

# **L'adoption co-construite des outils de gestion**

**David Autissier, Université Paris Est - IRG**

**Faouzi Bensebaa, Université Paris Est - IRG**

**Jean Michel Moutot, Audencia**

Correspondance : bensebaa@univ-paris12.fr

Tél./fax : 01 64 39 01 37

Résumé : S'appuyant sur l'étude longitudinale du déploiement d'une conduite de changement dans une entreprise industrielle française, de grande taille et leader dans son secteur, cette recherche examine les processus d'adoption des outils de gestion. Les résultats obtenus, au moyen d'une recherche-action, indiquent que les outils de gestion sont adoptés de façon efficace si les acteurs co-construisent cette adoption. Les résultats montrent également qu'il importe que les organisations favorisent cette co-construction par la mise en place de dispositifs appropriés. Les résultats laissent entendre enfin que la méthode d'adoption analysée est susceptible d'être étendue à d'autres organisations.

Mots-clés : adoption – co-construction - conduite du changement - outils de gestion – recherche-action.

Abstract: Drawing on the longitudinal study of the deployment of behaviour of change in a large French, industrialized firm which is a leader in its sector, this research examines the processes of adopting management tools. The results obtained, by means of an action research method, indicate that management tools are adopted more effectively if the actors co-construct the adoption. The results also show that it is important that organizations facilitate this co-construction by the implementation of appropriate devices. Finally, the results show that the method of analyzed adopted may be widened to other organizations.

Key words: adoption - co-construction – behaviour change - management tools- action research.

# **L'adoption co-construite des outils de gestion**

Résumé : S'appuyant sur l'étude longitudinale du déploiement d'une conduite de changement dans une entreprise industrielle française, de grande taille et leader dans son secteur, cette recherche examine les processus d'adoption des outils de gestion. Les résultats obtenus, au moyen d'une recherche-action, indiquent que les outils de gestion sont adoptés de façon efficace si les acteurs co-construisent cette adoption. Les résultats montrent également qu'il importe que les organisations favorisent cette co-construction par la mise en place de dispositifs appropriés. Les résultats laissent entendre enfin que la méthode d'adoption analysée est susceptible d'être étendue à d'autres organisations.

Mots-clés : adoption – co-construction - conduite du changement - outils de gestion – recherche-action.

Abstract: Drawing on the longitudinal study of the deployment of behaviour of change in a large French, industrialized firm which is a leader in its sector, this research examines the processes of adopting management tools. The results obtained, by means of an action research method, indicate that management tools are adopted more effectively if the actors co-construct the adoption. The results also show that it is important that organizations facilitate this co-construction by the implementation of appropriate devices. Finally, the results show that the method of analyzed adopted may be widened to other organizations.

Key words: adoption - co-construction – behaviour change - management tools- action research.

## INTRODUCTION

Valeur de l'actionnaire, compétences clés, management de la connaissance, tableau de bord prospectif, management de la qualité totale constituent quelques exemples des tendances du management de ces dernières années et illustrent les changements continus du management. On considère généralement que ces concepts font l'objet délibérément d'imitation, sont transférés d'organisation en organisation et chaque organisation essaye de les mettre en œuvre de manière appropriée. La profusion des concepts de management dépasse parfois la capacité des organisations à les tester et à les déployer avec succès. Ces concepts ou outils de gestion reflètent la formalisation des connaissances managériales acquises, la rationalisation des pratiques d'affaires et l'amélioration des techniques utilisées (Hatchuel et Weil, 1995, p. 15).

Dans les années 90, Pascale (1991) s'est étonné de la popularité de certains outils de gestion. Analysant la littérature managériale dominante à ce moment-là et observant les flux et les reflux des pratiques des affaires, il a constaté la croissance et la chute soudaines de plusieurs pratiques et noté en même temps que des outils, considérés initialement comme seulement une mode passagère, comme le management de la qualité totale, la culture organisationnelle et la flexibilité, étaient adoptés de façon forte. Rejoignant les propos de Pascale, Grint (1992) a estimé que la situation décrite par Pascale s'est aggravée par la suite et que la pertinence des outils n'était pas déterminée par des critères scientifiques, mais parce qu'ils entraînaient des résultats probants. Ce qui signifie que même si leur valeur académique ne peut pas être prouvée, les outils de gestion importants étaient considérés comme conduisant à la productivité, l'efficacité et/ou la productivité.

Un courant théorique majeur - le néo-institutionnalisme - s'est intéressé également au processus d'adoption des outils de gestion, qu'il explique de façon différente. Ainsi, DiMaggio et Powell (1983, 1991) ont suggéré que trois mécanismes de transfert clarifient l'acceptation et l'utilisation des outils de gestion au-delà de leur lieu d'origine : les pressions mimétiques, conduisant à la décision délibérée de reproduire et de s'approprier des outils étrangers aux organisations ; les pressions coercitives, qui opèrent chaque fois qu'un transfert sur une large échelle s'impose. En général, ces pressions émanent de l'État et soulignent l'utilisation de la force (ou la menace de s'en servir) par un acteur puissant pour obtenir la conformité ; les pressions normatives, qui jouent indirectement à travers l'homogénéisation des valeurs et des normes et de valeurs professionnelles. Ce triptyque a été reformulé par un autre néo-institutionnaliste, à savoir Scott (1995), en pressions cognitives, en pressions pour la

régulation et en pressions normatives. Il considère toutefois que dans la pratique, les outils de gestion peuvent être utilisés, d'une façon différente, ne respectant pas la catégorisation établie.

Cependant, l'adoption des outils de gestion dans les organisations ne conduit guère à leur transfert automatique, tant s'en faut. En effet, l'adoption peut se réaliser avec difficulté, rencontrer des résistances et se produire avec des résultats mitigés. Elle peut être également contextuelle, adaptée à la culture de l'entreprise, etc. Dès lors, le processus d'adoption nécessite l'exploration des voies susceptibles de mener à l'application efficace des outils de gestion (Finshlam et Roslender, 2004). Par ailleurs, toute adoption est censée s'appuyer sur un langage approprié, ce qui conduit un certain nombre d'auteurs à s'appuyer sur l'analyse du discours pour comprendre les processus de diffusion (par exemple, Grant *et al.*, 1998 ; Holman et Thorpe, 2003 ; Wetherell *et al.*, 2001).

Considérant que l'adoption des outils de gestion ne peut être mécanique et rationnelle (au sens substantif du terme), cette recherche se propose d'étudier le processus de diffusion des outils de gestion dans les organisations. Plus précisément, elle estime que l'adoption et le déploiement des outils de gestion se déroulent *via* le développement par les acteurs d'un processus de co- construction de l'adoption. L'adoption des outils de gestion n'est pas du fait à cet égard de leur contenu intrinsèque et des avantages qu'ils sont supposés apporter, elle est davantage liée à l'interaction susceptible de se produire entre les acteurs pour développer et s'appropriier les nouveaux instruments de gestion. Empiriquement, la recherche porte sur l'étude longitudinale du déploiement d'un référentiel de conduite du changement dans une grande entreprise industrielle française<sup>1</sup>.

Le traitement cette problématique va s'effectuer en trois parties. La première partie traite des travaux théoriques sur les outils de gestion et leurs processus de diffusion et d'adoption. La deuxième partie expose le contexte, les matériaux de recherche et les grilles de lecture de l'étude de cas entreprises. Enfin, la dernière partie analyse les résultats obtenus en proposant des pistes de réflexion sur les plans opérationnels, méthodologiques et théoriques.

## **1. LE DÉVELOPPEMENT DES OUTILS DE GESTION**

Deux points font l'objet de l'attention de cette première partie : les caractéristiques principales des outils de gestion (1.1.) ; l'introduction des outils de gestion (1.2.).

---

<sup>1</sup> L'entreprise, objet de cette recherche, n'a pas souhaité que son nom soit divulgué.

## 1.1. CARACTERISTIQUES PRINCIPALES DES OUTILS DE GESTION

Les outils de gestion constituent généralement des expressions linguistiques d'idées, portant sur l'amélioration du fonctionnement des organisations. Ils sont développés pour faire progresser les capacités de prise de décision et d'action. Artefacts mentaux, c'est-à-dire des « constituants de pensées » (Fodor, 1998, p. 23), ils sont le produit des discours des managers, des consultants, des gourous, des chercheurs et des auteurs. Le plus souvent, leur expression ne renseigne pas sur leurs fondements. Pour Nohria et Eccles (1998, p. 279), « quand ils sont interrogés, la plupart des managers racontent une histoire intéressante sur la variété des sources ayant contribué à leur façon d'agir et de penser. En effet, les connaissances des managers viennent d'un peu partout : leurs propres expériences, des ouvrages et des articles sur divers sujets [ . . . ] Et de plus en plus de sociétés de conseils ».

