

Vers un processus d'innovation managériale durable : une lecture par la traduction et les compromis

Fanny FOX

L'innovation managériale, au cœur des débats contemporains, demeure opaque à certains égards, notamment en raison des définitions attachées à dire ce qu'elle n'est pas. Ainsi, elle se distingue de l'innovation technologique, ne concerne pas le *core business* et s'éloigne des modes de gestion hiérarchique classiques.

Notre recherche entend dépasser ces écueils pour se concentrer sur le processus d'innovation managériale et, partant, faciliter son déploiement. Trois articles explorent cinq études de cas, tantôt issues de recherches classiques, tantôt issues de recherches-interventions.

Premièrement, la démarche de libération dans un organisme public est analysée à l'aune de la sociologie de la traduction. Ce projet, largement médiatisé, vise à réaménager les espaces et le temps de travail et à instiller une culture de responsabilisation. Les pierres d'achoppement, contradictions et acquis du changement sont mis en évidence, depuis sa conception jusqu'au suivi de sa mise en oeuvre.

Deuxièmement, les conséquences pour l'innovation managériale d'un revirement stratégique sont interrogées. D'une part, la responsabilisation et la transformation managériale au sein d'une industrie chocolatière sont délaissées. D'autre part, les ambitions d'innovation sociale pour une usine du futur sont abandonnées par une entreprise aéronautique. Plusieurs sources de vulnérabilité de l'innovation managériale, liées au processus de traduction et à l'asymétrie du rapport de forces, sont mises en lumière.

Troisièmement, la mise en péril de l'innovation managériale par l'évolution du contexte est étudiée. D'un côté, une structure associative cherche à préserver son fonctionnement autogestionnaire. De l'autre, un fournisseur d'énergie souhaite maintenir sa culture atypique originelle. À l'aide de la théorie des conventions, l'examen du contenu des innovations managérielles démontre la nécessaire construction d'un compromis dont le maintien devient un enjeu crucial.

Ces résultats sont ensuite intégrés au sein d'une modélisation dynamique du processus d'innovation managériale susceptible d'en favoriser la durabilité. *In fine*, l'ensemble ouvre la voie à une réflexion sur la soutenabilité du processus d'innovation managériale et à des recommandations managérielles.



Fanny FOX, titulaire d'un diplôme de master en Gestion des Ressources Humaines décerné par l'Université de Liège, est assistante pour les enseignements de deux professeurs à HEC Liège, École de gestion de l'Université de Liège. Elle est également chercheur au LENTIC, un centre universitaire spécialisé dans les aspects organisationnels et humains des processus de changement et d'innovation. À travers de nombreux projets académiques, pédagogiques et d'intervention en entreprise, elle développe une expertise en gestion du changement, organisation du travail, gestion des ressources humaines et dialogue social. Au sein de sa thèse de doctorat en Sciences Économiques et de Gestion, elle combine les points de vue gestionnaire et sociologique pour étudier et faciliter le processus d'innovation managériale.

Fanny FOX

Vers un processus d'innovation managériale durable :
une lecture par la traduction et les compromis



Vers un processus d'innovation managériale durable : une lecture par la traduction et les compromis

Thèse présentée en vue de l'obtention
du grade de Docteur en Sciences
Économiques et de Gestion

Fanny FOX

Vers un processus d'innovation managériale durable : une lecture par la traduction et les compromis

Thèse présentée
en vue de l'obtention du grade
de Docteur en Sciences Économiques
et de Gestion par

Fanny FOX

Promoteur :


- Professeur François PICHAULT (Université de Liège)

Membres du jury :

- Professeur Christian DEFÉLIX (Université Grenoble Alpes)
- Professeur Édouard DELRUELLE (Université de Liège)
- Professeur Mathieu DETCHESSAHAR (Université de Nantes)
- Professeur Frédéric SCHOENAERS (Université de Liège)

Université de Liège - Atelier des Presses
L'Agora 2 - Bât B7a
4000 Liège (Belgique)

© 2020

 Atelier des Presses

Tous droits de reproduction,
d'adaptation et de traduction
réservés pour tous pays.

Ouvrage mis en page par l'auteur
Imprimé en Belgique

D/2020/13.315/2

*« Ce n'est pas la qualité de l'idée originelle qui fait la bonne innovation,
mais ce qui se passe pendant le processus. »*

(Callon, Lhomme et Fleury, 1999, p. 114)

REMERCIEMENTS

Le processus doctoral s'apparente certainement à un processus d'innovation – certes pas managériale – semé d'embûches et de perles. Souvent solitaire, ce voyage nécessite pourtant le soutien essentiel d'un entourage qui mérite nos plus sincères remerciements.

Tout d'abord, la personne sans qui cette thèse n'aurait pu voir le jour, des prémices à l'aboutissement, est incontestablement notre promoteur, le professeur François Pichault. Son intelligence, son accompagnement et sa ténacité ont permis de maintenir notre projet sur la voie et l'ont jalonné de discussions passionnantes et de débats passionnés. Travailler et apprendre à ses côtés représente une opportunité incomparable dont nous espérons nous être montrée digne.

Pour leurs conseils avisés et leur bienveillance tout au long de ce parcours, nous remercions vivement le professeur Édouard Delruelle et le professeur Frédéric Schoenaers, tous deux membres de notre comité. Nous remercions également le professeur Christian Defélix et le professeur Mathieu Detchessahar, membres externes de notre jury, pour leur implication riche et constructive en dépit de la distance due à la pandémie.

À l'évidence, l'essence de cette recherche provient du terrain et des organisations qui nous ont généreusement ouvert leurs portes et ont nourri nos réflexions au fil des années. Qu'il s'agisse de sollicitations directes dans un cadre strictement académique ou d'occasions fortuites au fil de recherches-interventions, le chemin a été ponctué de rencontres profondément enrichissantes. Nous adressons nos plus vifs remerciements aux membres des organisations étudiées pour leur accueil, leur amabilité, leur disponibilité et surtout leur confiance.

Comme d'aucun peut aisément le deviner, un travail d'une telle ampleur nécessite un renfort ponctuel pour lequel nous avons eu la chance de compter sur nos collègues. Merci à eux pour leur participation aux différentes étapes, pour leurs conseils et avis judicieux et pour leur empathie.

Nos derniers remerciements mais non les moindres vont à nos proches. Merci avant tout à notre famille qui, depuis toujours, fait preuve d'une foi, d'une patience et d'un soutien

sans faille. Merci également à nos amis pour leurs encouragements ainsi que pour leurs questions qui ont conduit à interroger et à clarifier notre sujet et, nous l'espérons, à démystifier le doctorat. Plus précisément, nous tenons à remercier chaleureusement ceux qui ont véritablement permis l'accomplissement de cette thèse. Merci du fond du cœur à Éliane, Laura et Marine pour leur aide précieuse et leurs relectures attentives ainsi qu'à Nicolas qui a partagé chaque moment d'inquiétude et de joie comme si ce projet était le sien.

SOMMAIRE

Remerciements.....	5
Sommaire.....	7
Introduction	11
L’innovation managériale, un concept polysémique et protéiforme.....	15
1. <i>Préférer la construction sociale à la naturalisation</i>	<i>16</i>
1.1. D’abord une approche par opposition : l’innovation non technologique	19
1.2. Par la suite, un dédale de typologies et concrétisations	20
1.3. Aujourd’hui, un focus restreint centré sur la composante humaine du management	25
2. <i>Relativiser la révolution et contextualiser la rupture</i>	<i>28</i>
3. <i>Quitter le registre normatif pour découvrir les intentions.....</i>	<i>30</i>
4. <i>Dépasser les écueils grâce au processus ?</i>	<i>34</i>
Épistémologie : entre interprétativisme et constructivisme.....	37
Méthodologie : les multiples formes de l’étude de cas qualitative	43
1. <i>Design de la recherche</i>	<i>43</i>
2. <i>Collecte du matériau empirique.....</i>	<i>47</i>
2.1. Service Public Fédéral	48
2.2. Industrie chocolatière.....	48
2.3. Industrie aéronautique	49
2.4. Maison médicale	50
2.5. Fournisseur d’énergie	51
3. <i>Analyse des résultats</i>	<i>56</i>
3.1. Sociologie de la traduction	58
3.2. Théorie des conventions	62
Article 1 – Au-delà des <i>success stories</i>, quel processus de libération ? Étude de cas au sein du secteur public belge	69
1. <i>Introduction.....</i>	<i>69</i>
2. <i>Un concept en construction.....</i>	<i>70</i>
2.1. Entreprise libérée : une tentative de circonscrire la notion.....	70
2.2. Entreprise libérée : une opacité autour de la gestion du changement	72
3. <i>Méthodologie : le choix de l’étude de cas.....</i>	<i>74</i>
4. <i>Étude de cas</i>	<i>76</i>

4.1.	Contexte.....	76
4.2.	Origine du changement : une opportunité financière à saisir	77
4.3.	Conduite du processus de changement	77
4.4.	Une première phase visible : la transformation des lieux et temps de travail.....	79
4.5.	Une seconde phase plus diffuse : culture et organisation du travail.....	81
4.6.	Une adhésion à la vision et des réactions variables	83
5.	<i>Discussion : un processus de libération sous l'égide du panoptisme.....</i>	<i>86</i>
5.1.	Une contextualisation opportuniste	86
5.2.	Une problématisation partielle.....	86
5.3.	Un enrôlement à géométrie variable	87
5.4.	Des points de non-retour « physiques ».....	88
5.5.	Un rallongement incertain, après le départ du président.....	89
6.	<i>En guise de conclusion : vers une libération polyphonique ?.....</i>	<i>90</i>
7.	<i>Modifications suite à la soutenance privée.....</i>	<i>92</i>
Article 2 – L'innovation managériale résiste-t-elle à un changement de cap stratégique ? Une traduction avortée au sein de deux cas industriels		95
1.	<i>Introduction.....</i>	<i>95</i>
2.	<i>L'innovation managériale en tant que processus de traduction.....</i>	<i>97</i>
3.	<i>Entre recherche et recherche-intervention : deux études de cas</i>	<i>102</i>
4.	<i>Narration des cas « Ensemble Autrement » et « Factory of the Future ».....</i>	<i>104</i>
4.1.	Industrie chocolatière.....	105
4.1.1.	Contexte et point de départ de la démarche.....	105
4.1.2.	« Ensemble autrement » et ses multiples sens	107
4.1.3.	Gestion du changement	111
4.1.4.	Résultats : entre conviction non mesurable, indifférence et souffrance	114
4.1.5.	Un an plus tard... Un changement de cap mortifère pour la démarche ?.....	115
4.2.	Industrie aéronautique	119
4.2.1.	Origine et objectifs du projet « Factory of the Future »	119
4.2.2.	De quelle innovation sociale se doter ?	121
4.2.3.	Diverses conditions pour l'adhésion.....	124
4.2.4.	Formalisation du projet organisationnel	125
4.2.5.	Négociation en demi-teinte et changement de cap de mauvais augure	128
5.	<i>Analyse transversale et discussion.....</i>	<i>129</i>
5.1.	Problématisation : entre hétérogénéité et insuffisance	130
5.2.	Intéressement : une cible imprécise et un tir manqué.....	132
5.3.	Enrôlement : en route vers la consolidation ou vers une dernière tentative	134
5.4.	Mobilisation : des revirements funestes pour l'innovation managériale	136
5.5.	<i>In fine</i> , une réversibilité conditionnée par l'asymétrie des rapports de force	137
6.	<i>Conclusion</i>	<i>140</i>

Article 3 – Quel maintien de l’innovation managériale mise à l’épreuve ? Des compromis en tension autour de l’autogestion et d’une culture atypique.....	145
1. <i>Introduction.....</i>	145
2. <i>L’innovation managériale en tant que système conventionnel</i>	147
3. <i>Méthodologie particulière de la recherche-intervention</i>	154
4. <i>Présentation des deux études de cas</i>	157
4.1. <i>Maison médicale : structurer l’autogestion sans la remettre en cause</i>	158
4.2. <i>Fournisseur d’énergie : maintenir une culture hors normes après une acquisition..</i>	165
5. <i>Discussion</i>	172
5.1. <i>Analyse des systèmes conventionnels et de leur évolution</i>	172
5.1.1. <i>D’une simplicité originelle à un premier compromis</i>	173
5.1.2. <i>Suite à un bouleversement contextuel, un nouvel équilibre à construire</i>	176
5.1.3. <i>Compromis et paradoxes autour de l’innovation managériale</i>	179
5.2. <i>Facteurs de maintien du compromis</i>	183
5.2.1. <i>Présence d’objets composites et cohérente complexité</i>	184
5.2.2. <i>Faible asymétrie du rapport de forces et relative malléabilité</i>	186
5.2.3. <i>Rôle du chercheur-intervenant et nécessaire légitimité</i>	190
6. <i>Conclusion</i>	192
Discussion : composantes clés pour une innovation managériale durable.....	195
1. <i>Éléments de synthèse autour du processus d’innovation managériale.....</i>	195
2. <i>Modélisation du processus d’innovation managériale</i>	199
3. <i>Réflexion critique sur le processus d’innovation managériale.....</i>	205
4. <i>Recommandations managériales pour un processus d’innovation managériale durable</i>	208
Conclusion	211
Références bibliographiques.....	217

INTRODUCTION

L'innovation est aujourd'hui sur toutes les lèvres : innovation de produits ou services, innovation de procédés, innovation stratégique... Mais aussi innovation managériale ! Presqu'ignorée jusque dans les années 80, l'innovation managériale est actuellement jugée clé pour l'avenir du travail, la profitabilité des entreprises et l'épanouissement des travailleurs. Elle serait source d'un avantage concurrentiel durable plus que les autres types d'innovation (Hamel et Breen 2007, cité dans Le Roy, Robert et Giuliani, 2013, p. 81-82). Ce concept, toujours mouvant, a évolué à travers les dernières décennies pour recouvrir aujourd'hui les tentatives de s'écarter des modèles classiques de management, à savoir les hiérarchies structuro-fonctionnelles héritées du taylorisme (Autissier, K. Johnson et Moutot, 2016).

Indubitablement, l'innovation managériale ne va pas de soi et le terme, bien qu'aujourd'hui régulièrement galvaudé, donne naissance à différentes traditions de recherche dont plusieurs s'attachent à en comprendre le processus. Sans parvenir à être unanime sur la définition et la portée du terme, la recherche scientifique contribue aux avancées sur le sujet principalement à travers trois perspectives (Le Roy *et al.* p.86-87) : les déterminants de l'apparition et la diffusion d'une innovation managériale, le rôle des acteurs ainsi que la contribution à la performance. Notre travail s'inscrit davantage dans le second champ centré sur les acteurs, tant internes qu'externes, avec un intérêt particulier pour le processus de changement, la façon dont il est pensé et mené, les paradoxes qu'il véhicule, les réactions et appropriations qu'il suscite, les conditions de succès et facteurs d'échec.

À partir de recherches scientifiques classiques et de recherches-interventions, ce projet, dans une perspective contextualiste (Pettigrew, 1985 ; Pettigrew, Woodman et Cameron, 2001), s'attache à étudier « Comment se déroule le changement induit par une innovation managériale visant à s'éloigner des fonctionnements et structures hiérarchiques classiques ? ». Cette interrogation générale est déclinée à travers trois questions de recherche auxquelles répondent cinq études de cas menées à l'aide d'une diversité de méthodes qualitatives. L'articulation d'ensemble est schématisée sur la figure ci-dessous.

La première question de recherche vise à comprendre l'impact d'un changement de contenu grâce au cas de la libération d'un organisme public belge, plus précisément nommé Service Public Fédéral (SPF), devenu un cas d'école prôché aux dirigeants en quête de renouveau : « Quel est le processus de changement à l'œuvre pour parvenir à une innovation managériale ? ». La dissection des tenants et aboutissants du changement démontre les ambiguïtés, les heurts et difficultés rencontrés ainsi que le décalage entre le résultat vécu et affiché.

La deuxième question de recherche se penche sur l'impact d'un changement de processus sur l'innovation managériale, à travers la mise en contraste de deux cas industriels : « Qu'advient-il d'une innovation managériale lorsque le processus est bouleversé par un changement stratégique ? ». Un arrêt relativement brutal des démarches en cours et un retour en arrière caractérisent les cas : la responsabilisation et la transformation managériale au sein d'une industrie chocolatière française sont délaissées au profit d'autres priorités ; les ambitions quant à une usine du futur tant d'un point de vue technologique que social sont abandonnées par une entreprise aéronautique belge au profit de la seule innovation technologique dans un pays à bas coûts.

La troisième question de recherche porte sur la situation où une innovation managériale est mise en péril par un changement de contexte : « Quel compromis maintient-on autour d'une innovation managériale face à un changement de contexte ? ». Deux cas sont approfondis pour investiguer cette question. D'une part, l'impact d'une formalisation croissante est étudié au sein d'une structure associative belge, en l'occurrence une maison médicale, qui cherche à préserver son fonctionnement autogestionnaire. D'autre part, l'impact d'une forte croissance et surtout d'une acquisition est étudié au sein d'un fournisseur d'énergie belge qui souhaite maintenir sa culture d'entreprise originelle après avoir été acheté par un géant pétrolier français.

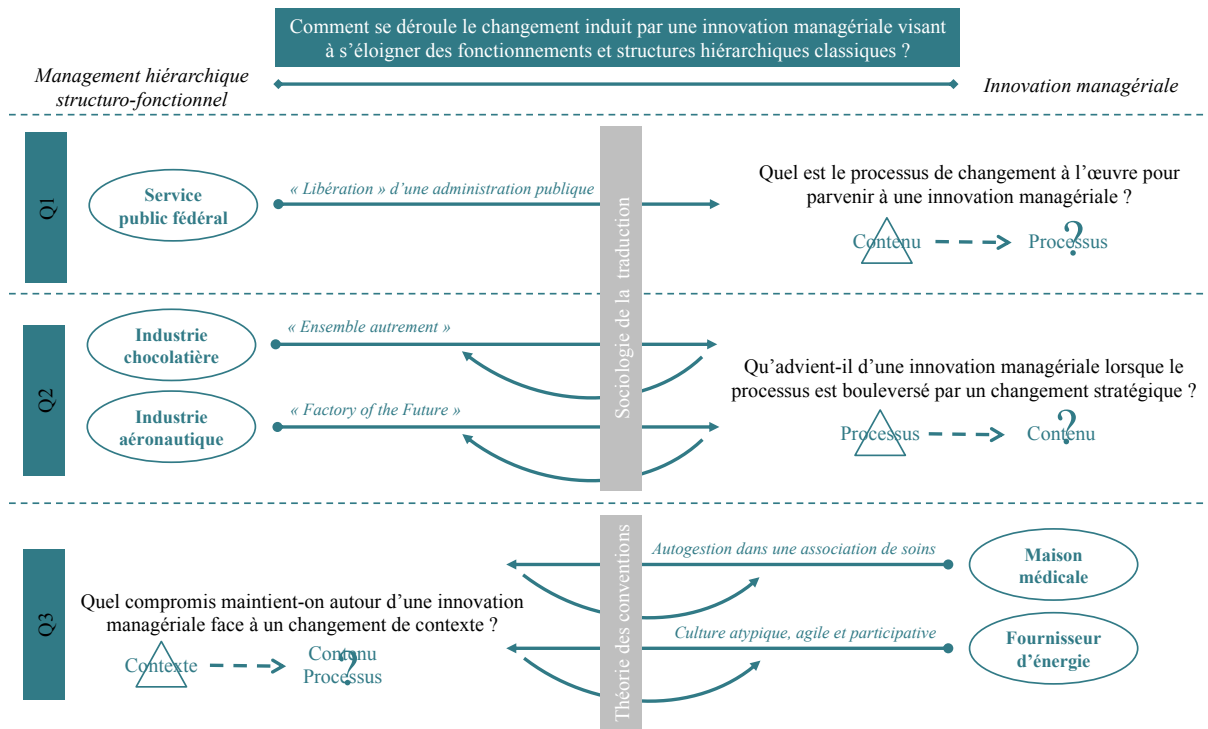


Figure 1 – Questions de de recherche

À travers une épistémologie interprétativiste et constructiviste, les deux premiers cas – le SPF et l'industrie chocolatière – sont investigués à l'aide de procédés de recherche qualitative classiques. Les trois autres cas – l'industrie aéronautique, la maison médicale et le fournisseur d'énergie – présentent une originalité car la méthodologie repose sur plusieurs recherches-interventions. Le travail empirique, réalisé entre novembre 2014 et décembre 2019, fournit donc une quantité considérable d'informations de nature diverse.

Deux théories ont été retenues pour analyser les cas, selon qu'il s'agit de s'engager vers une forme d'innovation managériale ou d'en sauvegarder une. Les trois cas qui cherchent à renouveler leurs pratiques managériales et à s'éloigner de modes de fonctionnement classiques sont décryptés grâce aux apports de la sociologie de la traduction. Le fil des controverses et des traductions dont elles font ou non l'objet est déroulé pour rendre compte d'un certain succès (article 1, SPF) ou de l'échec relatif (article 2, industrie chocolatière et industrie aéronautique) de projets d'innovation managériale.

Les deux cas qui, pour leur part, comportent une innovation managériale en leurs fondements (article 3, maison médicale et fournisseur d'énergie) sont explorés à l'aide de la théorie des conventions. Ce prisme analytique permet effectivement de s'attarder sur le contenu conventionnel de l'innovation managériale, mais surtout de révéler les mécanismes de construction et de maintien de compromis face à un changement de contexte.

Finalement, les cas démontrent la complexité et l'hétérogénéité du phénomène, ne serait-ce que par la divergence des objectifs poursuivis et résultats obtenus par les acteurs. Au-delà des variations profondes dans le contenu des innovations managériales, nos études de cas sont riches d'enseignements sur le processus d'innovation managériale et le contexte dans lequel il s'inscrit, participant ainsi à une réflexion critique sur la littérature gestionnaire en la matière. Les résultats obtenus contribuent à la connaissance sur le sujet de l'innovation managériale et, par une combinaison novatrice des théories mobilisées, permettent d'en modéliser le processus en vue d'en soutenir la durabilité. Susceptible d'être opérationnalisée dans des recherches ultérieures, cette modélisation débouche également sur des contributions managériales.

Le présent travail est structuré comme suit. Le sujet de l'innovation managériale est tout d'abord dénaturalisé – acception, typologies, portée révolutionnaire – et relativisé – contexte et parties prenantes – pour parvenir à notre objet de recherche : le processus d'innovation managériale. L'épistémologie interprétativiste et constructiviste est ensuite explicitée, reposant sur une combinaison de recherche classique et de recherche-intervention. Après, la méthodologie abductive et qualitative de l'étude de cas est déployée du point de vue de son *design*, des méthodes de collecte du matériau empirique et des théories choisies pour l'analyse, à savoir la sociologie de la traduction et la théorie des conventions. Les trois articles, répondant chacun à une question de recherche, sont ensuite inclus *in extenso* et constituent le véritable cœur de ce travail. Le premier article, co-écrit avec François Pichault, a déjà fait l'objet d'une publication (Fox et Pichault, 2017) tandis que les deux autres seront soumis à des revues scientifiques au terme du projet doctoral. Enfin, avant de conclure, une discussion transversale des apports de notre recherche est élaborée.

L'INNOVATION MANAGÉRIALE, UN CONCEPT POLYSÉMIQUE ET PROTÉIFORME

Un fait certain lorsqu'on se penche sur l'innovation managériale à travers la littérature scientifique est qu'il faut rapidement abandonner tout souhait d'exhaustivité. Depuis les années 80, l'innovation managériale est un thème récurrent. Le concept n'est donc pas neuf et a fait couler beaucoup d'encre, ne serait-ce que sur la façon de l'appréhender et de le définir, toujours sujette à controverse aujourd'hui. Pour preuve, ces trois définitions montrent une évolution des considérations à travers le temps.

Les innovations administratives [contrairement aux innovations technologiques] sont seulement indirectement reliées à l'activité de travail de base [de l'organisation] et plus directement reliées à sa gestion. (Kimberly et Evanisko, 1981, p. 692, notre traduction)

L'innovation managériale [est] la génération et l'implémentation d'une pratique, d'un processus ou d'une technique de gestion nouveau au regard de l'état de l'art et destiné à l'atteinte d'objectifs organisationnels supplémentaires. (Birkinshaw, Hamel et Mol, 2008, p. 829, notre traduction)

L'innovation managériale se conçoit par différence à ce qui est considéré comme le management classique, c'est-à-dire le management hiérarchique structuro-fonctionnel (une structure, une fonction, un chef) en mode « contrôle/commande » (injonctions et systèmes de contrôle de réalisation de ces mêmes injonctions). Est considéré comme innovation managériale tout ce qui se détourne du modèle classique en rupture ou en évolution. (Autissier, K. Johnson et Moutot, 2018, p. 44)

En réalité, la notion est abordée de multiples manières : chronologie des appellations et acceptions, théories sociologiques choisies, typologies variées des composantes, listes d'outils, pratiques et applications, *etc.* Si chacune de ces approches a le mérite d'éclairer l'innovation managériale, l'ensemble de ces apports s'avère cependant incommensurable et surtout inconciliable.

Face à cette impasse, sous quel angle alors aborder cet objet ? La déconstruction conceptuelle nous semble être la clé. En effet, la tentative vaine de compilation des innombrables contributions sur l'innovation managériale met en évidence trois pièges qui, une fois explorés, révèlent autant de fondements de l'innovation managériale. Ainsi, (1) la naturalisation est disqualifiée au profit de la construction sociale, (2) la révolution est relativisée au profit de la contextualisation de la rupture et (3) la normativité est écartée au profit de l'intentionnalité.

À partir de là, il ne s'agit pas de prendre parti entre l'un ou l'autre auteur, mais d'acter la diversité des positions sans pour autant vouloir les réconcilier. L'objectif ici poursuivi n'est pas sémantique ou notionnel, mais plutôt opératoire, à savoir se doter d'une définition pragmatique qui, couplée à une approche circonstanciée et processuelle, ouvre la porte à une exploration de l'innovation managériale et de ses tenants et aboutissants dans des cas concrets.

1. Préférer la construction sociale à la naturalisation

Un premier écueil que la déconstruction du concept d'innovation managériale¹ permet d'éviter est celui de la nouveauté. De fait, ce terme – ou ses presque synonymes tels qu'innovation administrative, organisationnelle ou encore sociale (pour une revue plus exhaustive, voir notamment Birkinshaw *et al.*, 2008 ; Damanpour, 2014) – apparaît dès les années 60.

Retraçant la généalogie de l'innovation managériale, Le Roy *et al.* (2013) distinguent deux périodes majeures. La première débute dans les années 60 par une considération nouvelle au sein de la littérature pour les innovations non technologiques. Depuis une idée radicalement ou relativement nouvelle (*cf. infra*) jusqu'à une combinaison novatrice d'éléments préexistants, une variété d'auteurs s'attache à délimiter et étudier la notion jusque dans les années 90.

Vingt ans plus tard, un regain d'intérêt naît dans la sphère académique, comme en témoignent le *Management Innovation Lab* fondé au sein de la *London Business School*

¹ À la suite de Birkinshaw *et al.* (2008) et de Damanpour (2014), nous préférons le terme innovation managériale (*management innovation* en anglais) en raison de son usage de plus en plus courant.

par Birkinshaw et Hamel ainsi que plusieurs numéros spéciaux consacrés à l'innovation managériale et au management alternatif dans la littérature francophone (Autissier, 2016 ; Barlatier, Chauvet et Morales, 2017 ; Le Roy *et al.* 2013).

À l'heure actuelle, une part non négligeable du monde professionnel se passionne aussi pour l'innovation managériale. Le manque de reconnaissance que déplorent Le Roy *et al.* (2013) semble se réduire. À titre d'illustration, les auteurs se questionnent quant à l'apparition éventuelle des « laboratoires de R&D managériale » (2013, p. 87), lesquels fleurissent aujourd'hui².

L'avancée certaine que constitue la pénétration du terme au sein de la sphère professionnelle, voire populaire – et non uniquement académique – ne doit toutefois pas balayer son passé au risque d'évoquer à tort un bouleversement sans précédent des paradigmes managériaux. Comme le souligne Hamel (2009), la majorité des inventions constitutives de l'innovation managériale trouvent racine à la fin du 19^e siècle grâce à Frederick Taylor ou à Henry Ford par exemple. Conscient du chemin parcouru et associé à plusieurs experts académiques et professionnels, cet auteur appelle à un renouveau du management à travers 25 défis majeurs – *moon shots* – pour l'avenir. Conjugués à l'impératif, ces enjeux couvrent des domaines aussi variables que « s'assurer que le travail managérial sert un objectif supérieur », « reconstruire les fondations philosophiques du management », « réinventer les moyens de contrôle » ou encore « déstructurer et désagréger l'organisation » (Hamel, 2009).

Si l'innovation managériale suscite un intérêt incontestable parmi un public de plus en plus large et hétérogène, il n'en reste pas moins que « le concept est complexe, ambigu et difficile à mesurer » (Damanpour, 2014, p. 1266).

Malgré ce constat, beaucoup, principalement au sein de la littérature grise foisonnante sur le sujet et dans le monde de la consultance³, font aujourd'hui l'économie d'une définition précise, voire d'une définition tout court. Ceux qui s'y attèlent asseyent

² https://www.lemonde.fr/emploi/article/2017/05/24/les-labs-s-essaient-a-l-innovation-managériale_5133076_1698637.html

³ Voir par exemple : <http://www.innovationmanageriale.com>, <https://freedomincbook.com>, <http://www.inov-on-experience.fr>, <http://www.idsolution.be/innovation-manageriale>

souvent leurs propos sur des exemples forts dont la simple mention suffirait comme preuve. Les noms de quelques entreprises, érigées en modèle d'innovation managériale, imposeraient ainsi la réalité de la notion. En guise d'exemple, Poult et Favi constitueraient avec quelques autres l'archétype de l'entreprise libérée et font, à ce titre, l'objet de citations et références innombrables⁴.

À l'aide d'études de cas et de slogans gestionnaires accrocheurs, différentes formes d'innovation managériale deviennent des dogmes, quitte à édulcorer la complexité de ces cas. Inéluctablement, le simplisme prévaut et, avec lui, la tendance à naturaliser et à considérer comme allant de soi ce qui est en réalité une construction sociale. Or, le rôle du chercheur est avant de tout de questionner, de déconstruire, de dénaturer tout objet présenté comme évident (Craipeau et Metzger, 2007).

L'objectif n'est pas ici d'ôter tout crédit aux propos des professionnels en faveur d'un discours scientifique réputé plus solide, mais bien de circonscire et de relativiser les idéologies trop souvent univoques et sources de débats conflictuels entre défenseurs et détracteurs. À titre d'exemple, la libération d'une organisation du carcan bureaucratique et hiérarchique – ardemment prêchée par certains (Getz et Carney, 2009) et combattues par d'autres (Collectif des MECREANTS, 2015) – ne sera pas jugée intrinsèquement bonne ou mauvaise par rapport à ses fondements mais davantage par rapport à sa mise en œuvre. Mettre au cœur de notre propos le processus permet de sortir d'oppositions stériles pour enrichir les pratiques de terrain. C'est de fait à travers son actionnabilité pour les praticiens que toute recherche en science de gestion démontre sa valeur (Grenier et Pauget, 2007). Or, il nous semble plus fructueux pour les professionnels d'éclairer tant que faire se peut le processus et le contexte de l'innovation managériale plutôt que de s'acharner à clarifier une définition – un contenu si l'on souhaite conserver le vocable contextualiste (Pettigrew, 1985 ; Pettigrew *et al.*, 2001) – qui ne parvient guère à mettre les chercheurs d'accord depuis des décennies.

Au vu de la perspective interprétativiste (Thietart, 2007) et constructiviste (Berger et Luckmann, 1966 ; Charreire et Huault, 2001) adoptée, il importe d'adresser « une

⁴ Voir par exemple : <http://www.favi.com/management>, <https://changethework.com/innovation-managériale-poult>

question dite ontologique sur la forme et la nature de la réalité observée » (Grenier et Pauget, 2007). En d'autres termes, la première nécessité pour tout objet de recherche, l'innovation managériale ne faisant pas exception, est la phase de déconstruction et reconstruction (Golsorkhi et Huault, 2009). À ce titre, l'innovation managériale et les développements successifs de cet objet doivent être retracés. En effet, dans la lignée de la scientificité des sciences sociales chère à Bourdieu, l'historicisation contribue à éviter le piège de la naturalisation et de l'évidence (Golsorkhi et Huault, 2006). Notre objectif n'est toutefois pas de réaliser une revue de littérature exhaustive, plusieurs recensions existant déjà par ailleurs (voir notamment Damanpour, 2014 ; Le Roy *et al.*, 2013), mais davantage de broser les évolutions successives du concept depuis son apparition jusqu'à nos jours. Cette mise en perspective permet, si pas d'aboutir à une définition stable, à tout le moins de cerner l'angle sous lequel est ici considérée l'innovation managériale.

1.1. D'abord une approche par opposition : l'innovation non technologique

S'il n'existe pas encore à l'heure actuelle de définition stable et univoque de l'innovation managériale, un élément fait cependant l'objet d'un consensus depuis plusieurs décennies : l'innovation managériale se distingue de l'innovation technologique et doit être considérée à part entière (Birkinshaw *et al.*, 2008 ; Damanpour, 2014 ; Le Roy *et al.*, 2013). Ce parti pris au milieu du siècle dernier signifie l'avènement du concept d'innovation managériale, sachant que, logiquement, la réalité que constitue l'innovation managériale précède sa conceptualisation, par exemple à travers le taylorisme (années 1880) ou le fordisme (années 1910).

Comme le démontrent une variété d'auteurs, la recherche est longtemps restée concentrée sur l'innovation technologique au détriment des autres formes d'innovation comme l'innovation managériale (voir par exemple Birkinshaw et Mol, 2006). La seconde est pourtant pointée par plusieurs comme l'une des conditions favorables, si pas nécessaires, à la première (Damanpour, 2014). Sans vouloir ici trancher cette question, force est de constater que les premières considérations de l'innovation managériale sont sensiblement influencées par celles relatives à la technologie et sont donc construites en comparaison et en opposition à celles-ci (Damanpour et Evan, 1984).

L'innovation managériale est alors qualifiée de sociale, reposant sur des « technologies désincarnées » (savoir-faire, connaissance ou structure organisationnelle par exemple), voire centrée sur des processus en lieu et place des produits qui sont au centre de l'innovation technologique (Damanpour, 2014).

Étroitement liée aux processus décisionnels et aux rapports de pouvoir, parfois même portant directement sur ceux-ci (Damanpour, 2014), l'innovation managériale répond aux incertitudes auxquelles fait face l'organisation et impacte ses composantes sociales. En 1981, elle est ainsi définie comme : « tout programme, produit ou technique qui représente un éloignement significatif de l'état du management au moment où il apparaît pour la première fois et où il affecte la nature, la localisation, la qualité ou la quantité d'information qui est disponible dans un processus de décisions » (Kimberly, dans Le Roy *et al.*, 2013, p. 79).

Ce propos esquisse un élément mis en évidence par Damanpour à travers la revue du concept qu'il réalise : l'innovation administrative – précurseur de l'innovation managériale – ne concerne pas le *core business* de l'entreprise mais bien ce qui a un impact indirect, à savoir son « système de management [...] « les compétences managériales qui permettent aux organisations d'améliorer l'efficacité et l'efficacité de leurs processus et systèmes administratifs » (2014, p. 1268, notre traduction).

Enfin, toujours dans la logique de cette mise en contraste avec l'innovation technologique, trois caractéristiques distinctives de l'innovation managériale sont identifiées par Birkinshaw et Mol (2006) : elle est tacite, difficilement brevetable et donc sujette à des jeux politiques ; elle témoigne souvent d'un manque d'expertise interne, d'où la nécessité d'un soutien extérieur ; elle génère ambiguïté et incertitude, toutes deux sources de craintes de conséquences négatives.

1.2. Par la suite, un dédale de typologies et concrétisations

Tant la professionnalisation de la gestion des organisations que les investigations des chercheurs participent à l'évolution du concept d'innovation managériale, dont l'appréhension reste malaisée en raison de ses contours flous.

Hamel définit le management comme « les structures, processus et techniques utilisés en vue de façonner l'effort humain » (2009, p. 91, notre traduction). De la même manière, Damanpour distingue trois facettes du management, à savoir « les structures organisationnelles, les systèmes administratifs et les pratiques de management » (2014, p. 1265, notre traduction).

L'innovation managériale fait référence, dans son acception la plus large, à la transformation d'une de ces trois composantes. La définition de l'innovation managériale établie par Birkinshaw *et al.* en témoigne : « la génération et l'implémentation d'une pratique, d'un processus ou d'une technique de gestion nouveau au regard de l'état de l'art et destiné à l'atteinte d'objectifs organisationnels supplémentaires. » (2008, p. 829, notre traduction). À partir de ces traits, les auteurs identifient et mettent en parallèle plusieurs cas d'innovation managériale.

Exemple	Lien avec la définition de l'innovation managériale
Laboratoire de recherche moderne (ex., Hargadon, 2003)	Une nouvelle structure pour gérer le processus d'innovation technologique dans le but d'améliorer les innovations technologiques et de produit
(M-) forme divisionnelle (ex., Chandler, 1962)	Une nouvelle structure organisationnelle pour gérer les entreprises complexes, multi-produits et multi-marchés
Système de production Toyota (ex., Ohno, 1988)	Un nouvel ensemble de pratiques et procédures destinées à améliorer l'efficacité productive et à réduire le gaspillage
Qualité totale (ex. Zbaracki, 1998)	Un nouvel ensemble de pratiques et procédures destinées à réduire les défauts de qualité et à améliorer la satisfaction des clients
Actualisation des flux de trésorerie (ex. Pezet, 1997)	Une nouvelle technique dont l'objectif est d'améliorer les décisions d'investissement et de budget en intégrant une dimension temporelle
Organisation spaghetti (ex. Foss, 2003)	Une nouvelle structure organisationnelle avec pour objectif d'augmenter les initiatives des employés et de surmonter les problèmes hiérarchiques
Fabrication cellulaire (ex. Berggren, 1992)	Une nouvelle procédure pour gérer les tâches dans une unité de production qui vise à améliorer la satisfaction des employés et la production
Nouvelle organisation NASA (ex. Carroll, Gormley, Bilardo, Burton et Woodman, 2006)	Une nouvelle structure et pratique pour les équipes distantes qui mènent des modélisations et analyses complexes
Coûts par activité (ex. Kaplan, 1998)	Une nouvelle pratique et technique pour attribuer les coûts dans le but de fournir des évaluations de coûts plus réalistes
Chaîne d'assemblage moderne (ex. Hounshell, 1984)	Un nouvel ensemble de pratiques et procédures dont l'objectif est d'améliorer l'efficacité de la production et de diminuer les coûts
Tableau de bord équilibré (ex. Kaplan, 1998)	Une nouvelle technique et pratique pour intégrer différents types d'information dans le but de prendre des décisions plus informées
Qualité de vie au travail (ex. Yorks et Whitsett, 1985)	Un nouvel ensemble de pratiques et procédures autour de la conception du poste des employés dont le but est d'améliorer le bonheur au travail

Tableau 1 – Exemples d'innovation managériale

Source : Birkinshaw et al. (2008, p. 830, notre traduction)

Cet éclairage, bien qu'essentiel, laisse présager une liste presque infinie. Dans un souci de priorisation, Birkinshaw et Mol, en collaboration avec Hamel, s'attellent à identifier les innovations majeures du vingtième siècle. Depuis une liste de 175 innovations managériales, sont issues les 12 les plus remarquables à l'aide de trois dimensions : la rupture, l'avantage compétitif et la présence au sein d'organisations contemporaines :

- 1) le management scientifique,
- 2) la comptabilité des coûts et l'analyse de la variance,
- 3) le laboratoire de R&D,
- 4) le ROI et l'analyse budgétaire,
- 5) le management de marque,
- 6) le management de projet à grande échelle,
- 7) la structure par divisions,
- 8) le développement du *leadership*,
- 9) les consortiums industriels,
- 10) la décentralisation radicale,
- 11) l'analyse stratégique formelle,
- 12) la résolution de problème par les salariés. (Le Roy *et al.*, 2013, p. 82-83, notre traduction)

Les nombreuses concrétisations mises en évidence par ces auteurs démontrent la variété du phénomène et, surtout, la multitude des possibles *outputs* et sens à conférer à l'innovation managériale. *In fine*, l'ensemble de ces illustrations semble ne pas épuiser les questions soulevées par la notion. L'innovation managériale est-elle le processus de changement (développement du *leadership*, décentralisation radicale...) ou sa résultante (ROI, consortium industriel...) ? Quel potentiel de transformation véhicule-t-elle ? Est-elle nécessairement l'initiative des strates supérieures de l'organisation ? L'innovation managériale est fondamentalement protéiforme et nécessite alors structuration et systématisation pour être décomplexifiée.

Comme le démontre Damanpour (2014) à travers la revue de littérature qu'il réalise, les chercheurs ont construit et développé plusieurs typologies pour éclairer le concept – relativement obscur – d'innovation managériale. Certains distinguent ainsi les innovations stratégiques des innovations structurelles. D'autres distinguent selon la

cible, à savoir la fixation d'objectifs, la motivation, la coordination ou la prise de décision. Une étude longitudinale européenne bisannuelle⁵ s'attache pour sa part à cerner, à travers quelques questions générales, trois types d'innovation organisationnelle : « l'implémentation d'une nouvelle méthode organisationnelle dans les pratiques de gestion d'une entreprise, l'organisation du lieu de travail ou les relations externes. »⁶

Les considérations des chercheurs visent également à spécifier et à expliciter l'innovation managériale selon ses attributs. Par exemple, Rogers en distingue cinq : avantage relatif, compatibilité, essayabilité, observabilité et complexité (Damanpour, 2014, p. 1271, notre traduction).

