épistémologique interprétativiste et sur une démarche qualitative. Le recueil des données, par entretiens, a principalement pris appui sur la méthode de cas multiples. Les guides d'entretien ont été élaborés à partir de construits théoriques issus de la théorie néo-institutionnelle et des approches sociologiques des organisations.

Cette recherche doctorale a abouti à deux types de contribution : une contribution managériale et une contribution théorique.

La contribution managériale a pris la forme de vingt propositions susceptibles d'aider une entreprise à faire face à un instrument de management. Ainsi, nous avons pu avancer qu'un instrument qui a fait ses preuves dans d'autres organisations est une solution à envisager pour remédier aux difficultés économiques ou organisationnelles. De même, nous avons montré

que l'instrument peut donner la possibilité à l'organisation de renforcer sa légitimité auprès de ses partenaires. Cependant, elle doit pouvoir, avant toute décision, procéder à une analyse de son potentiel à l'intégrer convenablement. Une fois cet effort de réflexion et de correction entrepris, il apparaît nécessaire de développer un ensemble de dispositifs qui favorisera l'adhésion des acteurs de l'organisation à l'instrument de management.

Le parti pris de mener notre étude empirique dans des firmes managériales a donné l'occasion de confirmer l'influence des actionnaires sur ces organisations. D'ailleurs, les instruments de management en vogue et les cabinets de consultants qui les diffusent, leur fournissent un moyen de réguler l'action des entités juridiquement contrôlées, leur éloignement ne leur permettant pas d'y exercer un contrôle direct. Avec l'instrument de management, l'organisation serait ainsi soumise à une emprise externe. Ce qui fait dire à Mintzberg (1990) que l'entreprise devient elle-même un instrument quand ses comportements sont dictés par des coalitions externes : propriétaires, experts-conseils, tiers, maison mère. L'instrument de management constituerait, de ce fait, une modalité de contrôle supplémentaire pour les actionnaires.

La contribution théorique de cette thèse a consisté à amender la théorie néo-institutionnelle à partir des approches sociologiques de l'organisation. Nous avons tenté de proposer une alternative aux critiques dont elle fait l'objet, notamment celles de Hasselbladh et Kallinikos (2000) pour lesquels ses explications sont relativement désincarnées et peu actionnables au niveau local, critiques partagées par Hung et Whittington (1997) qui proposent de mettre en perspective la singularité de l'organisation avec les régularités macro-institutionnelles.

Ainsi, la théorie néo-institutionnelle ne doit pas minimiser la capacité des organisations à fabriquer des institutions dont le caractère prégnant sur les actions et attentes des acteurs, est de nature à contrarier les choix commandés par les institutions macro-environnementales. C'est pourquoi, il serait opportun d'introduire une dose d'individualisme méthodologique dans la théorie néo-institutionnelle, et de considérer ses principes tels que la conformité aux institutions et la recherche de légitimité autrement qu'au niveau macro-organisationnel. Cette adaptation à laquelle nous aspirons, passe par un rapprochement des légitimités interne et externe, et par une mise en association de l'environnement institutionnel et des institutions locales afin de dresser un pont entre les logiques inter et intra-organisationnelles.

Après avoir souligné les apports de notre recherche, nous allons en présenter ses limites.

Tout d'abord, nous pouvons mentionner des limites d'ordre méthodologique qui tiennent à la méthode de recueil et d'analyse des données ; lesquelles ont été collectées à un instant donné. Si cette méthode a peu de conséquences sur la première question de recherche, elle peut être sujette à caution pour la deuxième. En effet, l'adhésion d'un acteur à un instrument de management peut varier dans le temps. Ainsi, une analyse longitudinale réalisée avec des répondants identiques sur deux périodes distinctes, aurait permis de mesurer cette évolution. De même, il serait intéressant de regarder comment évolue la position d'une organisation par rapport aux instruments de management quand elle est soumise à des changements significatifs dans la structure de son capital social. Nous pensons au CCF qui est devenu HSBC et qui a vu son mode d'organisation évoluer.

Ensuite, cette thèse comporte des limites d'ordre managérial. Nous avons formulé des propositions tendant à permettre aux organisations de mieux appréhender les instruments de management. Cependant, nous n'avons pas orienté notre recherche vers la mise en évidence de leur efficacité économique. Il aurait été productif de pouvoir faire émerger, selon les contextes, les instruments qui apportent des progrès significatifs. D'ailleurs, une analyse longitudinale permettrait de mesurer l'efficacité économique des instruments étudiés et d'établir leur degré de pérennisation. Nous avons également abordé l'adoption d'un instrument de management comme une décision qui va de soi. Cependant, nombre d'organisations examinent l'opportunité d'adopter un instrument de management sans pour autant faire ce choix ; certaines raisons pouvant réfréner cette décision. Il conviendrait par conséquent de déterminer ces freins à l'adoption. Le niveau auquel nous avons enquêté, à savoir principalement celui des succursales ou des filiales des groupes, ne nous aurait toutefois pas permis de le faire ; à ce niveau, la décision est déjà prise et il ne s'agit plus de se poser la question de sa pertinence. Afin de caractériser les freins à l'adoption d'un instrument de management, nous devrions plutôt envisager d'aller enquêter au sein des sièges sociaux des groupes.