En outre, la popularité des outils semble davantage liée à leur source qu'à leur pertinence. Ainsi, les dirigeants des entreprises sont attirés par les idées émanant d'un pays réputé (le Japon par exemple), d'une firme (General Electric), d'un manager hors normes (Jack Welch), d'une firme de consultants (McKinsey), d'une institution académique (Stanford), ou d'un professeur/consultant (Peter Drucker).

L'origine des outils de gestion est difficile à établir et complexe. Quatre caractéristiques les définissent toutefois. La première est que les outils de gestion ont toujours un label qui marque, tels que le management de la qualité totale (Total Quality Management, ou TQM), le processus de réingénierie de l'activité (Business Process Reengineering ou BPR), l'intention stratégique et les compétences clés, le tableau de bord prospectif (Balanced Scorecard, BSC), le management de la connaissance (Knowledge Management, KM), le management de la responsabilité totale (Total Responsibility Management, TRM), ou le management de la relation client (Customer Relationship Management ou CRM). Autant que possible, les outils sont réduits en acronymes pour les rendre lisibles, convaincants et persuasifs dans le monde de l'entreprise et pour renforcer l'établissement de réseaux de managers, partageant le même discours et les mêmes schémas cognitifs.

La deuxième caractéristique est relative à la description des questions de gestion en termes très généraux. Habituellement, les managers font face à des problèmes importants, dont la résolution nécessite le développement de nouveaux sens et de nouvelles manières de conduire l'action. Les outils peuvent à cet égard prendre en compte les problèmes organisationnels et les rendre identifiables. BPR, par exemple, est considéré comme un outil

utile parce que son emploi conduit à reconnaître par les managers que la structure de la firme a été reconfigurée.

La troisième caractéristique est que les outils de gestion offrent des solutions générales pour des problèmes identifiables et reconnaissables. Les outils ne constituent pas dans cette veine des principes mais des guides, qui n'ont pas le degré d'« arrangement » que les premiers possèdent. En effet, les outils de gestion ont souvent une dimension provisoire, jusqu'à ce que davantage soit connu sur leur utilité pratique. Ils n'offrent pas de règles qui prescrivent des actions spécifiques, mais apportent des orientations partagées qui propulsent l'action dans une certaine direction. Comme guides, ils évoluent à partir des valeurs et des pratiques de la communauté d'acteurs où le concept a été initialement développé. Par exemple, BPR justifie les guides d'intervention en indiquant que les firmes dotées de structures obsolètes seraient plus efficaces une fois l'organisation redéfinie et la technologie d'information et de communication introduite.

Enfin, la quatrième caractéristique a trait à l'utilisation de preuves tangibles pour promouvoir les solutions proposées. Ainsi, il est fait appel aux histoires de succès de firmes bien connues, ayant mis en place l'outil suggéré. General Electric, Boeing, IBM, HP, Shell, Philips et Toyota sont fréquemment cités comme exemples convaincants du succès d'un outil. Ces exemples fournissent la preuve de la plausibilité de la solution (Sorge et Witteloostuijn, 2004) et l'établissement de nouvelles pratiques. La narration des pratiques articule la connaissance qu'on considère comme ayant créé de nouvelles meilleures pratiques. L'avantage de la narration relative aux firmes performantes est qu'elle facilite l'interaction sociale entre les managers, par le partage de différents sens, susceptibles d'être donnés aux histoires (Tsoukas, 1998). Des cas illustrent l'introduction de nouveaux outils à des endroits spécifiques et au bon moment (Miller, 1992).

## **1.2. INTRODUCTION DES OUTILS DE GESTION**

Quatre contributions majeures semblent, de notre point de vue, pertinentes en matière de compréhension des processus d'adoption des outils de gestion. Il y a d'abord celle de Lervik et Lunnaar (2004) qui ont développé quatre perspectives permettant d'identifier les différents systèmes d'absorption des outils de gestion. Ils estiment que les outils de gestion peuvent être conçus, soit comme des objets prédéfinis et réifiés, soit comme des phénomènes construits ; et qu'ils peuvent être mis en avant par des aspects symboliques et/ou techniques. La première perspective dite de conformité requiert que le management et le staff suivent des guides prescrits, mais que l'outil n'a pas à être pleinement intégré dans les pratiques de

management existantes. L'outil est plus perçu comme un rite satisfaisant les attentes de la direction générale en matière de politiques légitimes qu'une approche significative améliorant l'efficacité. La deuxième perspective - de transfert - développe l'idée de mise en œuvre des guides techniques tels qu'ils sont représentés dans l'outil de gestion. Celui-ci est bien intégré dans les pratiques de gestion existantes. La troisième perspective porte sur la modification locale et prévoit une transformation profonde des aspects techniques du nouvel outil. Ce dernier peut conduire à des résultats différents de ce qui a été initialement recherché. La quatrième perspective, relative à la traduction (*cf.* Akrich *et al.*, 2006), défend l'idée que les pratiques de gestion subissent des modifications symboliques significatives alors que les aspects procéduraux techniques sont appliqués comme requis par les concepteurs. La perspective de conformité est critiquée par la perspective traduction ; et la perspective transfert est critiquée par la perspective modification locale. Mais le long du continuum symbolique-technique, l'image est plus complexe. On peut trouver des positions intermédiaires sur le côté réifié et les perspectives voyant la connaissance comme construite, mais le croisement des perspectives est rare (Lervik et Lunnar, 2004, p. 297).

La deuxième contribution majeure est celle d'Abrahamson (1991). Celui-ci a étudié les raisons du rejet des innovations et des technologies inefficaces. En relation avec la théorie néo-institutionnelle (Alvarez, 1998a), Abrahamson (1991) a distingué quatre approches dans la littérature traitant de l'adoption des innovations : l'approche dite dominante, l'approche de la sélection contrainte, l'approche fondée sur les tendances, l'approche axée sur les modes managériale. La deuxième approche, celle de la sélection contrainte, coïncide avec l'isomorphisme coercitif de la théorie néo-institutionnelle, l'approche fondée sur les tendances avec l'isomorphisme mimétique, et l'approche axée sur les modes managériales avec l'isomorphisme normatif (*cf.* DiMaggio et Powell, 1983).

L'approche dominante, dite l'approche du choix efficace, suggère que les décideurs sont rationnels, n'adoptent pas de technologies inefficaces lorsqu'ils sont libres de choisir et certains de leurs objectifs (Abrahamson, 1991). Les nouvelles idées ou techniques sont adoptées, parce qu'elles semblent répondre correctement aux attentes ou disposent de potentialités pour le faire. Ces idées ou techniques peuvent être l'objet d'évaluations subséquentes, adoptées largement, ou rejetées comme inappropriées (Sturdy, 2004). Cependant, Abrahamson (1991) considère que le choix efficace explique l'adoption dans des conditions d'incertitude faible. Plusieurs auteurs ont souligné cependant les inconvénients de la vue rationnelle pure (par exemple, Mazza et Alvarez, 2000 ; Sturdy, 2004).

L'approche de la sélection contrainte estime qu'il existe des organisations puissantes à l'extérieur du groupe tels que les institutions gouvernementales ou les syndicats, en mesure d'imposer des solutions techniquement inefficaces.

L'approche des modes managériales laisse entendre que les organisations imitent les technologies promues par ce qu'Abrahamson (1991, 1996a) appelle les « pourvoyeurs de modes managériales » ou « les entrepreneurs de connaissances ou d'idées » (Abrahamson et Fairchild, 1999, 2001), comme par exemple, les consultants, les médias et les écoles de commerce (Huczynski, 1994). Abrahamson (1996, p. 254) définit de surcroît les modes managériales comme « des croyances collectives transitoires selon lesquelles certaines sont l'avant-garde du progrès du management ». Pour Abrahamson (1996), ces croyances collectives transitoires ou modes managériales n'émergent pas spontanément comme conséquence du comportement inventif des managers. Il y a « une communauté de pourvoyeurs de modes managériales » (Abrahamson (1996a, p. 263) popularisée par les fournisseurs de modes managériales cherchant ou créant une connaissance des affaires et/ou des technologies et les disséminant aux « consommateurs » ou managers (Abrahamson, 1996 ; Abrahamson et Fairchild, 1999, 2001). Cet aspect offre, jouant un rôle central dans la théorie néo-institutionnelle de la mode managériale d'Abrahamson, est appelé parfois le marché de la connaissance du management.