Damanpour identifie quant à lui quatre caractéristiques fondamentales des innovations managériales qui sont « adaptables, opérationnellement complexes (difficiles à implémenter et à utiliser), omniprésentes (changement de la structure administrative, de l'autorité et du pouvoir) et dont l'impact est incertain (manque de clarté quant au lien entre innovation et résultat) » (2014, p. 1272, notre traduction).

Incontestablement, l'innovation managériale s'avère fondamentalement multidimensionnelle, voire hétérogène, et recouvre une multitude d'objets (Chabault, 2013) parmi lesquels il n'est pas possible de distinguer une logique unique. Beaucoup se sont échinés sur le concept pour lui donner sens et le circonscrire. Ces nombreuses contributions n'atteignent toutefois pas de consensus. En outre, l'innovation managériale telle qu'abordée à travers ces événements majeurs semble n'être accessible qu'*a posteriori*, une révolution ne pouvant être considérée comme telle qu'après avoir déployé tous ses effets. Or, notre intérêt ici n'est pas tant d'estimer l'ampleur révolutionnaire *ex post* de l'objet, mais bien son déploiement à l'heure actuelle au sein de nos organisations contemporaines (*cf. infra*).

Par-delà ses formes variées – pratique, procédure, politique, structure, philosophie, dogme... –, l'innovation managériale est également régulièrement appréhendée en tant

⁵ <https://ec.europa.eu/eurostat/web/microdata/community-innovation-survey>

⁶ <http://www.oecd.org/innovation/inno-stats.htm>, notre traduction

que processus. Les différents moments du processus d'innovation servent alors de paramètres distinctifs : génération, diffusion, adoption, assimilation (Damanpour, 2014, p. 1270).

Tenant de mettre de l'ordre parmi les multiples contributions sur l'innovation managériale, Birkinshaw *et al.* (2008) distinguent au sein de la littérature quatre perspectives destinées à éclairer le processus d'innovation managériale : la perspective institutionnelle (macro / méso, portée sur les conditions d'émergence d'une innovation), la perspective « *fashion* » (macro / méso, intéressée par l'offre et la demande de nouvelles idées), la perspective culturelle (méso / micro, centrée sur l'influence de la culture d'entreprise) et la perspective rationnelle (micro / méso, orientée vers les comportements d'acteurs dans un contexte organisationnel particulier). Au vu des théories interactionnistes mobilisées, à savoir la sociologie de la traduction et la théorie des conventions (*cf. infra*), nous nous inscrivons davantage dans une perspective rationnelle. Toutefois, ce terme « rationnelle » véhicule un sens plus lourd que la portée que nous souhaitons donner à notre propos. Nous revenons plus loin sur cette approche processuelle source, à nos yeux, d'une potentielle échappatoire face aux insolubles conceptualisations.

1.3. Aujourd'hui, un focus restreint centré sur la composante humaine du management

L'objet du changement évolue à travers les propos successifs, tant et si bien que, aujourd'hui, lorsqu'on parle d'innovation managériale, le sens n'est plus le même. Depuis quelques années, la sphère professionnelle, qu'il s'agisse d'acteurs internes aux organisations ou de consultants, se saisit de l'objet et lui donne un sens, mais aussi une portée nouvelle. L'innovation – ou transformation – managériale est sur toutes les lèvres et fait l'objet d'un nombre incalculable de débats et discussions. Une réelle effervescence apparaît, y compris dans le secteur public (Calamel, Defélix et Pichault, 2016). De là à la qualifier de mode (Abrahamson, 1996), il n'y a qu'un pas, que certains franchissent⁷.

⁷ <https://modesmanageriales.com/>

Le concept est ainsi pris d'assaut par les consultants. La polysémie prime, à la limite de la confusion entre intentions et objectifs (bonheur au travail, reconnaissance, audace, authenticité...), pratiques innovantes (holacratie, entreprise libérée, reconnaissance collaborative, droit à l'erreur...) ou encore moyens pour y parvenir (collaborer, responsabiliser, renforcer la confiance, encourager la créativité...). Les termes sont souvent substitués les uns aux autres, permettant difficilement de distinguer la voie et la cible, le processus et le résultat. À titre d'exemple, l'agilité semble devenir une fin en soi. Trop souvent, l'objectif de performance est tu pour ne mettre en évidence que des termes plus louables où l'entreprise est au service des collaborateurs.

Boyer (2013, 2018), parmi d'autres, est ainsi prolix sur le sujet, sans toutefois le définir au-delà de « réinventer les modes de management ». Il développe ainsi diverses catégorisations, apparemment *ex nihilo* et à tout le moins sans référence à la tradition scientifique depuis les années 80. À titre illustratif, le tableau ci-dessous distingue six postures destinées à soutenir chacune un pilier de l'innovation managériale. Si l'on distingue effectivement une prédominance de la composante relationnelle et humaine, le propos demeure néanmoins peu ancré théoriquement, voire confus, et semble tendre vers une forme de prosélytisme.

Les 6 piliers	Les 6 postures
Confiance	Authenticité
Responsabilité	Humilité
Plaisir	Aventure
Collaboration	Serviabilité
Agilité	Justesse
Créativité	Résilience

Tableau 2 – Correspondance entre piliers et postures de l'innovation managériale

Source : Boyer (2018)

Jusqu'alors, comme le soulignent et l'illustrent Le Roy *et al.*, toutes les fonctions de l'entreprise sont concernées, depuis le contrôle de gestion et le marketing, jusqu'à la finance et la gestion stratégique, en passant par la gestion des ressources humaines ou des systèmes d'information (2013, p. 85-86).

Cependant, au fur et à mesure des développements sur le sujet, force est de constater que l'innovation managériale n'est plus appréhendée aussi largement. Son objet semble effectivement se restreindre autour du management humain dans la lignée des critiques faites au taylorisme. Depuis l'École des relations humaines jusqu'à l'entreprise libérée, en passant par le *lean management*, les équipes autonomes, la sociocratie, l'holocratie ou encore l'organisation opale, l'innovation managériale n'est plus pensée en opposition à l'innovation technologique, mais bien en opposition aux modes de fonctionnement qualifiés de traditionnels, classiques, hiérarchiques, voire tayloriens (Autissier *et al.*, 2018 ; Chabanet *et al.*, 2017 ; Verrier et Bourgeois, 2016). Le propos d'Autissier *et al.* est édifiant : « L'innovation managériale se conçoit par différence à ce qui est considéré comme le management classique, c'est-à-dire le management hiérarchique structuro-fonctionnel (une structure, une fonction, un chef) en mode "contrôle/commande" (injonctions et systèmes de contrôle de réalisation de ces mêmes injonctions). Est considéré comme innovation managériale tout ce qui se détourne du modèle classique en rupture ou en évolution. » (2018, p. 44).

Ces auteurs, titulaires de la Chaire ESSEC de l'innovation managériale et de l'excellence opérationnelle, centrent leur propos sur la coopération entre les personnes, l'innovation managériale étant destinée à en renouveler les modalités pour plus d'efficacité organisationnelle face aux enjeux sociétaux. Il existe selon eux quatre catégories d'innovation managériale, distinguées selon la finalité : « renforcer les liens, permettre la liberté, développer le bien-être et veiller à la performance » (Autissier *et al.*, 2018, p. 34).

In fine, Autissier *et al.* (2018) développent une matrice des innovations managériales comprenant neuf outils et méthodes répartis selon deux axes : la finalité plus ou moins productive et le degré d'autonomie accordée aux personnes.

Développement du Delivery	Design thinking Co-design	Réseau Apprenant	Incubateur Spin-off
	Hackaton	Ateliers participatifs	Microplateau et équipe autonome
	Tutorat, monitoring [<i>sic</i>] ⁸ , peer coaching	Co-développement Focus groupe [<i>sic</i>]	Immersion et expérience disruptive
Développement de l'autonomie			

Tableau 3 – Matrice des innovations managériales

Source : Autissier et al. (2018, p. 46)

Le parti pris d'Autissier *et al.* n'est pas de proposer un nouveau modèle conceptuel de l'innovation managériale mais plutôt « une manière d'inventer des formes de management dans une logique de co-construction avec les principaux intéressés » (2016, p. 25). À travers cette « manière d'inventer », les auteurs choisissent de s'intéresser avant tout au processus d'innovation managériale. Celui-ci fait effectivement partie des champs de recherche classiques autour de l'innovation managériale et est traditionnellement abordé sous l'angle du processus d'innovation tel que théorisé par Rogers (2003) : génération, diffusion, adoption (Birkinshaw et Mol, 2006), voire assimilation (Damanpour, 2014).

En filigrane apparaît la question du *locus of innovation* (Damanpour, 2014), c'est-à-dire l'état de départ choisi pour mettre en perspective l'innovation managériale considérée. Penchons-nous plus avant sur cette question.

2. Relativiser la révolution et contextualiser la rupture

Postuler *de facto* une révolution organisationnelle grâce à l'innovation managériale peut s'avérer un raccourci fallacieux. La portée révolutionnaire de l'objet managérial est en réalité variable selon différents paramètres et nécessite d'être précisée, voire relativisée. La perspective théorique, le processus de changement ou encore le point de comparaison initial constituent autant d'éléments à appréhender pour surmonter ce second écueil de l'étude de l'innovation managériale.

⁸ Vu le propos des auteurs par ailleurs au sein de l'ouvrage, nous supposons qu'il s'agit d'une coquille, en lieu et place du terme « *mentoring* ».

Par-delà ces variations, un élément constitutif de l'innovation managériale est, par définition, l'évolution du management, la rupture par rapport à un état précédent. Mais de quel état – ou *locus of innovation* (Damanpour, 2014) – parle-t-on ? La réponse varie. Certains choisissent de considérer les innovations managériales comme une nouveauté par rapport à l'état de l'art (par exemple, Birkinshaw *et al.*, 2008), d'autres comme une nouveauté – « réelle » ou perçue comme telle – pour l'organisation ou les personnes concernées (voir Le Roy *et al.*, 2013, p. 79-80). En d'autres termes, selon l'ampleur disruptive, deux angles résolument différents mais pas pour autant contradictoires peuvent être distingués : une approche conceptuelle ou une approche contextuelle (Adam-Ledunois et Damart, 2017), selon qu'elles s'attachent à essentialiser le concept ou à en déterminer les variations plus concrètes.

La première approche considère l'innovation managériale comme une rupture fondamentale par rapport à l'état de l'art, aux philosophies, politiques et pratiques du management jusqu'alors existantes. La seconde positionne et étudie l'innovation managériale dans un contexte particulier et dès lors relativise sa portée révolutionnaire par rapport à un champ défini, le plus souvent une ou plusieurs organisations (Adam-Ledunois et Damart, 2017). En outre, la combinaison nouvelle d'anciens éléments constitue une innovation managériale en soi (Van de Ven, dans Le Roy *et al.*, 2013). La portée révolutionnaire d'une innovation managériale diffère donc selon le point de vue favorisé.

Plus systématiquement, Adam-Ledunois et Damart ont adressé cette question de la nouveauté en vue de déterminer si nous sommes en présence d'une innovation ou non et le type de rupture engendrée. Leur contribution permet de distinguer trois « zones de singularité » au sein desquelles peuvent se démarquer les attributs de l'objet managérial et auxquelles correspondent quatre types d'innovation managériale.

- (1) La singularité conceptuelle caractérise des innovations « repérables dans l'état des pratiques [...] mais qui n'ont pas encore été étiquetées par le monde académique ».
- (2) La singularité contextuelle se traduit par une innovation catégorielle, i.e. externe « par rapport aux objets de management que les autres organisations mobilisent »

ou une innovation locale, i.e. interne « par rapport à la trajectoire organisationnelle ».

- (3) La singularité radicale combine les deux précédentes – conceptuelle et contextuelle – et amène une innovation qualifiée de radicale, tant par rapport au monde académique qu’au monde professionnel. Cette dernière singularité, nous précisent les auteurs, peut être purement radicale, concerner de nouveaux usages, ou constituer « une combinaison tout à fait inédite d’un substrat technique relativement commun avec une philosophie gestionnaire connue et un mode d’utilisation fréquent ». (2017, p. 133-14)

Au-delà de l’apport indéniable de leur contribution, les auteurs identifient plusieurs difficultés et conséquences issues de leur propos. Outre la nécessaire et probablement complexe caractérisation de l’objet, il importe de décrypter la philosophie gestionnaire subjective sous-jacente et, pour ce faire, de saisir le sens conféré par les acteurs. Cela implique de s’écarter d’une épistémologie positiviste (Adam-Ledunois et Damart, 2017, p. 136-137), ce qui est congruent avec notre positionnement (*cf. infra*).

La portée révolutionnaire d’une innovation managériale varie en définitive selon les niveaux d’analyse adoptés (micro, méso, macro), selon les moments du processus envisagés (génération, diffusion, adoption), mais aussi selon les acteurs qui qualifient les innovations managériales comme telles, à savoir les chercheurs ou les acteurs de terrain.

En ce sens, notre positionnement épistémologique interprétativiste et constructiviste (*cf. infra*) tend à favoriser une perspective prenant en compte le contexte, le sens conféré par les acteurs à leurs actions et l’empreinte laissée par le chercheur lui-même, particulièrement en cas de recherche-intervention (*cf. infra*). Avant de développer davantage les choix épistémologiques et méthodologiques, il importe de se pencher sur les acteurs.

3. Quitter le registre normatif pour découvrir les intentions

Le troisième et dernier écueil à dépasser avant de pouvoir entrer dans le vif du sujet de l’innovation managériale est celui de la normativité. Trop souvent, les développements en gestion et en théorie des organisations s’apparentent à de vaines quêtes du *one best*

way. La productivité (e.g. Taylor, 1911), l'excellence (e.g. Peters et Waterman, 1982), la qualité (e.g. Ishikawa, 1985), la performance (e.g. Drucker, 2013), la liberté (e.g. Getz et Carney, 2009), l'autorité distribuée (e.g. Robertson, 2007)... Autant de crédos ayant façonné les courants managériaux à travers les époques. D'une panacée à l'autre, d'une mode à l'autre, où règnent injonctions et prescriptions, une seule voie, la meilleure, est tracée et doit simplement être suivie.

Or, les recherches empiriques démontrent la variété des cas, la difficile mise en œuvre, les risques d'échecs, les objectifs sous-jacents, les non-dits... Tant les propos profanes que la littérature scientifique foisonnent de critiques à l'égard de telles démarches univoques qui, pourtant, suscitent toujours l'enthousiasme et l'adhésion.

Indubitablement, les intentions à l'origine de l'innovation managériale en sont un fondement majeur. Contrairement à certaines innovations technologiques inventées partiellement ou totalement grâce au hasard⁹, l'innovation managériale est délibérée. Majoritairement *top down* (Damanpour, 2014), elle est bien souvent issue des plus hautes sphères de l'organisation, et ce pour plusieurs raisons (coûts, incertitudes, risques d'échec, etc.). Les motivations à l'origine de l'innovation managériale sont multiples : en premier lieu la performance mais aussi l'efficacité, voire l'efficience, ou encore la satisfaction des employés sont au cœur des propos (Birkinshaw *et al.*, 2008). Hamel (2006) considère ainsi l'innovation managériale comme une source indéniable d'avantage concurrentiel, une des raisons centrales pour lesquelles certaines entreprises sortent du lot et se démarquent de leurs concurrents.

Néanmoins, une intention initiale délibérée ne signifie pas pour autant une complète clarté des objectifs, une maîtrise totale du déroulement ou encore une atteinte du résultat escompté, que du contraire (*cf. infra*). Cette normativité, sous couvert de bienveillance et d'intentions louables (intelligence émotionnelle et collective, autonomie, bien-être et bonheur au travail, collaboration, confiance, etc.), élude bien souvent la complexité, les intentions, les stratégies... En somme, l'humain et toute la part d'incertitude,

⁹

https://fr.wikipedia.org/wiki/Liste_des_d%C3%A9couvertes_et_inventions_li%C3%A9es_au_hasard#En_invention_et_innovation

d'imprévisibilité, de rationalité qui est la sienne. Les acteurs, non seulement à l'origine – si tant est qu'elle puisse être identifiée précisément – de l'innovation managériale, mais tout au long du processus, agissent selon des logiques propres qu'il convient de mettre à jour pour comprendre finement ce qui se joue.

Pour caractériser les intentions constitutives de toute innovation managériale, la distinction classique opérée par Mintzberg et Waters (1985) entre les stratégies dites délibérées et émergentes se révèle pertinente. Le long d'un *continuum* borné d'un côté par une totale normativité et d'un autre par une totale spontanéité, ces auteurs identifient divers types de stratégies. Elles se distinguent l'une de l'autre au regard de plusieurs paramètres tels que la précision ou l'ambiguïté des intentions de la direction ainsi que la mesure dans laquelle elles sont partagées au sein de l'organisation, le contrôle ou la latitude accordée aux membres, la prédictibilité ou l'instabilité du contexte, ou encore sa prégnance sur les choix organisationnels. Comme détaillé dans le tableau ci-dessous, chacune des stratégies – planifiée, entrepreneuriale, idéologique, cadre, processuelle, déconnectée, consensuelle ou imposée – présuppose des règles de jeu et une mise en œuvre particulière, tantôt plus déterminée, tantôt plus émergente, dont l'issue demeure toujours incertaine.

Stratégie	Caractéristiques principales
Planifiée	Les stratégies proviennent de plans formels : les intentions précises existent, sont formulées et articulées par l'autorité centrale, sauvegardées par un contrôle formel qui assure une implémentation sans surprise dans un environnement favorable, contrôlable ou prévisible. Ces stratégies sont les plus délibérées.
Entrepreneuriale	Les stratégies proviennent d'une vision centrale : les intentions existent en tant que vision personnelle et non articulée d'un seul dirigeant et sont donc adaptables à de nouvelles opportunités. L'organisation est sous le contrôle personnel du dirigeant et située dans un environnement de niche protégée. Ces stratégies sont relativement délibérées mais peuvent être émergentes.
Idéologique	Les stratégies proviennent de croyances partagées : les intentions existent en tant que vision collective de tous les acteurs, dans une forme inspirée et relativement immuable, contrôlée normativement à travers un endoctrinement et/ou une socialisation. L'organisation

	est souvent proactive vis-à-vis de son environnement. Ces stratégies sont plutôt délibérées.
Cadre	Les stratégies proviennent de contraintes : la direction, à travers un contrôle partiel des actions organisationnelles, définit des frontières ou des objectifs stratégiques au sein desquels les autres acteurs se positionnent selon leurs propres convictions ou selon un environnement complexe et peut-être imprévisible. Ces stratégies sont partiellement délibérées, partiellement émergentes et délibérément émergentes.
Processuelle	Les stratégies proviennent du processus : la direction contrôle les éléments processuels de la stratégie (recrutement, structure, <i>etc.</i>) et laisse les éléments du contenu aux autres acteurs. Ces stratégies sont partiellement délibérées, partiellement émergentes (et, à nouveau, délibérément émergentes).
Déconnectée	Les stratégies proviennent d'enclaves : un ou des acteurs peu liés au reste de l'organisation produisent des modes de fonctionnement à partir de leurs propres actions en l'absence d'intentions centralisées et communes ou en contradiction directe avec celles-ci. Ces stratégies sont émergentes d'un point de vue organisationnel tandis qu'elles peuvent être délibérées ou non du point de vue du ou des acteurs.
Consensuelle	Les stratégies proviennent d'un consensus : à travers un ajustement mutuel, les acteurs convergent vers des modes de fonctionnement qui se généralisent en l'absence d'intentions centralisées ou communes. Ces stratégies sont plutôt émergentes.
Imposée	Les stratégies proviennent de l'environnement : l'environnement dicte les modes de fonctionnement, soit à travers une imposition directe, soit de façon implicite en devançant ou en limitant le choix organisationnel. Ces stratégies sont les plus émergentes, bien qu'elles puissent être intériorisées par l'organisation et devenir délibérées.

Tableau 4 – Description synthétique des types de stratégies

Source : Mintzberg et Waters (1985, p. 270, notre traduction)

La normativité, avec le manque de définition stable de l'innovation managériale et le présupposé révolutionnaire, contribue à des débats et affrontements régulièrement stériles où chacun semble posséder la réponse et s'enferme, ainsi qu'autrui, dans des raisonnements binaires où règnent simplisme, diabolisation et angélisme.

Sans prétendre pouvoir relever le débat, notre objectif est d'en sortir afin de rendre intelligibles l'innovation managériale et son processus de changement tels que conçus par les acteurs de terrain eux-mêmes. De la sorte, nous espérons participer à la production d'une connaissance actionnable au sens où Argyris le conçoit, c'est-à-dire source de réflexion pour la pratique (Grenier et Pauget, 2007). Nous ne nions pas la normativité en tant que telle, mais souhaitons lever le voile sur sa multiplicité et sa complexité : les normativités et intentions des parties prenantes contribuent à la construction des phénomènes sociaux, en ce compris l'innovation managériale. De plus, lorsqu'il s'agit de recherche-intervention, la normativité des parties prenantes externes, en l'occurrence chercheurs et consultants, entre également en ligne de compte. Entre une vision d'académique analytique ou de consultant normatif, la frontière n'est pas si tranchée qu'on pourrait le croire. Bon nombre oscillent entre théoricien et praticien. Notre propre positionnement doit dès lors être clarifié, tant d'un point de vue épistémologique que méthodologique (*cf. infra*).

4. Dépasser les écueils grâce au processus ?

En définitive, comme le déplore Damanpour (2014), aucun consensus et aucune vision intégrée n'existent aujourd'hui pour saisir finement et complètement l'innovation managériale. Qu'il s'agisse du processus d'innovation ou du résultat – atteint ou escompté ? – le focus de l'innovation managériale, son objet diffère d'un propos à l'autre, d'une époque à l'autre. L'ampleur même de la révolution engendrée par l'innovation managériale est difficilement saisissable. *In fine*, les clivages persistent, que ce soit entre théories concurrentes, acceptions plus ou moins larges, processus et résultat.

Tous ces écueils ne doivent toutefois pas décourager. Quittant une vision essentialiste, il est possible d'appréhender l'innovation managériale en tant que phénomène social construit par les rationalités multiples des acteurs en présence pour qui, s'il n'y a pas de révolution à proprement parler, il existe une évolution sensible de leurs contextes et pratiques managériales. Le processus de changement et le sens que lui confèrent les parties prenantes sont donc la clé, comme en témoigne le propos de Callon, auteur central d'une des théories mobilisées pour ce travail, la sociologie de la traduction : « Ce

n'est pas la qualité de l'idée originelle qui fait la bonne innovation, mais ce qui se passe pendant le processus. » (Callon *et al.*, 1999, p. 114).

Hamel, en 2006, déplore un manque d'étude scientifique du processus d'innovation managériale. Presque quinze ans plus tard, la persistance des débats témoigne de cette nécessité renouvelée autour de l'innovation managériale *stricto sensu*, *i.e.* centrée sur la composante humaine du management.

Pour appréhender notre objet, nous nous situons en aval de la génération de l'innovation managériale, largement débattue par ailleurs soit par les tenants de la perspective des modes, soit par ceux d'une vision institutionnelle (Mol et Birkinshaw, 2009). Quittant les étapes relativement strictes et déterministes du processus d'innovation tel que le conçoit Rogers (*cf. supra*), nous nous concentrons sur le processus de transformation. Par là, nous abordons l'objet à travers une perspective centrée sur les acteurs et les singularités contextuelles (Adam-Ledunois et Damart, 2017).

Eu égard aux considérations précédentes, notre question de recherche concerne donc, au sein d'un contexte particulier, le processus de transformation organisationnelle qui résulte d'une innovation managériale et, plus précisément, la façon dont ce dernier est façonné par les acteurs : « Comment se déroule le changement induit par une innovation managériale visant à s'éloigner des fonctionnements et structures hiérarchiques classiques ? ». Ce questionnement général est décliné à travers trois questions de recherche distinctes mais complémentaires : (1) « Quel est le processus de changement à l'œuvre pour parvenir à une innovation managériale ? », (2) « Qu'advient-il d'une innovation managériale lorsque le processus est bouleversé par un changement stratégique ? », (3) « Quel compromis maintient-on autour d'une innovation managériale face à un changement de contexte ? »

ÉPISTÉMOLOGIE : ENTRE INTERPRÉTATIVISME ET CONSTRUCTIVISME

Les considérations précédentes démontrent l'insaisissabilité du concept d'innovation managériale, fondamentalement polysémique, polymorphe et évolutif selon les périodes, approches et angles d'analyse choisis. Il en résulte à nos yeux un nécessaire rejet du positivisme en faveur de l'interprétativisme et du constructivisme. (Adam-Ledunois et Damart, 2017 ; Charreire et Huault, 2001 ; Grenier et Pauget, 2007 ; Thietart, 2007). En effet, l'essence de l'innovation managériale ne peut être considérée comme une réalité à saisir mais davantage comme un phénomène social construit par les acteurs en présence qui doit être interprété par le chercheur afin de (co-)produire une connaissance idiographique. En d'autres termes, nous rejetons l'hypothèse réaliste – et ce faisant le présupposé ontologique selon lequel la réalité doit être appréhendée indépendamment des observateurs (Charreire et Huault, 2001, p. 4) – en faveur de l'hypothèse relativiste (Thietart, 2007, p. 14-15).

En l'occurrence, le « constructivisme objet, imputé aux acteurs » – c'est-à-dire l'étude de construits sociaux – insuffisant en soi pour prétendre à un positionnement épistémologique constructiviste, est couplé à un « constructivisme méthodologique de l'observateur-chercheur » (Charreire et Huault, 2001, p. 14), en raison de son influence directe sur le terrain constitué en partie de projets de recherche-intervention (*cf. infra*).

Le tableau ci-dessous met en évidence les contrastes entre positionnements épistémologiques et objets de recherches associés.

	Approche positiviste	Approche interprétativiste	Approche constructiviste
<i>Vision de la réalité</i>	Ontologie du réel	Phénoménologie du réel	
<i>Statut de la connaissance</i>	Hypothèse réaliste : il existe une essence propre à l'objet	Hypothèse relativiste : l'essence de l'objet ne peut être atteinte (constructivisme modéré ou interprétativisme) ou n'existe pas (constructivisme radical)	
<i>Relation sujet / objet</i>	Indépendance	Interaction	
<i>Objectif de la recherche</i>	Découvrir la structure de la réalité	Comprendre les significations que les gens attachent à la réalité sociale, leurs motivations et intentions	Construire une représentation instrumentale et/ou un outil de gestion utile pour l'action
<i>Origine de la connaissance</i>	Observation de la réalité	Empathie	Construction
<i>Position de l'objet dans le processus de recherche</i>	Extérieure : guide le processus de recherche	Intérieure : se construit dans le processus de recherche	Intérieure : guide et se construit dans le processus de recherche
<i>Critères de validité de la connaissance</i>	Vérifiabilité, confirmabilité, réfutabilité	Idiographie, empathie (révélatrice de l'expérience vécue par les acteurs)	Adéquation, enseignabilité

Tableau 5 – Positions épistémologiques, approches de la réalité et objets de recherche

Source : adapté de Thietart (2007)

Ces idéaux-types des trois postures épistémologiques classiques en sciences de gestion sont loin d'être étanches (Thietart, 2007) et peuvent davantage être considérés comme différents positionnements le long d'un *continuum*.

Loin du positivisme, ce travail de recherche est contrasté et oscille entre interprétativisme et constructivisme. Il s'agit effectivement d'étudier des phénomènes sociaux dont le chercheur ne peut – et ne veut – s'extraire totalement. Une part des processus d'innovation managériale étudiés tient à l'interprétativisme et poursuit un objectif de compréhension et de restitution des perceptions et du sens conféré par les

acteurs de terrain. Une seconde partie s'attache davantage à construire les représentations avec les acteurs à travers une recherche-intervention commanditée. Dans cette seconde perspective, connaissance et action sont indissociables (Detchessahar, Gentil, Grevin et Stimec, 2012).

Toutes deux relativistes, les épistémologies interprétativiste et constructiviste confèrent une place centrale au contexte (Girod-Séville et Perret, 2002). Dès lors, à partir des cas étudiés (*cf. infra*), la visée est double, à la fois compréhensive et praxéologique (utile à l'action) : « faire progresser les connaissances sur les organisations, leur gestion, tout en proposant aux praticiens des outils et des savoirs instrumentaux. » (Girod-Séville et Perret, 2002, p. 4). Les critères de validité de la connaissance produite sont l'idiographie et l'empathie d'une part ainsi que l'adéquation et l'enseignabilité d'autre part. En d'autres termes, les interprétations (adéquation) des cas singuliers (idiographie) traduisent le vécu et les perceptions des individus (empathie) et, dans certaines situations, sont construites conjointement par eux-mêmes et le chercheur qui met à disposition ses connaissances (enseignabilité) afin que les acteurs s'en emparent dans leurs interactions et dans le jeu social. (Charreire et Huault, 2001 ; Girod-Séville et Perret, 2002 ; Grenier et Pauget, 2007 ; Thietart, 2007)

Appliqué à notre objet, à savoir le processus de transformation organisationnelle qui résulte d'une innovation managériale, ce positionnement épistémologique se traduit par une approche résolument qualitative combinant recherche et recherche-intervention à travers diverses méthodes (*cf. infra*).

Comme l'indique Thietart, l'analyse d'un processus suppose une dimension temporelle centrale dans la mesure où « l'objet [...] est opérationnalisé sous la forme d'une variable dont l'évolution, ou encore la transformation, le changement sont étudiés » (2007, p. 119). Dans les cas qui nous concernent (*cf. infra*), la dynamique à l'œuvre est saisie à travers le prisme de la gestion du changement tout au long du processus et les perceptions qu'ont les acteurs de la transformation.

Ce travail de recherche s'inscrit majoritairement dans une approche abductive. En effet, bien que la démarche paraisse inductive aux premiers abords – élucider le processus d'innovation managériale à partir du terrain –, elle ne peut être qualifiée précisément de

la sorte car, « l'objectif n'est pas réellement de produire des lois universelles, mais plutôt de proposer de nouvelles conceptualisations théoriques valides et robustes, rigoureusement élaborées » (Thietart, 2007, p. 61). Face à la complexité et la volatilité du phénomène et à ses innombrables concrétisations, des allers-retours réguliers entre le terrain et la théorie ont pris place afin d'affiner les récoltes du matériau empirique, voire d'alimenter les acteurs de terrain dans le cas de recherche-intervention (*cf. infra*). Thietart (2007) appelle l'abduction « exploration hybride » car elle mêle le mouvement déductif depuis la théorie vers le terrain et le mouvement inductif depuis le terrain vers la théorie. En réalité, la multiplicité des terrains, des approches, des méthodes et des théories conduit à mobiliser successivement, selon le déroulé du projet de recherche, les formes de raisonnement conjecturales que sont la déduction – « générer des conséquences » –, l'induction – « établir des règles générales » – et l'abduction – « construire des hypothèses » (David, 1999, p. 4). En effet, comme le démontre David, le raisonnement scientifique, les sciences de gestion ne faisant pas exception, mobilise souvent ces trois formes de raisonnement dans une boucle récursive.

Cette articulation peut se formaliser comme suit :

- une hypothèse explicative est construite par abduction pour rendre compte de données posant problème (j'observe que la rue est mouillée et je cherche une explication : il pleut, la balayeuse est passée, etc.) ;
 - les conséquences possibles de cette hypothèse sont explorées par déduction (s'il pleut, non seulement la rue est mouillée mais aussi les trottoirs et les vitres de chez moi ; si la balayeuse est passée, seule la rue est mouillée, mais alors nous sommes l'après-midi, etc.) ;
 - l'induction permet une mise à jour (confirmation ou infirmation) des règles ou théories mobilisées (lorsqu'il pleut, la rue est mouillée, la balayeuse ne passe jamais le matin, etc.) ;
 - si ces règles sont infirmées, alors il faut reformuler – par abduction – de nouvelles hypothèses explicatives, et le cycle recommence.
- (1999, p. 5)

La définition suivante permet de saisir l'apport de l'abduction pour la recherche qualitative en sciences de gestion et, partant, l'objectif poursuivi ici : « L'abduction est l'opération qui, n'appartenant pas à la logique, permet d'échapper à la perception chaotique que l'on a du monde réel par un essai de conjecture sur les relations qu'entretiennent effectivement les choses [...]. L'abduction consiste à tirer de l'observation des conjectures qu'il convient ensuite de tester et de discuter » (Koenig cité par David, 1999, p. 7 ; Thietart, 2007, p. 62).

Notre positionnement épistémologique interprétativiste et constructiviste est ainsi cohérent avec la forme de raisonnement abductif. Dans ces conditions, une méthode s'impose presque naturellement pour mener à bien ce projet de recherche : l'étude de cas. Plus exactement, nous optons pour l'étude de cas multiples (*cf. infra*) pour laquelle il importe de préciser d'emblée que le mode de raisonnement abductif est appliqué non seulement à chacune des études de cas, mais aussi à l'ensemble du projet de recherche, construit par itération.

MÉTHODOLOGIE : LES MULTIPLES FORMES DE L'ÉTUDE DE CAS QUALITATIVE

Notre objet de recherche, un processus – plus précisément le processus de transformation organisationnelle qui résulte d'une innovation managériale – notre positionnement épistémologique, à la fois interprétativiste et constructiviste, et notre raisonnement abductif plaident pour une méthode de recherche qualitative particulière : l'étude de cas. L'approche idiographique et le souhait de compréhension fine favorisent effectivement l'étude qualitative approfondie d'un ou plusieurs cas en lieu et place d'une multitude de données quantitatives sur un large échantillon (Bengtsson, 2012).

Comme l'explique Yin : « les études de cas sont une approche appropriée lorsque la question de recherche interroge sous l'angle du 'comment' ou du 'pourquoi', lorsque le chercheur a peu d'emprise sur le cours des événements et lorsqu'il s'intéresse à un phénomène contemporain en contexte réel » (2009, p. 2, notre traduction). Notre recherche répond effectivement à ces trois critères. D'autres méthodes (enquête, expérience, analyse d'archives, *etc.*) s'avèrent plus adéquates pour les questions 'qui, quoi, quand, combien...', les conditions maîtrisées par le chercheur ou les études historiques. (Rowley, 2003 ; Yin, 2009)

L'étude de cas n'est pas une simple méthode de recueil de matériau empirique, mais bien un choix et une réponse méthodologique à part entière. Par-delà les critères définis *supra* qui démontrent l'adéquation entre notre question de recherche, notre objet et cette approche méthodologique, l'étude de cas, bien que peu prescriptive quant aux moyens à déployer (C. B. Meyer, 2001), se révèle être une méthode complète pour (1) la conception du projet de recherche, (2) la collecte du matériau empirique et (3) l'analyse des résultats (Yin, 2009).

1. Design de la recherche

En ce qui concerne le *design* de la recherche, notre unité d'analyse se situe au niveau méso, à savoir l'organisation. Plus précisément, le processus de changement organisationnel est au fondement de notre propos, à travers une étude de cas multiples.

Yin (2009) attire d'emblée l'attention sur les critiques et le scepticisme à l'égard de l'étude de cas, jugée notamment peu rigoureuse et peu généralisable. Au-delà de notre absence de motivation positiviste, l'étude de cas multiples et la diversité des méthodes de recherche (*cf. infra*) répondent à ces potentiels travers.

Rappelons que notre objectif n'est pas de mettre à jour la structure d'un réel extérieur mais de comprendre finement les perceptions d'un phénomène, voire de participer à sa construction. Ainsi, répliquer l'étude d'un phénomène à travers plusieurs cas, semblables et différents, n'a pas pour but d'identifier des lois de fonctionnement sous certaines conditions (Yin, 2009), mais plutôt d'approfondir plus encore la connaissance des situations rencontrées dont la multiplicité est sans fin. Toutefois, les résultats ne sont pas que particuliers dans la mesure où l'expérience des acteurs peut nourrir les réflexions d'autrui et, plus encore, être transmise. L'enseignabilité pour les protagonistes des cas ici considérés, mais également pour un public plus large tant professionnel qu'académique est un dessein central de ce projet de recherche. Sans aucun doute, l'étude de cas multiples peut y contribuer et permet en outre de renforcer la robustesse de notre propos (Yin, 2009, p. 53).

L'étude de cas multiples est, selon Yin (2009), une variante du même cadre méthodologique que l'étude de cas unique, les deux ne devant pas être considérées comme fondamentalement différentes. Supposée plus convaincante, l'étude de cas multiples – inadaptée pour certains objectifs de recherche – nécessite davantage de ressources et soulève plusieurs questions, dont la comparabilité des différents cas. La logique est celle de la « reproduction », c'est-à-dire étudier un phénomène à travers plusieurs cas sélectionnés non en référence à un quelconque échantillonnage (des objectifs statistiques d'inférence sont inappropriés au regard de cette méthodologie) mais parce qu'ils présentent des similitudes ou divergences susceptibles d'approfondir adéquatement la connaissance du phénomène (Eisenhardt, 1989). En d'autres termes, l'étude de cas multiples ne vise pas la généralisation mais bien une comparaison approfondie pour enrichir la recherche (Grenier et Pauget, 2007). Chaque cas est une recherche complète en tant que telle mais fait aussi partie d'un ensemble plus large où sont comparés les résultats obtenus (Yin, 2009).

En l'occurrence, cinq organisations constituent le cœur de notre travail, à travers cinq études de cas dont chacune convoque des méthodes variées. La divergence majeure entre ces cas, liée à notre positionnement épistémologique contrasté, tient à notre appartenance à un centre de recherche universitaire de recherche-intervention. Au sein de ce laboratoire, nos multiples casquettes de doctorant, chercheur-intervenant et enseignant conduisent *de facto* à un accès différencié à certains terrains. Plutôt que de poursuivre une vaine tentative d'uniformisation, nous avons choisi de tirer parti de cette diversité pour nourrir le *design* de notre recherche avec plusieurs cas semblables par l'objet, mais dissemblables par leur nature et par notre position en leur sein.

D'une part, une recherche académique « classique », telle que prescrite par de nombreux auteurs (Eisenhardt, 1989 ; C. B. Meyer, 2001 ; Thietart, 2007 ; Yin, 2009), a été menée dans deux établissements : le SPF, une institution publique fédérale belge, ainsi qu'une industrie chocolatière privée française. Toutes deux ont été sélectionnées en raison des échos qu'ont provoqués les innovations managériales menées en interne. Nos sollicitations ont obtenu un retour favorable qui a permis de développer des investigations de qualité à travers la rencontre de nombreux collaborateurs (*cf. infra*).

D'autre part, à travers l'approche de la recherche-intervention (Capgras, Guilhot, Pascal et Claveranne, 2011 ; David, 1999 ; Detchessahar *et al.*, 2012 ; Grenier et Pauget, 2007 ; Pichault, 2006 ; Xhaufclair et Pichault, 2011), trois autres cas ont été investigués et dès lors co-construits : une petite entreprise belge pionnière acquise par un géant français du secteur énergétique ; une structure autogestionnaire belge du secteur des soins ; et une firme aéronautique belge membre d'un groupe français. Ces choix peuvent davantage être qualifiés d'opportunistes dans la mesure où la participation en tant qu'intervenant menait *de facto* à un accès privilégié sur le terrain. Celui-ci a bien sûr fait l'objet de négociations appropriées lorsque la pertinence des cas au regard du sujet était avérée.

Pichault, s'inspirant des travaux d'Argyris et de Friedberg, définit la recherche-intervention comme « un processus opérationnel, déclenché par l'expression d'un problème particulier, dont il s'agit de gérer le bon déroulement, et dont les objectifs sont la production de connaissances, l'aide à la décision et l'implication active des différents

protagonistes » (2006, p. 65). Le chercheur participe à la recherche-intervention et la façonne (Grenier et Pauget, 2007). À travers cette posture, une tension existe entre l'objectif poursuivi par le commanditaire (l'action) et l'objectif poursuivi par le chercheur (la connaissance) (Detchessahar *et al.*, 2012), à relier l'un à l'autre (Capgras *et al.*, 2011). Selon Detchessahar *et al.* (2012), le *design* de la recherche peut résoudre cette tension à trois niveaux : cognitif (rassemblement de suffisamment d'acteurs et d'informations), politique (adhésion des acteurs ayant le pouvoir) et éthique (respect de chaque acteur, sujet et non objet de la recherche-intervention).

David (1999), dans sa contribution sur l'épistémologie et la méthodologie en sciences de gestion, atteste de ces deux positionnements – recherche et recherche-intervention – qui sur base d'un postulat constructiviste ne s'opposent pas. Ainsi, le chercheur peut-il explorer les phénomènes d'un point de vue extérieur ou d'un point de vue intervenant, les deux contribuant à façonner les constructions mentales ou concrètes de la réalité. Il précise en outre que « Chaque acteur est un intervenant. Mais le chercheur est un intervenant particulier : sa contribution directe à la construction concrète de la réalité relève aussi de l'activité scientifique. » (David, 1999, p. 15).

Les investigations ont été menées de 2016 à 2019 avec des temporalités variées selon les terrains. Les recherches classiques, à l'exception d'une phase exploratoire, ont été réalisées à travers une salve d'entretiens menés selon un protocole identique et nourris d'une revue documentaire préalable ainsi qu'au fil des rencontres. Pour leur part, les recherches-interventions sont davantage caractérisées par des méthodes propres, variables selon les temps du projet et articulées de façon longitudinale pour deux des organisations dans la mesure où des interventions successives ont pris place, sur des sujets divers mais convergents.