Enfin, cette thèse présente des limites d'ordre théorique. En effet, notre volonté d'amender la théorie néo-institutionnelle s'est principalement traduite par un rapprochement avec les approches sociologiques des organisations. La théorie néo-institutionnelle pourrait toutefois être connectée à d'autres courants théoriques afin de la rendre plus actionnable. Nous pensons plus particulièrement à l'approche par les ressources pour ce qui est des questions liées à la singularité de l'organisation et à l'imitation, ou encore aux théories financières de l'organisation qui développent largement les notions de réputation et de signalisation, notions que l'on peut assimiler au principe de légitimité souligné par les néo-institutionnalistes. Nous

sommes également conscients du caractère discutable de transposer la théorie néo-institutionnelle à un niveau d'analyse différent de celui sur lequel elle s'est construite. Nous justifions cette prise de position par l'argumentation de Giordano et Groleau (2004, page 163) qui résume, en définitive, l'orientation de notre recherche : « la traduction (d'une théorie) s'assortit souvent de la trahison partielle des écrits fondateurs, mais c'est sans doute le prix à payer pour donner à la théorie une certaine épaisseur empirique »⁶³ .

Nous ne prétendons pas avoir cerné toutes les limites de cette thèse, elle en comporte certainement bien d'autres. Toutefois, le traitement de celles que nous venons de caractériser, représente un potentiel de travaux de recherche qui n'est pas négligeable.

Bibliographie

1. ABRAHAMSON E. (1996) - Management fashion - *Academy of Management Review*, vol. 21, 1, p. 254 -285.
2. ABRAHAMSON E. EISENMAN M. (2001) - Why management scholars must intervene strategically in the management knowledge market - *Human Relations*, vol. 54, 1, p.67-75.
3. ABRAHAMSON E., FAIRCHILD G. (1999). - Management fashion : lifecycles, triggers, and collective learning processes - *Administrative Science Quarterly*, vol. 44, p.708-740.
4. ABRAHAMSON E., ROSENKOPF - Institutional and competitive bandwagons : using mathematical modelling as a tool to explore innovation diffusion - *Academy of Management Review*, vol.18, 3, p. 487-517.
5. ACQUIER A., AGGERI F. (2006) - Entrepreneuriat institutionnel et apprentissages collectives. Le cas de la Global Reporting Initiative (GRI) - *15^{ème} Conférence AIMS*, Annecy, 13-16 juin 2006.

⁶³ GIORDANO Y., GROLEAU C. - La théorie de la structuration appliquée aux organisations : un regard sur l'institutionnalisation - dans *Institutions et Gestion*, coord. par I. HUAULT, VUIBERT, p. 149-163.

6. ALLARD-POESI F., DRUCKER-GODARD C., EHLINGER S. - Analyses de représentations et de discours - dans THIETART R.A. et coll., *Méthodes de Recherche en Management*, Dunod, p. 449-475.
7. ALLARD-POESI F., MARECHAL C. - Construction de l'objet de la recherche - dans THIETART R.A. et coll., dans THIETART R.A. et coll, *Méthodes de Recherche en Management*, Dunod, p. 34-56.
8. ALLEN N.J., MEYER J.P. (1996) - Affective, continuance and normative commitment to the organization : an examination of the construct validity - *Journal of Vocational Behavior*, vol. 49, p. 252-276.
9. ALLOUCHE J., HUAULT I. (2003) - Les ressources humaines : au-delà des instruments : les institutions - dans *Encyclopédie des ressources humaines* coordonnée par J. ALLOUCHE, VUIBERT, p. 743-744.
10. ALTER N. (2001) - *L'innovation ordinaire* - Presses Universitaires de France, collection sociologies 2000.
11. ALUTO J.A., HREBINIAK L.G. (1972) - Personal and role-related factors in the development of organizational commitment - *Administrative Science Quaterly*, vol.17, n°2 p.555-573.
12. AMBLARD H., BERNOUX P., HERREROS G., LIVIAN Y.F. (1996) - *Les nouvelles approches sociologiques des organisations* - Editions du Seuil.
13. ANDERSON P., TUSHMAN M.L. (1990) - Technological discontinuities and dominant designs: a cyclical model of technological change - *Administrative Science Quaterly* vol.35, p. 604-633.
14. AUBRET J., GILBERT P., PIGEYRE F. (2002) - *Management des compétences. Réalisations, concepts, analyses* - Dunod.
15. BACHELARD G. (1934) - *Le nouvel esprit scientifique* - P.UF.
16. BALOGUN J., HOPE HAILEY V., VIARDOT E. (2003) - *Stratégies du changement* - Pearson Education.
17. BARDIN L. (2003) - *L'analyse de contenu* - 11^{ème} édition, Presses Universitaires de France.
18. BARLEY S.R. (1990) - The Alignment of technology and structure trough roles and Networks - *Administrative Science Quaterly*, vol.35, 1, p.61-103.
19. BARLEY S.R., KUNDA G. (1992) - Design and devotion : surges of rational and normative ideologies of control in managerial discourses - *Administrative Science Quaterly*, vol. 37, n° 3, p. 363-399.
20. BARNEY J.B. (1991) - Asset Stocks and Sustained Competitive Advantage - *Journal of Management*, vol.17, 1 p.99-120.
21. BARTHES R. (1985) - *L'aventure sémiologique* - Éditions du seuil.
22. BARTHES R. (2001) - Le dandysme et la mode, 1962 - dans *Le bleu est à la mode cette année* - IFM.