Sur cet aspect institutionnel, Carson *et al.* (1997) distinguent entre les pratiques transitoires et les pratiques enracinées ou institutionnelles. Les pratiques institutionnelles sont des pratiques qu'une organisation est incapable d'abandonner même sous la pression externe. Carson *et al.* (1997) mentionnent la possibilité d'enracinement des modes managériales, mais soulignent que généralement, les modes managériales sont considérées comme ayant un caractère provisoire parce que « en dépit une période post-latente d'acceptation, aucune recherche systémique ou compréhensive légitimant leur utilité ou leur généralisation prolongées n'émerge (Carson *et al.*, 2000 : 1144). Dès lors, les modes managériales sont considérées, par définition, comme ayant une valeur transitoire (Abrahamson et Fairchild, 1999 ; Carson *et al.*, 1997). Dans ce sens, une mode managériale peut être définie comme une connaissance qui peut être diffusée, mais ayant une institutionnalisation en échec ou naissante (Scarborough, 2003). Comme les modes managériales constituent une croyance collective relativement transitoire, elles montrent un système de popularité « en forme de cloche » (Abrahamson, 1996), impliquant l'interdépendance des modes. Le cycle de vie d'une mode managériale doit être lié au cycle de vie de la prochaine mode, particulièrement quand les modes de management concernés se situent la même niche de management.

Abrahamson (1996) indique que la théorie de la mode managériale est fondée sur la théorie néo-institutionnelle. L'hypothèse centrale dans la théorie néo-institutionnelle est que les organisations, opérant dans des environnements institutionnels où il y a des normes socialement définies et légitimées (Rovik, 1996), doivent adopter de telles structures et routines qui doivent devenir institutionnalisées dans la société dans le but d'acquérir la légitimité (Staw et Epstein, 2000). Les organisations sont jugées sur la manière dont elles se soumettent aux normes. Abrahamson (1996) laisse entendre que les parties prenantes des organisations attendent que les managers gèrent de façon rationnelle les moyens les plus efficaces pour des finalités importantes. Comme ce qui constitue les finalités importantes et des moyens efficaces est ambigu, les managers doivent créer l'apparence qu'ils se conforment aux normes en utilisant ou en apparaissant utiliser de tels techniques et concepts, estimés rationnels par les parties prenantes dans un contexte spécifique. Comme également les normes de progrès – les techniques améliorées pour manager les organisations – gouvernent le comportement managérial, les dirigeants doivent créer l'apparence qu'ils se conforment aux techniques et aux concepts, qui sont perçus comme progressifs. La légitimité donc est le résultat et doit être vue comme un état de l'acceptation sociale, puisque c'est une conséquence du processus socio-culturel conduisant à l'institutionnalisation et augmentant la probabilité de la survie (Mazza et Alvarez, 2000). Une telle légitimité peut être obtenue par l'affichage de la conformité à l'environnement externe, par un support social large et un consentement à une course pour l'action, et le pouvoir tel que les relations institutionnelles et la performance (Alvarez *et al.*, 1999). Abrahamson (1996) affirme que les techniques de management – les modes de management – suscitent l'intérêt quand les normes de rationalité et de progrès gouvernent le comportement managérial (Abrahamson, 1996). Autrement dit, une raison importante de l'adoption des modes managériales est la légitimité qu'elles offrent, qui ne signifient pas cependant que les modes managériales sont nécessairement appliquées, puisqu'au contraire, les modes managériales ont un caractère transitoire et la conformité affichée suffisante.

La perspective des tendances estime que les organisations n'imitent pas les modes de management, mais d'autres organisations. De telles imitations se produisent *via* des processus d'interaction sociale. Les raisons de l'imitation sont par exemple la légitimité ou l'évitement du risque que les concurrents obtiennent un avantage concurrentiel au moyen des nouveaux outils. Les réputations des firmes jouent à cet égard un rôle important en matière de prise d'un « train en marche » (Abrahamson, 1991). Parfois, le terme « contagion » est utilisé pour décrire un processus où chaque adoption rend les adoptions subséquentes plus probables, mais la contagion ne présuppose pas une forme particulière de décision. La décision peut

comprendre une copie rationnelle, une imitation rationnellement limitée, ou même une adoption « capricieuse » sans l'évaluation des avantages (Greve, 1998).

Abrahamson (1991) indique que les quatre approches ne sont pas mutuellement exclusives et peuvent être combinées, en fonction du contexte de l'adoption des outils et des modes managériaux.

La troisième contribution majeure est celle du courant dit structurationniste, représenté notamment par Desanctis et Poole (1994) et Orlikowski (1992), qui ont centré leurs travaux sur l'appropriation. Deux concepts-clés sont ainsi mis en évidence par Desanctis et Poole (1994) : l'esprit et l'appropriation des technologies. L'esprit essaye de répondre à la question « à quoi sert la technologie ? ». A vrai dire, l'esprit de la technologie émane par les concepteurs de la technologie et/ou de l'outil de gestion. Cet esprit est ensuite explicité par les adopteurs en fonction de différentes sources structurantes, particulièrement les contraintes de leur tâche. Pour sa part, Orlikowski (1992) porte son intérêt sur deux concepts importants : la dualité de la technologie et la flexibilité interprétative. La technologie est duale parce que, comme production humaine, elle est d'un côté physiquement construite par des acteurs opérant dans un contexte social donné et d'un autre côté, socialement construite par des acteurs par le biais des différentes significations qu'ils accordent à la technologie. La technologie fait l'objet d'une flexibilité interprétative parce qu'il ne faut pas considérer la conception et l'usage comme des moments déconnectés dans le cycle de vie d'une technologie. Celle-ci est en effet potentiellement modifiable tout au long de son existence. Dans cette perspective, il doit être fait référence au degré auquel les utilisateurs d'une technologie sont impliqués dans sa constitution durant son développement ou son usage.

La dernière contribution majeure est celle proposée par les sociologues de l'innovation et notamment Alter (2000) qui laisse entendre que ce n'est pas l'outil qui a de la valeur et qui importe, mais les capacités créatrices des utilisateurs. Il n'y a ainsi appropriation que lorsque les acteurs réussissent à octroyer du sens à l'invention initiale. L'appropriation reflète la création d'un sens pour les utilisateurs, ce qui peut indiquer également un projet d'usage.

Dans ce qui suit, nous abordons le processus d'adoption d'un outil de gestion innovant, en essayant d'aller au-delà de ces typologies et en mettant l'accent sur l'interaction des acteurs comme processus efficace d'adoption.

## **2. LE DÉPLOIEMENT D'UN RÉFÉRENTIEL DE CONDUITE DU CHANGEMENT DANS UN GRAND GROUPE INDUSTRIEL**

Le traitement de la problématique de cette recherche, à savoir l'analyse des processus d'adoption des outils de gestion, nous a conduits à porter notre intérêt à la mise en place d'un référentiel de conduite du changement dans une grande entreprise industrielle française. Bénéficiant d'un accès au terrain sur une longue période, nous avons pu repérer les phases clés de l'adoption de cet outil. Cette deuxième partie expose dans un premier temps le terrain d'observation (2.1.) et dans un deuxième temps les moments clés de l'adoption du nouvel outil (2.2.).

### **2.1. CHAMP D'OBSERVATION**

#### *LE CONTEXTE DE L'ETUDE*

En 2004, la Direction Management de l'entreprise étudiée s'est vue confier la formation d'un référentiel de conduite du changement et le déploiement de celui-ci sur les projets les plus importants de l'entreprise<sup>2</sup>. Trois objectifs étaient visés : un objectif de ressources humaines - faire en sorte que la conduite du changement devienne une des compétences clefs de l'entreprise ; un objectif financier - diminuer le recours à des cabinets de conseil externes ; un objectif d'entreprise - réussir les nombreux projets de l'organisation dans les délais impartis.