Les raisons qui ont présidé aux choix des cas ne sont évidemment pas qu'opportunistes. La complexité de l'objet même d'innovation managériale ne permet pas de constituer un échantillon représentatif car aucune population claire ne peut être délimitée. De plus, l'approche abductive mise en œuvre n'est pas sujette à une délimitation d'hypothèses destinées à choisir des cas *a priori*. La constitution de l'échantillon repose dès lors sur des critères émergents – type et taille d'organisation, secteur d'activité, focus de

l'innovation managériale, *etc.*, *cf.* tableau récapitulatif des cas investigués en fin de section –, mais aussi sur des critères théoriques – processus visant à développer une innovation managériale appréhendé à l'aide de la sociologie de la traduction *vs* processus visant à maintenir une innovation managériale préexistante appréhendé à l'aide de la théorie des conventions. La comparabilité des cas (Eisenhardt, 1989) – tout comme le nombre raisonnable de cas à étudier – a abouti à sélectionner cinq organisations pour lesquelles il importe maintenant de spécifier les méthodes de recherche employées.

2. Collecte du matériau empirique

Par essence, la méthode de l'étude de cas est flexible et non prescriptive quant à la façon de collecter le matériau empirique. Effectivement, « les méthodes sont sélectionnées selon la nature du cas et la question de recherche » (Luck, Jackson et Usher, 2006, notre traduction). Dans ce travail, le matériau provient en effet de diverses sources, selon la pertinence au regard d'une recherche « classique » ou d'une recherche-intervention (*cf. supra*) et selon les accès accordés aux terrains. Des documents internes officiels ou de travail, des entretiens exploratoires, des entretiens semi-directifs, des enquêtes par questionnaire, des *focus groups* ou encore de l'observation – participante ou non – sont autant de moyens utilisés pour explorer notre objet de recherche et répondre aux questions qui nous préoccupent.

La multiplication des méthodes de collecte du matériau empirique, *i.e.* la triangulation méthodologique, par la corroboration des faits qu'elle génère, renforce la robustesse de notre propos (Eisenhardt, 1989 ; Grenier et Pauget, 2007 ; Yin, 2009). Il en va de même pour l'intervention conjointe de plusieurs chercheurs dans certains cas (*cf. infra*) qui permet une riche confrontation de points de vue. En outre, la flexibilité et l'opportunisme sur le terrain enrichissent la collecte de matériau émergent, voire inattendu (Eisenhardt, 1989, p. 533).

Cinq organisations ont pris part à cette recherche qualitative. Toutes mettaient en œuvre, à partir de stratégies plus ou moins délibérées (Mintzberg et Waters, 1985), une forme d'innovation managériale, c'est-à-dire des modes de fonctionnement éloignés d'un management hiérarchique structuro-fonctionnel. Précisons à présent les sujets étudiés et

les méthodes mobilisées pour sonder ces cas, le tout étant synthétisé dans deux tableaux en fin de section.

2.1. Service Public Fédéral

Le premier cas est une administration publique belge d’approximativement 1.200 collaborateurs, dénommée SPF. La recherche, axée sur le projet de « libération » porté par le président du comité de direction, a pris place de mars à juin 2016. Les intentions à l’origine de l’innovation managériale, qualifiées selon la typologie de Mintzberg et Waters (1985) (*cf. supra*), évoquent une stratégie entrepreneuriale inhérente à la vision personnelle d’un dirigeant et essentiellement délibérée. Elle se décline à travers des outils tels que des *workshops*, des groupes de travail et des équipes pilotes.

Ce dessein de libération, opportunément greffé sur la rénovation du bâtiment et le rapatriement de toutes les équipes en son sein, vise à alléger l’organisme public de fonctionnements lourds, voire bureaucratiques et à insuffler une transformation culturelle. Plus précisément, les lieux de travail sont profondément renouvelés et ouverts, le temps de travail est flexibilisé, l’évaluation par objectifs est généralisée et les rôles managériaux sont modifiés.

Outre l’analyse de multiples documents, 14 entretiens semi-directifs ont été menés auprès d’une variété d’acteurs, membres de la direction, de la hiérarchie intermédiaire, du personnel, des services support ou encore des syndicats. Quelques-uns d’entre eux – particulièrement le président du comité de direction et le directeur des ressources humaines (DRH) – ont par ailleurs contribué à affiner les premiers résultats à l’aide de discussions ultérieures.

2.2. Industrie chocolatière

Le deuxième cas porte sur une entreprise privée française de fabrication de chocolat membre d’un Groupe français. Elle est établie sur deux sites en France et composée de plus de 700 collaborateurs. À partir de 2014, sous l’impulsion du directeur général et du management intermédiaire, une démarche de libération de l’entreprise, labellisée par la suite « Ensemble Autrement », entend renforcer le bien-être, l’autonomie, la responsabilisation, la reconnaissance et la confiance. Cela se traduit de diverses

manières dans les pratiques, depuis davantage de polyvalence jusqu'à un véritable droit à l'erreur. Cependant, un revirement dans les priorités poursuivies par l'entreprise détourne l'attention du projet dont l'avenir paraît incertain, voire délicat.

La stratégie s'apparente dans ce cas à une stratégie cadre (Mintzberg et Waters, 1985), partiellement délibérée – portée par des comités de pilotage et un projet « Vision 2025 » – et partiellement émergente – le management intermédiaire ainsi que tout collaborateur qui le souhaite sont sources de proposition et de renouveau des pratiques. Cette stratégie, dans la lignée du propos des auteurs, est en sus délibérément émergente dans la mesure où l'appropriation est laissée à la discrétion des membres de l'organisation et donc éminemment variable.

Combinant l'expertise de trois chercheurs issus de deux universités –Valence (France) et Liège (Belgique) –, la recherche s'est déroulée en trois salves : cinq entretiens exploratoires en novembre 2016 d'acteurs clés impliqués dans le projet, une analyse documentaire et 25 entretiens semi-directifs auprès d'une variété d'acteurs en février 2017, trois entretiens semi-directifs en juin et septembre 2018 de membres du comité de direction.

À chaque étape, nous suggérons les fonctions des personnes à rencontrer pour favoriser une diversité et une représentativité. L'entreprise, selon les disponibilités, répondait au mieux à notre demande. Au terme de la seconde salve d'entretiens, l'ensemble a été analysé à l'aide du logiciel NVivo. En octobre 2017, la synthèse a été présentée au comité de pilotage « Ensemble Autrement » afin de recueillir les commentaires et sentiments des membres. Cela a permis d'affiner le propos ainsi que d'insister sur la nécessité d'obtenir le point de vue des strates supérieures. Notre persévérance a permis d'inclure le comité de direction, mais malheureusement pas le directeur général. Par la suite, à l'aide du même programme, le matériau issu du troisième et dernier temps de rencontres a été intégré.

2.3. Industrie aéronautique

Le troisième cas est celui d'une filiale belge d'un Groupe aéronautique français. L'entreprise compte 1.800 collaborateurs répartis sur trois sites, un en Belgique et deux aux États-Unis. Dans la perspective d'une intégration verticale et d'une compétitivité

accrue, une nouvelle usine est à l'étude. Cette « *Factory of Future* » se veut à la pointe de la technologie, mais aussi à la pointe du management. Compétences, polyvalence, implication, objectifs partagés, mobilité, flexibilité ou encore dialogue social renouvelé sont autant de maîtres-mots du projet dénommé « innovation sociale ».

Sollicitée dès les prémices, la recherche-intervention, menée de mars 2018 à février 2019 auprès d'acteurs du site belge, a consisté en l'accompagnement d'une équipe projet sur le développement conceptuel du volet « innovation sociale » de la nouvelle usine, c'est-à-dire l'organisation du travail et la gestion des ressources humaines à mettre en œuvre. Les réflexions, faisant écho à une stratégie planifiée délibérée (Mintzberg et Waters, 1985), ont été menées majoritairement avec 3 acteurs (1 chef de projet et 2 responsables RH) et de façon ponctuelle avec un comité de pilotage plus large regroupant 11 personnes (directeurs et managers issus de diverses fonctions telles qu'expertise technique, amélioration continue, investissements, plan industriel, qualité, RH, etc.).

Malgré les efforts déployés, le projet est finalement réorienté par la direction en faveur de la seule innovation technologique et d'une réduction des coûts qui ne paveront certainement pas la voie pour une réelle innovation sociale.

2.4. Maison médicale

Le quatrième cas concerne la maison médicale, un centre de santé pluridisciplinaire belge à but non lucratif comptant entre 35 et 40 collaborateurs et œuvrant dans la médecine de première et seconde ligne. L'originalité de ce cas réside dans le mode de gouvernance choisi par l'institution, à savoir l'autogestion, apparentée à une stratégie idéologique plutôt délibérée (Mintzberg et Waters, 1985). En bref, selon un principe égalitaire, ce projet politique et organisationnel veut que chaque membre participe à la gestion d'ensemble et possède une voix au même titre qu'un autre, quel que soit son métier.

Ce système participatif présente plusieurs limites parmi lesquelles une personnification des modes de fonctionnement et une inertie lorsque trop de personnes prennent part au débat ou parasitent ce dernier avec des préoccupations hors propos. La sollicitation de notre centre de recherche visait à dépasser ces écueils, tout en préservant la philosophie

originelle. La recherche-intervention, centrée sur la structuration et le fonctionnement de l'organisme, a pris place en trois temps correspondant chacun à un contrat commandité à l'initiative de la maison médicale. Au terme de chaque étape, une restitution synthétique des résultats et une discussion étaient organisées avec l'ensemble du personnel.

Premièrement, en vue de redéfinir la structure d'ensemble et le mode de prise de décision, 10 membres issus des différents secteurs (accueil, administratif, infirmier, kinésithérapique, médical, psycho-social) ont été rencontrés pour des entretiens semi-directifs entre avril et juin 2016.

Deuxièmement, les positionnements individuels et collectifs au sein de la maison médicale ont été sondés (31 répondants à une enquête par questionnaire de mars à juin 2017). Ils ont ensuite fait l'objet d'un travail par secteur à travers 6 *focus groups* (l'ensemble des membres du personnel était convié et 25 personnes ont pris part à ces réunions, dont 4 à plusieurs reprises vu leur appartenance à deux secteurs) suivi d'un travail interdisciplinaire à travers deux réunions (avec 12 participants volontaires, 2 par secteur), et ce jusqu'octobre 2017. Simultanément, les membres de la maison médicale ont exprimé leurs visions, souhaits et besoins pour le futur de la structure grâce à une enquête Delphi¹⁰ à laquelle 27 répondants ont pris part de juillet à octobre 2017.

Troisièmement, de juin à novembre 2019, une évaluation des changements mis en place dès 2016 a été menée. Tout d'abord, une enquête par questionnaire a permis de sonder les perceptions de 25 répondants. Suite à cela, 5 *focus groups* ont pris place de fin octobre à novembre 2019 et ont regroupé au total 18 personnes, 13 d'entre elles participant à plusieurs reprises en raison de leurs multiples responsabilités et/ou de leur intérêt pour les sujets.

2.5. Fournisseur d'énergie

Le cinquième cas investigué est une entreprise privée belge active principalement dans la distribution d'énergie verte et comptabilisant environ 300 collaborateurs – jusqu'à

¹⁰ Méthodologie particulière destinée à construire un consensus à travers plusieurs allers-retours d'un questionnaire enrichi par les résultats à chaque étape.

son acquisition en 2016 par un géant pétrolier français. L'intérêt de ce cas provient de la culture d'entreprise atypique, fondamentalement agile et participative, et de la place de cette dernière au gré des évolutions successives du contexte. Dès ses origines, l'entreprise est caractérisée par une culture forte de transparence, de flexibilité et d'implication qui fédère les collaborateurs et fait la fierté de tous. La logique est celle d'une stratégie entrepreneuriale (Mintzberg et Waters, 1985) : essentiellement délibérée car la culture est instillée par les fondateurs puis par le directeur général, mais aussi partiellement émergente en vertu de son adaptabilité.

La croissance constitue une première pierre d'achoppement pour le maintien de cet esprit. L'acquisition par le Groupe français est une seconde étape clé où se cristallisent les tensions et oppositions entre valeurs initiales et impératifs de formalisation. Trois recherches-interventions commanditées ont eu lieu ainsi qu'une recherche pédagogique dont les apports complètent opportunément notre matériau empirique.

La première recherche-intervention est sollicitée fin 2014 pour éclaircir et solutionner des résultats jugés insatisfaisants à une enquête de satisfaction interne. À cette fin, en novembre et décembre, 11 *focus groups*, un par équipe, sont organisés. À partir des recommandations alors esquissées, deux thèmes, le management anticipatif et le *sensemaking* management, sont déclinés en 8 réunions animées entre août et décembre 2015. En outre, 3 débats relatifs à l'autonomie au travail et à l'employabilité prennent place en octobre 2015, deux en ligne sur le réseau social d'entreprise, l'autre en présentiel. Un des résultats de cette démarche est la contribution à un outil d'opérationnalisation de la stratégie au niveau des équipes grâce à une déclinaison d'objectifs, nommé Plan d'Objectifs et de Performance (POP).

Le deuxième projet, centré sur l'évaluation de la mise en œuvre des POP, a été déployé de septembre à décembre 2016 à travers des méthodes variées telles qu'une analyse documentaire approfondie, l'observation non participante de 21 réunions, la réalisation de 18 entretiens individuels et de 3 entretiens collectifs.

La troisième recherche-intervention, organisée entre mars et mai 2018 était consacrée à la culture d'entreprise et aux outils de communication interne suite à l'acquisition. Il s'agissait essentiellement d'un accompagnement de la fonction RH en vue d'un

séminaire résidentiel de deux jours en mai 2018 avec les plus hautes fonctions du nouveau périmètre d'activités et quelques profils clés, 41 personnes au total issues de six pays. Préalablement au séminaire, une enquête sur la culture organisationnelle a été menée auprès des participants et a récolté 24 réponses.

Enfin, une recherche à visée pédagogique, à savoir produire une étude de cas sur la gestion de la croissance et du changement, a permis de mener 14 entretiens semi-directifs auprès d'une variété d'acteurs de septembre à novembre 2018.

	<i>Taille</i>	<i>Secteur</i>	<i>Innovation managériale</i>	<i>Principal porteur de l'innovation managériale</i>	<i>Intentions à l'origine de l'innovation managériale</i>	<i>Contenu de l'innovation managériale</i>
Service Public Fédéral	1.200 pers.	Public	« Libération »	Président du comité de direction	Stratégie entrepreneuriale : majoritairement délibérée	Réaménagements spatio-temporels du travail et nouvelle culture de responsabilisation
Industrie chocolatière	700 pers. [Groupe français : 21.000]	Privé	« Ensemble autrement »	Directeur général et management intermédiaire	Stratégie cadre : partiellement délibérée, partiellement émergente et délibérément émergente ; délaissée par la direction	<i>Empowerment</i> allant <i>crescendo</i> depuis les conditions de travail jusqu'au droit à l'erreur
Industrie aéronautique	1.800 pers. [Groupe français : 92.000]	Privé	« <i>Factory of the Future</i> »	Chef de projet	Stratégie planifiée : essentiellement délibérée ; réorientée par la direction	Innovation sociale autour de l'organisation du travail et de la gestion des ressources humaines
Maison médicale	30 pers.	Non marchand	Autogestion	Collaborateurs	Stratégie idéologique : plutôt délibérée ; questionnée par le contexte	Gouvernance égalitaire et participative
Fournisseur d'énergie	300 pers. [Groupe français : 100.000]	Privé	Culture atypique [sans nom précis]	Fondateurs et directeur général	Stratégie entrepreneuriale : majoritairement délibérée et partiellement émergente ; questionnée par le contexte	Culture organisationnelle favorisant la transparence, l'agilité et l'implication

Tableau 6 – Caractéristiques des cas investigués

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
	N D	J F M A M J J A S O N D	J F M A M J J A S O N D	J F M A M J J A S O N D	J F M A M J J A S O N D	J F M A M J J A S O N D
Service Public Fédéral			Analyse doc. 14 entretiens			
Industrie chocolatière				Analyse doc. 25 entretiens	2 ent. 1 ent.	
Industrie aéronautique					Accompagnement d'un comité de pilotage	
Maison médicale			10 entretiens	Enquête (31 répondants) 6 focus groups Enquête Delphi (27 répondants)		Enquête (25 répondants) 5 focus groups
Fournisseur d'énergie	11 focus groups	8 focus groups 3 débats	Analyse doc. Observation 21 entretiens		Accompagnement Enquête (24 répondants)	14 entretiens

Recherche

Recherche-intervention

Tableau 7 – Types et moments d'investigation des différents terrains

3. Analyse des résultats

Comme le souligne Langley (1999), étudier les processus n'est pas une mince affaire. Face à des données¹¹ complexes et disparates, faire émerger une théorie pertinente et utile est un enjeu de taille. Comme elle, nous nous inscrivons à la suite des chercheurs ayant opté pour une étude qualitative approfondie des phénomènes en lieu et place de statistiques déductives longitudinales, et ce car « pour comprendre réellement comment et pourquoi les événements se déroulent au cours du temps, nous devons les examiner directement » (Langley, 1999, p. 691, notre traduction).

L'auteur relève plusieurs difficultés inhérentes au matériau processuel : catégorisation en séquences d'événements plutôt qu'en variables dépendantes et indépendantes, frontières ambiguës entre niveaux et unités d'analyse, ancrage temporel varié entre, par exemple, documents historiques et témoignages rétrospectifs, abondance de données hétéroclites (Langley, 1999). Autant d'écueils à surmonter pour construire un sens hors de la masse complexe du matériau : « l'enjeu central est celui-là : quitter un spaghetti informe de données pour une forme de compréhension théorique qui ne trahit pas la richesse, le dynamisme et la complexité des données, mais qui est compréhensible, voire utile pour autrui. » (Langley, 1999, p. 694, notre traduction).

À cette fin, l'auteur distingue, sans recherche d'exhaustivité, sept stratégies de *sensemaking* qui, selon leurs qualités et faiblesses respectives, présentent des degrés différents de fidélité au matériau empirique (*accuracy*), de généralité (*generality*) et, partant, de reproductibilité, ainsi que de simplicité (*simplicity*) qui véhicule en règle générale un pouvoir explicatif plus important (Weick, cité dans Langley, 1999). Elle prône une combinaison adéquate – propre aux objectifs, matériau et goûts du chercheur – de ces stratégies pour parvenir à créer du sens et construire une théorie qui en vaille la peine. Ainsi, il ne s'agit pas seulement de mêler induction et déduction (*cf. supra*), mais aussi inspiration. Tâchons d'appliquer ces recommandations à notre propos.

¹¹ Soulignons ici que, malgré son usage consacré en sciences humaines et sociales ainsi qu'en sciences de gestion, le terme « donnée » est un faux ami (Thietart, 2007, p. 89) et n'induit pas une réalité objective et préexistante à saisir, contraire à notre positionnement épistémologique.

Face aux cas qui sont les nôtres, à la richesse du matériau empirique et à nos choix méthodologiques, deux des stratégies sont combinées pour élaborer une première trame de chacun des cas : « stratégie narrative » et « découpage temporel » (Langley, 1999, notre traduction). Plus concrètement, à partir d'une analyse thématique à l'aide de l'outil NVivo, nous délimitons, tant que faire se peut, des périodes au sein du processus d'innovation managériale étudié – par exemple, contexte initial, origine du changement, déroulement et étapes du changement, tensions et acquis, abandon ou tentative de pérennisation – et racontons chacune de celles-ci.

Cette démarche, similaire au développement descriptif d'un cas (une des quatre stratégies d'analyse développées par Yin (2009, p. 130-136)), en plus d'être indiquée pour des études de cas processuelles, s'inscrit aux théories mobilisées pour l'analyse. D'une part, en sociologie de la traduction, « le travail du chercheur est en effet considéré précisément comme le travail d'un scribe, dans un mouvement qui va de la dé-description à la description » (Crenn, 2002, p. 51). L'impératif méthodologique est limpide : le chercheur se doit de restituer le processus d'innovation à chaud, « au plus près des acteurs et de ce qu'ils vivent » (Akrich, Callon et Latour, 1988, p. 5), sans rationalisation *a posteriori* du contexte et des décisions. D'autre part, la théorie des conventions exige du chercheur « dans la description, [de] se maintenir au plus près de la façon dont les acteurs établissent eux-mêmes la preuve dans la situation observée » (Boltanski et Thévenot, 1991, p. 25).

Ces deux théories constructivistes (Chiapello et Gilbert, 2013) et pragmatiques (Barthe *et al.*, 2013) servent à structurer nos propos en filigrane et permettront par la suite de passer de cette phase de tri et d'organisation à une réelle phase d'analyse intégrée qui mettra en perspective plusieurs cas. Ainsi, la sociologie de la traduction, également appelée théorie de l'acteur-réseau (Akrich, Callon et Latour, 2006), est mobilisée pour éclairer les cas du SPF, de l'industrie chocolatière et de l'industrie aéronautique. Par ailleurs, la théorie des conventions, (M. Amblard, 2003 ; Boltanski et Thévenot, 1991 ; Gomez, 1995), permet d'appréhender les cas de la maison médicale et du fournisseur d'énergie.

Au cœur de ces deux théories, les notions de controverse et compromis (Boltanski et Thévenot, 1991 ; Callon *et al.*, 1999) retiendront toute notre attention car elles éclairent à la fois ce qui se joue tout au long du processus et son résultat, à savoir un équilibre plus ou moins solide – selon la densité du réseau au sein duquel il s’inscrit ou selon le degré d’accord des membres – et toujours susceptible d’être remis en cause. Détaillons à présent chacun de ces cadres autour des concepts clés mobilisés par la suite.

3.1. Sociologie de la traduction

La sociologie de la traduction, également nommée *actor network theory* ou théorie de l’acteur-réseau (Akrich *et al.*, 2006), émerge dans les années 80 grâce à un intérêt nouveau parmi les sociologues pour les sciences et les techniques. Cette approche se révèle adéquate pour appréhender le phénomène d’innovation managériale car elle décortique les processus par lesquels les acteurs et actants (acteurs non humains), à travers des opérations de traduction au sein de réseaux multiples, modèlent le monde social (notamment le fait scientifique et la connaissance, mais pas uniquement) qui les entoure pour le construire de façon plus ou moins solide et durable. En d’autres termes, la sociologie de la traduction permet d’étudier un processus de changement – et donc d’innovation – en élucidant les relations entre acteurs (le chercheur en étant un parmi d’autres), la façon dont ces derniers mobilisent le contexte (*lato sensu*) qui les entoure selon leurs intérêts pour parvenir, au fil de la résolution de controverses, à un fait particulier, une réalité contextualisée et construite à un moment donnée, qui peut toujours être remise en cause.

Le processus d’ensemble est la traduction en tant que telle et peut être subdivisé en quatre phases non strictement linéaires (Callon, 1986).

La « problématisation » consiste avant tout à énoncer les problèmes et à caractériser le système d’influence en vigueur (les réseaux), c’est-à-dire repérer l’ensemble des protagonistes en présence, leurs enjeux et intérêts, leurs atouts et leurs capacités de mobilisation, ainsi que les points de passage obligés selon eux, à savoir « les déplacements et détours à consentir et pour cela les alliances à sceller » (Callon, 1986, p. 183), autrement dit, les lieux ou événements susceptibles d’augmenter la convergence entre les parties prenantes. Avant toute chose, l’essentiel est que chaque entité quitte sa

position particulière en faveur de la coopération et de l'initiation d'un réseau, par définition collectif. La problématisation aboutit à formuler une controverse commune par rapport à laquelle les uns et les autres vont pouvoir se situer.

L'énoncé de la controverse, avant d'être partagé et approprié par les acteurs, peut faire l'objet de transcriptions successives, grâce à des « techniques d'écriture » qui visent à simplifier toujours davantage les énoncés et images pour *in fine* mobiliser et discipliner un maximum d'alliés en un point. Pour ce faire, Latour distingue sept travaux, complémentaires et concomitants :

- (1) « mobiliser » (la trace – ou phénomène – considérée est transportable d'un lieu à un autre),
- (2) « fixer immuablement les formes » (la forme initiale du phénomène n'est pas déformée),
- (3) « aplatir » (le phénomène est couché sur une feuille de papier),
- (4) « varier l'échelle » (le phénomène est réduit ou élargi pour pouvoir se pencher dessus),
- (5) « recombinaison et superposition des traces » (les phénomènes sont disposés et structurés les uns par rapport aux autres),
- (6) « incorporer l'inscription dans un texte » (l'image est explicitée par la littérature scientifique),
- (7) « fusionner avec les mathématiques » (les images sont traduites en chiffres, diagrammes, équations, *etc.*). (Akrich *et al.*, 2006 p. 56-59).

La problématisation, tâche conséquente, requiert nécessairement la contribution d'un acteur particulier dont la légitimité doit être suffisante : le traducteur (H. Amblard, Bernoux, Herreros et Livian, 1996). Ce dernier doit en outre faire preuve de crédibilité (en possédant les compétences requises) et d'équidistance (en conservant une position relativement neutre) en vue de considérer tous les intérêts en présence et surtout de les concilier (Pichault, 2013).

Les dispositifs d'intéressement – actions et stratégies diverses – mis en œuvre par chaque acteur pour s'allier à un autre tout en s'interposant vis-à-vis d'entités tierces contribuent à construire et à situer les identités des acteurs dans un ensemble dynamique.

Véritable clé de voûte de la sociologie de la traduction, l'intéressement postule la prédominance de la capacité d'adaptabilité d'une solution (ou d'une innovation, *cf. infra*) sur ses qualités intrinsèques. À l'opposé du modèle de la diffusion (Rogers, 2003), le succès ou l'échec dépend de l'intéressement des acteurs et non d'une technique essentiellement « adéquate » et dont la remise en cause n'est pas envisageable (Akrich *et al.*, 1988).

Lorsqu'un intéressement est un succès, il devient à proprement parler un enrôlement qui implique de multiples transactions, négociations, impositions, consentements, à nouveau menés par le traducteur, pour *in fine* identifier des porte-paroles et représentants légitimes et leur affecter des missions précises. Il ne s'agit pas de « simplement » motiver les acteurs, mais bien de leur attribuer des responsabilités et, en conséquence, de les inclure dans la construction du changement. Cette participation directe, en même temps qu'elle façonne le réseau, ancre davantage les actants et acteurs.

Est alors amorcée la mobilisation des alliés à travers des déplacements et porte-paroles successifs dont la légitimité – toujours négociée – participe à instaurer un consensus sur la résolution de la controverse de départ. Ce consensus est matérialisé dans un réseau d'acteurs qui peut être renforcé au fil du temps par l'incorporation de nouvelles parties prenantes et par son ancrage dans les temporalités d'autres processus en cours. Grâce à l'établissement d'étapes incontournables, appelées points de passage obligés, et à la réalisation d'investissements de forme pour réduire la complexité du processus, le réseau converge et se solidifie progressivement auprès de nouveaux acteurs et actants. Comme l'explicitent H. Amblard *et al.* (1996), ce renforcement n'est possible qu'à deux conditions : une vigilance à l'égard des traductions concurrentes qui pourraient fragiliser le réseau et une transparence gage de la confiance entre les membres.

À partir d'hypothèses communes sur le réseau à construire lors de la problématisation initiale, le travail de traduction aboutit à terme à un réseau de liens contraignants, mais pas établi *ad vitam aeternam*. En effet, « le consensus et la mobilisation qui le rend possible peuvent être contestés à tout moment. La traduction devient trahison. » (Callon, 1986, p. 199).

Interrogé spécifiquement sur la façon dont l'innovation est appréhendée en sociologie de la traduction, Callon pose la base du modèle : « pas d'adoption sans adaptation ». Innover signifie initier les échanges en vue de construire un réseau qui, d'un statut émergent, pourra au cours du temps se consolider selon les actions des uns et des autres et éventuellement devenir quasiment irréversible et incontournable. Quatre idées majeures circonscrivent l'innovation dans une perspective de traduction :

- (1) l'innovation digne de ce nom n'apparaît qu'à la fin du processus car « les idées initiales sont le plus souvent mauvaises, mal ficelées » ;
 - (2) l'innovation est un compromis plus ou moins solide et contestable qui résulte de la confrontation et de la mobilisation de tous les intérêts en présence ;
 - (3) tant l'innovation que l'environnement évoluent à travers une co-construction dialogique ;
 - (4) en vertu du « principe de symétrie généralisée », il s'agit « d'expliquer les échecs et les succès, en utilisant les mêmes catégories, les mêmes outils d'analyse » et de considérer au même titre les acteurs et actants dans le processus d'innovation.
- (Callon *et al.*, 1999, p. 114-115)

La sociologie de la traduction, tant par ses thèmes que par sa posture de recherche, se révèle appropriée pour nos objectifs. Elle constitue en effet un cadre d'analyse fécond pour le champ organisationnel et plus encore une possible source de recommandations opératoires quant à la gestion du changement en entreprise (Pichault, 2013). Elle présente en outre nombre d'affinités tant conceptuelles que méthodologiques avec la théorie des conventions développée ci-après (H. Amblard *et al.*, 1996).

Concernant plus spécifiquement notre objet de recherche, dès 1988, bien qu'ils se penchent sur l'innovation technologique, Akrich, Callon et Latour opposent innovation et rigidité, tout comme la vision contemporaine de l'innovation managériale (*cf. supra*) : « Pour innover il faut donc éviter les modèles rigides, mécaniques, les définitions trop précises des tâches et des rôles ainsi que les programmes trop contraignants. » (1988, p. 4). Ils soulignent en outre que la présence d'un « modèle organique », par opposition au modèle mécanique et malgré sa richesse, n'informe pas sur le processus d'innovation en tant que tel. La plus-value des chercheurs se situe précisément sur ce manquement :

aider à la compréhension des succès ou échecs grâce à des récits fidèles aux points de vue des acteurs. « [...] ce dont nous avons tous besoin, pour progresser dans l'art de gérer les innovations, c'est d'une meilleure compréhension des mécanismes par lesquels celles-ci réussissent ou échouent afin d'élaborer quelques principes qui servent de guide à l'action. » (Akrich *et al.*, 1988, p.4). Ce propos fait écho à la pertinence de l'étude de cas développée *supra* pour notre projet interprétativiste et constructiviste.

3.2. Théorie des conventions

La théorie des conventions cherche à élucider des régularités de comportement qui réduisent l'incertitude d'une situation. Plusieurs auteurs ont façonné ce courant à l'intersection de la sociologie et de l'économie, dont notamment Boltanski et Thévenot (1991), Boltanski et Chiapello (1999), ainsi que Gomez (Gomez, 1995 ; Gomez et Jones, 2000). Au-delà de ces travaux phares, diverses contributions (H. Amblard *et al.*, 1996 ; Chiapello et Gilbert, 2013 ; Husser, 2009 ; Jetté, 2001 ; Juhem, 1994 ; Orléan, 2004 ; Pfister, 2001) ont décrypté les tenants et aboutissants de cette approche et sont également mobilisées dans cette section.

À côté de l'individu, autonome dans ses choix, la convention est le concept au cœur de cette tradition de recherche et peut être appréhendée comme suit : « en surplomb de choix individuels libres, des structures de résolution de problèmes procurent des règles de conduite à tenir qui sont rationnellement adoptées ; ce qui fonde leur existence. De manière générique, nous appelons ces structures des conventions » (Gomez, 1995, p. 145). Dans une contribution ultérieure, Gomez et Jones approfondissent la définition de la convention en tant que « mécanisme social qui associe un vide rationnel, *i.e.* un ensemble de normes tacites, avec un écran de symboles, *i.e.* une interrelation entre les objets, discours et comportements. » (2000, p. 700, notre traduction).

Une convention est établie non par habitude, mais par mimétisme en vue de réduire l'incertitude inhérente à une situation complexe. La somme des comportements mimétiques – individuels et rationnels – fait émerger la convention en tant que règle commune et structure régulière. Une convention n'est pas stable par essence mais parce qu'elle insuffle une conviction partagée parmi les acteurs. « Elle [...] n'empêche pas les comportements non conformes, voire opportunistes. Elle ne fait qu'apporter un critère

d'évaluation, y compris à ces derniers » (Gomez, 1995, p. 147). Somme toute, Gomez identifie plusieurs axiomes constitutifs de la convention : incertitude, mimétisme rationnel, régularité, conviction généralisée. En outre, il explicite qu'il n'est pas question d'une rationalité substantielle, mais davantage d'une rationalisation circonstancielle, *i.e.* le fait de fournir une raison, une justification à ses actions aux yeux d'autrui. Dans une situation donnée, lorsqu'une dissonance survient entre les signaux (collectifs et/ou individuels) et crée davantage d'incertitude, une compétition entre conventions applicables peut apparaître, *via* un processus de suspicion selon le terme employé par Gomez. *In fine*, la convention qui prévalait jusqu'alors peut être délaissée, voire disparaître, au profit d'une autre jugée plus cohérente ou s'adapter pour renforcer sa cohérence globale, grâce à une clarification, par exemple à travers de nouveaux symboles ou comportements.

Il s'agit donc de prendre en compte la logique des acteurs pour mettre en lumière la construction du monde social au travers des situations dans lesquelles êtres et objets sont qualifiés, catégorisés, généralisés à l'aide de conventions. Ces opérations de qualification ne sont pas l'apanage des chercheurs, que du contraire, et sont menées par les protagonistes impliqués dans la situation. Les conventions – également appelées formes de généralisation ou cités par Boltanski et Thévenot – sont autant de logiques d'action, de justification et de dénonciation constitutives de modèles de la justice (entre les hommes) et de la justesse (par rapport aux choses).

Pour Boltanski et Thévenot, six axiomes caractérisent le modèle de cité :

- (1) « le principe de commune humanité » qui établit l'équivalence entre tous les membres de la cité et exclut la considération d'une quelconque forme d'esclavagisme ;
- (2) « le principe de dissemblance » modère cette équivalence car les membres ne sont pas égaux et se différencient *a minima* à travers deux états – grand et petit – dont l'attribution n'est pas immuable ;
- (3) « le principe de commune dignité » garantit une « puissance d'accès identique à tous les états » ;
- (4) le principe d'ordre des états les uns par rapport aux autres, de la petitesse à la grandeur ;

(5) la « formule d'investissement » veut qu'un sacrifice soit réalisé pour accéder à un état supérieur ;

(6) « le bonheur, d'autant plus grand que l'on va vers les états supérieurs, profite à toute la cité [et] est un bien commun [qui] s'oppose à la jouissance égoïste ».

(Boltanski et Thévenot, 1991, p. 96-100)

Tandis que le versant économique de l'approche conventionnaliste s'attache surtout à cerner la forme des conventions, le versant sociologique se penche également sur leur contenu. Ainsi, contrairement à Gomez pour qui les conventions sont innombrables, évolutives et différenciées selon leur degré de complexité, Boltanski et Thévenot identifient un nombre restreint de cités, sept pour être exact. Les six premières cités, issues d'une philosophie politique, sont la cité de l'inspiration, domestique, de l'opinion, civique, marchande et industrielle. À travers une contribution ultérieure, Boltanski et Chiapello identifient une septième cité, la cité par projets. Cette dernière naît suite aux critiques adressées au capitalisme des années 70 et au modèle fordien qui engendrent une « organisation flexible et inventive [...] travaillant en réseau [sur base de] « petites équipes pluridisciplinaires [...] dont le véritable patron est le client et qui se dotent d'un coordinateur mais pas d'un chef » (1999, p. 121-125).

Chaque cité repose sur un principe supérieur commun propre, c'est-à-dire une « convention subjective » (Pfister, 2001), un bien commun qui établit l'ordre de grandeur et de légitimité d'un être ou d'un objet au sein de la cité. Au prix d'investissements et à travers des mises en équivalence et des jugements de l'état de grandeur, les personnes et entités sont positionnées les unes par rapport aux autres. Untel sera qualifié de grand ou de petit, cette évaluation n'étant jamais attribuée dans l'absolu mais bien *in situ*. La justice et la justesse dont il est question sont en effet fondamentalement pragmatiques et ordinaires. La cité, figure abstraite d'interprétation de la réalité sociale, devient un monde lorsqu'elle est mobilisée et matérialisée par les acteurs. Nous esquissons chacun de ces sept mondes avant de les détailler dans le tableau ci-dessous.

- (1) Le monde inspiré repose sur la créativité et la spontanéité ; la grandeur y est jaugée au regard de la singularité.
- (2) Le monde domestique repose sur la tradition, la hiérarchie et les relations personnelles ; la grandeur y est jaugée au regard du respect de son rang et de l'honneur.
- (3) Le monde de l'opinion repose sur la réputation ; la grandeur y est jaugée au regard de l'opinion d'autrui et de la célébrité.
- (4) Le monde civique repose sur les collectifs ; la grandeur y est jaugée au regard de la représentativité et de l'intérêt général.
- (5) Le monde marchand repose sur la concurrence ; la grandeur y est jaugée au regard de la possession et de l'opportunisme.
- (6) Le monde industriel repose sur l'efficacité et la performance ; la grandeur y est jaugée au regard de la fonctionnalité et de la maîtrise professionnelle.
- (7) Le monde connexionniste repose sur la prolifération de liens et le réseau ; la grandeur y est jaugée au regard des connexions et de la coopération.

	Inspiration	Domestique	Opinion	Civique	Marchand	Industriel	Connexionniste
<i>Principe supérieur commun</i>	Se soustrait à la mesure. Jaillit de l'inspiration	Relations personnelles, hiérarchie, tradition	L'opinion des autres	Prééminence des collectifs	Concurrence	Objet technique et méthode scientifique, efficacité, performance	Projets, activité, prolifération des liens
<i>État de grandeur</i>	Spontané, insolite, échappe à la raison	Bienveillant, avisé	Réputé, connu	Représentatif, officiel	Désirable, valeur	Performant, fonctionnel	Polyvalent, flexible, autonome, impliqué, informé
<i>Dignité</i>	Amour, passion, création	Aisance, bon sens	Désir de considération	Liberté	Intérêt	Travail	Lien, contact, réseau
<i>Répertoire des sujets</i>	Enfants, artistes	Supérieurs, inférieurs, ascendants...	Vedettes	Collectivités	Concurrents, clients...	Professionnels	Médiateur, chef de projet, coach...
<i>Répertoire des objets</i>	Esprit, corps...	Préséance, cadeaux...	Noms, marques, messages	Formes légales	Richesse	Les moyens	Partenariats, technologies
<i>Formule d'investissement (prix à payer)</i>	Risque	Devoir	Renonce au secret	Renonce au particulier, solidarité	Opportunisme	Investissement, progrès	Légereté, flexibilité, nomadisme
<i>Rapport de grandeur</i>	Singularité	Subordination, honneur	Identification	Adhésion, délégation	Possession	Maîtrise	Employabilité
<i>Relations naturelles</i>	Rêver, imaginer	Éduquer, reproduire	Persuasion	Rassemblement pour une action collective	Relations d'affaires, intéresser	Fonctionner	Se lier, se coordonner
<i>Figure harmonieuse</i>	Imaginaire	Famille, milieu	Audience	République	Marché	Système	Réseau
<i>Épreuve modèle</i>	Aventure intérieure	Cérémonie familiale	Présentation de l'événement	Manifestation pour une juste cause	Affaire, marché conclu	Test	Appel à participer
<i>Mode d'expression du jugement</i>	Éclair de génie	Appréciation	Jugement de l'opinion	Verdict du scrutin	Prix	Effectif, correct	Ajustement
<i>Forme de l'évidence</i>	Certitude de l'intuition	Exemple	Succès, être connu	Texte de loi	Argent, bénéfice	Mesure	Intégration, participation
<i>État de petit</i>	Routinier	Sans gêne, vulgaire	Banal, inconnu	Divisé, isolé	Perdant	Inefficace	Corrompu, rigide, pistonné

Tableau 8 – Les mondes communs

Sources : H. Amblard et al., 1996, p. 88 ; adapté de Jetté, 2001, p. 37

Une situation peut être régie par un seul monde, mais il est plus probable que ceux-ci cohabitent, avec un degré de prégnance respective variable, grâce à un accord entre les membres. À l'instar des cas de dissonance et suspicion mentionnés *supra*, les situations de désaccord – ou disputes – présentent un intérêt majeur dans la théorie des conventions car il s'agit de moments clés où sont mises à l'épreuve les conventions en jeu, au travers des arguments, critiques et réponses des protagonistes. Les formes de généralisation permettent en effet aux acteurs d'interpréter le monde, de justifier leurs actions, mais aussi de remettre en cause la caractérisation de la situation et, partant, la vision d'autrui. La dispute – en l'occurrence dispute en justice où prime la logique de justification et non dispute en violence où règne la loi du plus fort – engendre donc une épreuve au cours de laquelle les acteurs confrontent leurs conceptions de la situation et généralisent leurs justifications au regard d'un bien commun. Le désaccord peut être de différentes natures. Il peut s'agir soit d'un « litige » autour des attributions de grandeur ou de petitesse – la qualification d'un être ou d'un objet est contestée –, soit d'un « différend » qui porte alors sur la définition même de la grandeur (Boltanski et Thévenot, 1991, p. 98). Précisons ce propos.