23. BAUDRILLARD J. (1972) - *Pour une critique de l'économie politique du signe* - GALLIMARD.
24. BAUDRILLARD J. (1970) - *La société de consommation, ses mythes, ses structures* - GALLIMARD.
25. BAUM J.A.C., OLIVER C. (1991) - Institutional linkages and organizational mortality - *Administrative Science Quarterly*, vol.36, n°2, p.187-218.
26. BAUMARD P., DONADA C., IBERT J., XUEREB J.-M. (1999) - La collecte des données et la gestion de leurs sources - dans *Méthodes de Recherche en Management* coordonné par R.-A. THIETART, DUNOD, p. 224-256.
27. BAUMARD P., IBERT J. (1999) - Quelles approches avec quelles données ? - dans *Méthodes de Recherche en Management*, coordonné par R.A. THIETART, DUNOD, p. 81-103.
28. BECKER, G. S. (1962) - Investment in human capital : a theoretical analysis - *Journal of Political Economy*, vol. 70, p. 9 -49.
29. BECKER H.S. (1960) - Notes on the concept of commitment - *American Journal of Sociology*, vol.66, p33-42.
30. BENSEDRINE J., DEMIL B. (1998) - L'approche néo-institutionnelle de l'organisation - dans *Repenser la stratégie*, coordonné par H. LAROCHE, J.P. NIOCHE, VUIBERT, p.85-110.
31. BERGER P., LUCKMANN (1967) - *The social construction of reality* - Garden City, New York, Anchor.
32. BERLE A.A., MEANS G.C. (1932) - *The Modern Corporation and Private Property* - Mac Millan.
33. BERNOUX (2003a) - Pour une théorie du changement dans les organisations - dans *Encyclopédie des ressources humaines* coord. par J. ALLOUCHE, VUIBERT, p. 164 -167.
34. BERNOUX P. (2003b) - Michel CROZIER et Erhard FRIEDBERG : l'analyse stratégique - dans *Encyclopédie des ressources humaines* coordonnée par J. ALLOUCHE, VUIBERT, p. 1599-1604.
35. BERTHIER N. (2000) - *Les techniques d'enquête* - Armand Colin.
36. BLANCHET A. (1991) - *Dire et faire dire : l'entretien* - Amand Colin.
37. BLANCHET A., GOTMAN A. (2001) - *L'enquête et ses méthodes : L'entretien* - Armand Colin.
38. BOYER L. (2005) - *50 ans de Management des Organisations* - Éditions d'organisation.
39. BOLTANSKI L., THEVENOT L. (1987) - Les économies de la grandeur - *Cahiers du Centre d'études de l'emploi*, n°31, Presses Universitaires de France.
40. BOUDON R. (1979) - *la logique du social* - Hachette.
41. BOUDON R. (1986) - *L'idéologie ou l'origine des idées reçues* - Fayard.
42. BOUDON R. (1990) - *L'art de se persuader des idées douteuses fragiles ou fausses* -Fayard.

43. BOWRING M.A. (2000) - De/constructing theory. A look at the institutional theory that positivism built - *Journal of Management Inquiry*, vol. 9, 3, p.258-270.
44. BRILMAN J. (2001) - *Les meilleures pratiques de management* - Éditions d'Organisation.
45. BRUNSSON N. (2002) - *The organization of hypocrisy : talk, decisions and actions in organizations* - Copenhagen, Abstrakt forlag.
46. BUCHANAN B. (1974) - Building organizational commitment : The socialization of managers in work organizations - *Administrative Science Quarterly*, vol.19, p.533-546.
47. BURNS T., STALKER G.M. (1961) - *The management of innovation* - London Tavistock.
48. BUYSENS E. (1943) - *Les langages et le discours : essai de linguistique fonctionnelle dans le cadre de la sémiologie* - Bruxelles, office de publicité.
49. CALLON M. (1986) - Éléments pour une sociologie de la traduction. La domestication des coquilles Saint-Jacques et des marins pêcheurs dans la baie de Saint-Brieuc - *L'année Sociologique*, n°36, p. 169-208.
50. CALLON M. (1994) - l'innovation technologique et ses mythes - *Gérer et comprendre*, n°34, p.5-17.
51. CALLON M., LATOUR B. (1991) - *La science telle qu'elle se fait* - La découverte.
52. CARSON P.P., LANIER P.A., CARSON K.D., GUIDRY (2000) - Clearing a path through the management fashion jungle : some preliminary trailblazing - *Academy of Management Journal*, vol. 43, n°6, p.1143-1158.
53. CHALMERS A. (1987) - *Qu'est-ce que la science ?* - La Découverte.
54. CHARREAUX G. (1997). - *Le gouvernement des entreprises, Théories et Faits* - Economica.
55. CHARREIRE S., DURIEUX F. (1999) - *Explorer et tester* - dans R.A. Thiétart et coll., *Méthodes de Recherche en Management*, Dunod, p.57-80.
56. CHARREIRE S., HUAULT I. (2001) - Le constructivisme dans la pratique de recherche : une évaluation à partir de seize thèses de doctorat - *Finance Contrôle Stratégie*, volume 4, n° 3 p.31-35.
57. COMMONS J.R (1931) - Institutional Economics - *American Economic Review*, dec., vol. 21, p. 648-657.
58. COMMONS J.R. (1934) - *Institutional Economics : Its Place in Political Economy* - MacMillan, New-York.
59. CORMET A. (2001) - Reconfigurer une organisation : un projet rempli d'embûches et de contradictions - Actes du colloque GREPO, Université Libre de Bruxelles.
60. COSSETTE P. (1989) - *Les schémas d'interprétations idiosyncratiques de propriétaires-dirigeants de PME : une cartographie cognitive* - Thèse de doctorat, Québec. Université de Laval.
61. COSSETTE P. (1994) - *Cartes cognitives et organisations* - Presses Universitaires de Laval et Eska.