La réalisation de ces objectifs a conduit cette entreprise à initier un projet visant à produire un référentiel de conduite du changement et à le diffuser auprès des principaux utilisateurs dans l'entreprise, à savoir les chefs de projets, les responsables hiérarchiques et les acteurs de la filière (c'est quoi une filière ici) Ressources Humaines (*cf.* figure 1).

Le référentiel « conduite du changement » consistait ainsi en une méthodologie qui donnait ce qui devait être produit pour le lot « conduite du changement » d'un projet. Cela était matérialisé par une méthode, sept productions clés et des modules pédagogiques à ces productions. Cette formalisation a ensuite été communiquée aux managers, aux chefs de projets et au directeur au moyen de réunions, de l'adoption d'une plaquette et d'un site intranet. La direction Management, en charge de ce référentiel, proposait des coachs pour

---

<sup>2</sup> L'expérience du déploiement de ce référentiel de conduite du changement a fait l'objet d'une publication : « Litchi, L'histoire d'une innovation managériale en conduite du changement » aux éditions Eyrolles, à paraître en 2008.

former des personnes à l'occasion des projets dans une logique de formation-action. Ainsi en 2 ans, 20 grands projets et environ 500 personnes ont été formées à la conduite du changement.

Notre présence dans l'entreprise, dans le cadre d'une recherche-action (Reason, 2006 ; Reason et Bradbury, 2001), nous a permis d'observer la conception et le déploiement de cet outil de gestion pendant trente mois en apportant une assistance théorique en conduite du changement au directeur de la direction management et au chef de projet. L'observation a porté sur le déploiement du dispositif sur des projets opérationnels dans le groupe et le lieu d'observation n'a pas été que la direction management. Nous avons ainsi participé au projet en qualité d'experts de conduite du changement. Ce positionnement du chercheur se rapproche de celui proposé dans la démarche clinique de Schein (1987), selon laquelle on ne peut comprendre une organisation sans la changer. Il existe ainsi une interaction entre le chercheur et les participants observés qui se traduit par un « contrat psychologique » permettant au mandataire de fixer l'aide attendue en retour de sa contribution.

Dans le cadre de ce projet, l'assistance apportée par les chercheurs à l'entreprise se situait à trois niveaux : l'élaboration avec le client d'un dispositif de conduite du changement ; le suivi de la mise en œuvre de ce dispositif au sein de l'organisation ; l'adaptation et l'amélioration au fil du temps du dispositif lui-même. Les chercheurs s'engagent dans cette perspective à transmettre leurs connaissances et leurs compétences en matière d'analyse de la situation au client (Schein, 1987).

La proximité entretenue avec les acteurs au cours de l'intervention des chercheurs a permis de nouer des liens de confiance permettant ainsi d'avoir des commentaires et des remarques dites « *off* », parfois beaucoup plus riches que leurs interventions dans les réunions officielles et formelles.

### *La collecte des données*

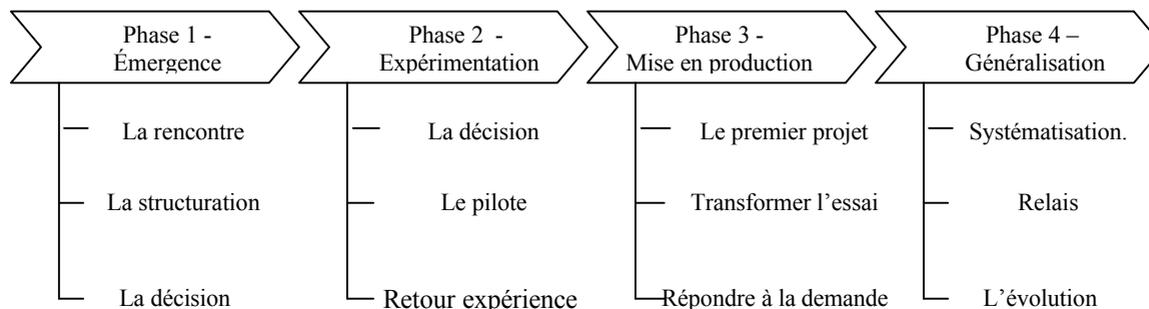
Au cours de la période d'intervention, c'est-à-dire trente mois, le rythme d'observations était de un jour par mois représentant environ trente jours d'observation au cours desquels nous avons pu examiner les modalités d'adoption de l'outil de gestion. Ces jours étaient consacrés à des réunions ou à la participation à des rendez-vous portant sur la conduite du changement. Cette observation participante nous a permis de collecter des matériaux de première main : prise de notes sur les comportements (environ cinquante pages de traitement de texte Word) ; perception du contexte et de l'influence de celui-ci sur les comportements.

### *Les phases d'adoption*

Pour étudier le processus d'adoption d'un outil de gestion, nous avons décomposé ce processus en quatre phases - émergence, expérimentation, mise en production et généralisation - afin d'avoir un découpage analytique en relation avec la chronologie du projet. Ce découpage en phases se justifie par le fait que tout projet de conception et de déploiement d'une innovation managériale passe obligatoirement par une première phase qualifiée d'émergence au cours de laquelle un besoin plus ou moins formalisé rencontre une solution ou une idée de solution de manière assez aléatoire. Cette rencontre, qui fait prendre conscience des possibilités, identifie des acteurs, susceptibles de donner corps au projet tant d'un point de vue conceptuel qu'opérationnel, créant ainsi une structuration du dispositif. La formalisation de la structuration conduira à permettre de porter un projet en vue d'une décision pour son déploiement par les instances décisionnelles de l'entreprise qui le traiteront dans une logique de coût/résultats.

À cette première phase d'émergence suit une période d'expérimentation visant à tester la solution envisagée sur un pilote avec un retour d'expérience et une capitalisation en vue d'une généralisation. La phase de mise en production consiste à aller à la rencontre de manager et à leur proposer l'outil de gestion stabilisé afin que ce dernier leur permette de traiter leurs besoins de pilotage et s'inscrive dans leur panoplie gestionnaire. L'outil de gestion est alors mis en œuvre dans un vrai contexte et sa robustesse et sa fiabilité sont recherchées pour assurer sa pérennité. Cela se matérialise en général par un premier projet puis un déploiement de manière discrète pour pouvoir afficher des premiers résultats positifs et passer ensuite à une logique de diffusion étendue. La phase de généralisation porte sur le déploiement du dispositif. Dans une logique probatoire par l'exemple, le premier projet a toujours valeur de test même s'il y a eu un pilote en amont. C'est la première vraie rencontre avec l'activité quotidienne et ses besoins. Il est important que ce premier projet réussisse et surtout qu'il soit valorisé pour donner de la valeur au dispositif déployé. Il s'agit de pouvoir dire « *ça marche* ». Après le premier projet, il faut prendre un rythme de croisière et transformer l'essai initial pour que le dispositif s'insère dans les pratiques quotidiennes tout en ayant une démarche de déploiement à la carte pour répondre aux besoins des salariés de l'entreprise. La dernière phase dite de généralisation vise à ce que le dispositif devienne une référence à laquelle on a recours systématiquement, que la compétence qui accompagne sa maîtrise soit déployée sur un grand nombre par un réseau de relais et que le dispositif initial évolue pour répondre à des nouvelles demandes.

Cette logique - émergence, expérimentation, mise en production et généralisation - nous a amené à construire une chronologie des événements structurants en utilisant les données collectées lors des entretiens avec les principaux acteurs et lors de notre participation à un certain nombre de ces événements. La figure 2 offre une vision chronologique de ces événements.



**Figure 2** - Les phases d'adoption du référentiel de conduite du changement

Cette mise en perspective des données va nous conduire, dans ce qui suit, à les analyser, à discuter les résultats obtenus et à tirer les enseignements théoriques et managériaux qui s'imposent.

### 3. ANALYSE DES DONNÉES ET DES RÉSULTATS OBTENUS

Cette troisième partie présente dans un premier temps une lecture événementielle des processus d'adoption (3.1.), expose dans un deuxième temps la démarche d'adoption de l'outil de gestion (3.2.) et propose dans un troisième temps une lecture nouvelle en matière d'adoption (3.3.).