Pour rappel, les états de grandeurs ne sont pas attribués *ad vitam aeternam* à des personnes mais selon des situations. Contrairement aux objets, un être peut passer d'un registre à un autre, convoquer l'un ou l'autre monde dans son propos. Plus encore, « chaque personne doit affronter quotidiennement des situations relevant de mondes distincts, savoir les reconnaître et être capable de s'y ajuster. » (Boltanski et Thévenot, 1991, p. 266). La pluralité des mondes au sein d'une même situation permet la critique et conduit éventuellement à un litige. Cette critique prend la forme d'un « dévoilement », lequel consiste à mettre en évidence des êtres (y compris soi-même si l'on change de posture) et objets issus d'un autre monde dont la présence biaise, modifie, voire disqualifie l'épreuve en cours. La contestation peut également porter sur l'importation d'un état de grandeur issu d'un autre contexte, jugé inadmissible dans la situation donnée. Sera alors dénoncé un « privilège » lorsqu'un « transport de grandeur » illégitime affecte la situation ou un « handicap » en cas de « transport de misère », *i.e.* d'un état de petitesse (Boltanski et Thévenot, 1991, p. 271). Cela peut

mener à divers cas de figure comme le retrait d'un acteur ou l'organisation d'une nouvelle épreuve jugée plus valide.

Si le désaccord persiste et démontre l'impossibilité de tenir une nouvelle épreuve, il est fort à parier qu'il s'agit d'un différend quant au monde pertinent pour régir la situation. Épurer l'épreuve ne suffit plus car le différend requiert de changer la nature même de l'épreuve, au nom d'un autre principe supérieur commun qui aura le mérite de clarifier la situation.

Outre la clarification dans un monde, une autre figure centrale de la résolution d'une dispute est le compromis, c'est-à-dire la reconnaissance et l'acceptation d'une situation hétérogène, composite où des arguments relevant de l'un ou l'autre monde sont dès lors équivalents.

Dans le compromis, les participants renoncent à clarifier le principe de leur accord, en s'attachant seulement à maintenir une disposition intentionnelle orientée vers le bien commun. Cet objectif est réalisé en cherchant l'intérêt général, c'est-à-dire non seulement l'intérêt des parties prenantes mais aussi l'intérêt de ceux qui ne sont pas directement touchés par l'accord. (Boltanski et Thévenot, 1991, p. 338)

Par essence fragile, le compromis – afin de ne pas être taxé de « compromission » – peut être solidifié par des êtres et objets qui incarnent simultanément les différents mondes, par exemple les droits (monde civique) des travailleurs (monde industriel), l'entreprise (monde marchand) familiale (monde domestique), le service public (monde civique) compétitif (monde marchand), *etc.* Néanmoins, le compromis n'est jamais acquis et peut toujours faire l'objet d'une remise en question.

Le cadre épistémologique et méthodologique posé, considérons à présent les trois articles au cœur de ce travail de recherche avant d'en proposer une discussion transversale.

ARTICLE 1 – AU-DELÀ DES *SUCCESS STORIES*, QUEL PROCESSUS DE LIBÉRATION ? ÉTUDE DE CAS AU SEIN DU SECTEUR PUBLIC BELGE¹²

1. Introduction

Bien que né il y a plusieurs décennies, le terme d'entreprise libérée n'a réellement suscité l'intérêt dans la sphère francophone que depuis la parution de l'ouvrage de Getz et Carney de 2009. Un intérêt d'abord de la part des professionnels, ensuite de la presse, et tout récemment du monde scientifique. Des *leaders* inspirés ont ainsi suivi – ou appliqué sans en être totalement conscients – les préceptes de libération à leurs organisations et invitent aujourd'hui l'ensemble des patrons à suivre leur exemple.

Au dire des partisans, toute organisation pourrait être libérée, quels que soient sa taille, son secteur d'activités, ses particularités. Un tel présupposé sera testé au cours de notre article, résolument empirique. Le cas investigué est en effet celui d'un ministère belge, aujourd'hui appelé Service Public Fédéral (SPF). Comme toute administration publique, il fait face à de multiples contraintes réglementaires qui peuvent constituer autant de freins à la libération.

Ensuite, la médiatisation intensive de plusieurs entreprises libérées, d'ailleurs souvent les mêmes, et les nombreux témoignages mettant en avant les mesures prises et les résultats atteints restent généralement silencieux sur une large part de la gestion du changement. Particulièrement, la négation de différents acteurs au sein du processus semble récurrente, parmi lesquels les instances de concertation sociale. Au vu de la prégnance des syndicats en Belgique, le rôle que ceux-ci peuvent jouer dans un dessein de libération constitue dès lors la seconde originalité de l'étude de cas servant de base à cet article.

Une brève revue de littérature constitue la première partie de ce papier, centrée sur la notion même d'entreprise libérée ainsi que sur la gestion du changement y associée, en ce compris le cadre théorique mobilisé pour la discussion. La seconde section développe pour sa part la méthodologie qualitative adoptée pour l'investigation du cas. La

¹² Article rédigé en collaboration avec François Pichault et publié en 2017 dans la Revue Internationale de Psychologie et de Gestion des Comportements Organisationnels (RIPCO), vol. 23, n°56, 87-107.

troisième, au cœur de cet article, présente l'étude de cas et les résultats empiriques obtenus, et ce de façon chronologique, avant de se pencher sur les perceptions des acteurs. Enfin, une discussion de ces résultats, articulée selon le cadre théorique développé dans la revue de littérature, est proposée dans la quatrième partie.

2. Un concept en construction

Bien qu'apparu il y a plus de vingt ans (Peters, 1992), le terme d'entreprise libérée n'est pas encore défini clairement. La revue de littérature proposée ici ne prétend pas être exhaustive, ni absolument scientifique. À l'heure actuelle, la majorité des écrits sur ce sujet ne sont effectivement pas académiques, mais proviennent d'opinions et de témoignages, exprimés notamment dans la presse ou en ligne, ainsi que de quelques ouvrages rédigés par des consultants. La scientificité faisant défaut à ces propos ne leur enlève pourtant pas tout intérêt car, bien que le *storytelling* enjolive souvent les faits, les perceptions d'acteurs constituent la base empirique qualitative sur laquelle repose cet article (*cf. infra*).

Une délimitation de la notion d'entreprise libérée est d'abord esquissée avant que ne soit abordée la question même de la gestion du changement, en favorisant la distinction classique entre polyphonie et panoptisme.

2.1. Entreprise libérée : une tentative de circonscrire la notion

Un premier constat, qui peut par ailleurs être fait étymologiquement, est que l'entreprise libérée est une idée née en opposition. Le terme « libérée » renvoie effectivement à un affranchissement des carcans du système hiérarchique pyramidal traditionnel et des modes de management associés, ou plutôt aux dérives perçues de ce système. Celles-ci sont au nombre de trois : « le management désincarné » qui renvoie à la déconnexion entre les injonctions du *top management* et les réalités opérationnelles ; « le management de la défiance », c'est-à-dire le surinvestissement dans un contrôle permanent et d'innombrables procédures ; « le management malveillant »¹³ qui postule une aversion naturelle pour le travail ne pouvant être palliée que par des incitants financiers.

¹³ <http://www.letemps.ch/economie/2015/12/15/liberer-entreprise-quoi>

La notion d'entreprise libérée n'est pas, à l'heure actuelle, un concept construit puisqu'aucune définition claire et arrêtée n'existe, peut-être en raison du caractère polymorphe qu'elle suppose. Getz énonce quant à lui une définition large : « une forme organisationnelle radicalement différente dans laquelle les salariés sont entièrement libres d'agir pour le bien de l'entreprise » (2012, p. 27). Tandis que l'opposition est à nouveau soulignée, il apparaît que le principe essentiel est indéniablement – et logiquement – celui de l'affranchissement, transparaisant dans la culture d'entreprise, ses valeurs, ses modes de fonctionnement.

Néanmoins, réduire l'entreprise libérée à la centralité de liberté est stérile pour comprendre les réalités que recouvre cette notion. Malgré l'unicité de chaque organisation, les auteurs eux-mêmes soulignent qu'il existe des similitudes entre les entreprises libérées qu'ils ont étudiées, dont les « *leaders libérateurs* » se font les porte-paroles. À défaut d'une définition stricte, laquelle pourrait en définitive masquer la variété des situations, ces ressemblances peuvent être considérées comme des composantes d'une sorte d'idéal-type :

- une forte culture d'entreprise et une centralité des valeurs ;
- l'absence de contrôle formel, remplacé par la confiance *a priori* et l'auto-direction ;
- une prise de décision davantage collégiale et entre les mains des travailleurs en vertu du principe de subsidiarité ;
- une responsabilisation des travailleurs (source d'un engagement fort) ;
- l'absence de hiérarchie intermédiaire ou son évolution vers un rôle de coach ;
- l'absence de fonctions support ou leur évolution vers un rôle de facilitation.

Si les auteurs se refusent à parler de *one best way*, ils définissent néanmoins quatre principes universels à suivre : « cesser de parler et commencer à écouter » ainsi qu'instaurer l'égalité (en supprimant les symboles et pratiques contraires), « commencer à partager ouvertement et activement sa vision de l'entreprise pour permettre aux salariés de se l'approprier », « arrêter d'essayer de motiver les salariés » car la vision fédératrice amènera l'automotivation et l'autodirection et « rester vigilant » pour que la dynamique perdure (Getz et Carney, 2009, p. 15).

La méthode ainsi esquissée reste particulièrement vague. Il ressort que le ton péremptoire est contrebalancé par le caractère large et imprécis des directives. D'aucuns pourraient y percevoir une liberté accordée aux entrepreneurs de la libération. Néanmoins, nous y voyons davantage une forme d'ambiguïté quant à la gestion du changement, d'autant que cette dernière n'est pas levée à travers les cas d'ores et déjà relatés. Développons à présent cette suspicion.

2.2. Entreprise libérée : une opacité autour de la gestion du changement

Si les partisans de l'entreprise libérée n'hésitent pas à parler d'une révolution en marche dans des dizaines d'entreprises, il est frappant de constater que les cas mentionnés sont souvent les mêmes et ont fait l'objet d'une médiatisation intensive, parmi lesquels Favi, Chrono Flex, W. L. Gore & Associates, ou encore Harley Davidson. Tandis que la philosophie prônée par les « *leaders libérateurs* » et les – nouveaux – modes de fonctionnement introduits dans leurs entreprises sont largement relatés, il apparaît que la façon dont a été mené le processus de changement en tant que tel demeure opaque.

Les succès sont ainsi célébrés et l'ensemble des médias s'en fait le relais. Toutefois, bien que tous soulignent la « foi » et le « courage » (Getz et Carney, 2009) dont il faut faire preuve pour avancer sur la voie difficile de la libération, la manière dont sont effectivement surmontées les embûches est évasive, voire passée sous silence. Cela ouvre la porte à nombre de détracteurs qui, parmi la pléthore de critiques qu'ils adressent à l'entreprise libérée, en dénoncent l'autoritarisme et la violence sociale sous-jacents (Collectif des MECREANTS, 2015).

Parallèlement, la majorité des promoteurs de cette nouvelle organisation – dont nombre de caractéristiques ont en réalité été théorisées de longue date (Verrier et Bourgeois, 2016) – semble faire fi des multiples instances représentatives des collaborateurs qui existent. Lorsque Getz et Carney (2009) mentionnent les syndicats, ceux-ci sont assimilés à des freins, parfois « extrémistes », parfois « accommodants », jamais acteurs du changement.

On se trouverait ainsi au cœur d'un paradoxe. Il semble que la manière dont est pensé le processus de libération reste fondamentalement marquée par une sorte de disciplinarisation du corps social, très éloignée de l'idéal de libération pourtant invoqué.

Il s'agirait avant tout d'imposer une nouvelle vision, définie par quelques-uns, à l'ensemble de l'organisation en évitant de s'embourber dans les aléas de négociations qui seront inévitablement dominées par les tenants des anciennes logiques bureaucratiques.

Nous arrivons ainsi à la question centrale de ce papier. Le processus de libération, en tant que processus de changement, est-il nécessairement de nature panoptique (Foucault, 1975) pour pouvoir s'affranchir des modes de fonctionnement traditionnels ? Ou bien peut-il emprunter des voies différentes, plus ouvertes à la polyphonie (Pichault, 2013), et davantage susceptibles de préparer le terrain à une libération effective ?

Nous proposons pour ce faire de nous référer au cadre analytique de la théorie de l'acteur-réseau (Akrich, Callon et Latour, 2006) qui permet de repérer la présence des principes de base d'un management polyphonique. Cette théorie s'articule en plusieurs phases distinctes :

- la contextualisation du changement, par laquelle il s'agit de caractériser le système d'influence en vigueur et de repérer l'ensemble des protagonistes en présence (y compris les premiers niveaux de la ligne hiérarchique, souvent négligés par les analystes du changement alors qu'ils sont la plupart du temps au cœur de toutes les contradictions), leurs enjeux et intérêts, leurs atouts et leurs capacités de mobilisation ;
- la problématisation, c'est-à-dire la formulation, à partir des énoncés problématiques en provenance des différents protagonistes, d'une controverse commune par rapport à laquelle les uns et les autres vont pouvoir se situer ;
- l'enrôlement qui conduit à repérer les porte-paroles légitimes des divers acteurs et à leur affecter des missions précises ;
- la constitution de points de passage obligés (lieux ou événements susceptibles d'augmenter la convergence entre les parties prenantes) ;
- le rallongement du réseau par l'incorporation de nouveaux acteurs et par son ancrage dans les temporalités des autres processus en cours.

Ces cinq étapes serviront de base pour le déroulé de la discussion, dans l'ultime partie de cet article. Avant cela, développons la méthodologie mise en œuvre ainsi que les résultats empiriques bruts.

3. Méthodologie : le choix de l'étude de cas

Au vu de la nécessité de recherche empirique systématique et approfondie sans un biais de parti pris ou autre, il nous a paru indispensable de recourir à une étude de cas pour mieux comprendre les logiques sous-jacentes à l'œuvre. Malgré son caractère unique et non généralisable, l'étude de cas nous paraît indiquée non seulement pour avoir une bonne compréhension du phénomène à l'étude et des éléments de contexte liés à sa mise en œuvre, mais aussi de la dynamique déployée par les acteurs, qui est au cœur de nos interrogations (Yin, 2009).

En outre, il nous est apparu intéressant d'explorer la réponse à notre question de recherche dans un contexte particulier – celui d'une administration publique belge – alors que la plupart des cas médiatisés de libération se situent dans le cadre d'entreprises privées, souvent de taille modeste.

Les administrations publiques belges ont connu comme beaucoup d'autres, depuis le début des années 2000, de nombreux processus de changement s'inscrivant dans la logique du *New Public Management* (Pichault, 2007). Ces processus de modernisation ont été à l'origine de nombreuses tensions identitaires (Rondeaux, 2012) qu'il s'agit de garder en mémoire lorsqu'on s'intéresse à la question de la libération dans le secteur public.

Par ailleurs, la Belgique est caractérisée par un taux de syndicalisation parmi les plus élevés d'Europe, avec un dialogue social très institutionnalisé (Léonard et Pichault, 2016). À cet égard, le dialogue social au sein du secteur public est édifiant. Sans qu'il soit nécessaire de détailler précisément son fonctionnement, soulignons que divers comités hiérarchisés possèdent chacun leurs champs d'action respectifs (Jacob, 2001). Dans le cas qui nous concerne, le périmètre de changement considéré relève d'un comité de concertation de base. Comme son nom l'indique, la compétence de ce dernier est la concertation, et ce au niveau local de l'administration concernée – par opposition à d'autres comités qui négocient pour l'ensemble de la fonction publique belge. En

d'autres termes, il existe une obligation légale pour les représentants de l'employeur de concerter avec les acteurs syndicaux. Toutefois, les opinions exprimées et l'issue des discussions sont non contraignantes. Après avoir répondu aux prescriptions légales, la direction est donc libre d'agir en tenant compte ou non des échanges. Ce choix n'est évidemment pas sans incidence sur les relations sociales et, partant, la gestion du changement à venir.

Notre positionnement méthodologique nous conduit donc à sélectionner un cas « extrême » : comment se passe un processus de libération dans ces conditions ?

Après avoir obtenu l'autorisation de mener notre recherche de manière « libre », c'est-à-dire sans tabou, nous avons entamé une démarche qualitative fondée sur des entretiens semi-directifs.

Au total, durant trois mois, 14 entretiens ont été réalisés auprès d'une variété d'acteurs : le président du comité de direction, deux directeurs opérationnels, le directeur des ressources humaines, trois responsables hiérarchiques, un responsable intermédiaire des ressources humaines – rencontré à deux reprises en début et en fin d'investigation –, deux collaborateurs et trois délégués syndicaux, dont un est depuis peu permanent syndical. En sus, quelques mois après la fin des investigations, des échanges écrits – avec le président du comité de direction – et téléphoniques – avec le directeur des ressources humaines – ont permis d'affiner la compréhension de certains points et d'obtenir un suivi des initiatives en cours dans le SPF. Par souci de clarté et de confidentialité, les interlocuteurs sont identifiés comme suit à travers l'article :

- Président du comité de direction
- Directeur opérationnel 1
- Directeur opérationnel 2
- Directeur RH
- Manager opérationnel 1
- Manager opérationnel 2
- Manager opérationnel 3
- Manager RH
- Collaborateur 1

- Collaborateur 2
- Délégué syndical 1
- Délégué syndical 2
- Délégué syndical 3

Les entretiens étaient centrés sur la manière dont le processus de changement a été mené : les principales étapes apparaissant aux yeux des interviewés, les problèmes rencontrés, les avantages observés, le soutien obtenu en cours de route, *etc.*

Une analyse thématique a été menée sur la base d'une grille distinguant les principales étapes logiques dégagées par la théorie de l'acteur-réseau : contextualisation, problématisation, enrôlement, points de passage obligés, rallongement. Ces phases constituent le déroulé de la discussion avant laquelle est présentée l'étude de cas en tant que telle. Cette dernière, pour faciliter la compréhension et la clarté du propos, est articulée chronologiquement et conclue par les réactions des parties prenantes.

4. Étude de cas

Présentons à présent les résultats des investigations. Ceux-ci sont subdivisés en quatre sections, à savoir le contexte, l'origine du projet de changement, la conduite de celui-ci et les réactions des divers acteurs. Ces éléments seront par la suite analysés à l'aune de la théorie de l'acteur-réseau dans la discussion.

4.1. Contexte

L'organisation investiguée est un SPF belge – anciennement appelé ministère. Par-delà les spécificités relatives au dialogue social explicitées *supra*, plusieurs caractéristiques inhérentes à la fonction publique distinguent le SPF des entreprises privées classiques.

Ainsi, le SPF, d'une part, est sous la tutelle d'un cabinet ministériel qui impose diverses contraintes, notamment budgétaires et, d'autre part, connaît un fonctionnement fortement régulé par des textes légaux et réglementaires. La liberté d'action peut donc être entravée par les prescrits en matière de recrutement, de rémunération, de statut, de financement, *etc.*

En outre, la direction même du SPF est particulière car constituée de mandataires. Le président du comité de direction ainsi que les sept directeurs se voient conférer par

l'autorité politique un mandat de six ans. À l'inverse, les membres de la hiérarchie intermédiaire et du personnel jouissent d'une stabilité d'emploi importante.

4.2. Origine du changement : une opportunité financière à saisir

Le changement initialement élaboré au sein du SPF concerne un réaménagement des espaces de travail, plus précisément la modernisation d'un bâtiment et le rapatriement de collaborateurs alors séparés au sein de cet endroit.

Refusé pour des raisons budgétaires, le projet est réactivé deux ans plus tard, en 2012, grâce à un financement visant l'efficacité et l'amélioration de l'administration publique. Deux composantes majeures alimentent le questionnement, à savoir une satisfaction au travail relativement faible parmi les collaborateurs, notamment en raison de problèmes de mobilité, et un manque d'attractivité pour les profils techniques. Tant vis-à-vis de l'interne que de l'externe, il importe de réhabiliter l'image que renvoie l'administration.

Le processus est donc déjà entrepris lorsqu'est nommé le nouveau président du comité de direction. Ce dernier, intimement convaincu des bienfaits de l'entreprise libérée, donne alors une dimension plus large au changement, d'un point de vue davantage philosophique, mais également en envisageant les suites à donner au changement strictement structurel. Bien que le projet implique nécessairement une modification de la culture d'entreprise par les bouleversements organisationnels qu'il amène, c'est à une réelle transformation culturelle que souhaite parvenir le président.

4.3. Conduite du processus de changement

Tout d'abord pensée par un groupe restreint de huit acteurs, l'ensemble du personnel est invité à rejoindre l'initiative lorsque la validation gouvernementale est acquise.

Le premier temps consiste à construire la vision à travers trois *workshops* réunissant une centaine de collaborateurs, sur les 1.200 que compte le SPF. Le premier *workshop* invite les membres du personnel à rêver à l'organisation et aux modes de travail qu'ils souhaiteraient. Le deuxième recentre les esprits vers la définition d'objectifs et de moyens pour les atteindre. Le troisième détaille davantage les actions à entreprendre et élabore une stratégie de communication à destination du comité de direction.

Par la suite, à nouveau sur base du volontariat, six groupes de travail sont constitués pour chacune des thématiques identifiées : les espaces de travail, les technologies de l'information et de la communication, la culture et la gestion du changement, la gestion des documents et archives, les processus de travail, ainsi que la communication du projet.

Parmi plus de deux cents volontaires, sont choisies dix personnes pour chacun des groupes, en variant les profils afin que chacun devienne ambassadeur du changement auprès de ses collègues.

À ce stade, bien que les prescriptions légales en matière de concertation soient respectées, les syndicats ne se sentent nullement impliqués en tant que tels dans la construction du changement. En conséquence, certains délégués syndicaux se portent volontaires pour intégrer les groupes de travail. La conciliation de la double casquette en tant que collaborateur et délégué s'avère cependant délicate, d'autant que ces acteurs syndicaux estiment que les décisions sont déjà actées.

On a participé à deux ou trois réunions de ce groupe de travail. Mais, après la deuxième, on s'est rendu compte que c'était un peu... Comment dire ? Pour le show. Les décisions étaient déjà prises. [...] Si c'est comme ça, ça ne sert à rien du tout de participer. [Délégué syndical 1]

Après quelques rencontres, les délégués choisissent de se retirer des groupes et concentrent leurs actions sur la concertation sociale autour des aspects pour lesquels ils considèrent avoir une marge de manœuvre. Ceux-ci, en définitive, ont majoritairement trait aux obligations de l'employeur en matière de bien-être au travail.

Bien qu'elles ne soient pas strictement séparées dans le temps et se recouvrent, deux phases sont à distinguer concernant le changement au cours au sein du SPF : d'une part, un changement davantage tangible qui concerne les espaces de travail, le télétravail et la suppression de l'obligation de pointer ; d'autre part, un changement plus diffus concernant la culture d'entreprise et l'organisation du travail.

4.4. Une première phase visible : la transformation des lieux et temps de travail

Concrètement, le changement inclut d'abord la modification des espaces de travail (*open spaces* et *flexdesk*), la généralisation du télétravail jusqu'à deux jours par semaine et la fin de l'obligation de pointer, l'adhésion à ces deux derniers aspects étant encouragée, mais laissée à la discrétion de chacun. Par vague, les équipes voient successivement le projet se concrétiser, non sans heurts.

Le choix de l'ordre dans lequel rénover les étages est d'ordre pratique, mais, selon les protagonistes autres que la direction et la logistique, n'est pas explicité. L'agencement d'ensemble s'avère complexe et engendre de multiples déménagements pour certains. En sus, si le *flexdesk* n'est pas total – les équipes se voient attribuer des zones, même si chacun peut travailler où bon lui semble – le *cleandesk*¹⁴ est quant à lui introduit à l'extrême, « de façon bulldozer » [Directeur opérationnel 1]. Ainsi, l'attribution des espaces est sujette à conflit et aucune modification n'est tolérée. La résistance est donc importante, y compris parmi la hiérarchie, et se traduit entre autres par une pétition. Les premières équipes ont donc difficilement vécu l'imposition du changement.

Personne n'osait ouvrir la bouche. Des gens [...] étaient malheureux comme des pierres parce que... C'est le contrôle social. Personne n'osait relever la tête, arrêter de travailler. Parce qu'il y a différents espaces, on peut... Ils n'osaient pas aller boire un café. [Directeur opérationnel 1]

Avec l'adoucissement des normes quant à la modification des espaces et en ayant recours au *coaching* pour les fonctions dirigeantes, les esprits s'apaisent peu à peu tandis qu'apparaissent les bénéfices des changements apportés, en termes d'outils et d'environnement de travail.

Lorsque cette transformation était visible à l'œil nu, on sentait un essoufflement de la résistance. [Manager RH]

¹⁴ Le *flexdesk* consiste à cesser de réserver un poste de travail à chaque travailleur et à favoriser l'optimisation de l'espace par une allocation flexible des postes de travail en fonction des besoins d'occupation à l'instant t. Le *cleandesk* désigne l'obligation de libérer son espace de travail de tout élément personnel à la fin de chaque session de travail (Brunia et Hartjes-Gosselink, 2009).

Si divers problèmes persistent – disponibilité des places, confidentialité, concentration, *etc.* – les vagues successives de déménagement sont réalisées plus sereinement, sans que les personnes impliquées plus tardivement dans le projet n'aient conscience des difficultés auxquelles ont fait face les collaborateurs des équipes pilotes, taxant parfois ces derniers de conservateurs. En deux ans, l'ensemble du projet structurel est complété.

En ce qui concerne le télétravail, sous l'impulsion de l'autorité fédérale, celui-ci était déjà présent préalablement au projet au sein de l'administration et couplé à un système d'évaluation par objectifs (*cf. infra*). Il concerne aujourd'hui 67 % des membres du personnel, contre 3 % originellement.

Enfin, le troisième volet tangible du changement est celui de la suppression de l'obligation de pointer. Cette suppression, déjà initiée au sein d'autres administrations publiques, avait soulevé de vives résistances syndicales et a donc été introduite sous forme volontaire. Le parti pris est de préserver le libre choix des collaborateurs. Il s'agit en réalité d'un des chantiers où la concertation sociale est la plus vive, « la plus difficile » aux dires du président du comité de direction. Parce que le principe suppose de quitter le contrôle du temps de travail pour un contrôle basé sur les objectifs, le risque d'une surcharge et d'une pression accrue sur les collaborateurs semble considérable pour les acteurs syndicaux. Selon eux, la stratégie employée par la direction est limpide : dans la mesure où la concertation n'est obligatoire que pour une mesure générale, la mise en place d'un projet pilote progressivement étendu aux équipes qui le souhaitent permet de maintenir les syndicats hors-jeu durant la majeure partie du processus. La direction argue pour sa part qu'une majorité du personnel est elle-même demandeuse d'une suppression de l'obligation de pointer. En définitive, la concertation a majoritairement pris place quant au nombre de jours de compensation accordés à ceux qui ne pointeraient plus et ne récupéreraient donc plus leurs heures supplémentaires. De plus, parce qu'il reste nécessaire de présenter son badge à l'entrée et à la sortie du bâtiment pour des raisons de sécurité, le sentiment de contrôle reste prégnant, une vérification pouvant être demandée *a posteriori* par tout supérieur soupçonnant un abus. À l'heure actuelle, le bien-être engendré par les changements structurels semble unanimement reconnu d'après les personnes interviewées, bien qu'aucune enquête de

satisfaction n'ait été menée. Un an après le dernier déménagement, l'équipe projet initiale est dissoute.

4.5. Une seconde phase plus diffuse : culture et organisation du travail

D'autres initiatives participent à la poursuite du changement au sein du SPF : l'évaluation par objectifs, des initiatives liées à la culture d'entreprise ainsi que l'accompagnement du management et des équipes.

Tout d'abord, une évaluation par objectifs est aujourd'hui en place suite à une initiative fédérale invitant l'ensemble des SPF à adopter le système. À partir d'une stricte réglementation et à l'aide d'un outil informatique, plusieurs entretiens sont organisés. En principe, obtenir durant deux années successives la mention « exceptionnel » signifie une augmentation de traitement. À l'inverse, deux évaluations successives de niveau « insuffisant » sont supposées conduire à des sanctions pouvant aller jusqu'au licenciement. Néanmoins, selon plusieurs acteurs rencontrés, des consignes implicites auraient été données aux évaluateurs quant à l'attribution de notes extrêmes, sans que cela semble nuire au fonctionnement d'ensemble.

Le système réglementaire derrière ne permet pas de jouer le jeu. Le jeu n'en vaut pas la chandelle. C'est l'école des fans au bout du compte. [...] Par contre, les gens connaissent leurs objectifs et respectent leurs deadlines. 90% fonctionnent bien. Ça commence à rentrer un peu plus dans la culture. [Directeur opérationnel 1]

Ce propos témoigne du paradoxe récurrent auquel font face les membres du SPF : la volonté du président d'instaurer une logique reposant sur la confiance et le lâcher-prise des managers se heurte aux nombreuses contraintes réglementaires et aux fonctionnements hiérarchiques de l'administration.

Relativement à la culture d'entreprise, une initiative peut être mise en avant, à savoir les « comités des petits cailloux » – métaphore usitée en référence au caillou qui gênerait dans la chaussure – instaurés dans chacune des directions générales. L'objectif est la libération de la parole afin qu'un collaborateur puisse exprimer un souci quel qu'il soit

sans devoir suivre la voie hiérarchique. Il ressort que ce fonctionnement n'a pu devenir effectif que lorsqu'il a été intégré aux réunions des comités de gouvernance préexistants.

Or l'idée était que les collaborateurs puissent choisir les actions eux-mêmes tandis qu'ici ça a été remis dans la hiérarchie. À la question « qui est responsable des petits cailloux », la réponse est « personne » vu que tout le monde peut lancer une réunion. Il faut des points de contacts, des relais pour faire vivre le projet, mais finalement ça ne marche pas vraiment. [Manager RH]

Ce verbatim illustre un second paradoxe relevé par plusieurs acteurs : la responsabilisation complète ne peut naître qu'à partir du moment où existe une certaine maturité chez les collaborateurs. Avant ce stade, les personnes ne sont pas prêtes et l'accompagnement reste nécessaire. Il en va de même pour les relations avec les organisations syndicales et la hiérarchie intermédiaire.

On n'est pas dans la co-gestion [...] Pour avoir une co-gestion, il faut une maturité des deux côtés. Malheureusement, honnêtement, nous ne l'avons pas. Ne jamais oublier que tout ce qu'on est en train de faire, dans toutes les organisations ici [donner plus d'autonomie à tous les collaborateurs], c'est une perte d'influence et de pouvoir des syndicats et des managers. [...]. Vous pouvez avoir en fait des ennemis des deux côtés quoi. Ils ont les mêmes craintes. [Président du comité de direction et Directeur RH]

Une autre initiative est donc celle de l'accompagnement du management et des équipes vers la culture d'autonomie et de libération recherchée. Instauré récemment, ce projet vise à faciliter l'intégration de nouvelles notions comme la gestion du temps, l'évaluation en commun, etc. L'implication se fait uniquement sur base volontaire, le directeur des ressources humaines espérant qu'il en découlera un effet d'entraînement parmi les collaborateurs. Il s'agit donc d'un changement volontairement inscrit dans le temps long pour lequel il n'est pas encore possible de tirer des conclusions.

4.6. Une adhésion à la vision et des réactions variables

La philosophie prônée par le président du comité de direction et largement médiatisée semble limpide d'un point de vue extérieur. Elle n'est néanmoins pas toujours communiquée comme telle en interne.

On part du principe qu'il vaut mieux éviter d'amener un gros éléphant là, en plein de milieu de la pièce, qui va se faire descendre par les syndicats, par les gens de l'extérieur, etc. [...] Il y a comme ça toute une série de choses qui se sont mises en place, qui étaient complémentaires, mais qui n'étaient pas annoncées comme un grand plan global. [...] Pas par volonté d'occulter mais de ne pas ouvrir le flanc à des attaques prématurées et trop faciles. Typiquement, il faut attendre que la dynamique de changement ait grandi de telle sorte qu'elle soit pratiquement irréversible avant d'en parler publiquement. La transparence est un concept hypocrite et nébuleux. Dire ce qui est vrai mais ne pas tout dire est l'une des conditions du succès d'un processus de changement. [Président du comité de direction]

Néanmoins, si le choix est fait d'être prudent quant à la communication interne, un facteur de réussite essentiel mis en avant est celui du soutien collectif de la démarche, particulièrement au sein de la hiérarchie. Dès son arrivée, le président a donc remanié le comité de direction pour qu'il corresponde davantage aux profils à même de réaliser les objectifs fixés. Un seul des directeurs précédents est toujours en place. Le président lui-même est conscient de ce paradoxe, à savoir introduire de la violence par rapport à certains pour qu'ils intègrent la philosophie et ne violentent plus eux-mêmes les personnes sous leur responsabilité en les privant de liberté. Cela ne va pas sans susciter de nombreuses craintes parmi les personnes concernées qui, si elles adhèrent sur plusieurs principes, sont parfois en désaccord avec la vision de libération prônée.

Je vois trop d'incohérences. Peut-être aussi parce qu'il ne faut pas être trop dogmatique. Avoir une vision c'est bien, mais il faut aussi voir quelle est la réalité et comment exécuter cette vision dans la réalité. [Directeur opérationnel 2]

Particulièrement, la suppression de nombreux outils et procédures s'avère problématique, voire dangereuse pour certains membres de la hiérarchie. Ces derniers estiment que l'insuffisance de suivi global va à l'encontre des obligations réglementaires auxquelles fait face le SPF, par exemple en cas d'audit. Les directions générales sont donc contraintes de maintenir à leur niveau divers outils de *reporting*, sans qu'existe selon eux le soutien nécessaire au niveau central du SPF. Ce dernier demeure pourtant responsable de la réalisation des missions de service public qui lui sont confiées, mais d'aucuns pensent que la prise en charge effective et l'atteinte des résultats sont devenues opaques d'un point de vue transversal.

Aux niveaux inférieurs de la hiérarchie, où les personnes ne sont pas mandataires et ont donc des fonctions plus stables dans la durée, c'est au travers de programmes de formation et de *coaching* que l'adhésion est recherchée. Toutefois, plusieurs difficultés émergent. Premièrement, les collaborateurs sont directement contraints par les exigences opérationnelles du terrain. La participation aux sessions de formation, lorsqu'elle n'est pas obligatoire, n'est donc souvent pas prioritaire. Deuxièmement, les changements introduits nécessitent une modification profonde du rôle du manager vers du soutien plutôt que du contrôle. Or les modes de fonctionnement jusqu'alors en place sont aux antipodes d'une confiance *a priori* et d'un « relâchement » du contrôle hiérarchique. On ne s'étonnera donc pas que l'adhésion des collaborateurs à la démarche reste variable.

*Certains y croient, d'autres ne sont pas dupes, la majorité s'en fout.
Tant que ça ne change pas le quotidien, les gens s'en foutent. Ça
n'impacte que le top. [Directeur opérationnel 1]*

Certains soutiennent effectivement la vision insufflée au sein du SPF. Pour ces derniers, un risque non négligeable de désillusion est souligné. De fait, les paradoxes entre discours et pratiques ainsi que le départ récent du président à la suite d'un conflit avec son ministre de tutelle pourraient amener un essoufflement du changement. D'autres mettent en avant les bénéfices des changements de l'espace de travail et la flexibilité apportée par le télétravail, sans se préoccuper du *storytelling* l'entourant.

À mon humble avis, j'ai l'impression... Dans chaque changement, il y a une étape positive, bien sûr, donc on évolue. Mais on fait beaucoup de bruit, beaucoup de vent pour pas grand-chose en fait.
[Collaborateur 1]

D'autres enfin pensent qu'il existe un décalage entre, d'une part, les impératifs opérationnels et les nombreuses prescriptions qui rythment le quotidien et, d'autre part, la création d'une image factice à travers une communication externe participant surtout à la médiatisation du président lui-même.

Fidèle à la philosophie qu'il défend lorsqu'il aborde la notion de libération, le président du comité de direction se refuse à parler de méthodologie, d'objectifs à atteindre et, partant, d'une quelconque forme d'évaluation à travers des indicateurs clairement définis. Néanmoins, la libération est déclinée dans une variété de projets et s'inscrit dans un plan de management élaboré pour le SPF à l'arrivée du président, par rapport auquel ce dernier est évalué personnellement chaque année. Ces exigences requises au niveau global ne se traduisent cependant pas par un suivi et une évaluation *stricto sensu* de la démarche. Celle-ci est davantage jaugée à travers quelques indices parfois ténus tels que la diminution du taux d'absentéisme, la réduction de délais de traitement, le sentiment apparemment positif des clients, l'usage des espaces et outils par les collaborateurs... En conséquence, chacun réalise sa propre évaluation du changement, selon les contacts et discussions qu'il noue, mais surtout selon ses propres perceptions et positionnements.

On peut alléger les processus, mais il faut des indicateurs pour voir si on va dans la bonne direction. Comment peut-on proclamer que ça fonctionne si on n'analyse rien ? [Manager RH]

Couplé à la nécessité d'une adhésion de tous pour créer une dynamique collective, le risque de personnalisation de la démarche est mis en avant. En l'occurrence, bien que le changement global soit impulsé et soutenu par le président du comité de direction, certains chantiers ont été initiés par d'autres membres du personnel avant son arrivée. La démarche est par ailleurs aujourd'hui portée en interne par plusieurs acteurs, notamment au sein de la fonction ressources humaines. Le départ récent du président n'est donc pas perçu comme un risque majeur pour la pérennité du projet. Toutefois,

poursuivre le changement culturel selon le même rythme suppose nécessairement un soutien de la future direction.

5. Discussion : un processus de libération sous l'égide du panoptisme

Nous pouvons à présent examiner le cas à la lumière des différentes étapes logiques de la théorie de l'acteur-réseau. Il va sans dire que ces dernières ne sont pas strictement linéaires et possèdent des frontières poreuses. De plus, parce qu'il s'agit d'un processus continu en perpétuelle évolution, des retours vers les phases précédentes peuvent exister. Néanmoins, nous considérons ici les cinq phases de façon successive par souci de lisibilité.

5.1. Une contextualisation opportuniste

La démarche de libération s'est greffée sur un processus de changement déjà en cours : le réaménagement des espaces de travail autour d'un regroupement des équipes et le développement du télétravail, dans la perspective des *New Ways Of Working* (NWOW) (Blok, Groenesteijn, van den Berg et Vink, 2011). Le nouveau président, désireux de promouvoir le concept d'entreprise libérée, y voit une opportunité à saisir. À ses yeux, la transformation en cours installe en quelque sorte les soubassements nécessaires à une démarche de libération. Démarche qu'il a par ailleurs déjà menée avec succès dans sa fonction précédente au sein d'une *business unit* d'une entreprise bancaire.

On peut voir dans ce début de processus une forme de travail institutionnel de type culturel, la théorisation en étant l'une des phases incontournables (Greenwood, Suddaby et Hinings, 2002). Nous qualifions l'étape de contextualisation d'opportuniste dans la mesure où le processus de changement en cours autour des NWOW a été saisi comme une opportunité pour servir de base au projet de libération.

5.2. Une problématisation partielle

La problématisation, telle qu'elle est conçue dans la théorie de l'acteur-réseau, suppose la formulation d'une problématique commune au sein de laquelle toutes les parties prenantes trouvent du sens. Nous la qualifions de partielle dans la mesure où, *in fine*, l'ensemble du personnel ne se retrouve pas dans la démarche de libération. Si le projet initial répond effectivement à de réels problèmes (taux de satisfaction au travail,

attractivité de l'organisation), il repose néanmoins sur le travail d'un groupe restreint. Tant le changement logistique que l'impulsion de libération amenée par le président du comité de direction apparaissent comme une solution construite par quelques acteurs.

L'ensemble des collaborateurs est par la suite invité à rejoindre la démarche à travers les différents *workshops*. Il pourrait s'agir là d'un élargissement de la problématisation, mais celle-ci reste en réalité inscrite dans le cadre prédéfini du projet validé par le gouvernement. Les acteurs syndicaux, particulièrement, estiment que la participation est tronquée et vise à valider des options déjà prises en amont.

Ensuite, parce que l'implication repose sur le principe du volontariat, la charge de travail de nombreuses personnes ne leur permet pas de participer et d'exprimer leurs opinions. En définitive, ces derniers perçoivent un décalage entre les problèmes opérationnels auxquels ils font face quotidiennement et les chantiers lancés au sein du SPF. Si le lien entre les principes de libération et la réalité de l'organisation du travail semble évident pour le président, il n'en va pas de même pour une partie des collaborateurs : *Certains y croient, d'autres ne sont pas dupes, la majorité s'en fout.* [Directeur opérationnel 1]

Parallèlement à cette adhésion variable, les décalages dont témoignent les personnes rencontrées entre la rhétorique de libération et leur vécu indiquent également une problématisation partielle. Les perceptions de manque de suivi et de *reporting*, de contrôle potentiel *via* la présentation du badge à l'entrée du bâtiment, d'une évaluation par objectifs factice, d'une imposition douloureuse dans les premiers temps du *flexdesk* et du *cleandesk* en sont autant d'exemples.

5.3. Un enrôlement à géométrie variable

La forte personnalisation du projet autour d'un *leader* charismatique est à la fois une force et, comme nous le verrons plus loin, une faiblesse du projet puisqu'elle le rend très dépendant des aléas de la carrière de ce dernier. Rappelons qu'il n'a pas hésité à renouveler la quasi totalité de l'équipe dirigeante pour mener à bien la démarche, alors qu'un tel « nettoyage par le vide » ne permet guère de parler d'enrôlement des parties prenantes.

Après cet acte rude, un enrôlement est néanmoins amorcé à travers les *workshops* puis les groupes de travail thématiques. Malgré le bémol du volontariat relevé *supra*, il s'agit ici de favoriser effectivement la participation des collaborateurs pour explorer diverses dimensions clés. En outre, plusieurs responsables des ressources humaines se sont engagés à porter le projet, y voyant peut-être une manière de renforcer la légitimité de leur fonction, mais contribuant certainement à inscrire le changement au cœur de l'organisation.