62. CROZIER M., FRIEDBERG E. (1977) - *L'acteur et le système : Les contraintes de l'action collective* - Editions du Seuil.
63. DACIN M.T. (1997) - Isomorphism in context : the power and prescription of institutional norms - *Academy Management Journal*, vol. 40, 1, p. 46-81.
64. D'AVENI R.A. (1994) - *Hypercompetition* - The Free Press.
65. DAVID A. (1999) - Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion - *VIIIe Conférence de l'AIMS, Paris*, mai 1999.
66. DAVIS G.F. (1991) - Agents without principles ? The Spread of the Poison Pill Through the Intercorporate Network - *Administrative Science Quarterly*, vol 36, p.583-590.
67. DEMIL B., LECOCQ X., WARNIER V. (2007) - Le couple pratique-recherche. Divorce, mariage ou union libre ? - *Revue Française de gestion*, vol.33, n°171, p.31-48.
68. DEMING E.W. (1982) - *Quality, Productivity and Competitive Position* - The MIT Press.
69. DESREUMAUX A. (2004) - Théorie néo-institutionnelle, management stratégique et dynamique des organisations - dans *Institutions et Gestion*, coordonné par I. HUAULT, VUIBERT, p.29-47.
70. DE SAUSSURE F. (1916) - *Cours de linguistique générale* - Payot (1995).
71. DE VAUJANY F.X. (2005) - De la pertinence d'une réflexion sur le management de l'appropriation des objets et outils de gestion - dans *De la conception à l'usage. Vers un management de l'appropriation des outils de gestion*, coordonné par F.X. De Vaujany, p.21-34.
72. DIMAGGIO (1988) - Interest and agency in institutional agency - in Zucker L.G., *Institutional patterns and organizations : culture and environment*. Ballinger, Cambridge, p. 3-21.
73. DIMAGGIO (1991) - Constructing an Organizational Field as a Professional Project : U.S. Art Museums, 1920-1940.- in POWELL W.W., DI MAGGIO, *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, The university of Chicago Press, p.267-292.
74. DIMAGGIO P.J., POWELL W.W. (1983) - The iron-cage revisited : institutional isomorphism and collective rationality in organizational field - *American Sociological review*, vol. 48, April, p.147-160.
75. DIMAGGIO P.J., POWELL W.W. (1991) - *The New Institutionalism in Organizational Analysis*- The University of Chicago Press. Introduction p.1-38.
76. D'IRIBARNE P. (1989) - *La logique de l'honneur. Gestion des entreprises et traditions nationales* - Editions du seuil.
77. DRUCKER P. (1958) - *La pratique de la direction des entreprises* - Éditions d'Organisation.
78. DURAND R. - Théories évolutionnistes et management stratégique - dans *Repenser la stratégie*, coord. par H. LAROCHE, J.P NIOCHE, VUIBERT 1998.
79. ECO U. (1990) - *Les limites de l'interprétation* - Grasset.

80. EDELMAN L. B., SUCHMAN M.C. (1997) - The legal environments of organizations - *Annual Review of Sociology*, vol.23, p.479-515.
81. ETZIONI A. (1961) - A comparative analysis of complex organizations on power, involvement and their - Free Press.
82. EVRARD Y., PRAS B., E. ROUX (1997) - *Market, études et recherches en marketing, connaître et pratiquer la gestion* - Nathan.
83. FAYOL H. (1916) - *Administration industrielle et générale* - Bulletin de la Société de l'Industrie minérale.
84. FEIGENBAUM (1951) - *Total Quality Control* - Mac Graw-Hill.
85. FLIGSTEIN (1990) - *The transformation of corporate control* - Harvard University Press.
86. FLIGSTEIN N. (1991) - The Structural Transformation of American Industry : An Institutional Account of the Causes of Diversification in the Largest Firms, 1919-1979 - in POWELL W.W., DI MAGGIO, *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, The university of Chicago Press, p.311-336.
87. FLIGSTEIN N. (1996) - Market as politics : a political-cultural approach to market institutions - *American Sociological Review*, Vol.61, 4, p.656-673.
88. FLIGSTEIN (1997) - Social Skill and Institutional Theory - *American Behavioral Scientist*, vol. 40, 4, p. 397-406.
89. FLOYD S.W., WOOLRIDGE B. (1996) - *The Strategic Middle Manager : How to Create and Sustain Competitive Advantage* - Jossey-Bass.
90. FOUREZ G. (1996). - *la construction des sciences : Les logiques des inventions scientifiques. Introduction à la philosophie et à l'éthique des sciences* - De Boeck Université.
91. GANTT H.L. (1919) - *Organizing for Work* - Harcourt, Brace and Howe.
92. GEERTZ C. (1973) - *The Interpretation of Culture* - Basic Books
93. GIDDENS A. (1979) - *Central Problems in Social Theory* - University of California Press.
94. GIDDENS A. (1984) - *The Constitution of Society* - Polity Press.
95. GILBERT P. (1998) - *L'instrumentation de gestion. La technologie de gestion, science humaine ?* - Economica.
96. GILBRETH L.M., GILBRETH F.B. (1916) - *Fatigue study ; the elimination of humanity's greatest unnecessary waste ; a first step in motion study* - Routledge.
97. GIORDANO Y., GROLEAU C. (2004) - La théorie de la structuration appliquée aux organisations : un regard sur l'institutionnalisation - dans *Institutions et Gestion*, coordonné par I. HUAULT, VUIBERT, p.149-163.
98. GIROD-SEVILLE M., PERRET V. (1999) - *Fondements épistémologiques de la recherche* - dans R.A. THIETART et coll., *Méthodes de Recherche en Management*, Dunod, p.13-33.