#### 3.1. LECTURE EVENEMENTIELLE DU PROCESSUS D'ADOPTION DU REFRENTIEL DE CONDUITE DU CHANGEMENT

Les quatre phases clés d'adoption de l'outil de conduite du changement (figure 2) ont été rapprochées de quatre courants théoriques pour obtenir une grille de lecture processuelle (tableau 1). Les quatre courants qui nous ont paru fournir des clés de compréhension sont les suivants :

- l'incrémentalisme logique de Quinn (1980) qui explique le fonctionnement des organisations par des phénomènes qui émergent par constructions souterraines ;

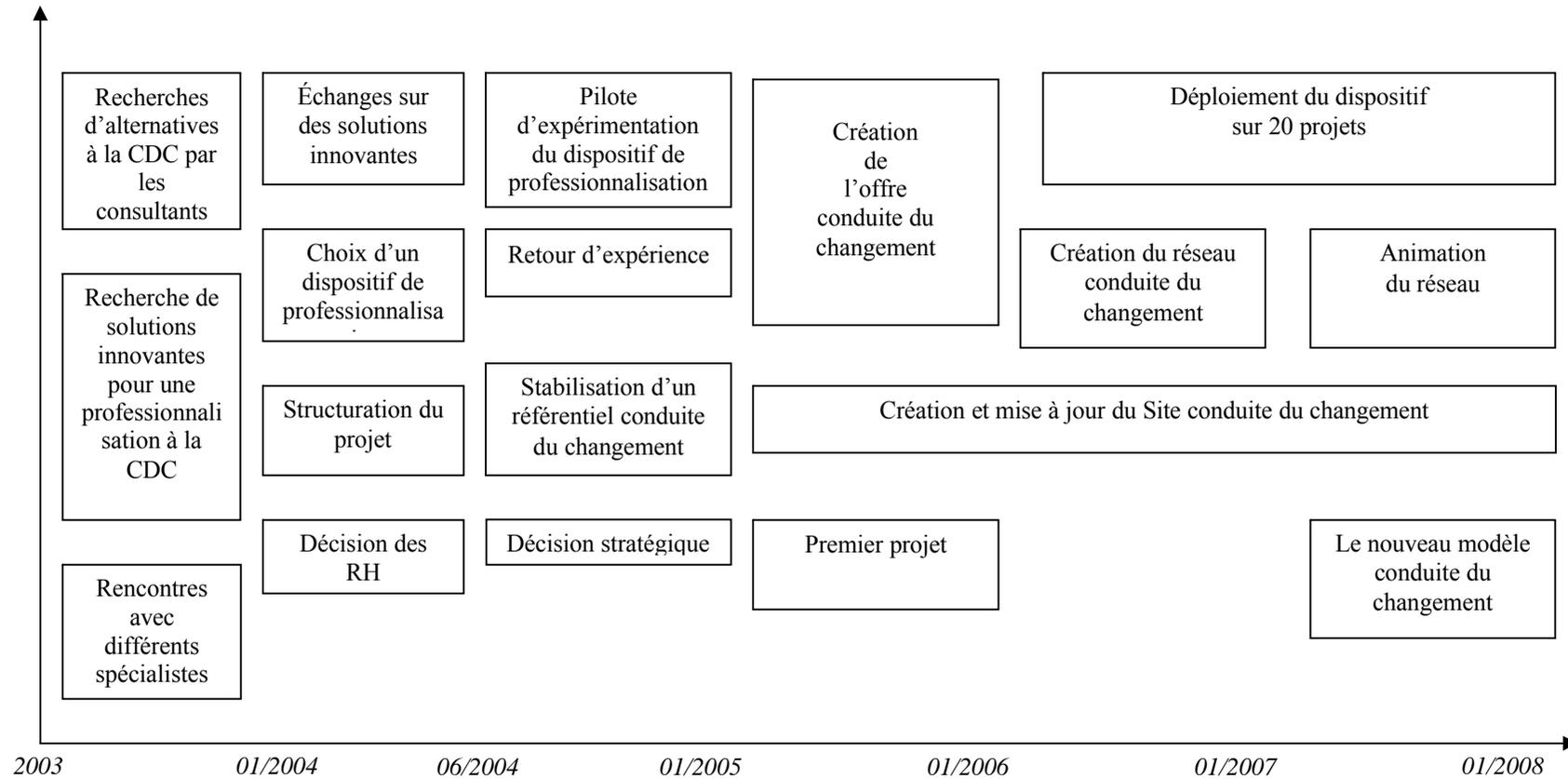
- la traduction de Callon et Latour (Alkirch *et al.*, 2006) pour lesquels une innovation doit nécessairement être traduite dans l’environnement de son implémentation afin d’avoir une chance d’être acceptée ;
- le substrat technique des outils de gestion développé par David (1996, 1998) qui avance l’idée qu’un outil de gestion est un modèle formel. Il représente un substrat technique avec un contenu et des symboles de représentation, une philosophie d’action et un modèle d’organisation pour le bon fonctionnement de l’outil ;
- l’institutionnalisation de l’innovation de Alter (2000). En reprenant la courbe en S de l’innovation, Alter mentionne les trois étapes pour passer de l’invention à l’innovation : une proposition par quelques personnes d’une nouvelle combinaison de ressources ; les imitations après les premiers succès pour la généralisation et le développement d’innovations secondaires en relation avec la principale ; l’institutionnalisation de l’innovation qui devient la nouvelle règle.

<b>Théories</b>	<b>Phase de la grille de lecture</b>
Incrémentalisme	Émergence
Traduction	Expérimentation
Substrat technique	Mise en production
Institutionnalisation	Généralisation

**Tableau 1** – Phases d’adoption et courants théoriques

Nous inspirant de la méthode de l’étude de l’évènement (Schneider et Frankfurter, 1995), les données collectées ont été organisées selon ces quatre phases et nous avons repéré à l’intérieur de chaque phase les moments de l’adoption de l’outil. Pour chacun de ces moments, nous avons mis en évidence les ressources nécessaires, les facteurs clés de succès de l’adoption et le résultat de telle manière que nous puissions dessiner le chemin critique de l’adoption de l’outil de gestion. Douze moments clés de l’adoption d’un outil de gestion, se produisant dans quatre phases, permettent à une idée de devenir un outil opérationnel utilisé et reconnu dans son environnement professionnel (tableau 2). Par ailleurs, le travail de tri et de rapprochement des évènements a nécessité une définition opérationnelle de l’adoption : comportement de compréhension, d’acceptation, d’utilisation et/ou de prescription d’une technique remettant en cause des pratiques institutionnalisées. Ainsi nous avons cherché à repéré les points d’adoption qui couvrent au moins un des quatre points émis.

**Figure 1 - Chronologie de l'adoption du dispositif**



CDC : conduite du changement

<i>Phase</i>	<b>Phase ÉMERGENCE</b>			<b>Phase EXPERIMENTATION</b>			<b>Phase MISE EN PRODUCTION</b>			<b>Phase GENERALISATION</b>		
<i>Événements clés</i>	<b>Rencontre</b>	<b>Structuration de l'action</b>	<b>La décision</b>	<b>Traduction opérationnelle</b>	<b>Le Pilote</b>	<b>Retour d'Expérience</b>	<b>Premier projet</b>	<b>Trouver sa place</b>	<b>Répondre à la demande</b>	<b>Systématisation</b>	<b>relais</b>	<b>Evolution</b>
<b><i>Éléments nécessaires à l'événement clés</i></b>	- Une innovation externe - Des besoins d'entreprise	- Un premier échange d'intérêt réciproque	- Innovation traduite pour les préoccupations de l'entreprise	- Décision de déploiement	- Un dispositif à tester avec un programme	- Une expérimentation significative sur le fond du dispositif et représentative pour les acteurs	- Avoir une offre formalisée et clair et un projet	- Une expérience significative qui a créé une notoriété	- Une première expérience significative	- Inscrire l'outil dans les référentiels utilisés	- Une masse critique d'utilisateurs	- Un outil utilisé qui a fait ses preuves
<b><i>Conditions d'adoption de l'outil</i></b>	- Présentation de l'innovation en termes d'utilité et de rupture - Importance du dispositif de présentation de l'innovation (un modèle, des méthodes des résultats, mise en relation avec ce qui existe sur le sujet)	- Traduire l'innovation dans le contexte de l'entreprise - Trouver le positionnement de l'innovation en relation avec le contexte et les attentes	- Traduction de l'innovation en avantage économique - L'innovation correspond au cœur de métier de ceux qui la portent	- Traduction de l'innovation en feuille de route avec un contenu concret et un atout important de différenciation - un casting opérationnel et politique des participants	- Un affichage de l'expérience - intégrer les personnes revendiquant une expertise - laisser des moments d'échange pour faire évoluer les contenus	- Nécessité d'interroger individuellement et collectivement les participants sur l'intérêt de la démarche, et ce qui doit être amélioré - Formalisation qualitative et quantitative de ce qui a été fait	- Savoir faire évoluer le dispositif très rapidement en fonction des demandes - Faire un suivi du lobbying pour que les « chefs » fassent descendre les instructions	- Donner des signes de réponses très rapides aux remarques et demandes	- Des outils mis à jour régulièrement - Travailler les prescripteurs	- Convaincre de l'intérêt de l'outil - Faire un lobbying auprès des prescripteurs techniques et hiérarchiques	- Création d'une compétence reconnue avec un label - Importance de l'animation du réseau	- Recréer de l'événement autour de l'outil en lui attribuant de nouvelles fonctionnalités
<b><i>Résultats de l'événement clé</i></b>	- La volonté de continuer l'échange pour une opérationnalisation	- Une maquette de projet avec un positionnement, un argumentaire et une méthode	- Décision de déploiement totale ou partielle avec une expérimentation	- Un plan de tests avec un qui fait quoi quand	- Une diffusion du thème - Un vécu du dispositif auprès des opérationnels	- Un rapport sur les avantages et points à améliorer - Une décision politique sur la suite à donner	- Un projet réalisé et si possible réussi	- Des aménagements dans le fond et la forme du dispositif	- Un dispositif reconnu	- Un outil de plus en plus employé	- Un réseau d'experts actifs	- Un outil qui évolue avec les besoins de l'entreprise