Une catégorie d'acteurs se sent cependant exclue de la dynamique et devient par conséquent un critique parfois acerbe : les partenaires sociaux. Au lieu d'être pleinement considérés comme des partenaires du projet, ils en sont réduits à négocier des compensations marginales et à s'enfermer dans une logique de maximisation des gains. Il en va de même avec la ligne hiérarchique, qui reste réticente à certaines initiatives, par exemple l'ouverture de certaines réunions aux collaborateurs. Le laisser-faire prôné par le président, qui conduirait « naturellement » les membres de la hiérarchie à prendre leurs responsabilités, traduit précisément l'absence d'enrôlement de ces acteurs, dont le rôle critique dans tout processus de changement n'est pourtant plus à démontrer (Balogun et G. Johnson, 2004 ; Rouleau, 2005). Le président et le directeur des ressources humaines attestent eux-mêmes du manque d'enrôlement de ces acteurs en invoquant deux raisons principales, à savoir un manque de maturité et la crainte d'une perte d'influence.

Un tel enrôlement à géométrie variable crée de multiples zones d'incertitude et favorise logiquement l'apparition de stratégies opportunistes (Bajoit, 1988 ; Hirschman, 1972). Si les responsables RH jouent à fond la carte de la libération, en véhiculant les thèmes clés et les comportements appropriés (*loyalty*), les syndicats et certains membres de la ligne hiérarchique entendent faire entendre leur voix (*voice*) en contestant la légitimité du processus en cours tandis qu'une grande majorité d'acteurs se retrouve dans la catégorie de l'*apathy* conceptualisée par Bajoit (1988).

5.4. Des points de non-retour « physiques »

À l'heure actuelle, la trace la plus perceptible de la libération est naturellement le réaménagement spatio-temporel. Les lieux (alternance d'*open spaces*, d'espaces

personnalisés, de lieux de réunion ouverts, *etc.*) et le télétravail font l'objet d'un intense travail de médiatisation et sont une source de fierté pour de nombreux collaborateurs. Il semble bien qu'à ce niveau, aucun retour en arrière ne soit possible. Ces points de passage obligés ont en quelque sorte créé de l'irréversibilité.

Il en va de même en ce qui concerne la suppression de l'obligation de pointer pour laquelle on imagine mal, vu la proportion importante du personnel ayant basculé dans le nouveau système, que l'on en revienne aux anciens modes de fonctionnement.

Malgré les heurts en début de processus, la satisfaction semble *in fine* prendre le pas parmi les collaborateurs quant à ces deux changements majeurs qui, quoi qu'il arrive dans le futur, sont des acquis du projet de libération.

5.5. Un rallongement incertain, après le départ du président

Le départ inattendu du président n'est pas sans poser de multiples questions. Aussi longtemps que le projet était porté par ce *leader* fort, qui pouvait endosser la responsabilité de la libération, y compris la suppression d'outils de *reporting* et de procédures, le personnel pouvait se sentir poussé dans la réalisation des missions affectées au SPF. À présent, une plus grande prudence s'installe parmi les responsables en charge de gérer la période de transition. Même si de nouveaux modes de fonctionnement ont été acquis (*cf. supra*), le risque d'un retour au renforcement des contrôles n'est pas mince, d'autant plus que de nombreuses procédures de *reporting* n'ont pas été remises en cause par le processus de libération. Des interrogations émergent donc sur la pérennité de la dynamique collective engagée et sur la solidité de la transformation culturelle escomptée. En outre, l'absence d'évaluation globale et systématique du changement – ne serait-ce que pour démontrer formellement ses retombées positives – constitue sans aucun doute une zone de fragilité pour toute extension ultérieure du projet.

S'agissant du futur au sein du SPF, le directeur des ressources humaines, qui reprend aujourd'hui le flambeau, déplore une conséquence quelque peu inattendue de la démarche, celle d'un manque de prise en compte du collectif. En d'autres termes, il estime que de nombreux collaborateurs restent inscrits dans une logique individuelle, voire égoïste, et privilégient leurs propres intérêts parfois au détriment de ceux du

collectif de travail et de l'organisation. C'est là un des défis qu'il entend relever dans la poursuite de la libération du SPF. Reste à savoir quelle sera la façon dont il conduira ce changement.

6. En guise de conclusion : vers une libération polyphonique ?

En définitive, la libération annoncée comme telle au sein du SPF semble fragile à certains égards. Entendons-nous : la démarche a certainement amené des changements positifs en termes de bien-être, d'équilibre vie privée-vie professionnelle, de qualité de vie au travail. Notre analyse ne vise donc pas à discréditer le projet de changement en tant que tel. Mais, en réponse à notre question initiale de recherche, nous avons pu observer la profonde contradiction entre le projet de libération ayant abouti à des réalisations indiscutables et la manière dont celui-ci a été conduit, beaucoup plus proche d'une marche forcée, d'un processus à tendance panoptique, dont se sentent fréquemment exclus les principaux « perdants » (syndicats, managers).

L'étude de cas réalisée livre des éclairages intéressants quant à la gestion d'un processus de libération et, particulièrement, quant aux difficultés rencontrées. Plusieurs pierres d'achoppement sont ainsi mises en lumière : la surcharge de travail empêchant l'implication dans les projets de changement, la pression des missions opérationnelles et des contraintes réglementaires, les décalages entre discours et pratiques, l'impératif de suivi et, partant, la nécessité d'outils et processus, tant pour la réalisation des missions de base que pour les initiatives liées à l'organisation du travail.

Le recours à la théorie de l'acteur-réseau nous a permis de comprendre que la manière dont un processus de libération est mené est d'une importance cruciale, comme dans tout processus de changement. À cet égard, malgré une étape de contextualisation que nous avons qualifiée d'opportuniste, malgré la constitution de points de passage obligés *via* le réaménagement spatio-temporel, les déficits de problématisation et d'enrôlement laissent planer un certain nombre d'incertitudes sur la suite du projet.

Somme toute, de nombreux paradoxes et ambivalences apparaissent lorsque la pratique est confrontée au discours. Un pragmatisme s'impose évidemment lorsqu'il s'agit de transformer les principes en actions. Toutefois, même si le président et les porteurs du changement ont conscience de ces incohérences, il semble nécessaire de les réduire aux

yeux du reste de l'organisation. C'est là d'ailleurs une des critiques régulièrement adressée à l'ensemble des défenseurs de l'entreprise libérée, à savoir un *storytelling* excessif niant la complexité du réel et la variabilité dans le vécu des parties prenantes.

À ce titre, une recommandation peut-être esquissée : une gestion plus polyphonique du processus de libération (Pichault, 2013), basée sur un véritable travail de problématisation et d'enrôlement, serait probablement de nature à en garantir la pérennité. On soulignera à cet égard la nécessité d'impliquer les partenaires sociaux dans la démarche, et non de les écarter au nom de la libération. Un tel enrôlement apparaît d'autant plus nécessaire dans un contexte institutionnel où le dialogue social reste central (Léonard et Pichault, 2016).

Il va sans dire que d'autres recherches empiriques, dans des contextes institutionnels différents, sont d'une importance cruciale afin d'étayer notre proposition et de décliner celles-ci en solutions concrètes palliant ainsi l'opacité souvent décriée des processus de libération.

7. Modifications suite à la soutenance privée

Dans la section 2. « Un concept en construction », le deuxième paragraphe est modifié comme suit :

Une délimitation de la notion d'entreprise libérée est d'abord esquissée avant que ne soit abordée la question même de la gestion du changement, en favorisant la distinction entre des styles de gestion polyphonique (implication de multiples voix dans le processus) et panoptique (centralisation du contrôle et souhait de tout voir) (Pichault, 2013).

Dans la section 2.1. « Entreprise libérée : une tentative de circonscrire la notion », le troisième paragraphe est modifié comme suit :

Néanmoins, réduire l'entreprise libérée à la centralité de liberté est stérile pour comprendre les réalités que recouvre cette notion. Malgré l'unicité de chaque organisation, les auteurs eux-mêmes soulignent qu'il existe des similitudes entre les entreprises libérées qu'ils ont étudiées, dont les « *leaders libérateurs* » se font les porte-paroles. À défaut d'une définition stricte, laquelle pourrait en définitive masquer la variété des situations, ces ressemblances peuvent être considérées comme des composantes d'une sorte d'idéal-type :

- une forte culture d'entreprise et une centralité des valeurs ;
- l'absence de contrôle formel, remplacé par la confiance *a priori* et l'auto-direction ;
- une prise de décision davantage collégiale et entre les mains des travailleurs en vertu du principe de subsidiarité ;
- une responsabilisation des travailleurs (source d'un engagement fort) ;
- l'absence de hiérarchie intermédiaire ou son évolution vers un rôle de coach ;
- l'absence de fonctions support ou leur évolution vers un rôle de facilitation.

Dans la section 2.2. « Entreprise libérée : une opacité autour de la gestion du changement », le cinquième paragraphe est modifié comme suit :

Nous arrivons ainsi à la question centrale de ce papier. Le processus de libération, en tant que processus de changement, est-il nécessairement de nature panoptique, *i.e.* caractéristique d'un style de management directif où prime une centralisation de la prise

de décision et du contrôle (Pichault, 2013), pour pouvoir s'affranchir des modes de fonctionnement traditionnels ? Ou bien peut-il emprunter des voies différentes, plus ouvertes à la polyphonie, *i.e.* à une prise en compte des rationalités et intérêts en présence (Pichault, 2013), et davantage susceptibles de préparer le terrain à une libération effective ?

Dans la section 4.5. « Une seconde phase plus diffuse : culture et organisation du travail », le cinquième paragraphe est modifié comme suit :

Relativement à la culture d'entreprise, une initiative peut être mise en avant, à savoir les « comités des petits cailloux » – métaphore usitée en référence au caillou qui gênerait dans la chaussure – instaurés dans chacune des directions générales. L'objectif est la libération de la parole afin qu'un collaborateur puisse exprimer un souci quel qu'il soit sans devoir suivre la voie hiérarchique. Convoqué spontanément à l'initiative de chacun, ce comité n'est pas restreint aux membres de la direction générale dont il émane, mais ouvert à tous afin de permettre le cas échéant une prise de parole en l'absence du supérieur hiérarchique. Pensé aux antipodes des pratiques usuelles, il ressort néanmoins que ce dispositif n'a pu devenir effectif que lorsqu'il a été intégré aux réunions des comités de gouvernance préexistants.

Dans la section 5.5. « Un rallongement incertain, après le départ du président », le deuxième paragraphe est modifié comme suit :

S'agissant du futur au sein du SPF, le directeur des ressources humaines, qui reprend aujourd'hui le flambeau, déplore une conséquence quelque peu inattendue de la démarche, celle d'un manque de prise en compte du collectif. En d'autres termes, il estime que de nombreux collaborateurs restent inscrits dans une logique individuelle, voire égoïste, et privilégient leurs propres intérêts parfois au détriment de ceux du collectif de travail et de l'organisation. À titre illustratif, le directeur des ressources humaines met en exergue des réticences quant au partage des emplois du temps pour la coordination au sein d'une équipe, une participation parfois fallacieuse où certains n'expriment leurs critiques qu'informellement une fois la réunion clôturée et, particulièrement, une insatisfaction et des réclamations persistantes en dépit des acquis. Ce « phénomène d'enfant gâté », selon ses termes, est un des défis qu'il entend relever

dans la poursuite de la libération du SPF. Reste à savoir quelle sera la façon dont il conduira ce changement.

ARTICLE 2 – L’INNOVATION MANAGÉRIALE RÉSISTE-T-ELLE À UN CHANGEMENT DE CAP STRATÉGIQUE ? UNE TRADUCTION AVORTÉE AU SEIN DE DEUX CAS INDUSTRIELS

1. Introduction

Le présent article s’inscrit dans une recherche doctorale centrée sur l’innovation managériale. Ce concept, fondamentalement polysémique et polymorphe, est appréhendé sous l’angle des développements récents, tant académiques (par exemple, Autissier, K. Johnson et Moutot, 2016) que professionnels (par exemple, Boyer, 2018), qui l’envisagent comme une rupture par rapport aux modes de management classiques issus du taylorisme. Il s’agit alors de s’éloigner des structures hiérarchiques rigides, du management « *command and control* », ou encore d’une division stricte du travail en faveur d’une implication et d’une responsabilisation plus grande des collaborateurs, le tout supposé amener performance et bien-être (Autissier, K. Johnson et Moutot, 2018 ; Getz et Carney, 2009 ; Hamel, 2009 ; Verrier et Bourgeois, 2016).

La question sondée est celle du processus et de la gestion du changement. Comme égayé *infra*, la confusion notionnelle autour de l’innovation managériale semble effectivement insoluble (Damanpour, 2014) tandis que l’approche processuelle n’est pas suffisamment et systématiquement étudiée (Hamel, 2006). En effet, trop souvent la gestion du changement devient une boîte noire au profit d’une visibilité toute entière portée sur les résultats – atteints ou escomptés ? – de l’innovation managériale (Getz et Carney, 2009). En faveur de l’actionnabilité chère aux sciences de gestion (Grenier et Pauget, 2007), *i.e.* l’enrichissement des pratiques des professionnels à travers la recherche scientifique, il nous semble *in fine* plus important de mettre en lumière le processus et, partant, la gestion du changement, que de clarifier – à supposer que cela soit possible – une définition certainement destinée à évoluer encore au fil des ans et des propos.

Plus précisément, la question de recherche doctorale globale est la suivante : comment se déroule le changement induit par une innovation managériale visant à s’éloigner des fonctionnements et structures hiérarchiques classiques ? Celle-ci est adressée à travers trois perspectives différentes. Premièrement, un cas considéré comme un succès, la

libération d'une entreprise publique belge, a d'ores et déjà été investigué en profondeur (Fox et Pichault, 2017). Deuxièmement, deux autres cas permettent d'éclairer les efforts pour maintenir une innovation managériale face à un changement de contexte. Troisièmement, l'intérêt du présent article, complémentaire, réside dans deux initiatives d'innovation managériale qui, pour des raisons différentes, sont sujettes à un retour en arrière.

La question posée dans ce papier est la suivante : qu'advient-il d'une innovation managériale lorsque le processus est bouleversé par un changement stratégique ? Pour répondre, nous investiguons les conditions dans lesquelles un projet d'innovation managériale, porté majoritairement par la hiérarchie intermédiaire, finit par ne plus être considéré comme prioritaire. Ainsi, la responsabilisation et la transformation managériale au sein d'une industrie chocolatière française sont délaissées au profit d'autres priorités ; un ambitieux projet d'usine du futur, tant sur le plan technologique que social, mené par une entreprise aéronautique belge est réorienté vers un « simple » projet de délocalisation pour des raisons de minimisation de coûts.

Les deux études de cas sont menées à travers une méthodologie qualitative reposant à la fois sur des méthodes de recherche classique (industrie chocolatière) et sur des méthodes de recherche-intervention (industrie aéronautique). Cela démontre un positionnement épistémologique particulier entre interprétativisme et constructivisme. L'objectif est effectivement double, à savoir une compréhension approfondie de la problématique et une utilité pour l'action, et peut être pertinemment rencontré à l'aide de la sociologie de la traduction (Akrich, Callon et Latour, 2006). En effet, Akrich, Callon et Latour, bien qu'ils se penchent sur l'innovation technologique, opposent innovation et rigidité, tout comme la vision contemporaine de l'innovation managériale (*cf. supra*) : « Pour innover il faut donc éviter les modèles rigides, mécaniques, les définitions trop précises des tâches et des rôles ainsi que les programmes trop contraignants. » (1988, p. 4). Ils soulignent en outre que la présence d'un « modèle organique », par opposition au modèle mécanique et malgré sa richesse, n'informe pas sur le processus d'innovation en tant que tel. La plus-value des chercheurs se situe précisément sur ce manquement : aider à la compréhension des succès ou échecs grâce à des récits fidèles aux points de vue des acteurs. « [...] ce dont nous avons tous besoin,

pour progresser dans l'art de gérer les innovations, c'est d'une meilleure compréhension des mécanismes par lesquels celles-ci réussissent ou échouent afin d'élaborer quelques principes qui servent de guide à l'action. » (Akrich *et al.*, 1988, p. 4)

L'analyse du processus et de la gestion du changement par les acteurs, réalisée à l'aune de la sociologie de la traduction, permet de capturer les dynamiques à l'œuvre. La façon dont la problématique naît au sein de l'entreprise et dont les acteurs s'en saisissent est édifiante. Dans les deux cas, il est probable que le degré variable d'accomplissement du processus de traduction est largement explicatif de la bifurcation du projet d'innovation initial vers une logique de reproduction des fonctionnements classiques en vigueur.

L'article est structuré en quatre sections. Il précise d'abord la notion d'innovation managériale et les concepts clés de la sociologie de la traduction mobilisés dans l'analyse. La méthodologie est ensuite explicitée, suivie de l'exposé des cas. Enfin, les deux études de cas sont analysées et discutées en suivant le fil des étapes du processus de traduction afin de comprendre les mécanismes sous-jacents à l'altération de l'intention managériale initiale.

2. L'innovation managériale en tant que processus de traduction

L'innovation managériale, d'abord considérée par opposition à l'innovation technologique (Birkinshaw *et al.*, 2008 ; Damanpour, 2014 ; Le Roy *et al.*, 2013), a fait l'objet de multiples tentatives de définition et circonscription. À titre d'exemple, Birkinshaw *et al.* la définissent comme suit : « la génération et l'implémentation d'une pratique, d'un processus ou d'une technique de gestion nouveau au regard de l'état de l'art et destiné à l'atteinte d'objectifs organisationnels supplémentaires. » (2008, p. 829, notre traduction). Cette acception large présente des similitudes avec d'autres définitions, mais également des divergences, par exemple en ce qui concerne le point de départ et de comparaison, le *locus of innovation* (Damanpour, 2014). Celui-ci peut être absolu lorsqu'il est question d'une rupture avec ce qui existait jusqu'alors, comme dans la vision de Birkinshaw *et al.*, ou relatif lorsqu'il s'agit d'une nouveauté – « réelle » ou perçue comme telle – pour l'organisation ou les personnes concernées (voir Le Roy *et al.*, 2013, p. 79-80). Le degré de radicalité de l'évolution varie donc selon les perspectives (Adam-Ledunois et Damart, 2017).

L'approche notionnelle ne permettant guère de rendre compte de l'hétérogénéité du phénomène, d'autres choisissent de caractériser l'objet. Ainsi, Damanpour identifie quatre caractéristiques fondamentales des innovations managériales qui sont « adaptables, opérationnellement complexes (difficiles à implémenter et à utiliser), omniprésentes (changement de la structure administrative, de l'autorité et du pouvoir) et dont l'impact est incertain (manque de clarté quant au lien entre innovation et résultat) » (2014, p. 1272, notre traduction).

Plus récemment, le concept d'innovation managériale, embrassant traditionnellement l'ensemble des fonctions de l'entreprise (Le Roy *et al.*, 2013), s'est vu attribuer un sens plus restreint autour de la composante humaine de la gestion, dans la lignée des critiques faites au taylorisme. Depuis l'École des relations humaines jusqu'à l'entreprise libérée, en passant par le *lean management*, les équipes autonomes, la sociocratie, l'holocratie ou encore l'organisation opale, l'innovation managériale n'est plus pensée en opposition à l'innovation technologique, mais bien en opposition aux modes de fonctionnement qualifiés de traditionnels, classiques, hiérarchiques, voire tayloriens (Autissier *et al.*, 2018 ; Verrier et Bourgeois, 2016). Le propos d'Autissier *et al.* en témoigne : « L'innovation managériale se conçoit par différence à ce qui est considéré comme le management classique, c'est-à-dire le management hiérarchique structuro-fonctionnel (une structure, une fonction, un chef) en mode “contrôle/commande” (injonctions et systèmes de contrôle de réalisation de ces mêmes injonctions). Est considéré comme innovation managériale tout ce qui se détourne du modèle classique en rupture ou en évolution. » (2018, p. 44)

En définitive, comme le déplore Damanpour (2014), aucun consensus et aucune vision intégrée n'existent aujourd'hui pour saisir finement et complètement l'innovation managériale. Quittant une vision essentialiste, il est possible d'appréhender l'innovation managériale en tant que phénomène social construit par les rationalités multiples des acteurs en présence pour qui, s'il n'y a pas de révolution à proprement parler, il existe une évolution sensible de leurs contextes et pratiques managériales. Le processus de changement et le sens que lui confèrent les parties prenantes sont donc la clé, comme en témoigne le propos de Callon, auteur central de la théorie mobilisée dans cet article, la sociologie de la traduction : « Ce n'est pas la qualité de l'idée originelle qui fait la

bonne innovation, mais ce qui se passe pendant le processus. » (Callon *et al.*, 1999, p. 114).

Trop souvent, les développements en gestion et en théorie des organisations s'apparentent à de vaines quêtes du *one best way*. La productivité (Taylor, 1911), l'excellence (Peters et Waterman, 1982), la qualité (Ishikawa, 1985), la performance (Drucker, 2013), la liberté (Getz et Carney, 2009), l'autorité distribuée (Robertson, 2007)... Autant de crédos prônant la naturalisation du phénomène et ayant façonné les courants managériaux à travers les époques. D'une panacée à l'autre, d'une mode à l'autre, toujours truffées d'injonctions et de prescriptions, une seule voie, la meilleure, est tracée et doit simplement être suivie.

Or, les recherches empiriques démontrent la variété des cas, la difficile mise en œuvre, les risques d'échecs, les objectifs sous-jacents, les non-dits... Tant les propos profanes que la littérature scientifique foisonnent de critiques à l'égard de telles démarches univoques qui, pourtant, suscitent toujours l'enthousiasme et l'adhésion.

Indubitablement, les intentions à l'origine de l'innovation managériale en sont un fondement majeur. Contrairement à certaines innovations technologiques inventées partiellement ou totalement grâce au hasard, l'innovation managériale est délibérée. Majoritairement *top down* (Damanpour, 2014), elle est bien souvent issue des plus hautes sphères de l'organisation, et ce pour plusieurs raisons (coûts, incertitudes, risques d'échec, *etc.*). Les motivations à l'origine de l'innovation managériale sont multiples : en premier lieu la performance mais aussi l'efficacité, voire l'efficience, ou encore la satisfaction des employés sont au cœur des propos (Birkinshaw *et al.*, 2008). Hamel (2006) considère ainsi l'innovation managériale comme une source indéniable d'avantage concurrentiel, une des raisons centrales pour lesquelles certaines entreprises sortent du lot et se démarquent de leurs concurrents.

Néanmoins, un changement délibéré ne signifie pas pour autant une maîtrise complète du résultat, que du contraire. Cette normativité, sous couvert de bienveillance et d'intentions louables (intelligence émotionnelle et collective, autonomie, bien-être et bonheur au travail, collaboration, confiance, *etc.*), élude bien souvent la complexité, les intentions ou encore les stratégies sous-jacentes. En somme, l'humain et toute la part

d'incertitude, d'imprévisibilité, de rationalité qui est la sienne. Les acteurs, non seulement à l'origine – si tant est qu'elle puisse être identifiée précisément – de l'innovation managériale, mais tout au long du processus, agissent selon des logiques propres qu'il convient de mettre à jour pour comprendre finement ce qui se joue.

En lieu et place des qualités intrinsèques de l'innovation, difficilement appréhendables, nous choisissons d'expliquer le cours d'une innovation grâce au modèle de l'intéressement – *i. e.* la « capacité à susciter l'adhésion de nombreux alliés (utilisateurs, intermédiaires...) – [où] le destin de l'innovation dépend de la participation active de tous ceux qui sont décidés à la faire avancer » (Akrich, Callon et Latour, 1988, p. 23). À l'aide des étapes majeures de la sociologie de la traduction – ou *actor network theory* – l'objectif est de décrypter le processus d'innovation managériale. Quatre phases, non strictement linéaires, peuvent être distinguées.

La problématisation consiste avant tout à énoncer les problèmes et à caractériser le système d'influence en vigueur (les réseaux), c'est-à-dire à repérer l'ensemble des protagonistes en présence, leurs enjeux et intérêts, leurs atouts et leurs capacités de mobilisation. Il s'agit également d'identifier les points de passage obligés selon les parties prenantes, à savoir « les déplacements et détours à consentir et pour cela les alliances à sceller » (Callon, 1986, p. 183), autrement dit, les lieux ou événements susceptibles d'augmenter la convergence entre les acteurs. La problématisation aboutit à formuler une controverse commune par rapport à laquelle les uns et les autres vont pouvoir se situer.

Les dispositifs d'intéressement – actions et stratégies diverses – mis en œuvre par chaque acteur pour s'allier à un autre tout en s'interposant vis-à-vis d'entités tierces contribuent à construire et à situer les identités des acteurs dans un ensemble dynamique.

Lorsqu'un intéressement est un succès, il devient à proprement parler un enrôlement qui implique de multiples transactions, négociations, impositions, consentements, *etc.* pour *in fine*, identifier des porte-paroles et représentants légitimes et leur affecter des missions précises.

Est alors amorcée la mobilisation des alliés à travers des déplacements et porte-paroles successifs dont la légitimité – toujours négociée – participe à instaurer un consensus sur

la résolution de la controverse de départ, matérialisé dans un réseau d'acteurs qui peut être renforcé au fil du temps par l'incorporation de nouveaux acteurs et par son ancrage dans les temporalités d'autres processus en cours. « La problématisation initiale, qui avançait des hypothèses sur les identités des différents acteurs, leurs relations et leurs objectifs, a laissé place au terme des quatre étapes décrites à un réseau de liens contraignants. Mais le consensus et la mobilisation qui le rend possible peuvent être contestés à tout moment. La traduction devient trahison. » (Callon, 1986, p. 198-199).

En d'autres termes, « la notion de traduction permet ainsi d'expliquer la mise en relation d'acteurs, d'actants [c'est-à-dire les acteurs non humains], qui autrement n'auraient aucune raison de se rencontrer et les dispositifs qui permettent de cadrer cette interaction » (Callon *et al.*, 1999, p. 122). Innover est initier les échanges en vue de construire un réseau qui, d'un statut émergent, pourra au cours du temps se consolider selon les actions des uns et des autres et éventuellement devenir irréversible, incontournable.

Interrogé spécifiquement sur la façon dont l'innovation est appréhendée en sociologie de la traduction, Callon pose la base du modèle, « pas d'adoption sans adaptation », et les quatre idées majeures qui le constituent :

- l'innovation digne de ce nom n'apparaît qu'à la fin du processus car « les idées initiales sont le plus souvent mauvaises, mal ficelées » ;
- l'innovation est un compromis plus ou moins solide et contestable qui résulte de la confrontation et la mobilisation de tous les intérêts en présence ;
- tant l'innovation que l'environnement évoluent à travers une co-construction réciproque ;
- en vertu du « principe de symétrie généralisée », il s'agit « d'expliquer les échecs et les succès, en utilisant les mêmes catégories, les mêmes outils d'analyse » et de considérer au même titre les acteurs et actants dans le processus d'innovation. (Callon *et al.*, 1999, p. 114-115)

Appliquée au processus d'innovation managériale, la sociologie de la traduction permet d'élucider les temporalités, avancées, pierres d'achoppement, succès et déceptions des démarches ici décortiquées. Saisir finement les mécanismes à l'œuvre instruit sur les

raisons pour lesquelles certains projets d'innovation managériale, pourtant portés par une dynamique initiale forte, finissent par ne plus être considérés comme prioritaires.

3. Entre recherche et recherche-intervention : deux études de cas

Notre objet de recherche, le processus d'innovation managériale, est appréhendé à travers un mode de raisonnement abductif, basé sur des aller-retour permanents entre les surprises du terrain et les perspectives théoriques susceptibles d'être mobilisées pour en rendre compte (Koenig, 1993, cité par David, 1999 ; Thietart, 2007), et un positionnement épistémologique à la fois interprétativiste et constructiviste, tous deux concrétisés à travers une méthode de recherche qualitative particulière : l'étude de cas.

La méthode de l'étude de cas semble particulièrement indiquée pour mener à bien ce projet de recherche (Eisenhardt, 1989 ; Yin, 2009). L'approche idiographique et le souhait de compréhension fine favorisent effectivement l'étude qualitative approfondie d'un ou plusieurs cas (Bengtsson, 2012 ; Rowley, 2002). Deux organisations sont ici étudiées, l'une sélectionnée en raison des échos qu'ont provoqués les innovations managériales menées en interne, l'autre par opportunisme à la suite d'une sollicitation du centre de recherche auquel nous appartenons pour accompagner la réflexion autour d'un projet d'innovation managériale.

Ce positionnement contrasté entre recherche académique « pure » et recherche-intervention rejoint adéquatement l'épistémologie à la fois interprétativiste et constructiviste sous-jacente à notre propos. Il s'agit effectivement d'étudier des phénomènes sociaux dont le chercheur ne peut – et ne veut – s'extraire totalement pour les comprendre (visée compréhensive) et en déduire des recommandations utiles à l'action (visée praxéologique). Détaillons à présent la collecte du matériau empirique déployée au sein de chacune des organisations.

En premier lieu est considérée une entreprise privée française de fabrication de chocolat composée de plus de 700 collaborateurs, établie sur deux sites et membre d'un Groupe français. À partir de 2014, sous l'impulsion du directeur général (DG) et du management intermédiaire, une démarche de libération de l'entreprise, labellisée par la suite « Ensemble Autrement », entend renforcer le bien-être, l'autonomie, la responsabilisation, la reconnaissance et la confiance. Cela se traduit de diverses

manières dans les pratiques, depuis davantage de polyvalence jusqu'à un véritable droit à l'erreur.

Combinant l'expertise de trois chercheurs issus de deux universités –Valence (France) et Liège (Belgique) –, la recherche sur la démarche de responsabilisation et de libération s'est déroulée en trois salves avec 32 personnes : 5 entretiens exploratoires en novembre 2016 (2 responsables ressources humaines (RH), 1 responsable achat, 1 manager recherche et développement (R&D), 1 directeur RH (DRH)) ; 25 entretiens semi-directifs en février 2017 (1 stagiaire en alternance, 4 collaborateurs, 3 collaborateurs animateurs d'atelier, 1 superviseur, 2 conducteurs de ligne, 2 coordinateurs qualité, 5 chefs de produit marketing, 6 managers, 1 DRH) ; 3 entretiens semi-directifs en juin et septembre 2018 de membres du comité de direction.

À chaque étape, nous suggérons les fonctions des personnes à rencontrer pour favoriser une diversité et une représentativité. L'entreprise, selon les disponibilités, répondait au mieux à notre demande. Au terme de la seconde salve d'entretiens, une analyse thématique a été réalisée à l'aide du logiciel NVivo. En octobre 2017, la synthèse a été présentée au comité de pilotage « Ensemble Autrement » afin de recueillir les commentaires et sentiments des membres. Cela a permis d'affiner le propos ainsi que d'insister sur la nécessité d'obtenir le point de vue des strates supérieures. Notre persévérance a permis d'inclure le comité de direction dans les entretiens menés, à l'exception toutefois du DG. Par la suite, toujours à l'aide du logiciel NVivo, le matériau issu du troisième et dernier temps de rencontres a été intégré.

En second lieu est investiguée une filiale belge d'un Groupe aéronautique français. Elle compte 1.800 collaborateurs répartis sur trois sites, un en Belgique et deux aux États-Unis. De mars 2018 à février 2019, la recherche-intervention menée auprès d'acteurs du site belge a consisté en l'accompagnement d'une équipe projet – composée avant notre arrivée – sur le volet dénommé « innovation sociale » d'une nouvelle usine. Divers documents internes et *benchmarks* ont nourri les réflexions menées majoritairement avec 3 acteurs (1 chef de projet et 2 responsables RH) et de façon ponctuelle avec un comité de pilotage plus large regroupant 11 personnes (directeurs et managers issus de

diverses fonctions telles qu'expertise technique, amélioration continue, investissements, plan industriel, qualité, RH, *etc.*), également préexistant à notre venue.

Notre rôle d'accompagnement consistait essentiellement à nourrir les réflexions d'un point de vue externe et théorique, à structurer les débats et idées et, en définitive, à construire avec les acteurs en présence une représentation – graphique et textuelle – convaincante du projet d'innovation sociale pour obtenir l'adhésion de la hiérarchie.

Face aux cas qui sont les nôtres et à la richesse du matériau empirique, deux stratégies sont combinées pour élaborer une première trame de chacun des cas : « stratégie narrative » et « découpage temporel » (Langley, 1999). Plus concrètement, nous délimitons, tant que faire se peut, des périodes au sein des processus d'innovation managériale étudiés – contexte initial, déroulement et étapes du changement, tensions et acquis, abandon ou tentative de pérennisation – et racontons chacune de celles-ci.

Cette démarche, en plus d'être indiquée pour des études de cas processuelles, sied à la théorie mobilisée pour l'analyse. En sociologie de la traduction, « le travail du chercheur est en effet considéré précisément comme le travail d'un scribe, dans un mouvement qui va de la dé-description à la description » (Crenn, 2002, p. 51). L'exigence méthodologique est limpide : le chercheur se doit de restituer le processus d'innovation à chaud, « au plus près des acteurs et de ce qu'ils vivent », sans rationalisation *a posteriori* du contexte et des décisions (Akrich *et al.*, 1988).

4. Narration des cas « Ensemble Autrement » et « Factory of the Future »

Les deux entreprises considérées sont comparables à plusieurs titres. Toutes deux actives dans l'industrie (chocolatière et aéronautique), elles appartiennent à des Groupes privés français et comptent plusieurs centaines de collaborateurs (bien qu'il y en ait presque trois fois plus au sein de l'entreprise aéronautique).

Concernant les processus d'innovation managériale étudiés, les deux cas témoignent d'une volonté de renforcer le principe de subsidiarité et l'autonomie des équipes en leur procurant une maîtrise des sujets à leurs niveaux. Faire évoluer le rôle de la ligne hiérarchique pour quitter les fonctionnements autoritaires et répressifs est une volonté

de part et d'autre, sous des libellés différents : « Ensemble Autrement » et « *Factory of the Future* ». Les porteurs de projet appartiennent également au management intermédiaire, mais sont investis de leur mission différemment dans chaque cas, selon la sensibilisation et l'adhésion de la direction aux idées d'innovation managériale discutées.

4.1. Industrie chocolatière

L'entreprise française de fabrication de chocolat est créée en 1922 et intégrée à un Groupe français dans les années 80. La stratégie de la firme est celle d'un déploiement tout au long de la chaîne de production, depuis les plantations jusqu'à la formation de ses clients, des professionnels pâtisseries, chocolatiers ou encore glaciers. Originellement mono-marque, le portefeuille d'activités et de produits se diversifie aujourd'hui grâce à l'innovation ainsi qu'à l'acquisition d'entreprises. Une révision profonde de la gouvernance de l'entreprise, dorénavant intégrée au sein d'un pôle *Full Service Premium*, est amorcée en 2019 (cf. *infra*).

4.1.1. *Contexte et point de départ de la démarche*

Les changements en cours, dont la libération de l'entreprise initiée en 2014 (cf. *infra*), résultent notamment de la volonté du DG en place depuis 2002. La reconnaissance et l'admiration que lui portent les membres du personnel – toutes catégories confondues – sont unanimes : il a « *révolutionné l'entreprise à beaucoup de niveaux* », témoigne un collaborateur. Dès son arrivée, le DG met effectivement en place des chantiers d'amélioration impliquant le personnel. À titre d'exemple, en 2004, les politiques de sécurité, santé, environnement et sûreté sont revues. En 2010, l'entreprise reçoit le titre de « *Great Place to Work* ». Les postures évoluent donc déjà et offrent un terreau fertile pour l'implantation d'une démarche de libération, bien que le terme n'apparaisse qu'en 2014. Un conducteur de ligne en témoigne : « *La politique de confiance a toujours existé. L'entreprise libérée est une forme logique d'organisation par rapport à la culture d'entreprise.* »

Selon les interlocuteurs rencontrés, deux points de départ différents de la démarche de libération apparaissent. Pour les uns, la démarche est d'abord celle d'une amélioration du bien-être des collaborateurs suite aux résultats mitigés d'une enquête menée en 2015.

Un comité de pilotage « Équilibre » est alors mis en place pour initier et suivre différents chantiers, notamment consacrés à l'autonomie, aux compétences et aux responsabilités des collaborateurs (*cf. infra*). Pour eux, l'impulsion provient donc du DG.

Pour les autres, la première initiative est celle de « l'École du *Leadership* » lancée en 2012 suite au constat posé par le DG de la nécessité, pour la croissance de l'entreprise, d'un nouveau modèle au sein duquel il prendrait en charge moins d'aspects. L'objectif est donc celui d'une décentralisation de la prise de décision et d'une responsabilisation des collaborateurs aux différents niveaux de l'organisation. La formation, suivie par un total de 174 managers en février 2017, est organisée sur quatre fois deux jours par des consultants externes dont l'approche présente des similitudes avec les préceptes de l'entreprise libérée. Si cette formation à un nouveau style de *leadership* est initiée par le comité de direction (Codi) et le DG, le mouvement est néanmoins porté par les cadres eux-mêmes. En effet, en décembre 2014, lors d'une réunion d'encadrement, le DG constate que rien n'a changé. Une manager proteste, arguant qu'un mouvement de fond s'opère et introduit l'idée de l'entreprise libérée. Son ressenti est confirmé par d'autres cadres. Le DG lui confie donc le dossier.

Début 2015, est alors constitué le groupe des « *First Followers* », 30 volontaires cadres et non cadres chargés de déployer la démarche à travers l'entreprise dans une logique *bottom-up* et non plus *top down*. Les premières réunions ont lieu les 5 et 6 février 2015 et surprennent plusieurs directeurs qui découvrent les initiatives prises par les managers pour donner plus d'ampleur au mouvement. En mars 2015, une journée de rassemblement est organisée avec les « *First* » et « *Second Followers* ». Diverses actions de communication et de sensibilisation sont mises en place. En avril, les moments « Ouvre ta gamelle » de midi à quatorze heures, auxquels sont conviés toute personne désireuse d'en apprendre davantage ou de s'exprimer sur le sujet, touchent 120 personnes. De façon ponctuelle, plusieurs volontaires partagent des témoignages, lectures ou apprentissages tels qu'Isaac Getz, Frédéric Laloux, l'émission « Le bonheur au travail », *etc.* Le message se dissémine à travers l'organisation grâce aux personnes convaincues qui s'en font les porte-paroles. Pour beaucoup, le DG comme le Codi semblent peu porteurs de la démarche à ce stade.

Le moment fondateur officialisant la démarche de libération, en mai 2015, est la « Journée des Métiers » sur le thème « Osons, osez », rythmée par des interventions, ateliers, animations et surtout une prise de parole du DG qui polarise. Pour ceux moins avertis de la démarche, elle signifie un acte fort qui donne de l'ampleur au mouvement de libération. Pour les autres, sa réticence face à la déhiérarchisation trahit quelque peu la philosophie initiale et amène de la confusion. « *Son message était "Oui, on y va, mais pas trop. Faut pas que ce soit le bin's."* » [coordinateur qualité]. À partir de ce moment, le DG est néanmoins clairement identifié comme un porteur essentiel de la démarche qui, à ce stade, reste floue pour beaucoup. La voie que prend l'entreprise semble complexe, son objectif opaque.

Le second moment fondateur est celui de la « cérémonie des vœux ». La démarche semble effectivement connaître un essoufflement jusqu'en janvier 2016 où un nom lui est attribué, choisi par les collaborateurs parmi cinq propositions : « Ensemble autrement ». À partir de ce moment, un nouveau chantier est lancé pour construire la « Vision 2025 » de l'entreprise à partir des réalités de terrain (*cf. infra*).

4.1.2. « Ensemble autrement » et ses multiples sens

Fin février 2017, au moment de nos investigations, le terme « Ensemble autrement » ne semble pas adopté par une majorité de collaborateurs. En outre, cette appellation, ou celle de libération jusqu'alors employée, recouvre une multitude de sens, variables selon les personnes. Les définitions spontanément énoncées renvoient ainsi à des réalités différentes.

Un premier niveau de transformation, le plus tangible, tient aux conditions de travail et à la qualité de vie au travail (QVT). Cela se traduit par de nombreux projets coordonnés par le comité de pilotage « Équilibre » depuis 2015, parmi lesquels des événements créatifs et récréatifs tels des « Hackatons » et voyages d'entreprise, de nouveaux bâtiments (bureaux, cantine d'entreprise, salle de sport) et d'autres actions favorisant le bien-être, notamment un budget annuel alloué à chaque équipe qui le dépense librement sur base d'une décision collégiale, mais aussi des séances de kinésithérapie et d'étirements au sein de l'usine. D'autres mesures voient le jour pour favoriser un équilibre vie privée et vie professionnelle, comme par exemple le télétravail. Un chef

d'équipe déplore toutefois que la libération se résume à ces éléments pour ses collaborateurs car cela signifie pour lui un manque de vision globale.

À un stade plus intangible, plusieurs réfèrent à une posture, à une façon de gérer le changement et les chantiers d'amélioration à partir des attentes des collaborateurs et avec eux. La reconnaissance est au cœur des propos : « *La liberté d'entreprise, c'est ça aussi [...] que notre directeur général puisse nous donner les moyens de participer à l'essor de l'entreprise, de n'importe quel bord, de n'importe quel service [...]. À ce moment-là, on se sent important aux yeux de l'entreprise.* » [collaborateur]. Autre socle essentiel et mentionné à maintes reprises : la confiance mutuelle, parfois déjà présente, parfois à construire.

D'autres estiment que les compétences sont centrales dans une optique de libération qui se traduit alors par davantage de polyvalence. À un degré supérieur, beaucoup voient dans la libération une augmentation de l'autonomie et une responsabilisation des collaborateurs, par exemple à travers la gestion du temps du travail (horaires, pauses, congés), la résolution de problèmes opérationnels et l'amélioration continue confiées directement et collectivement aux équipes. Plus de tâches et de responsabilités sont gages, pour beaucoup, de plus de satisfaction et de sens au travail.