99. GLASER B.G., STRAUSS A.L. (1967) - *The discovery of grounded theory : strategies for qualitative research* - Aldine de Gruyter.
100. GODELIER E. (1996) - Du bricolage à l'organisation : la naissance des outils de gestion du personnel chez Usinor (1948-1981) - *Entreprises et histoire*, n° 13, p.97-114.
101. GOMBAULT A. (2000) - *La construction de l'identité organisationnelle : une étude exploratoire au musée du Louvre* - Thèse en Sciences de gestion. Bordeaux IV.
102. GRANOVETTER M. (1985) - Economic Action and Social Structure : The Problem of Embedness- *American Journal of Sociology*, vol. 91, vol.3, p. 481-510.
103. GRANOVETTER M. (1988) - The Sociological and Economic Approaches to Labor Market Analysis : a Social Structural View - *Industries, Firms and Jobs Sociological and Economics Approches*, Plenum Press, p.187-216.
104. GRANOVETTER M. (1990) - The Old and the New Economic Sociology : a History and a Agenda - in Friedland et Richardson, *Beyond the Marketplace : Rethinking Economy and Society*, Adline de Gruyter p.89-112.
105. GRANOVETTER M. (1993) - The nature of economic relationships - in Swedberg (ed.), *Explorations in Economic Sociology*, p.3-41, Russell Sage Press.
106. GREEN S.E. (2004) - A rhetorical theory of diffusion - *Academy of Management Review*, vol.29, 4, p.653-669.
107. GREENWOOD R., HININGS C.R. (1996) - Understanding radical organizational change : bringing together the old et the new institutionalism - *Academy of Management Review*, vol.21,4, p.1002-1054.
108. GREENWOOD R., SUDDABY R., HININGS C.R. (2002) - Theorizing change : the role of professional associations in the transformation of institutionalized fields - *Academy of Management Journal*, vol.45, 1, p.58-80.
109. GREENWOOD R., SUDDABY R. (2005) - Rhetorical strategies of legitimacy -*Administrative Science Quaterly*, vol. 50, p. 35-67.
110. GUBA E.G., LINCOLN Y.S - Competing paradigms in qualitative research, in N. K. Denzin et Y. S. Lincoln - *Handbook of qualitative research* Thousand Hope, Sage. p. 105-117.
111. HAMEL J. (1997) - *Étude de cas et sciences sociales* - L'Harmattan
112. HAMMER M., CHAMPY J. (1993) - *Le Reengineering* - DUNOD.
113. HANDY L., DEVINE M., HEATH L. (1999) - *Le 360° : un outil pour développer les managers* - INSEP Éditions.
114. HANNAN M.T., FREEMAN J. (1977) - The population ecology of organizations - *American Journal of Sociology*, vol. 82, n°5, p.929-964.
115. HANNAN M.T., FREEMAN J. (1984) - Structural inertia and organizational change -*American Sociological Review*, vol.49 n°2, p.149-164.
116. HARTLEY J. (1994) - *Case studies in organizational research, qualitative Method in organizational research* - Sage Publications

117. HASSELBLADH H., KALLINIKOS J. (2000) - The project of rationalization : a critique and reappraisal of neo-institutionalism in organization studies - *Organization Studies*, vol. 21, 4, p. 697-720
118. HATCH M.J. (2000) - *Théorie des organisations, de l'intérêt de perspectives multiples* - De Boeck Université.
119. HAUNSCHILD P.R., MINER A.S. (1997) - Interorganizational imitation : the effect of outcome salience and uncertainty - *Administrative Science Quarterly*, vol.42, 3 p. 472-500.
120. HAURIOU M. (1925) - *La théorie de l'institution et de la fondation. Essai de vitalisme social* - dans *Aux sources du droit, le pouvoir, l'ordre et la liberté, centre de philosophie politique et juridique*, université de Caen (1986).
121. HELFER J.P., KALIKA M., ORSONI J. (2002)- *Management : stratégie et organisation* - VUIBERT.
122. HERMAN J. (1988) - *Les langages de la Sociologie* - Que sais-je ?, P.U.F.
123. HERZBERG F.I. (1966) - *Work and the nature of man* - World Publishing.
124. HLADY-RISPAL (2002) M. - *La méthode des cas : application à la recherche en gestion* - Collection perspectives marketing, Editions De Boeck.
125. HOFFMAN A.J. (1999) - Institutional evolution and change : environmentalism and the U.S. chemical industry - *Academy of Management Journal*, vol. 42, 4 p.351-371.
126. HOFFMAN A.J. (2001) - Linking organizational and field-level analyses : the diffusion of corporate environmental practice - *Organization and Environment*, vol.14, 2, p.133-156.
127. HOFSTEDE G. (1980) - *Culture's consequences : international differences in work related values* - Sage, California.
128. HOLM P. (1995) - The dynamics of institutionalization: Transformation processes in Norwegian fisheries - *Administrative Science Quarterly*, vol. 40, p. 398-422.
129. HOUSE R.J., SINGH J.V., TUCKER D.J (1986) - Organizational legitimacy and the liability of newness - *Administrative Science Quarterly*, vol 31, p.171-193.
130. HUAULT I. (2002) - Paul DiMaggio et Walter W. Powell, des organisations en quête de légitimité - dans *Les grands auteurs en management* coord. par S. Charreire et I. Huault, éditions Ems, p.99-112.
131. HUNG S.-C., WHITTINGTON R. (1997) - Strategies and institutions : a pluralistic account of strategies in the taiwanese computer industry - *Organization Studies*, vol.18, 4, p. 551-575.
132. IMAI M. (1986) - *Kaizen. The Key to Japan's Competitive Success* - McGraw Hill Professional Book Group.
133. IMBS P. (1995) - Les modes managériales mises en échec ? - *Gestion 2000*, n°3, p.89-104.
134. JEPPEPERSON R.L. (1991) - Institutions, institutional effects, and institutionalism - in POWELL W.W., DI MAGGIO, *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, The university of Chicago Press, p.143-163.