**Tableau 2 – Les quatre phases et les douze moments clés**

### 3.2. LA DEMARCHE D'ADOPTION DE L'OUTIL DE CONDUITE DU CHANGEMENT

Le travail précédent de lecture du processus d'adoption du référentiel conduite du changement amène à préciser pour chacune des phases les conditions et les résultats d'événements clés constitutifs d'étapes où la construction et l'adoption se réalisent simultanément. L'analyse particulière de l'implication des acteurs, au regard de leurs motivations circonstanciées, nous a permis d'appréhender des mécanismes par lesquels des groupes d'acteurs s'approprient le projet et l'adoptent par le biais d'une expérimentation en lien avec leurs prérogatives et leurs activités.

Dans les différentes phases chronologiques par lesquelles nous avons pu avoir une lecture de nos données de terrain, nous avons rencontré quatre types d'acteurs, ayant des attentes et des comportements différents, voire antagonistes. Nous avons ainsi distingué, comme le montre le tableau 3, les experts, les décideurs, les chefs de projet et les managers.

	<b>Actions</b>	<b>Motivations</b>	<b>Comportements observés</b>
<b>Experts</b>	Proposent de nouveaux outils	Faire passer leurs propositions par souci technique, éthique et/ou individuel	Dans un environnement de fortes sollicitations des décisionnels et des opérationnels, les experts cherchent à attirer l'attention en développant le lien entre les objectifs liés aux besoins de l'organisation et la robustesse du modèle proposé.
<b>Décideurs</b>	Valident l'adoption et jouent le rôle « sponsors »	Mettre sous contrôle l'organisation et/ou répondre à ses demandes internes et externes en termes de pilotage.	Ils conditionnent leur engagement dans un triptyque « intérêt - coûts – chance de réussite ». Pour cela ils seront sensibles à tous les messages en termes de résolution de problèmes et difficultés qu'ils rencontrent en privilégiant le court terme.
<b>Chefs de projet</b>	Utilisent le nouvel outil de gestion proposé	Faire plus avec moins. Est-ce que l'outil va aider pour les réalisations dont ils ont la responsabilité immédiate ? Ils attendent une production concrète qui couvre un risque et/ou résout une tâche à faire.	Ils sont toujours méfiants lorsqu'on leur présente quelque chose de nouveau. Ils craignent que cela soit en plus de ce qu'ils ont déjà à faire. Les registres d'acceptation tiennent dans la couverture des risques et la capacité productive.
<b>Managers</b>	Acceptent l'outil et l'intègrent de façon progressive	S'inscrire dans le fonctionnement collectif et se doter d'un outil de pilotage.	Essentiellement tournés vers l'opérationnel, les managers perçoivent tout outil de gestion comme une contrainte. La rapidité d'utilisation et le retour sur investissement conditionnent leur acceptation.

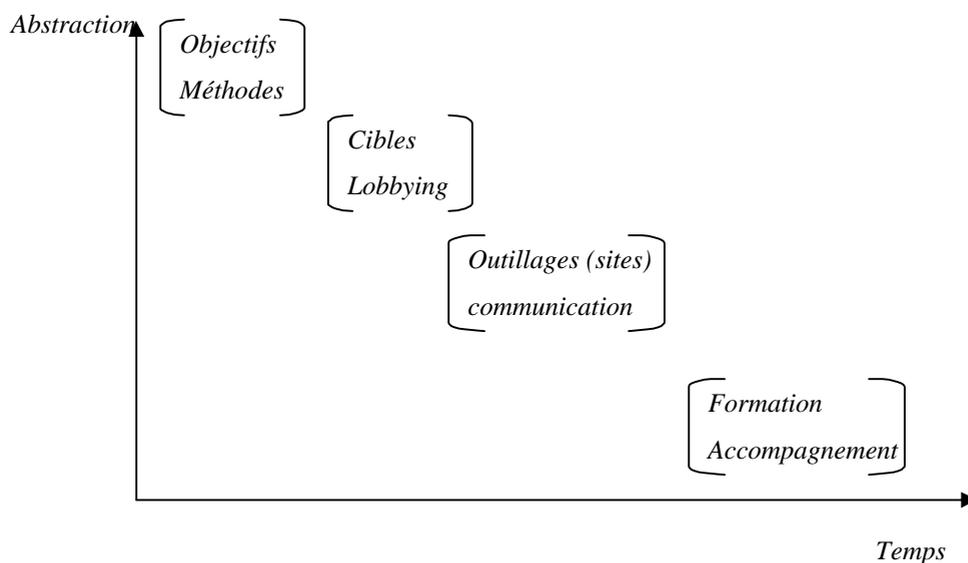
**Tableau 3** – Attentes et comportements des différents types d'acteurs

Le tableau 3 nous a permis de passer du processus aux comportements et donc de déterminer les actions facilitant d'adoption de l'outil pour chacune des cibles (tableau 4).

	Ce qu'il faut faire pour qu'ils participent
<b>Experts</b>	Les experts ont un rôle particulier : ils participent au processus d'adoption lors de son initialisation ; ils le portent ensuite auprès des autres catégories d'acteurs ; ils doivent veiller pour la réussite de ce portage à définir des besoins et des objectifs et à proposer des modèles et solutions innovantes et lisibles.
<b>Décideurs</b>	L'engagement des décideurs se fait très souvent dans une logique de lobbying. La création du réseau de changement (c'est-à-dire d'acteurs qui seront des prescripteurs) se réalise par un recensement des différentes cibles concernées.
<b>Chefs de projets</b>	Les chefs de projets ont un besoin de lisibilité et de faisabilité opérationnelle. Toutes les actions de communication et la mise à disposition d'outils <i>via</i> des sites intranet vont dans ce sens
<b>Managers</b>	Les managers souhaitent être accompagnés et formés sur leur terrain pour que le nouvel outil soit immédiatement utile au regard de leurs besoins opérationnels.

**Tableau 4** - Les facteurs influençant l'implication des acteurs

La grille exposée dans le tableau ci-dessus nous a permis de mettre en évidence les mécanismes d'adoption sous forme de couples d'actions managériales, positionnées sur un axe temporel et un axe d'abstraction. Cet axe indique que les actions sont au début du processus très conceptuelles et à la fin du processus très opérationnelles (figure 3).



**Figure 3** – Les mécanismes d'adoption

À partir de l'étude de cas présentée, les mécanismes d'adoption sont un ensemble d'actions managériales menées par certains groupes d'acteurs créant des états de l'adoption dans une logique incrémentale.