Certains managers et chefs d'équipe s'inscrivent déjà dans de telles logiques, raison pour laquelle plusieurs collaborateurs ne voient pas de changement concret apporté au quotidien qui était déjà placé sous le signe de la confiance et l'autonomie : « *On s'excite beaucoup sur les mots, mais on vit avec depuis longtemps.* » [collaborateur]. Plusieurs témoignent néanmoins d'un accroissement effectif des responsabilités (*cf. infra*). Au bout du compte, certains s'y perdent dans le jargon ou estiment que le nom a peu d'importance car seuls les éléments et changements tangibles importent.

Le stade ultime de la confiance est celui du droit à l'expression – oser dire les choses et être soi-même – et du droit à l'erreur – « *se tromper, c'est possible* » [superviseur]. « Osons, osez » est réellement devenu un mantra, notamment grâce à un soutien de l'intrapreneuriat. À titre d'exemple, une collaboratrice débroussaille ainsi un projet d'inclusion sociale par la formation et dispose d'un an pour en démontrer la faisabilité et les bénéfices. Un autre a pu tester sa passion en réalisant des tâches supplémentaires

en dehors de son métier initial et a choisi, de façon libre et concertée avec sa hiérarchie, de faire marche arrière car l'équilibre de sa charge de travail n'a pu être trouvé.

Parallèlement à ces projets individuels, le projet « Vision 2025 » incarne véritablement le droit à l'expression pour l'ensemble des collaborateurs. Porté par un comité de pilotage dont fait partie la manager initiatrice des « *First Followers* », ce dispositif *bottom-up* est organisé en trois étapes. La première étape de ce projet, lancée en janvier 2016 et menée au niveau des équipes, consiste en une « journée vision » destinée à élucider collectivement les missions et valeurs pour construire un socle identitaire commun matérialisé sur une affiche. Cette phase s'est révélée particulièrement longue à mettre en œuvre car ce n'est qu'en avril 2017 que la démarche trouve un regain d'énergie à travers les deux « Journées Vision ». Celles-ci rassemblent des ambassadeurs – entre 150 et 200 – élus au moyen d'une élection spontanée sans candidat à qui est dévolue la tâche de consolider l'ensemble des socles identitaires. Enfin, la vision construite est également destinée à être nourrie par l'exploration de pistes externes ou de thématiques connexes, notamment grâce à des *benchmarks*. *In fine*, la direction souhaite parvenir à une vision cinq étoiles incluant un maximum de parties prenantes et déployée à travers toute l'entreprise.

Quel que soit le niveau du changement considéré, l'évolution se traduit nécessairement dans la relation managériale supposée être moins directive et dans un *empowerment*, variable selon les situations considérées. La libération aide à « *faire grandir les collaborateurs, sans trop les bousculer* » [manager]. C'est cependant pour beaucoup avant tout une démarche qui ne peut être forcée et qui reste fondamentalement individuelle. L'entreprise libérée serait de la sorte propre à chaque collaborateur qui doit se libérer lui-même, se remettre en cause et s'approprier le changement, d'où l'absence d'orientation et de définition claires. Les comportements et savoir-être se transforment alors en conséquence, vers davantage d'implication.

L'entreprise libérée n'est pas considérée généralement comme une absence de cadre, mais peut susciter des attentes jugées irréalistes par certains quant à une organisation sans hiérarchie ou sans contrôle. Pour ceux-ci, le changement de vocable est ainsi bénéfique et destiné à recentrer les esprits sur une démarche davantage orientée sur les

personnes que sur la structure. En plus d'une clarification, « Ensemble autrement » amènerait plus d'implication que d'attente passive. Pour d'autres, *a contrario*, le nouveau terme donne l'impression d'atténuer le vrai sens de la démarche et permet principalement d'inclure les aspects relatifs au bien-être et à la QVT.

D'aucuns soulignent en outre l'importance de maintenir la libération au service de l'organisation. L'autonomie, la responsabilisation ou tout autre évolution requiert une prise de conscience du besoin de l'entreprise, dont on ne peut tout exiger. « *C'est peut-être ça en fait pour moi l'entreprise libérée, c'est peut-être qu'on devient partenaire et qu'on change de mode de relation avec l'entreprise.* » [manager] Le DRH souligne à ce sujet que le terme d'entreprise libérée génère autant de freins que d'attentes ou comportements irraisonnables. Or, « *il faut quand même du top down, mais après il faut trouver le bon dosage. Le Codi doit donner des orientations.* » L'alignement stratégique reste donc central et les intérêts de l'entreprise libérée doivent être conjugués avec les réalités organisationnelles.

Enfin, plusieurs modèrent l'ampleur de la démarche et des mots qui lui sont attribués. Il n'est pas question, selon une majorité, d'une entreprise libérée – terme d'ailleurs jugé galvaudé, comme en témoigne le propos d'un collaborateur : « *Faudrait tous être actionnaires avec chacun sa part et là on pourrait dire qu'on est libérés* » –, mais plutôt d'« *une entreprise en mouvement en train de libérer des énergies* » [manager], sans trop savoir où cela conduira. Certains estiment d'ailleurs que la méthode est peu structurée et, selon un manager, que « *c'est mou du genou* » en comparaison d'initiatives menées dans d'autres entreprises françaises. En outre, quelques-uns soulignent que la pertinence de la démarche réside dans la décentralisation et l'agilité qui en résultent pour faire face à une concurrence toujours plus rude. La performance reste donc au cœur des préoccupations. Le DRH lui-même soutient que la libération est un levier pour un changement plus large de différenciation car il est convaincu du lien entre bien-être, engagement et performance.

Des positionnements différents apparaissent entre ceux jugeant que la sincérité de la démarche est essentielle et réelle et d'autres considérant que cela s'apparente à « *de la*

belle communication » [chef de produit marketing], mais convaincus que cela pourrait fonctionner ailleurs ou dans d'autres conditions.

4.1.3. *Gestion du changement*

Les multiples facettes de la libération proviennent d'une gestion itérative aux temporalités et portées variées. Trois acteurs principaux ont été identifiés : les comités de pilotage, les membres de la fonction RH et les managers. À souligner que, de manière contre-intuitive, un acteur semble totalement absent : les syndicats. Aucune personne rencontrée n'a pu spécifier s'ils étaient impliqués d'une manière ou d'une autre, excepté en tant que collaborateurs. Seul le DRH précise leur rôle : une participation aux initiatives liées au bien-être et à la QVT. Sur les autres sujets, le dialogue semble serein et constructif. Ceci ne peut toutefois être confirmé par l'autre partie, les acteurs syndicaux n'ayant pas pu faire partie de l'échantillon de personnes interrogées.

Des tentatives de structuration de la démarche voient le jour à travers des comités de pilotage. Trois instances participent principalement au mouvement. Premièrement, le comité de pilotage « Équilibre », instauré suite aux enquêtes de satisfaction interne, se charge des mesures ayant trait aux conditions de travail et au bien-être. Deuxièmement, suite à la cérémonie des vœux, un comité de pilotage « Ensemble autrement » a vu le jour. Il est animé par le DRH et composé de différents profils provenant de la fonction RH, des achats, de la R&D, du marketing et de la Cité du Chocolat qui se réunissent tous les deux mois. Cette instance, destinée à être élargie notamment avec quelqu'un de la production, est davantage un observatoire et un lieu de partage qu'un pilote en tant que tel. Troisièmement, la démarche se concrétise à l'heure actuelle principalement dans le projet « Vision 2025 » (*cf. infra*) pour lequel est également constitué un comité de pilotage interdisciplinaire. La mesure dans laquelle ces comités de pilotage se coordonnent n'est pas connue. Toutefois, il semblerait que ce soit uniquement à travers la présence de membres dans plusieurs instances ainsi que de manière informelle.

Le rôle des membres de la fonction RH dans la libération en cours est apprécié de façon variable selon les interlocuteurs. Plusieurs les estiment peu actifs dans le processus, certains considérant ce retrait dommageable, particulièrement de la part du DRH comme l'énonce un collaborateur : « *La fonction RH ne porte pas la démarche, ça dépend des*

personnes. Le DRH est porteur dans les paroles, mais, dans les actes, ne le montre pas au quotidien. Y croit, mais ne l'applique pas toujours. » D'autres pointent un rôle d'animation et de soutien, à disposition des équipes qui en ressentent le besoin et en font la demande.

Un élément nuance toutefois ce constat, à savoir l'inscription de la libération dans les leviers de transformation de l'entreprise depuis 2015. En ligne avec la volonté stratégique de l'entreprise, la politique RH – affichée sur le site Internet de l'organisation – se décline ainsi autour de cinq enjeux : « *les démarches Entreprise libérée et Vision, la RSE [responsabilité sociétale des entreprises], la révolution digitale, l'engagement des collaborateurs, leur bien-être et la qualité de vie au travail et le développement international de l'entreprise* ». Aux dires d'un membre de la ligne hiérarchique, cet acte permet de contrer « *l'évaporation continue de ce qu'on fait dans les pratiques de changement* » et démontre une amélioration des postures managériales, bien que persistent de nombreuses décisions unilatérales.

Les managers sont en réalité le moteur du changement – ou du non-changement – au sein de leurs équipes respectives. Outillés grâce à « l'École du *Leadership* », plusieurs ont été les premiers porteurs, contribuant à disséminer la philosophie au sein de l'entreprise. La difficulté de leur rôle, s'ils sont effectivement convaincus de la démarche et s'y engagent, tient à mettre en cohérence les discours et les pratiques, sous peine de générer des frustrations, voire des conflits. S'il semble que la hiérarchie intermédiaire tout comme le DG – à l'exception du « *bug* » de la journée des métiers – ont de manière générale une posture en adéquation avec leurs propos, il n'en va pas de même pour l'ensemble de la hiérarchie supérieure. Nombreux sont ceux qui estiment ainsi que « *le Codi bloque* » [collaborateur], ou à tout le moins plusieurs de ses membres. L'effet sur la gestion du changement est rapide et se traduit par une rupture de la confiance. Une réponse à ce problème apparaît avec les partis-pris managériaux, congruents avec les préceptes enseignés à travers « l'École du *Leadership* », dont se dote l'entreprise et pour lesquels l'adhésion est vivement suggérée sans toutefois être impérative.

Nous optons pour...

1. Que chacun soit libre de prendre des INITIATIVES en étant pleinement RESPONSABLE au sein de son territoire de missions
2. Que les managers soient exigeants sur le POURQUOI et accompagnateurs sur le COMMENT
 - Penser : « Comment puis-je t'aider ? »
 - Prendre le temps de l'écoute mutuelle en co-construction
3. Que chacun décline sur son territoire de mission LA VISION, les VALEURS et la STRATÉGIE partagée
4. Que chacun prenne des décisions SIMPLES et OPÉRATIONNELLES au plus près du terrain.

Tant que la décision n'est pas prise, nous devons nous exprimer, quand elle est prise nous avons le devoir de l'accepter et de la supporter

5. Pour que le SAVOIR-ÊTRE soit aussi considéré que le SAVOIR-FAIRE et que nous soyons évalués sur ces deux critères
6. OSER & AGIR :

La liberté de parole : chacun doit pouvoir interpeler librement son manager. Le manager doit créer les conditions pour faire émerger les interrogations du collaborateur. En cas de blocage, le retour au N+2 est encouragé.

La confiance dans la transparence

Le droit à l'erreur comme levier pour grandir

Nous optons pour une entreprise collaborative et nous sommes co-responsables de la mise en œuvre de ces partis-pris.

Tableau 9 - Partis-pris managériaux. Source : document interne

La libération est indubitablement morcelée selon les velléités et possibilités des managers et de leurs équipes. Il en résulte une variabilité importante dans le degré de maturité et dans les pratiques mises en place. Si plusieurs mettent en exergue l'importance de l'appropriation de la démarche et du respect des temporalités de chacun, l'absence de vision transversale et de partage suffisant est néanmoins source de deux difficultés majeures. La première est une méconnaissance des réalités de l'organisation. En effet, aucune des personnes rencontrées n'a pu expliquer clairement les changements en cours au-delà du périmètre de son propre service ou département. La seconde, inhérente aux décalages entre services, concerne la coordination et les tensions que cette dernière suscite. À titre d'illustration, certains services sous la coupole d'un supérieur directif et omniprésent rencontrent des difficultés pour collaborer avec d'autres où l'autonomie et la responsabilisation priment. Par-delà les frustrations et le sentiment d'un manque d'équité, être considéré comme une entrave à un fonctionnement plus fluide est particulièrement mal vécu par ces collaborateurs.

En définitive, la plupart des personnes rencontrées estiment être associées comme il se doit au changement et comprennent le temps long, jusqu'à une génération selon certains, que nécessite une telle transformation : « *Les phases sont normales et humaines.* », « *L'évolution se fait doucement, toujours dans le bon sens ; cela n'a pas posé de problème.* » Malgré tout, l'équilibre reste laborieux à construire : « *L'entreprise libérée, c'est beaucoup plus dur que tout ce qu'on a pu nous dire, y compris pendant l'École du Leadership ! [...] Il ne faut pas abandonner et être persévérant. Chacun a son rythme et son individualité.* » [chef de produit marketing]. Cet équilibre s'avère en outre particulièrement fragile. Comme mentionné *supra*, prôner la libération d'une part et tolérer qu'elle soit absente dans une équipe d'autre part est source de frustration, voire de souffrance lorsque les personnes se sentent en danger quand elles s'expriment.

4.1.4. Résultats : entre conviction non mesurable, indifférence et souffrance

Selon le DRH, l'entreprise a plutôt une conviction relative à l'impact sur la performance et ne cherche pas tellement à mesurer les progrès accomplis. La seule forme d'évaluation prévue pour l'instant est de renouveler l'enquête « Équilibre », réalisée pour la première fois en 2015, afin d'estimer les impacts sur le bien-être ainsi que les zones de satisfaction et d'insatisfaction.

En l'absence de processus formalisé pour appréhender les acquis de la libération, maintes évolutions organisationnelles y sont associées spontanément par les personnes interrogées dont notamment un faible taux d'absentéisme, un faible turnover, une grande motivation des équipes qui se traduit entre autres par un investissement selon les contraintes et besoins du service, davantage de créativité, une meilleure productivité ou encore une marque employeur forte synonyme d'attractivité.

Au niveau individuel, les changements sont aussi perceptibles : « *Moi-même j'ai changé de comportement, j'ai moins peur, j'ose plus dire ce que je pense. [...] Avant j'attendais que quelque chose vienne, maintenant j'essaie de faire des choses.* » [chef de produit marketing]. Des managers constatent eux-mêmes l'ouverture progressive et l'affirmation de nombreux collaborateurs « *qui se sont transformés, qui sont plus heureux.* » Ce cheminement, complexe et inscrit dans la durée, est un premier aboutissement fondamental, comme en témoigne le propos d'un collaborateur : « *Si le*

collaborateur est content de venir au travail et qu'il se sent acteur de son quotidien, c'est déjà bien. »

Si la libération semble galvaniser une majorité des personnes rencontrées, ces interlocuteurs, volontaires pour s'exprimer sur le sujet, soulignent tout de même qu'il existe autant de personnes moins convaincues que de partisans, beaucoup de collaborateurs étant pour leur part relativement indifférents au changement (ceux que le DRH appelle « le ventre mou ») : « *On parle beaucoup de tout et de rien, mais c'est un peu improductif* ». Ce manager témoigne en outre d'une opposition provenant d'une crainte de surcharge de travail ou d'une surcharge déjà existante qui empêcherait de s'impliquer. Les réels opposants sont apparemment peu nombreux. Une inquiétude pour certains managers, rapportée indirectement, provient notamment de la perte de pouvoir engendrée par la responsabilisation. Parmi les managers, comme l'explique l'un d'entre eux, « 30 % sont proactifs, 40 % suivent et 30% y vont à reculons ».

Les cas de souffrances relatés ont majoritairement trait aux incohérences dans les actes de managers réfractaires qui finalement brident l'expression : « *On est toujours sur le feu. On marche sur des œufs. Entre nous ce qu'on pense qu'on doit faire et ce que nous disent nos managers, c'est l'opposé. Donc c'est épuisant. C'est épuisant et ça nous fait extrêmement souffrir.* » [chef de produit marketing]. D'autres argumentent cependant que la libération est avant tout personnelle et nécessite de mettre de côté son orgueil pour prendre part soi-même à la transformation qui doit venir de la base et non du sommet. Quoi qu'il en soit, quelques départs, sous forme de rupture conventionnelle, seraient intervenus suite à ces déceptions et frustrations.

4.1.5. Un an plus tard... Un changement de cap mortifère pour la démarche ?

Un an et demi après les investigations, une mise à jour a pu être réalisée auprès de trois membres du Codi, en l'occurrence les plus fervents défenseurs de la démarche « Ensemble Autrement » parmi les directeurs. Leur propos permet d'identifier une menace de taille pour la libération : la création d'un groupe *Full Service Premium*

destiné à enrichir l'offre de produits et impliquant une révision en profondeur de la gouvernance.

Ce pôle *Full Service Premium*, dont l'industrie chocolatière est le noyau dur, est composé d'une constellation d'entreprises propres ou membres du groupe et de partenariats de distribution. L'entreprise de fabrication de chocolat, où tous les services étaient représentés, devient une organisation centrée sur la stratégie propre de la marque et les activités opérationnelles. À côté sont développés des services centraux et mutualisés pour tout le pôle. Plusieurs services jusqu'alors dépendants de la direction générale de l'entreprise migrent donc vers une direction centralisée des opérations regroupant finances, RH, *supply chain*, réglementations quant à la qualité, *etc.* De façon simplifiée, quatre directions sont distinguées : une direction des opérations ; une direction commerciale ; un ensemble de maisons avec les activités purement chocolat ; un ensemble de maisons avec d'autres activités, en marge du chocolat.

Dans chaque ensemble, les maisons et filiales gèrent leurs propres marques avec quelques fonctions dites appliquées telles que qualité, marketing, ou encore innovation. Elles possèdent une autonomie mais limitée. Ce changement, à peine amorcé lors de nos investigations, chamboule le contexte comme l'explique un membre du Codi : « *Donc on est en plein dans cette transformation qui vient évidemment quand même perturber, percuter, bousculer la vision un petit peu confortable qu'on pouvait avoir à un moment donné d'être la petite marque [originelle] bien seule dans son petit coin qui fait ses petites activités, qui fait sa petite libération. [...] Forcément, ça crée des interrogations, des questions, des tensions.* »

Cette centralisation au sein d'un vaste pôle se situe aux antipodes de l'organisation idéale pour une libération selon la manager initiatrice des « *First Followers* ». Selon cette dernière, la clé réside dans la simplification de la structure et la décentralisation du pouvoir. Une entreprise à taille humaine, déhiérarchisée et gérée à travers un management « tribal » par cercles de compétences, voilà l'étape ultime qu'elle souhaite.

On imagine facilement le décalage ressenti entre les velléités de libération et cette réforme de la gouvernance. Comme le formule un membre du Codi, « *Il est difficile de faire du ET et pas que du OU* », c'est-à-dire à la fois donner du sens et de l'autonomie

à travers une démarche *bottom-up* largement participative et à la fois structurer l'organisation de façon *top down* avec uniquement quelques acteurs autour de la table – dont un cabinet de consultance externe jugé peu flexible. Tandis que les équipes y voient une contradiction, ce directeur estime qu'il s'agit d'un mal nécessaire pour la mise en œuvre de la démarche de fond qu'est « Ensemble Autrement », construite pas à pas par des volontaires et maintenant inscrite dans un regroupement d'entités dont la culture, la maturité et la taille sont différentes. « *Forcément, il y a des moments où ça avance. Il y a des moments où ça stagne. Il y a des moments où ça recule même.* » Il concède néanmoins que l'ambiance actuelle est empreinte de craintes quant à l'avenir. Un autre membre du Codi est moins optimiste et dénonce ce fonctionnement antinomique, à l'origine de malaises et de souffrances.

Au-delà du périmètre élargi à travers la nouvelle gouvernance – un véritable maelstrom d'après un membre du Codi – le DRH a souhaité faire coïncider la démarche « Ensemble Autrement » avec la démarche bien-être reposant sur l'enquête « Équilibre ». Il en résulte un immobilisme et une absence de réunion du (ou des) comité(s) de pilotage en plusieurs mois. Ces sujets semblent devenir moins prioritaires.

Le projet « Vision 2025 » est quant à lui finalisé. Quatre piliers sont déterminés : engagement cacao : « Nous agissons pour une filière cacao pérenne, équitable et valorisante pour le producteur » ; engagement humain : « Nous avons confiance en l'homme, moteur d'une entreprise durable où chacun peut se réaliser » ; engagement innovation : « Nous animons une communauté d'innovateurs pour accompagner le monde de la gastronomie » ; engagement RSE : « Nous nous engageons à préserver la planète de la plantation à l'assiette ».

La question est dès lors de faire vivre ces engagements. Comme l'explique un membre du Codi, il est compliqué de faire comprendre que la clôture du projet n'est que le commencement. « *Certains disent "Ok, on a travaillé sur la vision. Et maintenant ?" Maintenant rien, en fait. Maintenant, je me pose la question tous les matins de savoir en quoi je contribue à quel pilier.* » Un autre membre du Codi précise que cette vision ne renouvelle pas les fondements, mais les conforte. Selon lui, cela permet aux

personnes de s'identifier dans la mesure où ce qu'elles font depuis longtemps aura toujours du sens à l'avenir.

Le projet « Vision » s'étendra au sein du pôle *Full Service Premium*, mais sans imposition d'un modèle unique. Le souhait est qu'un minimum de bonnes pratiques – « École du *Leadership* », partis-pris managériaux, enquêtes « Équilibre », *etc.* – soient adoptées par les sociétés sœurs, à leur rythme et selon leur contexte particulier. L'hétérogénéité reste donc la norme et diverses concrétisations voient le jour, sans que l'on puisse à proprement parler de modèle organisationnel défini et appliqué à toutes les équipes. La coexistence – parfois conflictuelle – entre différentes pratiques managériales persiste.

En outre, le partage demeure à l'initiative de chacun. Toutefois, une communication est tout de même mise en place afin de disséminer quelques réalisations. À titre illustratif, un dispositif mis en place par deux managers opérationnels a été diffusé au sein de toute l'entreprise. Il s'agissait de renforcer la connaissance de l'autre au sein d'un environnement de travail commun. Cela s'est traduit en un livre détaillant la façon dont les quelques septante collaborateurs de l'unité perçoivent les qualités, défauts, valeurs, *etc.* de chaque collègue au sein du service. Ces concrétisations de niveaux divers peinent à donner le sentiment d'une démarche solide. Comme l'affirme un membre du Codi, la clé est de sans cesse régénérer le projet pour qu'il n'en soit plus un mais devienne la vie quotidienne. Hélas, l'épuisement et le découragement guettent. « *Des choses sont intégrées intellectuellement, d'autres viscéralement, certaines ne sont le pas.* » [membre du Codi].

Cette disparité entraîne les mêmes effets que relevés précédemment : une lassitude et une frustration chez les participants de la première heure et les plus convaincus. La croyance forte en la démarche est leur moteur, or, comme en témoigne un directeur, certains se disent « *Tout ça pour ça. On n'a pas avancé. On a vu des retours en arrière.* ». Les signaux contradictoires envoyés par le *top management* dans la gestion de la nouvelle gouvernance participent à cette désillusion, tout comme l'absence de mécanisme de sanction ou de rétorsion lorsque la ligne managériale va à contre-sens de

la démarche. Néanmoins, même si la démarche vivote, elle n'est pas officiellement arrêtée et fait toujours partie des souhaits pour le futur.

Un tournant majeur risque cependant d'apparaître car le DG est amené à prendre des responsabilités différentes au sein du pôle *Full Service Premium*. Son remplacement à la tête de l'industrie chocolatière est prévu début 2019. Un membre du Codi estime que la nouvelle directrice générale apportera probablement un nouveau souffle à la démarche. Un autre membre du Codi se veut quant à lui rassurant et explique que, si tout était stoppé, « *l'entreprise souffrirait, mais les gens eux-mêmes auront progressé et seront en capacité de réagir, d'affronter ça, voire de partir* ». Un troisième membre de Codi est catégorique : « *L'innovation managériale est inéluctable* » et, même en cas de départs et d'essoufflement, elle sera réclamée et portée par les nouvelles générations.

4.2. Industrie aéronautique

La filiale belge d'un Groupe aéronautique français a décidé d'une nouvelle stratégie propre à un produit particulier : les aubes (*fan blades*), pièces en titane faisant parties intégrantes du compresseur basse pression, pour lesquelles l'entreprise procède à l'assemblage. Historiquement, la production était externalisée, mais la concurrence accrue nécessite une désensibilisation par rapport aux fournisseurs, d'où ce projet d'intégration verticale visant à incorporer la fabrication des aubes au sein de l'entreprise. Le mot d'ordre « *Qui conçoit produit* » est donné afin de renforcer les processus d'ingénierie et la maîtrise des coûts.

4.2.1. *Origine et objectifs du projet « Factory of the Future »*

La concrétisation de la stratégie esquissée *supra* signifie le développement d'une nouvelle entité de 100 personnes à la pointe non seulement d'un point de vue technologique (partenariat avec un centre de recherche universitaire écossais) mais aussi d'un point de vue social et organisationnel (partenariat avec un centre de recherche universitaire belge auquel nous appartenons). Le centre de production serait aussi un centre de compétences et d'expertise pour l'ensemble du Groupe car il rassemblerait la conception, l'industrialisation et la fabrication. La montée en cadence va dès lors de pair avec une montée en compétences.

Si tous sont d'accord sur le pourquoi – l'intérêt stratégique est confirmé et les quotas de production à atteindre sont fixés –, le comment reste à définir. Une équipe projet est donc créée pour mener les réflexions quant au développement de cette « usine 4.0 ». Elle rassemble onze personnes : huit issues d'horizons techniques divers (direction technique, amélioration continue, investissements, plan industriel, expertise technique, qualité, validation technologique sur la forge, nouvelles technologies d'usinage) ainsi que deux responsables RH et un chef de projet.

Début mars 2018, lors d'un séminaire de lancement au cours duquel est formée l'équipe projet, deux enjeux majeurs sont distingués. D'une part, la vitrine technologique (procédés de forge et d'usinage partiellement automatisés, projets innovants à l'origine de brevets, *etc.*) convainc l'ensemble et ne suscite pas de discussion outre mesure. D'autre part, la vitrine sociale et organisationnelle (bien-être, productivité accrue, travailleur 4.0, statut unique, entreprise « libérante », *etc.*) apparaît comme la volonté du DG et de l'équipe projet, mais doit être validée par le Groupe qui, au quotidien, n'intervient pas sur les thématiques sociales. À ce moment, la seule certitude – et d'ailleurs le seul élément communiqué au Groupe – est l'augmentation de productivité visée de 20% par rapport aux standards belges. La validation du Groupe doit intervenir en juin 2018, date butoir pour consolider la vision et solidifier l'argumentaire.

Le scénario privilégié – sans exclure d'autres pistes – est alors celui d'une nouvelle usine en Belgique. Les objectifs temporels sont le choix du site et la création de l'entreprise début 2019 ; le démarrage de la production avec 35 personnes mi-2020 et un premier palier de productivité à atteindre ; le doublement de ce palier (grâce à une production répartie entre le nouveau site belge et une usine polonaise) avec 50 personnes en 2022 ; 55 emplois directs et 15 indirects en 2023. Ce macro-planning est évidemment toujours sujet à débat, certains souhaitant réduire l'échéance finale de 2 ans.

Parallèlement, la base du plan en tant que telle ne suscite pas l'unanimité car les avis divergent quant au fait de créer une entité externe à part. Par facilité, pour réaliser des économies d'échelle, ou pour aboutir à une intégration verticale totale et une maîtrise en un point unique, plusieurs membres de la direction prônent l'internalisation de la production sur le site existant en Belgique. Le projet étant toujours confidentiel à ce

stade, les syndicalistes ne constituent pas encore une force d'opposition, mais davantage un risque à anticiper. Par ailleurs, les membres du personnel devront également être informés, voire inclus dans les réflexions sans qu'ils aient le sentiment que tout est déjà joué.

La vision de l'équipe projet, particulièrement les membres actifs sur le volet social (le chef de projet et les deux responsables RH), est que l'organisation actuelle au sein de l'entreprise existante a fait ses preuves, attire toujours de nombreux candidats et est solidement enracinée, trop solidement pour envisager de la bouleverser. Le souhait est donc de « *faire du neuf et construire le futur* » [chef de projet] avec de nouveaux collaborateurs dont les attentes diffèrent de celles des collaborateurs en place. En outre, une unité technique d'exploitation distincte ne devrait en principe pas être directement « *prise d'assaut par des syndicalistes qui sont dans le moule* » [responsable RH] de l'usine existante.

4.2.2. *De quelle innovation sociale se doter ?*

Un *brainstorming* sur l'innovation sociale, organisé avec les onze membres de l'équipe projet de façon volontairement large et peu directive, a mis en évidence plus de 200 idées. Celles-ci ont été réparties ensuite en douze thèmes dont chacun a été attribué pour instruction à un groupe de travail issu de l'équipe projet. Le chef de projet, en charge de la thématique « organisation sociale » avec les responsables RH, a identifié et listé l'ensemble de ses sujets et de ceux provenant des autres thématiques mais concomitantes. Au total, il s'agit de 103 items issus de neuf des douze thématiques :

- « *organisation sociale* ;
- *involvement* ;
- *formation* ;
- *productivité* ;
- *organisation* ;
- *bien-être* ;
- *communication* ;
- *problèmes / questions* ;
- *moyens* » ;

répartis en outre par le groupe de travail au sein de cinq catégories :

- « *apprentissage / formation (développement personnel) ;*
- *conditions de travail, intelligence collective (auto-organisation, libération de la parole, déhiérarchisation) ;*
- *subsidiarité (autonomie, responsabilisation, initiatives) ;*
- *vision partagée » ;*

et assignés à quinze objectifs :

- « *parcours métiers pour tous (polyvalence, on the job training, ouverture aux métiers des autres) ;*
- *définir les modes/principes d'évolution/reconnaissance ;*
- *réflexion sur le temps de travail pour concilier productivité et bien-être ;*
- *proposer un environnement de travail prenant en compte les attentes des différentes générations ;*
- *système unique de rémunération modulable ;*
- *promouvoir l'intelligence collective pour développer un environnement responsable et performant ;*
- *impliquer rapidement les opérateurs dans le projet de création de la nouvelle entité ;*
- *assurer de manière pérenne les prises de décisions par les acteurs directs ;*
- *gérer et laisser gérer par les compétences ;*
- *développer la polyvalence ;*
- *partir sur une relation de confiance et la consolider ;*
- *définir et partager des objectifs communs ;*
- *dialogue social 4.0 – statut unique ;*
- *susciter l'innovation sur le long terme ;*
- *participation des salariés aux organes de décision ».*

C'est à ce stade, en mars 2018, qu'est sollicité un accompagnement par notre centre de recherche, concrétisé par une recherche-intervention menée par trois chercheurs. Comme le souligne un des responsables RH, « *Les idées viennent de ce qu'on connaît et de la comparaison avec l'existant. Nous voudrions éviter que le projet soit défini*

contre l'usine existante. » Notre mandat est donc d'instruire des solutions éclairantes, de nourrir les réflexions d'exemples issus d'autres entreprises et de participer à la construction d'une vision globale et cohérente susceptible d'emporter l'adhésion du Groupe en juin.

Tandis que le chef de projet explore des initiatives similaires au sein du Groupe, nous nous attelons à en trouver dans d'autres organisations ainsi qu'à structurer, organiser et simplifier la matrice des items.

Les résultats du *brainstorming* de l'équipe projet sont mis à plat et discutés en vue de synthétiser l'ensemble des 103 items, d'éliminer les doublons et de clarifier les incohérences. La conclusion rapidement établie est que ce travail doit être nourri avant tout par le client, en l'occurrence les personnes à l'origine de ces items. Sur base de leur propre travail de catégorisations et du travail en sous-groupe (*cf. supra*), une méthodologie est dès lors élaborée et proposée : pondérer chaque item selon plusieurs dimensions notées entre 0 et 5 : importance, faisabilité financière, faisabilité opérationnelle, acceptabilité, pertinence stratégique. La classification des scores ainsi obtenue établira un ordre de priorités à valider puis à soumettre pour approbation tant au *top management* qu'à la base afin de consolider les compromis pour l'instant cantonnés à onze personnes. En outre, deux méthodes d'attribution des points sont suggérées, à savoir une option efficace – préparation à trois au sein du groupe « organisation sociale » et validation à onze au sein de l'équipe projet – ou une option consensuelle – préparation individuelle en amont et débat de quelques minutes à onze au terme duquel une moyenne simple est calculée. Après discussion, le premier procédé est retenu.

Il n'est toutefois pas mis en œuvre à temps pour la réunion suivante de l'équipe projet en avril au cours de laquelle les réflexions des sous-groupes sont présentées, ainsi que nous-mêmes et l'objet de notre intervention. Celle-ci est formulée à travers un objectif de construction du dialogue et de compromis entre les différents métiers et réalités, avec une position neutre. Cela implique, dans un premier temps, une contribution à la problématisation à l'aide d'une reclassification thématique des items approfondis et pondérés par l'équipe projet. *In fine*, notre base de travail se compose d'une compilation

des réflexions menées dans chaque sous-groupe et de la pondération réalisée par le groupe « organisation sociale ».

4.2.3. *Diverses conditions pour l'adhésion*

Entretiens, le DG au niveau de la Belgique estime que la maturité est suffisante pour présenter le projet au DG du Groupe fin juin ou début juillet. Il stipule en outre au chef de projet qu'il ne s'agira pas de détailler l'organisation sociale de la nouvelle usine, mais davantage d'argumenter au niveau technologique pour répondre à deux enjeux. Premièrement, démontrer que l'entité belge est la mieux placée pour mener à bien ce projet qui doit donc lui être confié. Deuxièmement, garder la maîtrise de la production, soit en Belgique – à condition d'un *business plan* solide –, soit à l'étranger dans une entité du Groupe – en acceptant tout de même une maîtrise moindre et une distanciation par rapport au bureau d'étude situé dans les bâtiments belges.

L'avantage compétitif clé de l'entité belge reposerait alors sur l'organisation sociale innovante et surtout performante ainsi que, logiquement, sur la qualité du dialogue social. Deux options sont dès lors envisageables : une entité dépendante de l'entreprise belge supposant des négociations avec les syndicats existants ou une entité indépendante basée dans une autre région avec de nouveaux partenaires sociaux. Tandis que le DG belge penche en faveur de la première et, en cas d'opposition, d'un transfert du projet vers un autre pays, le chef de projet favorise pour sa part la seconde option, quitter la Belgique devenant alors un dernier recours. L'argument de ce dernier, explicité par un responsable RH, réside dans le fait que « *Les partenaires sociaux existants ont les mains trop liées pour partir d'une feuille blanche [pour construire une organisation sociale innovante] car tous leurs électeurs sont derrière. On ne peut pas être sûr que ce sera positif.* » La région choisie par le chef de projet en Belgique, sinistrée et sujette à de multiples plans de redéploiement, serait un terrain propice pour un dialogue social renouvelé. L'enjeu est de convaincre de cet argumentaire et d'obtenir une validation du projet en Belgique par le Groupe, d'autant que le DG belge partira à la retraite fin d'année.

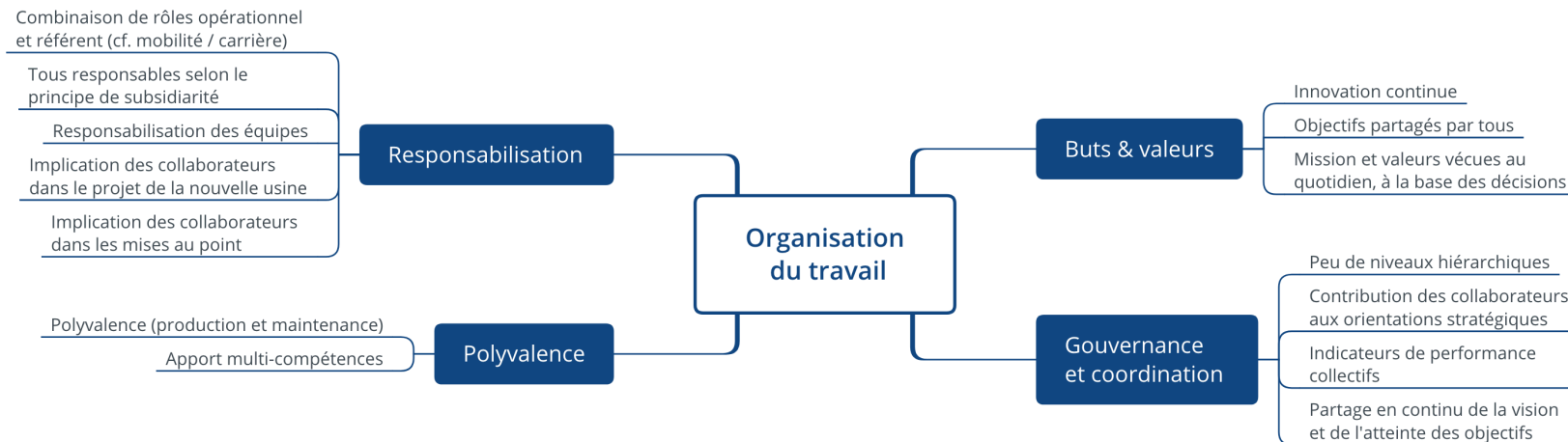
En sus, le directeur de production requiert des projections chiffrées plus solides. Il craint effectivement que la rentabilité accrue soit synonyme de dégradation des conditions de

travail. Au-delà de ce risque de pénibilité, il argue également qu'une acceptabilité sociale doit être recherchée à travers une comparaison honnête avec l'organisation existante.

Ce climat, moins favorable et plus méfiant, renforce la pression sur les épaules du chef de projet à qui il incombe de prouver la pertinence des moyens et des fins. Sur ces bases, notre équipe de recherche entame le travail de catégorisation à partir de deux thèmes centraux : l'organisation du travail et la gestion des ressources humaines. En parallèle une réflexion sur la stratégie envers les partenaires sociaux est initiée par les responsables RH à travers une analyse des partenaires actuels et une projection des partenaires potentiels dans l'autre région.

4.2.4. Formalisation du projet organisationnel

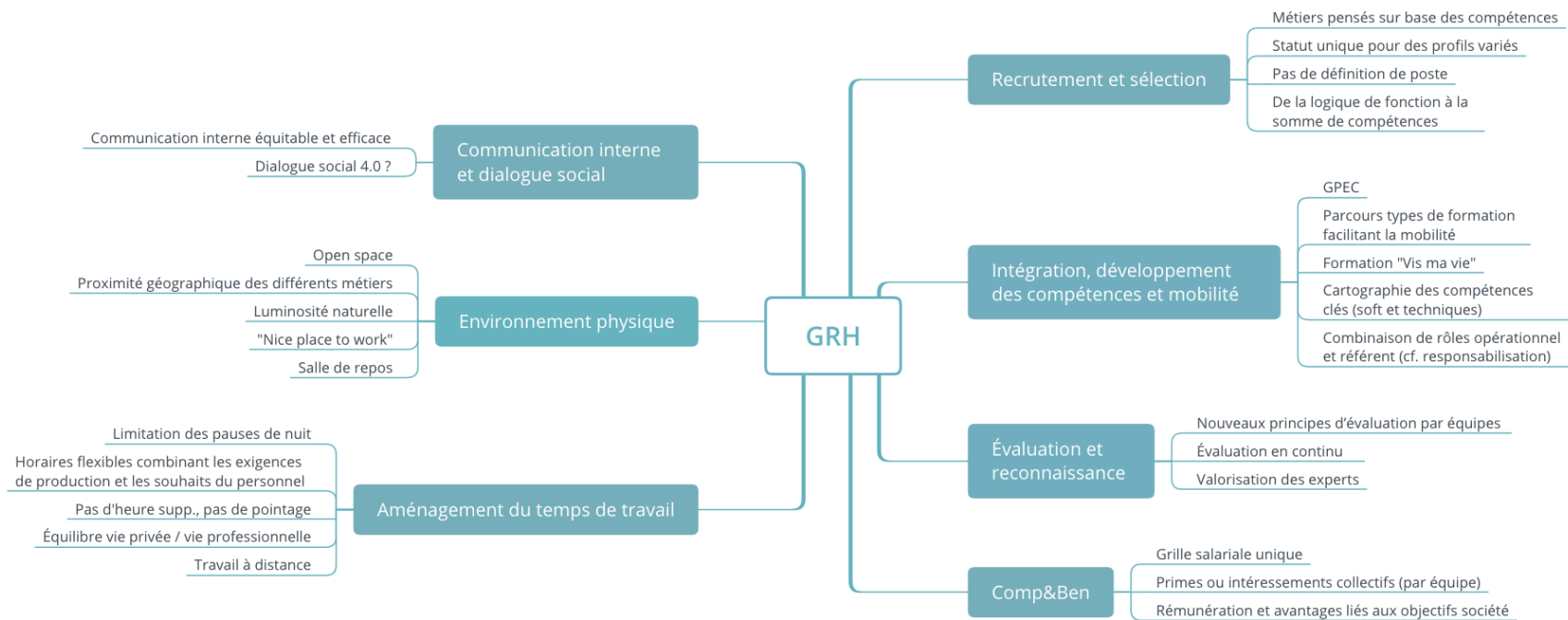
La catégorisation thématique donne naissance à deux arborescences discutées et amendées avec le groupe « organisation sociale » puis avec l'ensemble de l'équipe projet. Le résultat est présenté ci-dessous et comporte une représentation schématique ainsi qu'un *storytelling* pour chacun des thèmes.