135. JENKINS J.C., PERROW (1977) - Insurgency and the powerless : farm workers movements (1946-1972) - *American Sociological Review*, vol.42, p. 249-268.
136. JOHNSON G., SCHOLES K., WHITTINGTON R, FRÉRY F. (2005) - *Stratégique* - Pearson Education.
137. KLOTZ A., LYNCH C. (1999) - Le constructivisme dans la théorie des relations internationales - *Critique internationale*, n°2, p.51-62.
138. KOENIG G. (1993) - Production de la connaissance et constitution des pratiques organisationnelles - *Revue de gestion des ressources humaines*, n°9, p. 4-17.
139. KOENIG G. (1999) - *Les ressources au principe de la stratégie* - dans de nouvelles théories pour gérer l'entreprise du XXIe siècle coord. par Gérard KOENIG, Economica, p.199-239.
140. KRANZBERG M. (1989) - *One last word, technology and history : Kranzberg's law in Context. History and the History of technology* - University Press.
141. KREMER MARIETTI A. (1987) - *Le positivisme* - collection « Que sais-je ? » PUF.
142. LATOUR B., MAUGUIN P., TEIL G. (1990) - Comment suivre les innovations ? Le graphe sociotechnique - *Gérer et Comprendre*, n° 20, p.62-79.
143. LAWRENCE P.R., LORSCH J.W. (1967) - *Organization and environment* - Harvard University Press. Traduit en français par J. Ledru - *Adapter les structures de l'entreprise* - première édition 1973, Éditions d'Organisation (1989).
144. LEBAN R. (2002) - *Le management entre modèles et pratiques* - Éditions d'Organisation.
145. LEE A.S. (1991) - Integrating positivist and interpretative approaches to organizational research- *Organization Science*, vol.2, 4, p.342-365.
146. LE MOIGNE J.L. (1995) - *Les épistémologiques constructivistes* - P.U.F.
147. LERBET G. (1993) - *Approche systémique et production de savoir* - L'harmattan.
148. LISSILLOUR E. (1998) - De la théorie des organisations à la sociologie de l'entreprise - dans *Management et organisations des entreprises, Les Cahiers Français, la documentation française*, juillet-septembre, n° 287, p.22-29.
149. LIVIAN Y.-F. (2003) - Jean-Daniel REYNAUD : la théorie de la régulation conjointe - in *Encyclopédie des ressources humaines* coordonnée par J. ALLOUCHE, VUIBERT, p. 1776-1781.
150. LOUCHE C. (2001) - *Psychologie sociale des organisations* - Armand Colin.
151. MAC GREGOR (1960) - *The human side of enterprise* - Mac Graw Hill.
152. MAGUIRE S., HARDY C., LAWRENCE T.B. (2004) - Institutional Entrepreneurship in emerging fields : hiv/aids treatment advocacy in Canada - *Academy of Management Journal*, vol. 47, 5, p.657-679.
153. MARTIN A., BOURGEOIS C. (2007) - le rôle des facteurs institutionnels dans la décision d'externaliser - *Management International*, vol. 11, 4, p.17-30.

154. MARTINET A.-C. (1990) - *Grandes questions épistémologiques et sciences de gestion - Épistémologies et sciences de gestion*, Economica, p.9-29.
155. MARVANNE P. (2001) - *Le vade mecum de la qualité totale* - éditions Management et société.
156. MATHIEU J.E., ZAJAC D.M. (1990) - A review and meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment - *Psychological Bulletin*, 108, 2, p.171-194.
157. MAURICE L. (1986) - Les sociologues et l'entreprise - dans R. Sainsaulieu, *l'entreprise une affaire de société*, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques.
158. MAYO G.E. (1949) - *The social problem of an industrial civilisation* - Routledge
159. MASLOW A. H (1943) - A Theory of Human Motivation Originally - *Psychological Review*, 50, p. 370-396.
160. MBENGUE A. VANDANGEON-DERUMEZ I. (1999a) - Analyse causale et modélisation - dans THIETART R.A. et coll., *Méthodes de Recherche en Management*, Dunod, p.334-372.
161. MBENGUE A. VANDANGEON-DERUMEZ I. (1999b) - Positions épistémologiques et outils de recherche en management stratégique - 8^{ème} conférence de l'AIMS, Paris, mai 1999.
162. MELKONIAN T. (2006) - Les cadres supérieurs et dirigeants face au changement imposé : le rôle de l'exemplarité - *Cahiers de Recherche EM Lyon*, n°7, 2006.
163. MESSEGHEM K., FOURQUET-COURBET M.P. (2007) - Le blog comme vecteur de diffusion des stratégies rhétoriques de l'entrepreneur institutionnel : le cas Leclerc - 16^{ème} conférence de l'AIMS, Montréal, 6-9 juin 2007.
164. MESTON F., STUTZER J.-L. (2002) - Grandeur et misères des modes managériales - *L'expansion Management Review*, n° 106, septembre 2002, p. 97-103.
165. MEYER J.P., ALLEN N.J. (1997) - *Commitment in the workplace : theory, research and application* - Thousand Oaks, Sage publications.
166. MEYER J.W, ROWAN B. (1977) - Institutionalized organizations : Formal Structure as Myth and Ceremony, *American Journal of Sociology* - vol.83, n°2, p. 340-363.
167. MEYER J.W, SCOTT W.R. (1983) - *Organizational Environments : Ritual and Rationality* - ed MEYER et SCOTT.
168. MEYER J.W., SCOTT W.R. (1991) - The Organization of Societal Sectors : Propositions and Early Evidence, in POWELL W.W., DI MAGGIO P.J., *The New Institutionalism in Organizational Analysis* - The University of Chicago Press, p.108-142.
169. MIDLER C. (1986)- Logique de la mode managériale - *Annales des mines, gérer et comprendre*, juin, p.74-85.
170. MIDLER C., MOIRE C., SARDAS J.C. (1984) - L'évolution des pratiques de gestion. Etude du développement des Cercles de Qualité dans les entreprises françaises - *Économie et sociétés, Série Sciences de Gestion*, n° 4, janvier, p.173-211.