### Les objectifs et les méthodes du dispositif

Les objectifs d'un outil de gestion donnent la finalité de celui-ci. Ces objectifs constituent à la fois les arguments qui le justifient et les résultats que celui-ci devra permettre. Trois éléments ont permis de synthétiser les objectifs : augmenter les compétences en matière de conduite du changement des salariés ; diminuer les coûts de sous-traitance sur le plan de la conduite du changement ; augmenter la réussite des projets et permettre une meilleure gestion des changements dans l'entreprise.

Nous avons tenté une synthèse méthodologique de la conduite du changement. Nous avons différencié trois étapes majeures dans un projet de conduite du changement : la phase de cadrage qui correspond à l'analyse du changement et du contexte ; la phase de plan d'actions qui illustrent le déploiement des leviers de la conduite du changement ; la phase de pilotage par laquelle le responsable de la conduite du changement se dote d'outils pour s'assurer de la réalisation du changement et des objectifs qu'il sous-tend. Dans une logique « Diagnostic – Action – Contrôle », ces trois phases permettent d'organiser le référentiel conduite du changement en modules méthodologiques disposant d'une partie pédagogique et d'une partie pratique constituée des modèles types des différentes productions qui doivent être réalisées pour accomplir la conduite du changement d'un projet.

### Les cibles du dispositif

Avec la notion de cibles, il s'agit de s'intéresser à la fois aux situations de gestion et aux personnes concernées par ces mêmes situations. L'outil de conduite du changement a d'abord porté sur les situations de gestion ayant besoin de conduite du changement et ensuite aux acteurs qui interviennent dans ces situations. Les trois cibles sont les suivantes : gérer la conduite du changement dans un projet ; professionnaliser les managers à la conduite du changement et plus généralement à la gestion du changement ; inscrire le changement dans les préoccupations et les pratiques quotidiennes pour opérer la transformation de l'entreprise.

À chaque situation de gestion correspondent des acteurs par lesquels le changement se réalisera et qui constituent les personnes à professionnaliser. Le tableau 5 donne pour chacune des situations de gestion répertoriée, les personnes potentiellement intéressées par le dispositif.

Situations de gestion	Acteurs concernés
Gérer la conduite du changement dans un projet	Chefs de projets, pilote opérationnel et stratégique des projets, correspondants de la conduite du changement
Professionnaliser les managers à la conduite du changement	Managers, fonction RH
Réaliser la transformation de l'entreprise	Hiérarchie et management

**Tableau 5** – Situations de gestion et intérêts pour l'outil

### Le lobbying

La phase conceptuelle passe aussi par la connaissance et la reconnaissance du dispositif par différents niveaux d'acteurs dans l'entreprise. Avant que les individus ne décident d'utiliser le référentiel conduite du changement, il faut que le dispositif soit compris et accepté par différents niveaux d'acteurs que nous avons classés en quatre rubriques comme le précise le tableau 6.

Type d'acteurs	Ce qu'ils doivent dire pour favoriser l'adoption de l'outil de conduite du changement
Acteurs sponsors	L'outil est bien et important
Acteurs prescripteurs	Il faut prendre l'outil
Acteurs décideurs	Je prends l'outil sur un projet
Acteurs destinataires	Je me forme à l'outil et j'utilise l'outil

**Tableau 6** – Les acteurs concernés par l'outil

### *Les outillages et la communication*

Le modèle méthodologique en trois phases et sept livrables a constitué une définition de la conduite du changement en termes de périmètre et surtout de production. Il permet de répondre à la question qu'est-ce que l'on produit quand on fait de la conduite du changement et surtout constitue un langage commun pour définir la notion de conduite du changement. Ce modèle a également servi de base à la production de supports de formation présentiels et

électroniques. Des modules de formations et des CD Roms ont ainsi été produits. La formation constitue un élément important d'adoption d'un outil de gestion. Celui-ci n'est qu'une forme instrumentalisée d'une théorie et d'une méthode qui nécessite d'être diffusée dans l'entreprise.

Très rapidement dans le projet et pour servir de relais d'information, un site intranet « Conduite du changement » a été réalisé. Les objectifs de ce site étaient multiples : servir de plaquette institutionnelle pour le dispositif ; présenter le dispositif avec sa méthodologie et ses modalités d'intervention sur le projet ; proposer des outils concrets et téléchargeables pour réaliser des productions de la conduite du changement

### *La formation et l'accompagnement*

Un des points forts du dispositif a été de proposer une formation action à la conduite du changement. Le dispositif propose une formation et un accompagnement sous la forme de coaching pour que le stagiaire puisse opérationnaliser les enseignements et ainsi produire la conduite du changement sur un projet auquel il participe. Le référentiel conduite du changement a fait de ce principe une priorité pour que la méthodologie et les outils fassent la preuve de leur efficacité par l'exemple pratique. Pour chaque projet ciblé, il était alors procédé à des rendez-vous de cadrage permettant de concevoir un déploiement spécifique à chaque projet.

### **3.3. LA CO-CONSTRUCTION DES OUTILS DE GESTION**

Les résultats obtenus laissent entendre que la démarche d'adoption du référentiel de conduite du changement repose sur un processus de co-construction avec le terrain et de percolation avec celui-ci. On est loin par exemple des décisions d'implémentation telles qu'elles apparaissent dans le modèle ICE de Simon (*cf.* voir également Courbon, 1994). On est loin également de l'adoption mécanique et rationnelle (au sens substantif du terme) des outils dans les organisations. On se rapproche davantage des situations de gestion avec « une opérationnalisation limitée des interfaces communes entre les acteurs, chacun conservant, pour des raisons d'efficacité, une certaine autonomie par rapport à ses enjeux propres et à son savoir faire » (David, 1998). Le référentiel conduite du changement émerge comme un instrument de normalisation des comportements, de définition de lois de fonctionnement

organisationnel, d'accompagnement de la mutation, de support de construction progressive de représentations partagées et de questionnement de la transformation.

L'adoption de l'outil peut être également de type relationnel, de type connaissances ou une combinaison des deux. La technique de l'adoption est liée également au degré de formalisation de l'outil. Par ailleurs, elle est associée au degré de contextualisation (degré d'adéquation entre le contenu technique, la philosophie et l'organisation véhiculée et l'organisation réelle = distance entre l'outil et l'organisation.). Ces propos nous conduisent à estimer que nous obtenons dans cette recherche le croisement des perspectives, tel que préconisé par Lervik et Lunnar (2004) (*cf.* 1<sup>ère</sup> partie). En d'autres termes, l'outil de gestion est conçu dans un premier temps comme un objet prédéfini et devient par la suite un phénomène construit. La recherche menée permet en outre de valider les conclusions d'Abrahamson (1991) puisque nous retrouvons dans la démarche d'adoption analysée et observée à un niveau micro l'isomorphisme mimétique et l'isomorphisme normatif (*cf.* 1<sup>ère</sup> partie). L'adoption est mimétique, les entreprises s'appuient sur ce que font les acteurs concurrents pour obtenir les transformations souhaitées ; l'adoption est normative, les règles étant définies par des acteurs extérieurs qui s'appuient sur ce qu'ils considèrent comme les pratiques en vigueur.

Cependant, ce qui retient surtout notre attention est l'adoption des outils de gestion au moyen d'un processus d'implication collective des acteurs. Ce qui signifie dans cet esprit que l'adoption est vue comme un changement organisationnel, stimulé certes par le haut, mais dont la réussite est conditionnée par la participation des individus, par leur système de valeurs, et par le sens (Gioia et Chittipeddi, 1991 ; Weick, 1993) que donnent les acteurs de façon collective aux outils de gestion. Ce sens serait un moyen de favoriser l'engagement dans l'action. En même temps, ce changement n'est pas neutre, il n'est pas sans effets puisqu'il agit sur les comportements et les routines antérieurs, provoquant leur transformation (Johnson et Scholes, 1997).

La capacité à adopter des outils de gestion doit alors être rattachée à l'aptitude des organisations à survivre et prospérer dans leur environnement. La capacité est donc liée à une aptitude, à une habilité, au pouvoir faire. La capacité à adopter pourrait alors se définir par la capacité à développer un contexte interne favorable à l'adoption. Il ne s'agit en aucune manière de définir par le haut le mode opératoire de l'adoption. Plutôt, il s'agit d'accompagner l'adoption spontanée tout en mobilisant les acteurs dans le sens de l'adoption souhaitée (Alter, 2000).