Afin d'assurer les objectifs de performance et d'innovation promus par le Groupe et par la filiale belge, l'ambition du projet F² (*Factory of the Future*) est de créer, à partir d'une feuille blanche, une organisation d'un nouveau type, optimisant les intérêts de l'ensemble des parties prenantes (collaborateurs, direction, fournisseurs, clients).

Pour ce faire, *l'organisation du travail* au sein de la nouvelle usine reposera sur des **collaborateurs compétents, polyvalents** et pleinement **impliqués**, poursuivant **l'innovation continue** grâce au **partage de valeurs** régulièrement rappelées (souci du client et flexibilité), au sein d'une **structure peu hiérarchique** et tout entière dédiée à l'atteinte d'**objectifs communs** mesurée par des **indicateurs de performance collectifs**. Entièrement **responsables** de leurs actions, selon un principe de subsidiarité, les collaborateurs combineront des **rôles à la fois opérationnels et de référent**. En termes de gouvernance, ils contribueront aux **orientations stratégiques** et managériales.

Figure 2 – Organisation du travail pour le projet « Factory of the Future »



En soutien à l'organisation du travail souhaitée, une *politique de gestion des ressources humaines équilibrant les exigences du business et le respect des personnes* sera mise en œuvre. Elle privilégiera des pratiques de recrutement et de sélection articulées sur des **filières métiers** décrites en termes de **compétences variées** et des **parcours de formation facilitant la mobilité**. Exit la logique des postes, les descriptions de fonction, les entretiens d'évaluation annuels et toutes les formes de compétition individuelle.

Au cœur de cette politique, le **développement des compétences individuelles** jouera un rôle crucial, sur la base d'une cartographie régulièrement mise à jour, ouvrant la voie à la **GPEC** [gestion prévisionnelle des emplois et des compétences] et à la **mobilité permanente**. À partir d'un **suivi continu** des équipes, la **performance collective** sera reconnue de diverses façons. L'ensemble des collaborateurs sera intégré dans une **grille salariale unique**, complétée par des primes et d'autres formes d'**intéressement de nature collective** (sur base d'objectifs simples). En outre, des dispositifs spécifiques de **valorisation des experts** seront mis au point. La **flexibilité du temps de travail** sera une priorité de la nouvelle organisation, en équilibrant les exigences de **production** et les **aspirations individuelles**, notamment via des formules d'aménagement du temps de travail. Les heures supplémentaires et le pointage seront supprimés. L'**environnement physique** de travail sera **lumineux, ouvert** et favorisera la proximité des différents métiers. Le **dialogue social** reposera sur les principes de **confiance mutuelle** et de **transparence de la communication**.

Figure 3 – Gestion des ressources humaines pour le projet « Factory of the Future »

4.2.5. *Négociation en demi-teinte et changement de cap de mauvais augure*

La réunion de présentation du projet au DG du Groupe est fixée début septembre. Dans l'intervalle, le chef de projet négocie, consulte des partenaires potentiels et esquisse un plan pour un bâtiment dans la région visée. Si l'essentiel de la trame concernant l'organisation sociale innovante est accepté et validé par l'équipe projet, sa concrétisation pose question. À titre d'exemple, la gouvernance participative, l'aplatissement de la structure, l'implication effective des collaborateurs, la non-scission entre ingénieurs et opérateurs, la responsabilisation, la polyvalence ou encore le suivi continu sont autant d'éléments qui tranchent avec l'organisation existante et pour lesquels de nombreuses interrogations subsistent. Le souhait est d'impliquer les organisations syndicales dans ces réflexions quant à la mise en œuvre, non seulement pour favoriser une démarche participative qui lèverait de probables blocages, mais aussi pour démontrer que tout n'est pas *a priori* décidé et qu'il reste une marge de manœuvre. Comme le souligne un responsable RH, un argument supplémentaire est que « *l'opportunité de créer un laboratoire social ne sera pas d'actualité dans un pays à bas coûts* ».

Il est convenu qu'une charte doit être rédigée conjointement par l'équipe « organisation sociale » et les chercheurs en vue de détailler davantage les partis-pris et de faciliter l'adhésion des instances syndicales et du Groupe. En parallèle, des *focus groups* prospectifs sont préparés afin de tester anonymement l'organisation voulue et son adéquation au contexte social, légal et économique auprès des futurs partenaires sociaux. Cette charte et ces réunions resteront néanmoins au stade d'ébauche. En effet, début septembre, la rencontre avec le sommet du Groupe amène à une validation enthousiaste du projet, mais pas en Belgique.

Le sujet même de l'organisation sociale n'a pas été abordé car il est traditionnellement délégué à chaque société et n'intéresse pas le patron du Groupe. Le chef de projet souhaite néanmoins maintenir ce chapitre et son optimisation à l'ordre du jour car, selon lui, la volatilité des profils qualifiés est importante dans les pays envisagés et nécessitera un environnement de travail particulier pour soutenir la rétention des compétences. Concrètement, l'objectif est d'initier la nouvelle usine avec des managers locaux et

quatre expatriés pour piloter le projet. À terme, seuls deux expatriés seraient maintenus en faveur d'un renforcement des ressources locales.

Un pays à bas coûts doit donc être sélectionné parmi six possibilités : Bulgarie, Maroc, Pologne, Portugal, Roumanie, République tchèque. Selon différents critères tels que l'expérience du Groupe, les ressources techniques, les taux horaires, l'historique d'inflation, *etc.*, le chef de projet compare les *scenarii* et convoque un nouveau comité de pilotage adapté aux nouvelles discussions.

Finalement, en octobre, la Pologne – pays dans lequel est déjà présent le Groupe – se détache du lot et devient la piste la plus probable, appuyée par le chef de projet. La révision du calendrier en conséquence implique un an supplémentaire pour mener à bien le projet. La nouvelle usine serait ainsi complètement opérationnelle à l'horizon 2024. Entretemps, un partenariat est négocié avec une entreprise italienne afin de lancer dès à présent la production et de développer les deux organisations (en Pologne et en Italie) simultanément d'un point de vue technique.

Subséquentement, le mandat confié à notre centre de recherche est amendé en faveur d'une revue de littérature approfondie des concepts organisationnels et RH sélectionnés dans le contexte polonais. Il s'agit d'explorer la viabilité du modèle social et d'outiller le chef de projet pour que ce dernier ne débarque pas en terre inconnue et possède des bases et tendances à discuter et à confirmer sur place. Celui-ci est de fait privé des ressources internes qu'étaient les responsables RH car leur périmètre de responsabilités s'arrête à la Belgique. Les responsables RH au niveau du Groupe sont pour leur part jugés « franco-français » et peu investis dans des problématiques et cultures locales. Au moment de clôturer notre intervention, en décembre, les tentatives de contact avec la direction RH polonaise préexistante n'ont encore suscité aucune réaction.

5. Analyse transversale et discussion

Le travail de traduction, à savoir une mise en relation d'acteurs pour initier et consolider un réseau, est mené dans chacun des deux cas avec plus ou moins d'intensité au fur et à mesure du processus. Passons en revue plus précisément les différentes étapes.

5.1. Problématisation : entre hétérogénéité et insuffisance

La problématisation vise à caractériser le système en présence et les objectifs pour parvenir à une controverse commune (Akrich *et al.*, 2006). Dans le cas de l'industrie chocolatière, la controverse univoque et partagée n'est jamais tout à fait atteinte. Le sens de la démarche – tout comme son point de départ d'ailleurs – change d'un acteur à un autre. Personne ne s'accorde sur une même définition du projet « Ensemble Autrement » et de ses objectifs. S'agit-il de reconnaissance, de polyvalence, d'autonomie, de responsabilisation, de droit d'expression ou de droit à l'erreur ? Si tous ces termes témoignent d'une même volonté d'impliquer les collaborateurs, de renforcer le bien-être et de rendre ses lettres de noblesse au travail au sein de l'entreprise, ils ne sont pourtant pas synonymes et mènent à des visions et effets différents.

Les multiples définitions et compréhensions du phénomène démontrent le caractère hautement hétérogène de celui-ci. L'*empowerment* semble effectivement aller *crescendo* selon les niveaux de qualifications ou selon les niveaux hiérarchiques, se limitant à une participation restreinte des collaborateurs dans certains cas (par exemple concernant les emplois du temps), allant jusqu'à l'intrapreneuriat dans d'autres.

Un groupe semble toutefois partager une problématisation plus aboutie : les « *First* » et « *Second Followers* ». Nourris par « l'École du *Leadership* », de multiples lectures et échanges, l'objectif ultime selon eux est la déhiérarchisation et un bouleversement complet des pratiques managériales classiques jusqu'alors dominantes. Cette vision ne fait pas l'unanimité, que du contraire, mais n'est pas supplantée par une alternative aussi solide. Ainsi, le DG, bien que partisan de la libération, participe à la confusion en minimisant son propos et le souhait de déhiérarchisation véhiculé par les « *First Followers* ». Ne serait-il pas totalement convaincu lui-même ? Quoi qu'il en soit, le moment fondateur de la « Journée des métiers », supposé être le premier dispositif d'intéressement, polarise plus qu'il ne rassemble.

La recherche-intervention menée dans l'industrie aéronautique est partie intégrante de la problématisation. Déjà déterminée au niveau technologique, la controverse commune reste à définir au niveau social, raison majeure pour laquelle un accompagnement a été sollicité. De prime abord, l'équipe projet semble s'entendre autour d'un objectif :

coupler innovation technologique et innovation sociale au sein d'une usine du futur. Toutefois, lorsque le projet social doit être précisé, les idées fusent tous azimuts sans nécessairement converger. La liste de plus de cent items et les vaines tentatives de regroupement et de catégorisation en témoignent.

Dans ce contexte, interviennent les chercheurs à qui est confiée une mission : résoudre la controverse sociale et établir un « énoncé » suffisamment « accepté et stable » pour emporter l'adhésion avant de devenir autant que possible « répandu et approprié » (Akrich *et al.*, 2006, p. 40). L'objectif est de construire des « objets qui soient mobiles, immuables, présentables, lisibles et combinables » (Akrich *et al.*, 2006, p. 43), et ce grâce à des transcriptions successives.

Le propos de Latour, appliqué au travail scientifique, peut être adéquatement mobilisé dans le cas qui nous concerne. En effet, pour participer à cette problématisation, l'équipe de recherche a recours à des « techniques d'écriture » qui visent à simplifier toujours davantage les énoncés et images pour *in fine* mobiliser et discipliner un maximum d'alliés en un point. Latour distingue sept travaux des chercheurs, complémentaires et concomitants : « mobiliser » le phénomène, le « fixer immuablement », l'« aplatir », sur papier, « varier l'échelle » pour pouvoir se pencher sur le phénomène dans une perspective plus ou moins large, « recombinaison et superposition des traces » en vue de structurer le phénomène, « incorporer l'inscription dans un texte » et « fusionner avec les mathématiques » pour traduire les images en chiffres, diagrammes, équations, *etc.* (Akrich *et al.*, 2006, p. 56-59).

À l'exception de la dernière, toutes ces opérations sont mises en œuvre, parfois uniquement par les chercheurs, parfois conjointement avec le commanditaire, afin de parvenir aux modélisations de l'organisation du travail et de la gestion des ressources humaines désirées. Celles-ci, une fois avalisées par l'équipe projet permettent d'établir un consensus quant à la problématisation parmi les onze personnes. Cette base, quoiqu'essentielle, est insuffisante et nécessite l'adhésion d'autres acteurs. L'intéressement est donc crucial.

5.2. Intéressement : une cible imprécise et un tir manqué

Malgré l'échec relatif du lancement, vu la confusion engendrée parmi le personnel de l'industrie chocolatière, plusieurs dispositifs d'intéressement permettent de pallier la fragile problématisation. « L'École du *Leadership* », les développements en QVT, les partis-pris managériaux, ou encore les comités de pilotage réunissent et fédèrent une variété d'acteurs. Les initiatives de communication et de sensibilisation donnent de l'ampleur au mouvement et sont autant de dispositifs qui permettent d'intéresser les parties (Akrich *et al.*, 2006) – parfois les cols bleus, parfois les cols blancs, parfois la hiérarchie intermédiaire ou supérieure – et de consolider tant que faire se peut le réseau.

« Ensemble Autrement » vivote néanmoins car ces dispositifs d'intéressement brassent large, peut-être trop large, en visant généralement l'ensemble de la population de l'entreprise sans jamais la « contraindre ». Cette oscillation entre liberté et cadrage lâche, couplée à la cible peu précise, engendre un message dilué qui *de facto* ne permet pas à chacun de se sentir concerné et d'identifier clairement son intérêt à prendre part activement à la démarche. En conséquence, la disparité règne entre les alliés et les adversaires constitués autour de chaque dispositif (Akrich *et al.*, 1988), la majorité demeurant relativement indifférente.

Cet équilibre précaire autour d'un cadre malléable est pointé d'emblée par certains comme une faiblesse, soit parce qu'ils arguent que l'adhésion à la démarche d'entreprise ne devrait pas être optionnelle, soit parce qu'ils estiment que le maintien d'un cadre est contre-nature face aux préceptes prêchés. D'autres, principalement parmi la direction, jugent cela indispensable pour mener à bien les activités : l'importance du ET qui combine deux modes de fonctionnement, classique et « libéré », et pas seulement du OU qui obligerait à ne choisir qu'un camp. Le caractère non coercitif des partis-pris managériaux illustre cette ambiguïté.

La tension quant au cadrage est transversale et touche l'ensemble de l'entreprise. En réalité, elle se traduit par un choix managérial individuel : adopter ou pas les préceptes de libération et les appliquer avec plus ou moins de conviction à ses équipes. L'intéressement est le facteur de différenciation qui permet de comprendre les positionnements variables d'un manager à un autre, d'un directeur à un autre. Le

sommet stratégique n'œuvre pas à un intéressement poussé à tous les niveaux et choisit la souplesse, voire le laisser-faire. Dans ces conditions, il n'est pas étonnant de constater des fonctionnements disparates entre les équipes, les services, les populations, ou encore les sociétés.

Du côté de l'industrie aéronautique, l'intéressement est amorcé auprès des défenseurs du projet, l'équipe de onze personnes. Peaufinées au fur et à mesure, les inscriptions schématiques liées à l'organisation du travail et à la gestion des ressources humaines ont pu être validées et transcrites cette fois sous forme de texte continu. Un point de non-retour semble être atteint et permet d'entamer une phase d'intéressement et d'enrôlement plus large, à destination des supérieurs hiérarchiques. En réalité, cette transition peut être analysée comme le résultat de la « pensée rigoureuse [...] cette aptitude à construire des images qui peuvent être retravaillées au deuxième degré. En partant d'elles, d'autres choses sont découvertes si bien que les représentations finissent par avoir tout le pouvoir. » (Akrich *et al.*, 2006, p. 62). Le hic est que ce travail au deuxième degré n'est pas accompli similairement auprès de tous les acteurs.

L'intéressement du DG belge et du directeur de production est mené avec plus ou moins de succès. De fait, initialement considéré comme allié, le DG belge se positionne maintenant davantage comme un potentiel adversaire à persuader. Circonspect, il ne s'oppose toutefois pas au projet qui passe à l'étape suivante. Malheureusement, le travail au second degré n'est pas effectué auprès du DG du Groupe. Concrètement, le chef de projet choisit de se concentrer sur le volet technologique sans détailler outre mesure le volet social, matière moins du ressort du Groupe et davantage laissée à l'initiative locale. Or, « dès que les inscriptions manquent, ou dès qu'il devient impossible de les retraiter au deuxième degré, le pouvoir se perd et la confusion renaît » (Akrich *et al.*, 2006, p. 63).

La problématisation apparemment solide s'avère fragile finalement car le postulat de départ – construire l'usine en Belgique – n'a pas suffisamment été ancré et n'a pas permis de faire converger les intérêts du management intermédiaire et du sommet de la hiérarchie. L'intéressement de la hiérarchie supérieure n'aboutit donc que partiellement, sur l'innovation technologique et non l'innovation sociale qui passe d'un dessein à part

entière à une option, voire un luxe. Ce déficit d'intéressement ne suffit probablement pas pour expliquer la décision de se tourner vers un pays à bas coûts, ni le seul argument de la rentabilité d'ailleurs. Effectivement, le processus de décision est éminemment complexe, avec des tenants et aboutissants partiellement indéchiffrables (Akrich *et al.*, 1988, p. 11). Notamment, l'environnement doit être favorable, mais n'est pas jugé comme tel dans le cas qui nous concerne : l'opposition présumée des syndicats, le départ à la retraite imminent du DG belge, la pression concurrentielle accrue, *etc.*, constituent autant de pierres d'achoppement.

5.3. Enrôlement : en route vers la consolidation ou vers une dernière tentative

Très tôt dans le processus initié dans l'industrie chocolatière, la hiérarchie intermédiaire se structure et porte le mouvement. Enrôlés dès le commencement par le DG, les « *First* » et « *Second Followers* » deviennent des porte-paroles légitimes aux yeux de la plupart et initient eux-mêmes un intéressement à destination de leurs collègues et équipes. Totalemment acquis à la démarche, ils n'ont de cesse de disséminer le message et les nouvelles pratiques au sein de l'organisation, avec plus ou moins de succès. Certains sont enrôlés à leur tour, d'autres sont progressivement intéressés, plusieurs n'intègrent pas le réseau en cours d'élaboration (Callon *et al.*, 1999).

Deux autres acteurs présumés enrôlés mais dans les faits peu investis sont les comités de pilotage et la fonction RH. Plus particulièrement, le comité « Ensemble Autrement », en lieu et place d'être fer de lance, symbolise les ambivalences et le manque de vigueur récurrent du mouvement qui éprouve des difficultés à (re)décoller. La fonction RH, pour sa part, incarne l'ambiguïté inhérente à l'absence de cadre clair et se positionne timidement en tant que garant dont la légitimité n'est pas établie, voire peut-être pas recherchée au niveau du DRH.

Heureusement, la démarche connaît un essor particulier à travers le projet « Vision 2025 » qui forge à lui seul un moment fort d'enrôlement. Transactions, négociations, impositions, consentements rythment les différents moments du projet et conduisent à sélectionner des représentants avec un rôle clé pour la suite : entre 150 et 200 ambassadeurs, élus spontanément, sont chargés de mener à bien la définition de la vision d'entreprise. « L'adopter, c'est l'adapter » affirment Akrich, Callon et Latour (1988) en

mettant en exergue la transformation substantielle d'une innovation au fur et à mesure des tractations dont elle fait l'objet. La vision ne déroge pas à cette règle et repose sur de multiples allers-retours et bifurcations dont le résultat fait effectivement écho aux perceptions des uns et des autres.

L'ancrage initialement limité à la hiérarchie intermédiaire gagne du terrain vers les équipes tandis que l'innovation managériale contamine peu à peu le reste de l'entreprise. Certaines divergences sont transcendées par le travail des porte-paroles, jugés légitimes par l'ensemble, et par le point de passage obligé qu'est la définition de la vision. L'enjeu est alors de poursuivre la contagion et de la renforcer pour que le phénomène quitte une logique de projet pour une logique de routine. La condition *sine qua non* est de taille : rallier l'ensemble de la direction à la cause.

Au sein de l'industrie aéronautique, l'intéressement manqué ne permet pas d'engagement significatif ce qui, dans les faits, conduit à un bouleversement du projet tel qu'imaginé par l'équipe de départ. Les stratégies mises en place par l'équipe projet – notamment d'évitement face aux éléments de contexte cités *supra* – et la délégation importante sur les épaules du chef de projet – dont l'expertise est essentiellement technique – se traduisent par une validation en demi-teinte du projet. L'enthousiasme initial des managers n'a pu être communiqué et transmis de façon convaincante. L'intéressement, bien que lacunaire, a néanmoins conduit à maintenir le projet sous une autre forme, c'est-à-dire en Pologne et probablement sans innovation sociale majeure. Cette décision de délocaliser signifie un tournant considérable et une relégation des enjeux sociaux à l'arrière-plan, presque hors du cadre. Les rôles originellement confiés à l'équipe projet se délittent et sont endossés presque exclusivement par le chef de projet.

L'équipe de recherche, dans ce contexte, voit également son rôle et son mandat redéfinis. Il importe de calibrer la suite pour sauvegarder ce qui peut l'être dans les innovations sociales souhaitées. Les chercheurs sont donc assignés à une nouvelle tâche : déterminer la faisabilité et l'adaptabilité du projet organisationnel et RH au regard de la nouvelle donne, en l'occurrence le contexte polonais.

5.4. Mobilisation : des revirements funestes pour l'innovation managériale

Que le sort d'un projet dépende des alliances qu'il permet et des intérêts qu'il mobilise, explique pourquoi aucun critère, aucun algorithme ne permettent d'assurer a priori le succès. Plutôt que de rationalité des décisions, il faut parler de l'agrégation d'intérêts qu'elles sont ou non capables de produire. L'innovation c'est l'art d'intéresser un nombre croissant d'alliés qui vous rendent de plus en plus fort. (Akrich *et al.*, 1988, p. 22)

Cet extrait démontre la difficulté rencontrée par les porteurs de projet dans les deux cas analysés. Dans l'industrie chocolatière, l'enrôlement réussi de la hiérarchie intermédiaire ne conduit pas à une mobilisation plus large et effective du reste de l'entreprise. Beaucoup restent mitigés, malgré le soutien du DG, essentiel, mais insuffisant car une ambivalence persiste dans le sens de la démarche et de l'objectif poursuivi. De plus, l'adhésion variable des membres du Codi maintient un fonctionnement à deux vitesses, souvent contradictoire, dont les managers ne parviennent pas à s'extraire.

Ces obstacles ne sont cependant pas déterminants pour l'abandon vraisemblable du changement, bien qu'ils y contribuent. Le coup d'arrêt vient d'un revirement stratégique vers le pôle *Full Service Premium* où la gouvernance est remodelée de façon autoritaire, en dépit de tous les principes de la démarche « Ensemble Autrement ». Cette dernière n'est pas officiellement délaissée, mais repose uniquement sur les managers intermédiaires à partir du moment où le DG – et dans une certaine mesure le Codi – ont d'autres priorités. Les « *First* » et « *Second Followers* » sont épuisés, las, mais surtout dépités. La mesure dans laquelle leur déception pourra être surmontée est un mystère dont la résolution sera entre les mains de la nouvelle DG. Le processus de traduction est une telle réussite pour ces acteurs que, face à un contexte contraire et à une volte-face vécue comme une trahison (Akrich *et al.*, 2006), la seule option envisageable pourrait être de quitter l'entreprise.

Dans l'industrie aéronautique, bien que le processus soit au départ collectif grâce à l'équipe projet, seule une personne, le chef de projet, participe *in fine* concrètement aux

négociations. Au lieu d'élargir et de renforcer le réseau autour des onze membres de l'équipe projet, d'abord avec la venue de l'équipe de recherche, ensuite avec d'autres acteurs clés, le chef de projet est effectivement de plus en plus esseulé. Porte-parole unique, il évoque davantage l'entrepreneur schumpétérien actif sur tous les fronts et en charge de chaque parcelle du changement. (Akrich *et al.*, 1988)

De fait, l'équipe projet, supposée plus active sur les aspects technologiques, se démobilise sur le chapitre social et se range derrière le chef de projet. L'équipe RH, plus impliquée notamment dans le suivi des chercheurs, se retrouve hors-jeu avec la décision de ne pas développer l'usine en Belgique, seul périmètre dont ils sont responsables. Dans ce contexte, l'espoir de bâtir une « usine du futur » d'un point de vue social est maigre, voire illusoire.

5.5. In fine, une réversibilité conditionnée par l'asymétrie des rapports de force

En définitive, la problématisation semble plus claire dans l'industrie aéronautique, mais réunit pourtant moins d'acteurs. Les dispositifs d'intéressement s'avèrent insuffisants, à l'inverse de l'industrie chocolatière où la problématisation initialement morcelée conduit à un réseau hétérogène mais relativement solide grâce à diverses concrétisations – au niveau des conditions de travail, de la nature du travail et de la relation à l'autorité – qui deviennent autant de points de passage obligés. Néanmoins, dans un cas comme dans l'autre, le déficit d'enrôlement et de mobilisation empêchent l'irréversibilité. De fait, les revirements stratégiques mettent en péril le processus d'innovation managériale et empêchent celle-ci de voir (pleinement) le jour.

Si la sociologie de la traduction permet d'éclairer adéquatement le processus d'innovation managériale, elle soulève cependant plusieurs interrogations et hypothèses au terme de l'analyse.

Tout d'abord, dans un contexte industriel de production palpable, le caractère évanescent et intangible de l'innovation managériale, à l'inverse d'une innovation technologique, serait-il un frein pour la constitution d'un réseau ? Sans opter pour une vision essentialiste – *i.e.* établir un lien direct entre l'intangibilité et le degré de ralliement – contraire aux préceptes de la sociologie de la traduction (H. Amblard *et al.*, 1996, p. 144), il semble que les réseaux soient multiples dans l'industrie chocolatière

et constitués autour des dispositifs d'intéressement plutôt qu'autour de la philosophie générale d'« Ensemble Autrement ». À l'exception des « *First* » et « *Second Followers* » et de quelques membres intimement convaincus, la portée et le sens de la démarche restent triviaux pour beaucoup et se traduisent majoritairement par l'amélioration des conditions de travail ou une relative responsabilisation. Il en va de même dans l'industrie aéronautique où l'ampleur sociale de la « *Factory of the Future* » n'existe que pour une partie des acteurs. Dans un cas comme dans l'autre, l'absence de définition et de problématisation clairement établies et partagées fragilise dès le départ les démarches qui ne trouvent appui que de façon fragmentée sur quelques concrétisations. Une enquête large *a posteriori* autour de chaque dispositif d'intéressement aurait adéquatement complété notre recherche pour affiner l'analyse des positionnements afin de confirmer ou d'infirmer cette hypothèse de multiplicité des réseaux – parfois déconnectés entre eux – en lieu et place d'un seul réseau peu consolidé.

Si l'on pousse le raisonnement plus loin, il ne s'agit pas uniquement d'un déficit de problématisation, mais d'un déficit de mise à l'épreuve de la solution proposée. Expliquons-nous. L'adhésion, acquise même imparfaitement à travers le processus de traduction, ne suffit pas à consolider l'innovation managériale si celle-ci n'est à aucun moment débattue. Certes, la controverse sur les problèmes à résoudre prend place dans chacun des cas, avec un degré de résolution variable, mais les solutions qui émergent, la nature même de l'innovation et ses bienfaits ne sont pas discutés. Plus encore, l'assentiment individuel engendre chez les plus fervents défenseurs du projet une modification profonde de leur posture, congruente avec la philosophie prônée. Celle-ci finit par acquérir, au fil du temps, une forme d'évidence qui n'est pas sans rappeler la naturalisation fréquente de l'innovation managériale chez les consultants. La conviction des acteurs est telle qu'ils n'imaginent pas qu'elle ne soit pas partagée par autrui. Pourtant, l'innovation managériale qui naît de la problématisation porte en son sein de multiples contradictions, paradoxes et zones d'ombre. À notre sens, il importerait d'intégrer une boucle supplémentaire dans le processus de traduction pour débattre de l'essence de la solution à travers une nouvelle mise à l'épreuve. On en revient ainsi à un des fondements de la sociologie de la traduction : « [...] le bon projet n'est pas celui qui recueille les soutiens sur la base des qualités qu'on lui reconnaît, c'est au contraire parce

que le projet recueille des soutiens qu'on lui reconnaît des qualités. » (H. Amblard *et al.*, 1996, p. 145). Il importe selon nous de se prémunir d'une lecture superficielle de ce propos au risque de se contenter d'un assentiment général des acteurs sur la solution proposée, en s'épargnant le débat sur l'essence même de l'innovation et ses qualités présumées.

Ce péché par évidence, que l'on peut associer à un manque de vigilance (*cf. infra*), est lourd de conséquences : le management intermédiaire se concentre sur la matérialisation de l'innovation parmi les strates inférieures sans prendre la mesure des écarts entre son positionnement (l'innovation sociale est une évidence et doit être poursuivie à tout prix) et celui de la hiérarchie supérieure (la croissance et le rendement priment sur les aspects sociaux), ainsi que dans une moindre mesure celui de ses pairs. La vigilance requise à l'égard de traductions concurrentes conditionne le renforcement du réseau et, inversement, contribue à sa fragilisation lorsqu'elle est absente (H. Amblard *et al.*, 1996). Or, dans le cas de l'industrie chocolatière, les interprétations de la démarche sont légion et ne font à aucun moment l'objet d'une clarification par rapport à celle dominante portée par les « *First* » et « *Second Followers* ». La mobilisation est un échec qui met en péril un édifice déjà peu stable. Dans ces conditions, le revirement stratégique est un véritable coup de massue dont il est fort à parier qu'il sera fatal. Une hypothèse peut être avancée : leur conviction intime a-t-elle empêché les porteurs de projet respectifs de prendre en considération le poids des stratégies d'autrui ? Le prosélytisme exacerbé, régulièrement dénoncé dans les changements apparentés à une libération d'entreprise, aurait mené le mouvement à sa perte en naturalisant l'innovation managériale et *in fine* en sous-estimant les rapports de pouvoir et les différentes logiques y afférentes.

Si l'on met en parallèle l'analyse de la démarche menée au sein l'industrie aéronautique, il apparaît que les stratégies respectives sont anticipées dès le départ. L'adhésion présente mais variable parmi les membres de l'équipe projet, le positionnement favorable mais conditionnel du DG belge, les réticences du directeur de production et les potentielles objections syndicales sont autant d'éléments dont a conscience le chef de projet. Ce dernier tente d'ailleurs d'y répondre au fur et à mesure, tout en conservant son objectif d'une nouvelle « *Factory of the Future* » belge. Le projet social n'éveille

néanmoins pas suffisamment d'assentiment pour être ardemment défendu devant le DG du Groupe. L'asymétrie abyssale de pouvoir joue forcément en la défaveur du chef de projet qui n'a d'autre choix que de se résigner à la décision prise de délocaliser le projet. Toutefois, grâce à la vigilance du chef de projet (H. Amblard *et al.*, 1996) le bouleversement stratégique, s'il reste une déception amère, n'est pas une surprise de taille comme cela a pu être le cas pour le management de l'industrie chocolatière.

Entendons-nous. Le propos n'est pas de substituer au processus de traduction une perspective classique de rapports de pouvoir (Crozier et Friedberg, 1977), mais d'enrichir notre propos grâce à cette dernière et à l'angle de vue complémentaire qu'elle apporte sur les enjeux ici considérés. Il s'agit donc d'intégrer dans les composantes de la solidité d'un réseau les asymétries de pouvoir qui, malgré l'aboutissement, certes perfectible, des phases de la traduction, peuvent faire voler en éclat le changement jusqu'alors acquis. Bien qu'une irréversibilité existe chez certains acteurs – par exemple ceux prêts à quitter l'industrie chocolatière si le retour en arrière était trop considérable à leurs yeux –, ces derniers ne sont pas à même de maintenir la démarche à l'encontre des décisions stratégiques. De la même manière, malgré l'anticipation des divers positionnements, le projet « *Factory of the Future* » est requalifié en profondeur et unilatéralement.

À cet égard et en guise de conclusion, un biais considérable doit être relevé. En effet, l'incomplétude de notre investigation laisse en suspens une analyse plus fine des rapports de pouvoir dans la mesure où, sans rencontrer les directions générales respectives des organisations, nous n'avons pu accéder à leurs propres visions et avons dès lors été cantonnée à des suppositions sur leurs intentions, à partir de propos indirects et rapportés.

6. Conclusion

Mettre en place une démarche d'innovation managériale n'est pas une mince affaire. Les deux cas investigués dans cet article démontrent avec force les multiples épreuves à surmonter, depuis l'idée originelle jusqu'aux tentatives de pérennisation. L'analyse du processus d'innovation atteste que, malgré la robustesse relative des premières étapes, une traduction n'est jamais acquise avec certitude. Le succès est toujours provisoire

(Akrich *et al.*, 2006) et, dans les organisations considérées, est remis en cause de façon unilatérale par la hiérarchie supérieure et les revirements stratégiques qu'elle poursuit.

Au sein de l'industrie chocolatière française, apparaît une problématisation morcelée en raison de divergences quant à la définition, la compréhension et l'ampleur du phénomène « Ensemble Autrement ». La controverse est néanmoins commune pour un groupe d'acteurs de la hiérarchie intermédiaire. Ces derniers s'accordent autour d'un souhait de libération dont la déhiérarchisation serait l'étape ultime. La démarche, malgré des points de convergence, présente de multiples facettes et interprétations. La recherche d'*empowerment* se traduit effectivement à différents niveaux : conditions de travail, contenu du travail, relation managériale, responsabilisation, droit d'expression, droit à l'erreur.

Cette hétérogénéité, favorisée par un cadre flou et laxiste dans lequel chacun choisit ou non de s'inscrire, persiste dans les dispositifs d'intéressement qui produisent des résultats contrastés selon les populations considérées. Il en résulte un enrôlement partiel, oscillant entre désinvestissement et surinvestissement. Un point de non-retour est atteint chez plusieurs, particulièrement parmi les managers, mais ne se propage pas suffisamment vers les équipes et vers la hiérarchie supérieure où la mobilisation est éminemment variable.

In fine, « Ensemble Autrement » est progressivement abandonné au profit d'autres projets stratégiques, en l'occurrence la création du pôle *Full Service Premium* et la réforme de la gouvernance en conséquence. « La traduction devient trahison » (Akrich *et al.*, 2006) pour les plus convaincus et risque de s'étioler jusqu'à disparaître pour beaucoup d'autres. À l'instar de tout le mouvement, le degré de retour en arrière sera certainement différent parmi les membres de l'organisation, selon la problématisation et l'intéressement auxquels ils auront adhéré et selon l'enrôlement et la mobilisation dont ils auront fait l'objet.

Dans l'industrie aéronautique belge membre du Groupe français, le projet « *Factory of the Future* » crée un consensus clair autour du volet technologique, mais moins solide autour du volet organisationnel. À l'aide d'une équipe de chercheurs universitaires, la problématisation progresse. De clarification en reformulation, deux modélisations –

centrées sur l'organisation du travail et la gestion RH – concrétisent l'accord forgé avec l'équipe projet.

La controverse, bien que partagée par onze personnes, peine à rallier à sa cause les strates supérieures de l'organisation. Un soutien mi-figue mi-raisin au niveau belge permet de porter le projet au niveau du Groupe, mais la validation ne porte en définitive que sur la dimension technologique, à développer dans un pays à bas coûts. Le déficit d'intéressement du *top management* provoque donc un résultat mitigé : le développement du projet est acquis, mais en Pologne. Une requalification des objectifs et rôles en découle, sans certitude quant au maintien de l'innovation sociale.

Outre des éléments de contexte défavorables, l'intéressement ne produit probablement pas les effets escomptés car l'arène – l'équipe projet et plus particulièrement le sous-groupe « organisation sociale » – où s'exprime la controverse est trop restreinte au regard des enjeux. L'adhésion de la hiérarchie intermédiaire, malgré l'accompagnement des chercheurs, ne résout pas les incertitudes. Le travail de traduction demeure inachevé.

Des pistes d'approfondissement sont émises quant aux bouleversements à l'œuvre. D'une part, la difficulté à créer un sens partagé, renforcée par l'intangibilité des innovations managériales dans un contexte industriel, engendrerait plusieurs réseaux fragiles plutôt qu'un seul réseau plus robuste. D'autre part, la naturalisation du phénomène, associée à un défaut de vigilance, empêcherait une nécessaire mise à l'épreuve de la nature de l'innovation managériale et détournerait d'une vision claire des enjeux stratégiques et de pouvoir qui, comme dans tout jeu d'acteurs, restent prépondérants pour le sort d'un changement.

Afin de répondre à notre question de recherche, « Qu'advient-il d'une innovation managériale lorsque le processus est bouleversé par un changement stratégique ? », il convient de remettre en perspective le contenu du changement – l'innovation managériale – face à son contexte au sein de chaque entreprise considérée. Comme en attestent H. Amblard *et al.* « Contenant (contexte) et contenu s'épaulent pour exister ou s'ensevelir mutuellement. La solidité du fait dépend de l'irréversibilité du réseau, elle-même liée au degré d'ancrage du fait. » (1996, p. 138). En sus, l'asymétrie des rapports de force, même si elle est connue et anticipée, doit faire l'objet d'un travail de traduction

et d'intéressement spécifique au risque de ruiner les efforts des parties prenantes pour consolider le réseau.

ARTICLE 3 – QUEL MAINTIEN DE L’INNOVATION MANAGÉRIALE MISE À L’ÉPREUVE ? DES COMPROMIS EN TENSION AUTOUR DE L’AUTOGESTION ET D’UNE CULTURE ATYPIQUE

1. Introduction

Depuis la première apparition du terme innovation managériale dans les années 60 jusqu’à aujourd’hui, aucun consensus clair n’apparaît quant à sa définition (Le Roy, Robert et Giuliani, 2013). Néanmoins, une tendance émerge depuis quelques années et appréhende l’innovation managériale comme un changement visant à s’éloigner des modes de fonctionnement classiques hiérarchiques et structuro-fonctionnels hérités du taylorisme (Autissier, K. Johnson et Moutot, 2016).

Sans vouloir – voire pouvoir – entrer dans ce débat de délimitation du concept, l’objectif de ce papier est d’élucider deux innovations managériales mises à mal par des évolutions de contexte. Plus précisément, notre question de recherche est « Quel compromis maintient-on autour d’une innovation managériale face à un changement de contexte ? ». Cette dernière s’inscrit dans un projet de thèse plus large visant à comprendre le processus d’innovation managériale. Dans cette lignée, deux autres contributions s’intéressent au processus de traduction à l’œuvre d’une part dans un organisme public dont l’innovation managériale a été largement plébiscitée (Fox et Pichault, 2017) et d’autre part dans deux industries où les innovations managériales ont été abandonnées au profit d’autres priorités stratégiques.

Le prisme théorique choisi pour aborder la question de recherche ici posée est la théorie des conventions (Boltanski et Chiapello, 1999 ; Boltanski et Thévenot, 1991 ; Gomez, 1995 ; Gomez et Jones, 2000). Celle-ci s’avère effectivement pertinente et très riche pour mettre en lumière les compromis constitutifs d’une innovation managériale et les tensions qui émergent lorsqu’un changement de contexte oblige une organisation à remettre en cause ses fondements pour composer avec la nouvelle donne.

Deux cas sont mobilisés à travers notre propos. Premièrement, l’autogestion au sein d’une maison médicale, *i.e.* une association belge non marchande du secteur des soins, est questionnée lorsque la structure s’agrandit et que son contexte évolue.

Deuxièmement, la culture atypique, agile et participative d'une entreprise belge de distribution d'énergie verte, est mise à mal lors de l'acquisition de l'entreprise par un géant pétrolier français.

Une originalité de ce travail réside dans la méthodologie particulière reposant sur la recherche-intervention. Entre 2014 et 2019, plusieurs recherches commanditées ont été menées par notre centre universitaire au sein de chacune des deux organisations. L'importante quantité de matériau empirique qui en résulte a été exploitée dans l'esprit de l'étude de cas pour parvenir à tirer l'essence de chaque histoire dans une perspective conventionnaliste.

Le présent article conjugue les apports des courants sociologique et économique de la théorie des conventions en analysant à la fois le contenu et le processus d'évolution des deux systèmes conventionnels, depuis l'innovation managériale originelle jusqu'au compromis élaboré aujourd'hui. En outre, à l'aide des analyses empiriques, différents facteurs favorisant le maintien de ce compromis sont discutés.

Les résultats ainsi obtenus suggèrent une vision nuancée des innovations managériales dont le contenu est éminemment variable. Particulièrement, la présence du monde industriel, à proscrire dans la vision contemporaine de l'innovation managériale, est relativisée. En outre, les dynamiques d'évolution mises à jour montrent la subtilité du positionnement des parties prenantes – y compris le chercheur-intervenant – face à un contexte mouvant.

Au final, le fatalisme n'est certainement pas de mise lorsque les changements de contexte questionnent l'innovation managériale. En effet, une réelle capacité de résilience apparaît, soutenue par des facteurs de nature diverse. Plus précisément, nous distinguons et articulons trois facteurs extrinsèques liés à l'environnement du compromis – présence d'objets composites, faible asymétrie du rapport de forces et rôle du chercheur-intervenant – et trois facteurs intrinsèques liés à la forme même du compromis – cohérente complexité, relative malléabilité et nécessaire légitimité. Ces sources de stabilité varient au sein de chaque cas et induisent une pérennité différente du compromis construit autour de l'innovation managériale, jugé plus stable au sein de la maison médicale qu'au sein du fournisseur d'énergie.

Quatre parties structurent notre propos. Tout d'abord, dans un souci définitionnel, la notion d'innovation managériale est circonscrite et mise en parallèle avec quelques apports clés de la théorie des conventions. Ensuite, le positionnement épistémologique et la méthodologie usitée sont explicités, à savoir une approche constructiviste déclinée à travers plusieurs projets de recherches-interventions. Chacun de ces cas est raconté dans la section suivante, selon un ordre chronologique qui met en évidence les évolutions pertinentes pour une étude conventionnaliste. Enfin, la discussion est consacrée à une analyse approfondie des deux cas, subdivisée pour considérer d'abord le contenu des compromis puis leur forme.