171. MIGNERAT M., RIVARD S. (2006) - *L'institutionnalisation des pratiques de gestion de projet dans les projets de système d'information* - Cahiers de recherche HEC Montréal n° 06-01, mars.
172. MILES M.B., HUBERMAN A.M., (1984) - *Analyse des données qualitatives* - De BOECK Université.
173. MILES M.B., HUBERMAN A.M. (2003) - *Analyse des données qualitatives* - De BOECK.
174. MINTZBERG H. (1990) - *Le pouvoir dans les organisations* - Les Éditions d'Organisation.
175. MOISDON J.C. (1997) - *Introduction générale à l'ouvrage collectif coordonné par J.C. Moisson : « du mode d'existence des outils de gestion : les instruments de gestion à l'épreuve de l'organisation »* - Editions Seli Arslam, p.7-44.
176. MOWDAY R.T. (1998) - reflections on the study and redevance of organizational commitment - *Human Resource Management Review*, vol.8, 4, p.387-401.
177. MOWDAY R.T., STEERS R.M., PORTER L.W., BOULIAN P.V. (1974) - Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians - *Journal of Applied Psychology*, vol.59, n°5, p. 603-609.
178. MUNIR K., PHILLIPS (2005) - The birth of the Kodak moment : institutional entrepreneurship and the adoption of new technologies - *Organization studies*, vol. 26, p.1665-1687.
179. NEVEU J.-P. (2003) - Théories de l'implication - *dans Encyclopédie des ressources humaines* coord. par J. ALLOUCHE, VUIBERT, p. 699-705.
180. NORTH D. (1990) - *Institutions, institutional change, and economic performance* - Cambridge University Press.
181. OLIVER C. (1991) - Strategic responses to institutional process - *Academy of Management Review*, vol.16,1 p.145-179.
182. O'REILLY C.A., CHATMAN J.J. (1986) - Organizational commitment and psychology attachment : the effect of compliance, identification and internalisation on prosocial behaviour - *Journal of Applied Psychology*, vol.71,3, p. 492-499.
183. ORLEAN A. (1994) - *Analyse économique des conventions* - Presses Universitaires de France.
184. PARROTT W.G., SMITH R.H. (1993) - Distinguishing the experiences of envy and jealousy - *Journal of Personality and Social Psychology*, vol.64, n°6, p. 906-920.
185. PARSONS T. (1937) - *The Structure of Social Action* - Mc Graw-Hill.
186. PASCALE R.T. (1990) - *Managing on the edge : how the smartest companies use conflict to stay ahead* - Simon and Schuster.
187. PELLISSIER-TANON A. (2001) - L'induction, au coeur du dilemme des savoirs en sciences de gestion - *dans « stratégies, actualités et futurs de la recherche » coordonné par A.C. Martinet et R.A. Thiétart, Vuibert, p. 55-66.*
188. PENROSE E.T. (1959) - *The theory of the growth of the firm* - Willey

189. PEYRAT-GUILLARD D. (2002) - Les antécédents et les conséquences de l'implication au travail - dans *L'implication au travail*, coord. par J-P. NEVEU et M. THEVENET, VUIBERT, p. 71-96.
190. PFEFFER J. (1999) - *The human equation* - Harvard Business School Press.
191. PFEFFER J., SALANCIK G., (1978) - *The external control of organizations : a resource dependence perspective* - Harper and Row.
192. PLANE J.M. (2003) - *Management des organisations : théorie, concepts, cas* - DUNOD.
193. POPELARD M.-D., VERNANT D. (1997) - *Les grands courants de la philosophie des sciences* - Editions du Seuil.
194. POLANYI K. (1983) - *La Grande Transformation : aux origines politiques et économiques de notre temps* - traduit par C. MALAMOUD de POLANYI (1947), *The Great Transformation*, Gallimard.
195. POPPER K.R. (1991) - *La connaissance objective* - AUBIER, traduit de objective Knowledge, Oxford University Press (1972).
196. POURTOIS J.-P., DESMET H. (1988) - *Epistémologie et instrumentation en sciences humaines*- éditions Pierre Mardaga, p. 156-173.
197. POWELL T.C. (1992) - Organizational alignment as competitive advantage - *Strategic Management Journal*, Vol. 13, p.119-134.
198. PREVOT F. (2005) - *Pluralisme paradigmatique et pluralisme méthodologique : la diversité comme fondement des recherches en management* - EUROMED, Cahiers de Recherche n° 40.
199. PYHRR P. (1973) - *Zero-Base Budgeting : a practical management tool for evaluating expenses* - John Wiley and Sons.
200. REYNAUD J.-D. (1988) - Les régulations dans les organisations : régulation de contrôle et régulation autonome - *Revue Française de Sociologie*, janvier mars n°29, p. 518.
201. REYNAUD J.-D. (1997) - *Les règles du jeu, l'action collective et la régulation sociale* - Armand Colin.
202. ROJOT J. (2000) - La théorie de la structuration chez Anthony Giddens - dans *Structuration et Management des Organisations*, dir. D.AUTISSIER et F. WACHEUX, L'Harmattan, p.47-57.
203. ROJOT J. (2003) - *Théorie des organisations* - Editions ESKA.
204. ROUSSEAU D. (1995) - *Psychological contracts in organizations* - Sage Publications Inc.
205. ROYER I., ZARLOWSKI P. (1999) - Échantillon(s) - dans R.A. Thiétart et coll., *Méthodes de Recherche en Management*, Dunod, p.188-223.
206. ROWAN B. (1982) - Organizational structure and the institutional environment : the case of public schools - *Administrative Science Quarterly*, vol. 27, p.259-279.
207. RUEL F. (1992) - A propos du constructivisme - dans *Autour de l'idée de science : itinéraires cognitifs d'étudiants et d'étudiantes de M. Larochelle et J. Désautels*, Presses de l'Université Laval, p. 18-32.