## CONCLUSION

Cet article porte sur l'adoption des outils de gestion. Les organisations sont confrontées au défi de mettre en place les « bons « outils » et les bons concepts. Même si l'outil choisi est « correct », le succès de sa mise en œuvre est loin d'être garanti. Qu'est-ce qui permet alors de distinguer le management substantiel des outils des effets de mode et de l'application désincarnée ?

La question n'amène pas une réponse simple. Il n'y a pas non plus une classification possible des outils, fondée sur la difficulté d'application. Un management avisé peut se révéler cependant performant si les outils de gestion sont alignés sur le contexte organisationnel et non considérés comme de simples outils adaptables dans toutes les organisations. La recherche-action menée montre que l'adoption des outils se révèle justement efficace lorsqu'une démarche structurée est mise en place par les organisations pour favoriser l'implication des acteurs. La recherche laisse entendre ainsi qu'il est important que les organisations développent des structures favorisant l'intégration délibérée des outils. Ces outils sont ensuite appropriés par les auteurs et émergent comme des objets non réifiés et non désincarnés. La recherche indique également que l'adoption des outils de gestion peut se réaliser, de façon similaire à la conduite du changement, conjuguant ainsi organisation et acteurs.

Sur le plan managérial, la méthode proposée est susceptible d'être utilisée par toutes sortes d'organisations souhaitant diffuser les outils de gestion sous l'angle des transformations organisationnelles. La démarche employée demande cependant une validation au moyen de la généralisation analytique, et c'est la voie de recherche future de cette contribution.

## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Abrahamson E. (1991), Managerial Fads and Fashions: The Diffusion and Rejection of Innovations, *Academy of Management Review*, 16(3), 586-612.
- Abrahamson E. (1996) Management Fashion, *Academy of Management Review*, 21(1), 254-285
- Abrahamson E., Fairchild G. (1999), Management Fashion: Lifecycles, Triggers, and Collective Learning Processes, *Administrative Science Quarterly*, 44(4), 708-740.
- Akrich M., Callon M., Latour B. (2006), *Sociologie de la traduction*, Paris : Presses de l'École des Mines de Paris.
- Alter N. (1990), *La gestion du désordre en entreprise*, Paris : L'Harmattan.
- Alvarez, J.L. (Ed.) (1998), *The Diffusion and Consumption of Business Knowledge*, London: Macmillan Press.
- Alvarez, J.L, C. Mazza, J. Mur (1999), The Management Publishing Industry in Europe, *CEMP Research report n° 2*, Uppsala.
- Berry M.(1983), *Une technologie invisible : l'impact des systèmes de gestion sur les comportements humains*, Paris : École polytechnique.
- Carson P.P., Carson K. D., Knouse S. B., Roe C. W. (1997), Balance Theory Applied to Service Quality: A Focus on the Organization, Provider, and Consumer Triad, *Journal of Business and Psychology*, 12 (2), 99-120,
- Carson P.P., Lanier P.A., Carson K.D., Brandi N. (2000), Clearing a Path through the Management Fashion Jungle: Some Preliminary Trailblazing, *Academy of Management Journal*, 43 (6), 1143-1158.
- Courbon J.-C. (Ed.) (1994), Executive Information Systems, *Special Issue Journal of Decision Systems*, 3(4), 255-383.
- David A. (1996), L'aide à la décision entre outil et organisation, *Entreprises et Histoire*, 13(décembre), 9-26.
- David A. (1998), Les outils de gestion et dynamique du changement, *Revue Française de Gestion*, N°120, Octobre –Novembre, 44-59.
- DeSanctis G., Poole M.S. (1994), Capturing the Complexity in Advanced Technology Use: Adaptive Structuration Theory, *Organization Science*, 5(2), 121-147.
- Dimaggio P.J., Powell W.W. (1983), The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organisational Fields, in Powell, W.W., Dimaggio, P.J. (Eds), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, University of Chicago Press, Chicago, IL.
- Dimaggio W. W., Powell P. J. (1991), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, Chicago: University of Chicago Press.
- Finchlam R., Roslender R. (2004), Rethinking the Dissemination of Management Fashion, *Management Learning*, 35 (3), 321-36.
- Fodor, J.A. (1998), *Concepts: Where Cognitive Science Went Wrong*, London: Clarendon Press.
- Gioia D.A., Chittipeddi K. (1991), Sensemaking and Sensegiving in Strategic Change Initiation, *Strategic Management Journal*, 12, 433-448.
- Grant D., Keenoy T., Osrick C. (Eds) (1998), *Discourse and Organization*, London: Sage.
- Greve H. R. (1998), Managerial Cognition and the Mimetic Adoption of Market Positions: What You See is What You Do, *Strategic Management Journal*, 19(10), 967-988.
- Grint K. (1992), *Fuzzy Management*, Oxford: Oxford University Press.
- Hatchuel A., Weil B. (1995), *Experts in Organisations*, Berlin: Walter de Gruyter.
- Holman D., Thorpe R. (2003), *Management & Language*, London: Sage.
- Huczynski A. A. (1994), Business School Faculty as Gatekeepers of Management Ideas *Journal of Management Development*, 13(4), 23-40.
- Johnson G., Scholes H. (2000), *Stratégique*, Paris : Publi Union, traduction française de F Fréry.
- Lervik J.E., Lunnar R. (2004), Contrasting Perspectives on the Diffusion of Management Knowledge: Performance Management in a Norwegian Multinational, *Management Learning*, 35(3), 287-302.

- Mazza C., Alvarez J. L. (2000), Haute couture and prêt-à-porter: the Popular Press and the Diffusion of Management Practices, *Organization Studies*, 21(3), 567-588.
- Miller C.R. (1992), Kairos in the Rhetoric of Science, in Witte S.P., Nakadate N., Cherry R. (Eds), *A Rhetoric of Doing*, Carbondale : Southern Illinois University Press.
- Nohria, N., Eccles, R.G. (1998), Where does Management Knowledge Come From?, in Alvarez J.L. (Ed.), *The Diffusion and Consumption of Business Knowledge*, London: Macmillan Press.
- Orlikowski, W.J. (1992), The Duality Of Technology: Rethinking The Concept Of Technology In Organizations, *Organization Science*, 3(3), 398-427.
- Pascale R. (1990), *Managing on the Edge*, London: Penguin.
- Quinn J. B. (1980), *Strategies for Change: Logical Incrementalism*, Homewood, Illinois : Irwin.
- Reason P. (2006), Choice and Quality in Action Research Practice, *Journal of Management Inquiry*, 15(2), 187-203.
- Reason P., Bradbury H. (2001), *Handbook of Action Research: Participative Inquiry and Practice*, London : Sage.
- Rovik, K.A. (1996): Deinstitutionalization and The Logic of Fashion, in Czarniawska, B., Sevón, G. (Eds.): *Translating Organizational Change*, Berlin/New York, 139-172.
- Scarborough H. (2003), Human Capital: Recipe for Success: The Growing Trend Towards Measuring Employee Contribution, *People management*, 9(2), 32-35.
- Schein E. H. (1987), *The Clinical Perspective in Fieldwork*, London: Sage.
- Schneider H., Frankfurter G. M. (1995), Some Further Examination of the Event Study Method of Analysis, *Research in Finance*, 13, 275-295.
- Scott W. R. (1995), *Institutions and Organizations*, Thousand Oaks, CA. Sage.
- Sorge A., Witteloostuijn A. (2004), The (Non)sense of Organizational Change: An Essay about Universal Management Hypes, Sick Consultancy Metaphors and Healthy Organization Theories, *Organization Studies*, 25(7), 1205-1232.
- Staw B. M., Epstein L. D. (2000), What Bandwagons Bring: Effects of Popular Management Techniques on Corporate Performance, Reputation, and CEO Pay, *Administrative Science Quarterly*, 45(3), 523-556.
- Sturdy A. (2004), The Adoption of Management Ideas and Practices: Theoretical Perspectives and Possibilities, *Management learning*, 35(2), 155-180.
- Tsoukas, H. (1998), Forms of Knowledge and Forms of Life in Organized Contexts, in Chia R.C.H. (Ed.), *In the Realm of Organisation*, London: Routledge.
- Weick K. E. (1993), The Collapse of Sense-making in Organizations: The Mann Gulch Disaster, *Administrative Science Quarterly*, 38(December), 628-653.
- Wetherell M., Yates S., Taylor S. (Eds) (2001), *Discourse as Data: A Guide for Analysis*, London: Sage and The Open University.