208. SAINSAULIEU R., SEGRESTIN D. (1986) - Vers une théorie sociologique de l'entreprise - *Sociologie du travail*, Vol.28, n°3, p. 335-352.
209. SALAIS R. (1989) - L'analyse économique des conventions du travail - *Revue Economique* n° 40, mars, p.199-240.
210. SCHULTZ T. (1961) - Investment in human capital - *The American Economic Review*, vol. 51, n°1, p1-17.
211. SCHUMPETER J. (1954) - *Historic of Economic Analysis* - Oxford University Press.
212. SCOTT W.R. (1987) - The adolescence of institutional theory - *Administrative Science Quaterly*, Vol.32, 4, p.493-511.
213. SCOTT W.R. (1991) - Unpacking, institutional arguments - in POWELL W.W., Di MAGGIO P.J., *The New Institutionalism in Organizational Analysis* - The University of Chicago Press, p.164-182.
214. SCOTT W.R. (1992) - *Organizations : rational, natural, and open systems* - Prentice-Hall International Editions.
215. SCOTT W.R. (2001) - *Institutions and organizations* - Sage Publications.
216. SIMON H. (1979) - Rational decision making in business organisations - *Ameriran Economic Review*, vol. 69, 4, p. 493-513.
217. STAW B.M., EPSTEIN L.D. (2000) - What bandwagons bring : effects of popular management techniques on corporate performance, reputation, and CEO pay - *Administrative Science Quaterly*, vol. 45,3, p.523-556, .
218. SELZNICK P. K. (1949) - *TVA and the Grass Roots* - University of California Press.
219. SELZNICK P. K. (1957) - *Leadership in Administration* - Peterson and Co
220. SUCHMAN M.C. (1995) - Managing Legitimacy : strategic and institutional approaches - *Academy Management Review*, vol.20, 3, p.571-610.
221. TAYLOR F.W. (1911) - *The Principles of Scientific Management* - Harper Bros.
222. THEVENET M. (1985) - L'écôt de la mode - *Revue Française de Gestion*, septembre-décembre, p.19-30.
223. THEVENET M. (2000) - *Le plaisir de travailler : favoriser l'implication des salariés* - Éditions d'Organisation.
224. THEVENET M. (2003) - Les modes en gestion de ressources humaines - *dans Encyclopédie des ressources humaines* coord. par J. ALLOUCHE, VUIBERT, p. 919-927.
225. TOLBERT P.S, ZUCKER L.G. (1983) - Institutional Sources of Change in the Formal Structure of Organizations : The Diffusion of Civil Service Reform 1880-1935 - *Administrative Science Quaterly*, vol 28 , march, p.22-39.

226. TOLBERT P.S., ZUCKER L.G. (1996) - *The institutionalization of institutional theory* - in *Handbook of Organization Studies*, CLEGG S., HARDY C., NORD W.R. (eds), Sage Publications, p.175-190.
227. VEBLÉN T. (1898) - Why is Economics Not an Evolutionary Science - *The Quarterly Journal of Economics* Vol. 12.
228. VIDAILLET B. (2006) - *Les ravages de l'envie au travail* - Éditions d'organisation.
229. WACHEUX F. (1996) - *Méthodes qualitatives et recherche en gestion* - Economica.
230. WEBER M. (1922) - *Gesammelte Aufsätze zur Wissenschaftslehre* - Tubingen Mohr , traduit en français : « Essais sur la théorie de la science » Plon (1965).
231. WEBER M. (1922) - *Économie et société* - traduit en 1995, Plon.
232. WENDT A. (1987) - The agent-structure problem in international relations theory -*International Organization*, vol. 41(3), p. 335-370.
233. WERREBROUCK J.C. (1993) - Regard sur deux approches de la qualité - *Revue Française de Gestion* n° 95, septembre- octobre, p.26-43.
234. WHITTINGTON R., MAYER M. (2000) - *The European corporation : strategy, structure, and social science* - Oxford University Press.
235. YIN R.K. (1990) - *Case Study Research Design and Methods* - Sage Publishing.
236. ZEITZ G., MITTAL V., MC AULAY B. (1999) - Distinguishing adoption and entrenchment of management practices : a framework for Analysis - *Organization Studies*, vol. 20, 5 p.741-776.