2. L'innovation managériale en tant que système conventionnel

Apparue dans les années 60, la notion d'innovation managériale est tout d'abord définie par opposition à l'innovation technologique et concerne l'ensemble des fonctions de l'entreprise : « Les innovations administratives [contrairement aux innovations technologiques] sont seulement indirectement reliées à l'activité de travail de base [de l'organisation] et plus directement reliées à sa gestion. » (Kimberly et Evanisko, 1981, p. 692, notre traduction).

D'une considération marginale à un intérêt croissant au sein de la sphère scientifique, l'acception du terme évolue dans diverses directions. Pour Birkinshaw, Hamel et Mol, l'innovation managériale est « la génération et l'implémentation d'une pratique, d'un processus ou d'une technique de gestion qui est nouveau au regard de l'état de l'art et destiné à l'atteinte d'objectifs organisationnels supplémentaires. » (2008, p. 829, notre traduction). Les délimitations présentes dans cette définition font écho aux contradictions et divergences de point de vue qui rythment les recherches. Certains s'attachent à en circonscire les caractéristiques essentielles (Damanpour, 2014). D'autres analysent des innovations managériales au regard de leur ampleur révolutionnaire (Birkinshaw, Hamel et Mol, 2008). D'aucuns relativisent la rupture selon le contexte organisationnel (Adam-Ledunois et Damart, 2017). Plusieurs font simplement l'économie d'une approche ancrée dans l'héritage scientifique construit au fil des dernières décennies (Boyer, 2013). Quel que soit le parti pris, l'innovation managériale s'avère foncièrement multidimensionnelle, voire hétérogène, et recouvre

une multitude d'objets (Chabault, 2013) parmi lesquels il n'est pas possible de distinguer une logique unique.

Depuis quelques années, la sphère professionnelle, qu'il s'agisse d'acteurs internes aux organisations ou de consultants, se saisit de l'objet et lui donne une portée nouvelle. Bien que la polysémie soit toujours prépondérante, l'innovation managériale n'est plus appréhendée aussi largement et se restreint autour du management humain dans la lignée des critiques faites au taylorisme. La définition d'Autissier, K. Johnson et Moutot témoigne de cette évolution : « L'innovation managériale se conçoit par différence à ce qui est considéré comme le management classique, c'est-à-dire le management hiérarchique structuro-fonctionnel (une structure, une fonction, un chef) en mode "contrôle/commande" (injonctions et systèmes de contrôle de réalisation de ces mêmes injonctions). Est considéré comme innovation managériale tout ce qui se détourne du modèle classique en rupture ou en évolution. » (2018, p. 44).

Si l'innovation managériale suscite un intérêt incontestable parmi un public de plus en plus large et hétérogène, il n'en reste pas moins que « le concept est complexe, ambigu et difficile à mesurer » (Damanpour, 2014, p. 1266). Nous ne prétendons pas résoudre les controverses ni clarifier la notion de toute équivocité, si tant est qu'elle pourrait l'être. Cette recherche vise plutôt à mettre en lumière le processus d'innovation managériale *in situ*, à partir des pratiques de terrain, en vue de fournir un savoir utile pour la pratique (Grenier et Pauget, 2007). Plus précisément, cet article se penche sur le cas de figure d'une innovation managériale questionnée par la modification du contexte, et ce au sein de deux organisations.

À l'aide de la théorie des conventions, nous répondons à la question de recherche suivante : quel compromis maintient-on autour d'une innovation managériale face à un changement de contexte ? Nous optons en effet pour une conception conventionnaliste de l'innovation managériale car le contenu tout comme l'évolution de cette dernière peuvent être adéquatement élucidés par les apports de ce courant. Détaillons dès lors les concepts pertinents pour notre propos.

La théorie des conventions cherche à élucider des régularités de comportement qui réduisent l'incertitude d'une situation. Plusieurs auteurs ont façonné ce courant à

l'intersection de la sociologie et de l'économie, dont notamment Boltanski et Thévenot (1991), Boltanski et Chiapello (1999), ainsi que Gomez (Gomez, 1995 ; Gomez et Jones, 2000).

À côté de l'individu, autonome dans ses choix, la convention peut être appréhendée comme une règle commune, une structure régulière et circonstancielle qui instaure une logique d'action et de justification dans une situation donnée. Une convention n'est pas stable par essence mais parce qu'elle insuffle une conviction partagée parmi les acteurs. « Elle [...] n'empêche pas les comportements non conformes, voire opportunistes. Elle ne fait qu'apporter un critère d'évaluation, y compris à ces derniers » (Gomez, 1995, p. 147). La convention est donc constitutive de modèles de la justice (entre les hommes) et de la justesse (par rapport aux choses).

Tandis que le versant économique de l'approche conventionnaliste s'attache surtout à cerner la forme des conventions, le versant sociologique se penche également sur leur contenu. Ainsi, contrairement à Gomez pour qui les conventions sont innombrables, évolutives et différenciées selon leur degré de complexité, Boltanski et ses collègues identifient un nombre restreint de mondes, six dans un premier temps (Boltanski et Thévenot, 1991) et un septième dans une contribution ultérieure (Boltanski et Chiapello, 1999). Chaque monde repose sur un principe supérieur commun propre, c'est-à-dire une « convention subjective » (Pfister, 2001), un bien commun qui établit l'ordre de grandeur et de légitimité d'un être ou d'un objet au sein de la cité. Au prix d'investissements et à travers des mises en équivalence et des jugements de l'état de grandeur, les personnes et entités sont catégorisées et positionnées les unes par rapport aux autres. Untel sera qualifié de grand ou de petit, cette évaluation n'étant jamais attribuée dans l'absolu mais bien *in situ*. La justice et la justesse dont il est question sont en effet fondamentalement pragmatiques et ordinaires. Esquissons ces sept mondes avant de poursuivre le raisonnement.

- (1) Le monde inspiré repose sur la créativité et la spontanéité ; la grandeur y est jaugée au regard de la singularité.
- (2) Le monde domestique repose sur la tradition, la hiérarchie et les relations personnelles ; la grandeur y est jaugée au regard du respect de son rang et de l'honneur.
- (3) Le monde de l'opinion repose sur la réputation ; la grandeur y est jaugée au regard de l'opinion d'autrui et de la célébrité.
- (4) Le monde civique repose sur les collectifs ; la grandeur y est jaugée au regard de la représentativité et de l'intérêt général.
- (5) Le monde marchand repose sur la concurrence ; la grandeur y est jaugée au regard de la possession et de l'opportunisme.
- (6) Le monde industriel repose sur l'efficacité et la performance ; la grandeur y est jaugée au regard de la fonctionnalité et de la maîtrise professionnelle.
- (7) Le monde connexionniste repose sur la prolifération de liens et le réseau ; la grandeur y est jaugée au regard des connexions et de la coopération.

Analysée superficiellement à l'aune des conventions, l'acception actuelle de l'innovation managériale, définie par opposition au taylorisme (*cf. supra*), se traduit essentiellement par un refus du monde industriel et de ses êtres et objets consacrés à l'efficacité. La pertinence de cette opposition mérite selon nous d'être interrogée empiriquement, d'autant que la performance, entendue comme profit du monde marchand, demeure un objectif central des innovations managériales prônées à l'heure actuelle (voir par exemple Getz et Carney, 2009). En sus, *a contrario* des prescriptions univoques qui fleurissent aujourd'hui dans le monde de la consultance sur « la » forme d'innovation managériale à implémenter dans toute entreprise, la théorie des conventions « conduit à s'intéresser davantage aux convictions des acteurs sur les “bonnes pratiques” de gestion (c'est-à-dire les pratiques pour lesquelles ils sont convaincus de l'efficacité) plutôt que sur d'improbables pratiques efficaces en elles-mêmes » (Gomez, 2006, p. 223).

Face à la complexité inhérente à toute organisation, il est certain qu'une seule convention, un seul monde, ne suffit pas à régir les situations. Effectivement, il est plus probable que les conventions cohabitent au sein d'un système dynamique (Gomez et

Jones, 2000), avec un degré de prégnance respective variable, grâce à un accord entre les membres (Boltanski et Thévenot, 1991). La notion de complexité permet de rendre compte judicieusement de ce postulat, à partir des informations fournies par un système.

Une convention complexe n'émet pas plus d'informations, mais des informations qui prennent la forme de nombreux signaux différents et, par conséquent, adaptés à des situations nombreuses. Elle est comme un trousseau de clés innombrables. Une convention peu complexe répète au contraire, en toutes circonstances, un ou des messages peu nombreux. Elle est comme un passe-partout. La complexité n'est rien d'autre par conséquent qu'une manière de caractériser non l'efficacité des informations émises, mais leur nature. Pour poursuivre notre métaphore, elles peuvent ouvrir des portes dans l'un ou l'autre cas. (Gomez, 1995, p. 155)

Au sein d'un système conventionnel, les états de grandeurs ne sont donc pas attribués *ad vitam aeternam* à des personnes mais selon des situations. Contrairement aux objets, un être peut passer d'un registre à un autre, convoquer l'un ou l'autre monde dans son propos. Plus encore, « chaque personne doit affronter quotidiennement des situations relevant de mondes distincts, savoir les reconnaître et être capable de s'y ajuster. » (Boltanski et Thévenot, 1991, p. 266). Cette pluralité des mondes au sein d'une même situation rend possible la critique et conduit éventuellement à un litige. Les formes de généralisation permettent en effet aux acteurs d'interpréter le monde, de justifier leurs actions, mais aussi de remettre en cause la caractérisation de la situation et, partant, la vision d'autrui.

Les situations de désaccord – ou dispute – présentent un intérêt majeur car il s'agit de moments clés où sont éprouvées les conventions en jeu, au travers des arguments, critiques et réponses des protagonistes. Au cours de cette épreuve, les acteurs confrontent leurs conceptions de la situation et généralisent leurs justifications au regard d'un bien commun. Le désaccord peut être de différentes natures, depuis une simple critique jusqu'à un véritable différend.

La critique prend régulièrement la forme d'un « dévoilement », lequel consiste à mettre en évidence des êtres (y compris soi-même si l'on change de posture) et objets issus d'un autre monde dont la présence biaise, modifie, voire disqualifie l'épreuve en cours. La critique peut conduire à un « litige » autour des attributions de grandeur ou de petitesse : soit la qualification d'un être ou d'un objet est contestée ; soit l'importation jugée inadmissible d'un état de grandeur issu d'un autre contexte est dénoncée (Boltanski et Thévenot, 1991, p. 271). Cela peut mener à divers cas de figure comme le retrait d'un acteur ou l'organisation d'une nouvelle épreuve jugée plus valide.

Si le désaccord persiste et démontre l'impossibilité de tenir une nouvelle épreuve, il est fort à parier qu'il s'agit d'un différend quant au monde pertinent pour régir la situation et à la définition de la grandeur (Boltanski et Thévenot, 1991, p. 98). Épurer l'épreuve des états et objets « parasites » ne suffit plus car le différend requiert de changer la nature même de l'épreuve, au nom d'un autre principe supérieur commun qui aura le mérite de clarifier la situation.

Ainsi, par le décodage des tensions et paradoxes qu'elle permet, la théorie des conventions est tout indiquée pour mettre à jour une modification des équilibres et la construction d'un nouvel accord parmi les acteurs face à un contexte changeant.

Ce processus d'émergence et d'évolution des conventions est explicité, entre autres, par Gomez (Gomez, 1995 ; Gomez et Jones, 2000). La pluralité de conventions inhérente au monde social complexe instaure une ambiguïté et une compétition entre elles, en faveur de celles qui présentent la plus grande cohérence. L'ensemble de conventions qui gouverne une situation est alors renforcé par les comportements qui s'y conforment – selon un mimétisme rationnel (Gomez, 1995) – et des symboles jusqu'à être, pour partie, considéré comme acquis. Il s'agit cependant d'un équilibre dynamique qui à tout moment peut être sapé par une suspicion amenée par une convention rivale, source d'incohérence et d'incertitude.

À ce sujet, M. Amblard (2003) se penche sur les sources de suspicion et dénombre cinq facteurs de remise en cause d'une convention, deux exogènes et trois endogènes : le contact entre deux populations, la réglementation publique, la dissidence d'une part d'individus, la dissonance entre la convention et son contexte et l'intention stratégique.

Lorsqu'une telle incohérence survient, trois *scenarii* apparaissent : la convention – ou système de conventions – qui prévalait jusqu'alors peut (1) résister et se maintenir ; (2) être délaissée, voire disparaître au profit d'une autre, plus cohérente ou ; (3) s'adapter pour renforcer sa cohérence globale, par exemple à travers de nouveaux symboles ou comportements (Gomez et Jones, 2000, p. 704). Dans la même veine, M. Amblard (2003) mentionne pour sa part des réactions de coopération (recadrage ou cohabitation) ou d'affrontement (résistance ou effondrement).

La figure centrale de la résolution d'une dispute est l'adaptation selon Gomez (1995 ; Gomez et Jones, 2000), analysée en tant que compromis par Boltanski et Thévenot (1991), c'est-à-dire la reconnaissance et l'acceptation d'une situation hétérogène, composite où des arguments relevant de l'une ou l'autre convention sont dès lors équivalents. « Dans un compromis, on se met d'accord pour composer, c'est-à-dire pour suspendre le différend, sans qu'il ait été réglé par le recours à une épreuve dans un seul monde. » (Boltanski et Thévenot, 1991, p. 337).

Par essence fragile, le compromis – afin de ne pas être taxé de « compromission » – peut être solidifié par de nouveaux symboles et comportements (Gomez et Jones, 2000) et par des êtres et objets composites (*cf. infra*) qui incarnent simultanément les différents mondes (Boltanski et Thévenot, 1991). Néanmoins, le compromis n'est jamais acquis et peut toujours faire l'objet d'une remise en cause. La question de sa stabilisation et de son maintien est donc essentielle. Detchessahar, estimant que le mimétisme rationnel ne suffit pas à rendre compte de la stabilisation d'une convention, plaide pour une vision plus opérationnelle de l'approche conventionnaliste. Il suggère notamment d'introduire dans l'analyse les « dimensions politique, symbolique et historique du processus de conventionnalisation » (2003, p. 206).

À travers cet article fondamentalement empirique nous tentons d'employer ces diverses contributions conventionnalistes afin de mettre à jour des facteurs de maintien des compromis construits autour de deux innovations managériales par les acteurs internes aux organisations, mais aussi par nous-même à travers une posture de chercheur-intervenant. Il importe à présent de préciser cette méthodologie quelque peu singulière et l'épistémologie dont elle témoigne.

3. Méthodologie particulière de la recherche-intervention

La question de recherche est abordée avec un positionnement épistémologique constructiviste (Berger et Luckmann, 1966 ; Charreire et Huault, 2001 ; Thietart, 2007) selon lequel les représentations sont construites avec les acteurs, en l'occurrence grâce à des recherches-interventions commanditées. Dans cette perspective, connaissance et action sont indissociables (Detchessahar, Gentil, Grevin et Stimec, 2012). Relativiste, l'épistémologie constructiviste confère une place centrale au contexte (Girod-Séville et Perret, 2002) et poursuit une visée praxéologique, *i.e.* utile à l'action : « faire progresser les connaissances sur les organisations, leur gestion, tout en proposant aux praticiens des outils et des savoirs instrumentaux. » (Girod-Séville et Perret, 2002, p. 4).

L'épistémologie constructiviste est couplée à un raisonnement abductif basé sur des allers-retours permanents entre les surprises du terrain et les perspectives théoriques susceptibles d'être mobilisées pour en rendre compte (Koenig, cité par David, 1999 ; Thietart, 2007). Tous deux sont concrétisés dans un dispositif de recherche-intervention (Capgras, Guilhot, Pascal et Claveranne, 2011 ; David, 1999 ; Detchessahar *et al.*, 2012 ; Grenier et Pauget, 2007 ; Pichault, 2006 ; Xhaufclair et Pichault, 2011) au sein de deux organisations.

Pichault, s'inspirant des travaux d'Argyris et de Friedberg, définit la recherche-intervention comme « un processus opérationnel, déclenché par l'expression d'un problème particulier, dont il s'agit de gérer le bon déroulement, et dont les objectifs sont la production de connaissances, l'aide à la décision et l'implication active des différents protagonistes » (2006, p. 65). Le chercheur participe à la recherche-intervention et la façonne (Grenier et Pauget, 2007). À travers cette posture, une tension existe entre l'objectif poursuivi par le commanditaire (l'action) et l'objectif poursuivi par le chercheur (la connaissance) (Detchessahar *et al.*, 2012), à relier l'un à l'autre (Capgras *et al.*, 2011). Selon Detchessahar *et al.* (2012), le *design* de la recherche peut résoudre cette tension à trois niveaux : cognitif (rassemblement de suffisamment d'acteurs et d'informations), politique (adhésion des acteurs ayant le pouvoir) et éthique (respect de chaque acteur, sujet et non objet de la recherche-intervention).

En l'occurrence, deux organisations constituent le cœur de cet article : une entreprise belge pionnière dans le secteur de l'énergie acquise par un géant français et la maison médicale, une structure autogestionnaire belge en croissance. Les investigations ont été menées de 2016 à 2019 avec des méthodes propres, variables selon les temps du projet et articulées de façon longitudinale dans la mesure où des interventions successives ont pris place, sur des sujets divers mais convergents.

Le premier cas concerne la maison médicale, un centre de santé pluridisciplinaire belge à but non lucratif comptant entre 35 et 40 collaborateurs et œuvrant dans la médecine de première ligne. L'originalité de ce cas réside dans le mode de gouvernance choisi par l'institution, à savoir l'autogestion. En bref, selon un principe égalitaire, ce projet politique et organisationnel veut que chaque membre participe à la gestion d'ensemble et possède une voix au même titre qu'un autre, quel que soit son métier. La croissance et le départ des fondateurs mettent à mal ce mode de fonctionnement participatif, raison pour laquelle est entreprise une démarche de professionnalisation. La sollicitation de notre centre de recherche entre dans ce cadre, à savoir résoudre les difficultés organisationnelles, professionnaliser les pratiques de gestion, et ce tout en préservant la philosophie originelle et ses principes fondamentaux. La recherche-intervention, centrée sur la structuration et les modes de fonctionnement de l'organisme, a pris place en trois temps correspondant chacun à un contrat commandité à l'initiative de la maison médicale. En plus d'un suivi régulier avec le Conseil d'Administration (CA), une restitution synthétique des résultats et une discussion étaient organisées avec l'ensemble du personnel au terme de chaque étape.

Premièrement, en vue de redéfinir la structure d'ensemble et le mode de prise de décision, 10 membres issus des différents secteurs (accueil, administratif, infirmier, kinésithérapique, médical, psycho-social) ont été rencontrés pour des entretiens semi-directifs entre avril et juin 2016.

Deuxièmement, les positionnements individuels et collectifs au sein de la maison médicale ont été sondés (31 répondants à une enquête par questionnaire de mars à juin 2017). Ils ont ensuite fait l'objet d'un travail par secteur à travers 6 *focus groups* (l'ensemble des membres du personnel était convié et 25 personnes ont pris part à ces

réunions, dont 4 à plusieurs reprises vu leur appartenance à deux secteurs) suivi d'un travail interdisciplinaire à travers deux réunions (avec 12 participants volontaires, 2 par secteur), et ce jusqu'octobre 2017. Simultanément, les membres de la maison médicale ont exprimé leurs visions, souhaits et besoins pour le futur de la structure grâce à une enquête Delphi (méthodologie particulière destinée à construire un consensus à travers plusieurs allers-retours d'un questionnaire enrichi à chaque étape) à laquelle 27 répondants ont pris part de juillet à octobre 2017.

Troisièmement, de juin à novembre 2019, une évaluation des changements mis en place dès 2016 a été menée. Tout d'abord, une enquête par questionnaire a permis de sonder les perceptions de 25 répondants. Suite à cela, 5 *focus groups* ont pris place de fin octobre à novembre 2019 et ont regroupé au total 18 personnes, 13 d'entre elles participant à plusieurs reprises en raison de leurs multiples responsabilités ou de leur intérêt pour les sujets.

Le deuxième cas investigué est une entreprise privée belge active principalement dans la distribution d'énergie verte et comptabilisant environ 300 collaborateurs – jusqu'à son acquisition en 2016 par un géant pétrolier français. L'intérêt de ce cas provient de la culture d'entreprise atypique, agile et participative, et de la place de cette dernière au gré des évolutions successives du contexte. Dès ses origines, l'entreprise se caractérise par une forte culture de transparence, de flexibilité et d'implication qui fédère les collaborateurs et fait la fierté de tous. La croissance de l'entreprise constitue une première pierre d'achoppement pour le maintien de cet esprit. L'acquisition par le Groupe français est une seconde étape clé où se cristallisent les tensions et oppositions entre valeurs initiales et impératifs de formalisation. Trois recherches-interventions commanditées ont eu lieu ainsi qu'une recherche pédagogique dont les apports complètent opportunément notre matériau empirique.

La première recherche-intervention est sollicitée fin 2014 pour éclaircir et améliorer des résultats à une enquête de satisfaction interne jugés insatisfaisants. À cette fin, en novembre et décembre 2014, 11 *focus groups*, un par équipe, sont organisés. À partir des pistes de solution alors esquissées, deux thèmes, le management anticipatif et le *sensemaking* management, sont déclinés en 8 réunions animées entre août et décembre

2015. En outre, trois débats relatifs à l'autonomie au travail et à l'employabilité prennent place en octobre 2015, deux en ligne sur le réseau social d'entreprise, le troisième en présentiel. Ce dispositif contribue notamment au développement d'un outil d'opérationnalisation de la stratégie au niveau des équipes grâce à une déclinaison d'objectifs, nommé Plan d'Objectifs et de Performance (POP).

Le deuxième projet, centré sur l'évaluation de la mise en œuvre des POP, a été déployé de septembre à décembre 2016 à travers des méthodes variées telles qu'une analyse documentaire approfondie, l'observation non participante de 21 réunions, la réalisation de 18 entretiens individuels et de 3 entretiens collectifs.

La troisième recherche-intervention, organisée entre mars et mai 2018 était consacrée à la culture d'entreprise et aux outils de communication interne suite à l'acquisition. Il s'agissait essentiellement d'un accompagnement de la fonction RH en vue d'un séminaire résidentiel de deux jours en mai 2018 réunissant les plus hautes fonctions du nouveau périmètre d'activités ainsi que quelques profils clés (41 personnes au total issues de six pays). Préalablement au séminaire, une enquête sur la culture organisationnelle a été menée auprès des participants dont 24 ont répondu.

Enfin, une recherche à visée pédagogique, à savoir la production d'une étude de cas sur la gestion de la croissance et du changement, a permis de mener 14 entretiens semi-directifs auprès d'une variété d'acteurs de septembre à novembre 2018.

Le cadre épistémologique et méthodologique clarifié, penchons-nous à présent sur le récit de chacun des cas.

4. Présentation des deux études de cas

Face à la richesse du matériau empirique, la recherche d'exhaustivité a dû rapidement être abandonnée au profit d'une narration ciblée et concise. Suivant les préceptes de Langley, nous allions une « stratégie narrative » à un « découpage temporel » (1999, notre traduction), tout en visant un *optimum* de fidélité au terrain, de généralité et de simplicité (Weick, cité dans Langley, 1999). Les sections suivantes relatent les deux études de cas.

4.1. Maison médicale : structurer l'autogestion sans la remettre en cause

La maison médicale est créée en 1976 dans la foulée des événements de mai 68 et des velléités de justice sociale et de démocratie directe. La mission est d'offrir des soins de qualité de façon intégrée et pluridisciplinaire (médecine générale, kinésithérapie, soins infirmiers, assistance sociale, accueil) à une patientèle vivant au sein d'une zone délimitée. L'inscription est réalisée sur base du forfait : chaque patient, à travers son organisme de mutualité, cotise mensuellement pour accéder aux soins de première ligne. Le principe est donc celui de la solidarité dans la mesure où chacun participe selon le même montant quels que soient ses besoins.

La structure associative elle-même incarne des valeurs humanistes concrétisées à travers un fonctionnement en autogestion, c'est-à-dire une gestion partagée par l'ensemble des membres au sein de l'Assemblée Générale (AG) où ils possèdent tous une voix. Au fil des années, l'équipe intègre de nouvelles fonctions (gestion administrative, psychologie, dentisterie, diététique) et grandit jusqu'à atteindre une quarantaine de personnes, œuvrant sur deux sites distants de quelques kilomètres.

À ce stade, le modèle participatif s'essouffle et présente quelques limites dont un enlisement récurrent des débats – voire une inertie sur certains sujets parasités par des préoccupations hors propos – et une variabilité importante de l'investissement individuel.

D'une part, l'autogestion est concrétisée par la souveraineté de l'AG, mais aussi par des réunions hebdomadaires rassemblant tous les membres de la structure : les « réunions du mardi » lors desquelles tous les sujets sont discutés selon les souhaits de chacun et sans qu'un ordre du jour particulier soit établi. Cette implication de tous à tous les niveaux est souvent inefficace, voire contreproductive, bien que chérie par nombre de collaborateurs.

D'autre part, un clivage autour du degré de participation traverse l'équipe, couplé à une fracture qualifiée de générationnelle et politique. La charge de travail tout comme l'implication effective dans la gestion (au-delà de la simple présence aux réunions) varient grandement d'une personne à l'autre et seraient moindres chez les plus jeunes et moins politisés. Le projet autogestionnaire pose dès lors question dans la mesure où le

temps non curatif (c'est-à-dire non consacré aux soins) prend parfois le pas sur la mission de soins et où les idéaux politiques des premiers jours ne sont pas portés par tous et ne se traduisent pas dans un investissement réel de chacun. En outre, est dénoncé un corporatisme de la part de certains métiers dont la loyauté professionnelle serait davantage ancrée au niveau du secteur – organisé selon la profession et chapeauté par un référent – et non de la maison médicale, parfois au détriment de cette dernière. Enfin, moins directement liée à l'autogestion, une personnalisation des rôles et de leur prise en charge pose également question quant à l'effectivité et à la continuité des tâches et missions.

Au fil des difficultés rencontrées, la nécessité d'une professionnalisation des pratiques de gestion devient de plus en plus pressante. Plusieurs collaborateurs, dont les membres du CA, estiment impératif de formaliser et de planifier davantage certains modes de fonctionnement.

À cette fin, un groupe de travail informel voit le jour en 2012 en vue d'anticiper les conséquences du départ des deux fondateurs, de réaliser un état des lieux et d'instruire une réflexion à moyen terme sur l'avenir. Officialisé plus tard par le CA, ce groupe – nommé « groupe stratégique » puis, vu les réticences et le manque de légitimité, renommé « groupe méthodologique » – est mandaté pour deux ans et se donne pour objectif de « construire un patrimoine culturel commun » et de produire un plan d'actions pour les dix années à venir, à valider en AG bien sûr. Entre 2013 et 2015, des réflexions sont entamées sur l'historique de la maison médicale, sa mission, ses valeurs, son environnement et ses perspectives. La professionnalisation de l'autogestion suscite de vifs débats, tout comme les questions de délégation et de coordination intersectorielle. Malgré une transparence et un suivi régulier, une méfiance persiste envers le groupe méthodologique qui usurperait le pouvoir.

La dynamique initiée peine à résoudre les problématiques relevées *supra* dont l'acuité est sensiblement renforcée à l'approche du départ à la retraite des fondateurs, véritables piliers de la maison médicale, actifs sur tous les fronts et encensés par les membres. Pour cette raison, le CA fait appel à notre centre de recherche à qui est confié en 2016 un mandat de clarification et d'amélioration de la gouvernance et de la coordination. Le

but ultime est de co-construire un organigramme qui sied aux spécificités de la maison médicale. Si tous s'accordent sur ces objectifs, quelques-uns, dont un membre du groupe méthodologique, craignent une dénaturation des fondements et de l'esprit originel.

Le travail d'accompagnement s'avère complexe, mais suscite beaucoup d'attentes et d'enthousiasme. Au terme de l'intervention, un nouvel organe intersectoriel voit le jour : le comité de gestion, en charge de la gestion quotidienne et regroupant hebdomadairement les référents des six secteurs (à savoir médical, kinésithérapique, infirmier, psycho-social, accueil, administratif). Parallèlement, une nouvelle fonction de gestionnaire est créée. Membre du secteur administratif, le gestionnaire, outre les tâches inhérentes à son métier, est en charge de faciliter les réunions du comité de gestion et du CA. Cette fonction instaure le seul lien hiérarchique au sein de l'organisation, en l'occurrence vis-à-vis du CA dont l'orientation stratégique est affirmée. Ce choix soulève la question de l'évaluation : les membres du CA sont favorables à l'introduction d'une procédure d'évaluation, mais les modalités concrètes et surtout les fonctions ou mandats à inclure ne sont pas évidents. Une réflexion est donc lancée à ce sujet. Les rôles et responsabilités respectives sont clarifiés à travers un organigramme et des descriptions de fonction succinctes. En conséquence, la dissolution du groupe méthodologique est actée et une personne est engagée pour remplir la fonction de gestionnaire.

Un an plus tard, entre mars et octobre 2017, deux projets consécutifs sont menés par notre centre de recherche. Le premier vise à évaluer les positionnements respectifs au sein de la maison médicale quant à sa structure et à sa mission et met en évidence plusieurs contrastes et tensions ainsi que des pistes de développement. Le second questionne l'avenir de la structure en termes de lieux et de scission ou non de l'équipe. Détaillons les résultats obtenus.

L'état des lieux des positionnements au sein de la maison médicale met en évidence l'affaiblissement d'un idéal recherché, à savoir « le forum romain » où des citoyens libres échangent et décident collectivement. Pour plusieurs, la structuration met à mal ce fonctionnement tandis que d'autres y voient une opportunité pour reconstruire du collectif. Beaucoup déplorent toutefois, à travers un embryon de hiérarchisation, une

perte de transparence et la persistance d'un manque d'implication. Le renforcement nécessaire de la participation à la gestion suppose de trouver un compromis – encore flou – où chacun trouverait une façon de s'investir.

À l'aide des mondes de Boltanski et Thévenot (1991) expliqués *supra*, un travail plus particulier sur les valeurs mises en œuvre au quotidien est mené avec chacun des secteurs et ensuite approfondi au sein de réunions pluridisciplinaires. Le débat permet de dégager les lignes de force et de tension de l'institution.

Au niveau global, les discussions témoignent avant tout de la centralité du point de vue civique tant dans la considération des patients (solidarité, équité, accessibilité, diversité) que dans la relation aux collègues (solidarité, équité). Ensuite, le monde domestique (accueil, respect, autonomisation) est saillant et génère parfois des frictions quant aux comportements à adopter. À titre illustratif, la convivialité et l'esprit de famille deviennent la seule norme dans certaines activités préventives et empêchent tout recul et toute critique constructive. Plusieurs pistes sont alors suggérées pour revitaliser de telles pratiques, comme la détermination d'objectifs et de ressources et la mise en place d'une évaluation dépersonnalisée. Le monde connexionniste (vision globale de la santé et pluridisciplinarité) ressort également des discussions, mais davantage comme une nécessaire coordination, à perfectionner en interne et à accroître vers l'externe. Bien que mentionné de façon marginale, le monde industriel suscite des troubles non négligeables lorsqu'il percute les traditions civiques. Un exemple réside dans l'annonce impromptue (au cours d'une réunion animée par nos soins) d'une décision du CA quant à la titularisation de soignants sur une seule implantation, sans que soit concerté le reste de l'équipe. Au-delà du lieu inopportun et bien qu'elle ne soit pas mise en cause sur le fond, la communication brutale est jugée problématique car l'absence de concertation ne respecte pas l'accord collectif. L'urgence est invoquée pour justifier la décision, mais ne suffit pas à résoudre le malaise, emblématique du sentiment de dépossession de l'autogestion ressenti par plusieurs.

Au niveau sectoriel, les équilibres sont différents. Tandis que le monde civique ressort effectivement pour quatre secteurs (kinésithérapique, infirmier, psychosocial et accueil), le monde domestique n'est quant à lui majoritaire que dans deux secteurs (médical et à

nouveau infirmier) où sa traduction varie fortement : d'une part, elle est axée sur le patient et la relation de médecin de famille ; d'autre part, elle concerne essentiellement les relations quasi familiales entre collègues infirmiers. Le secteur administratif positionne clairement sa raison d'être et ses actions dans le monde industriel, régi par la recherche d'efficacité et de professionnalisation de ses pratiques. L'oscillation entre plusieurs mondes au sein du secteur kinésithérapique témoigne des ambivalences parmi les professionnels quant au temps de travail et à l'investissement respectif dans la structure (indépendants *vs* employés) et quant aux compétences (généralistes *vs* spécialistes).

Dans la lignée des recommandations esquissées, une nouvelle intervention fondamentalement participative prend place de juillet à octobre 2017. Grâce à une méthodologie Delphi (*cf. supra*), les souhaits pour le futur et, particulièrement, l'articulation entre les deux sites sont circonscrits. Le consensus qui émerge repose sur un socle commun « Une équipe, un projet, deux lieux » et est précisé au regard de plusieurs dimensions : offre de soins de part et d'autre, titularisation (quel degré pour quelle fonction), modes de gouvernance et de coordination (lieux et rôles à dédoubler ou non), organisation et conditions de travail, *etc.* Un nœud récurrent existe entre la primauté de la mission et du patient, réaffirmée avec force par les membres, et l'indispensable bien-être des travailleurs. Un équilibre acceptable doit être recherché lorsque les deux s'avèrent inconciliables, par exemple en termes de lieu ou de temps de travail. L'opérationnalisation des consensus et la recherche de compromis pour les débats en suspens incombent aux membres de l'institution.

Deux ans plus tard, en juin 2019, notre centre de recherche est sollicité pour évaluer les changements instillés depuis 2016. Centrée majoritairement sur les fonctionnements structurels et organisationnels, l'intervention brosse un tableau globalement positif, tout de même ponctué de plusieurs difficultés quant à la gouvernance et aux rôles. Concentrons notre propos sur les éléments qui interrogent l'innovation managériale, à savoir les nouveautés qui structurent – contrecarrent selon certains – l'autogestion : le comité de gestion et la fonction de gestionnaire.

La rencontre hebdomadaire entre les référents de secteurs est précieuse pour la gestion quotidienne, mais perfectible, essentiellement autour de trois sujets : la mission, l'instruction des sujets et la prise de décision.

Premièrement, au-delà d'une opacité dénoncée par plusieurs, le comité de gestion ne répond pas parfaitement aux besoins de l'équipe, notamment en raison de logiques sectorielles partisans, au détriment de la mission commune. Les débats mettent en évidence deux conceptions différentes de la mission du comité de gestion : d'une part, un lieu de représentation et de défense des intérêts des secteurs ; d'autre part, un lieu de représentation et de défense du bien commun. Cette divergence provient notamment d'une ambiguïté instituée dès la création de cet organe : le cumul des rôles de référent et de membre du comité de gestion sans les différencier. Sans que l'unanimité tranche en faveur d'une scission des rôles sur deux têtes – source d'une lourdeur non négligeable –, une distinction est néanmoins opérée. Tandis que le référent veille à la coordination et l'animation de son secteur, le membre du comité de gestion participe à la réflexion et à la prise de décision intersectorielles dans l'optique du bien commun et de la mission globale de la maison médicale. L'enjeu est donc la composition d'un comité de gestion représentatif de la diversité des métiers et non la représentation et la défense d'intérêts uniquement disciplinaires. Pour ce faire, dans une optique où le cumul des deux mandats ne serait pas la norme, l'AG est chargée d'exercer son rôle de garant de la structure et de veiller à l'équilibre dans la composition du comité de gestion.

Deuxièmement, les modalités d'instruction des sujets peuvent être amendées en raison du fonctionnement dorénavant plus mature du comité de gestion. À l'heure actuelle, le gestionnaire établit l'ordre du jour sur base des réunions précédentes et des débats dans les secteurs. Ces derniers peuvent effectivement contribuer à nourrir les discussions, mais le font de façon différenciée selon la densité de leurs réunions de secteur. Si l'animation et la régulation menées par le gestionnaire participent sans aucun doute à améliorer le fonctionnement, il importe d'ouvrir l'agenda du comité de gestion à l'ensemble de l'équipe

Troisièmement, concernant la prise de décision, le manque de clarté est dénoncé unanimement. De manière générale, le consensus est recherché. En cas de désaccord

persistant, un vote est envisagé, mais ses modalités ne sont pas définies. Notamment, la qualification de la majorité et le quorum de présence ne sont pas clairs. En conséquence, les recommandations portent principalement sur l'instauration d'un vote pour ou contre à majorité simple, une abstention importante conduisant à une instruction plus approfondie du dossier. En dernier recours, dans l'hypothèse où les membres du comité de gestion ne parviendraient pas à un accord, le dossier serait transmis au CA.

La fonction de gestionnaire pour sa part concourt à une clarification et à une reconnaissance de la gestion administrative ainsi que, sur certains sujets, à une professionnalisation des pratiques. Son positionnement (dans le secteur administratif) et sa présence dans les lieux de coordination et de gouvernance (animation et facilitation du comité de gestion et du CA) posent cependant question. Cette omniprésence, couplée à de multiples prérogatives dont la gestion financière, logistique et du personnel, amènent en effet une possible ascendance sur les pairs jugée problématique au regard du respect des principes d'autogestion. En outre, au-delà d'une probable surcharge de travail, l'impartialité requise pour le rôle ne semble pas théoriquement garantie. Afin de prévenir tant que possible les ambiguïtés, les rôles sont donc circonscrits plus précisément.

Supposé neutre au sein du comité de gestion et du CA, le gestionnaire participe activement à l'instruction des décisions, *i.e.* à l'élucidation des tenants et aboutissants, mais non à la prise de décision en tant que telle. La coordination qu'il incarne entre les deux instances requiert une vigilance du CA en raison de la responsabilité hiérarchique de ce dernier vis-à-vis de la fonction de gestionnaire.

La présence au CA et le lien hiérarchique induisent une incompatibilité de fait avec l'intégration du gestionnaire au sein de l'AG au risque d'induire une possibilité de candidature au CA. Cela n'est pas remis en question dans la mesure où cette fonction est à part et a été voulue comme telle. De plus, au-delà d'une révision non essentielle des statuts, le risque de « schizophrénie » est jugé trop important.

Ces considérations alimentent le débat toujours en cours sur l'évaluation du personnel, d'autant que la fonction de gestionnaire est la seule présentant un lien de subordination dans la maison médicale, dont les implications ne sont pas spécifiées. L'exercice de

l'autorité du CA n'est pas concrétisée en termes de balises et d'objectifs, ce que d'aucuns estimerait pourtant judicieux. L'existence même d'un lien hiérarchique plaide pour l'introduction d'une procédure d'évaluation, en réfléchissant néanmoins à ne pas créer de disparités en interne. Une réflexion est en cours par le mandat RH, mais n'est pas encore aboutie. La méthode actuelle pour la poursuite de l'assistanat dans le cas des médecins et l'obtention d'un contrat à durée indéterminée dans le cas des autres fonctions consiste à sonder les avis individuels au sein du secteur dont émane la personne et l'avis collectif de tous les autres secteurs. Les différentes contributions sont ensuite synthétisées par le détenteur du mandat RH. L'idée est de généraliser cette pratique pour l'ensemble des membres du personnel sur une base régulière. La fonction de gestionnaire, en plus des retours individuels du secteur administratif et collectifs des autres secteurs, serait soumise à une évaluation par chaque membre du CA.

Ne nous méprenons pas, la délégation et la professionnalisation de la gestion sont unanimement reconnues et participent à davantage d'efficacité et de qualité au quotidien. Toutefois, pour accroître l'effectivité de ces évolutions, plusieurs considèrent que le personnel devra renoncer aux chimères de l'omnipotence, l'omniscience et l'omniprésence en faveur d'une véritable délégation balisée et construite sur une confiance réciproque. La question sera alors celle de la définition d'une nouvelle forme de réappropriation de la gestion.

4.2. Fournisseur d'énergie : maintenir une culture hors normes après une acquisition

L'entreprise de distribution d'énergie est fondée en 2003 avec pour mission de fournir de l'énergie verte (originellement de l'électricité et du gaz), belge et à bas prix à ses clients. Dès les premiers instants, les deux fondateurs insufflent un esprit particulier de rébellion face à un marché institué et dominé par quelques grandes entreprises au fonctionnement rigide, presque sclérosé. À titre d'exemple – emblématique pour beaucoup –, la *start-up* est pionnière pour la suppression des frais de résiliation d'un contrat existant, actée pour l'ensemble du secteur en 2012. Les valeurs dont se dote l'entreprise sont un véritable mantra et conditionnent les relations avec toute partie prenante, tant externe qu'interne : humain, vert, local, agile et transparent, tel est le

projet. Dans les faits, les valeurs se traduisent par une philosophie écologiste au quotidien, une égalité des chances – par exemple à travers l’embauche et la promotion de personnes au parcours atypique ou peu diplômées –, une polyvalence importante, une implication de chacun dans une multitude de sujets, une valorisation des initiatives individuelles, ou encore une profonde convivialité parmi l’ensemble du personnel. La stratégie de bousculement des codes porte ses fruits : à partir d’une petite équipe polyvalente, la firme croit rapidement et passe de 20 collaborateurs en 2007 à 80 en 2008.

Entre 2009 et 2014, la croissance est exponentielle grâce à une diversification progressive de l’offre et des marchés ainsi qu’à un apport de capital en 2012 de la part de deux sociétés d’investissement. En conséquence, cette période est aussi celle de la professionnalisation, renforcée suite au retrait des fondateurs de leurs rôles opérationnels et à la nomination d’un directeur général (DG) en 2013, déjà présent en tant que consultant depuis quelques années. L’évolution en question n’est pas classique puisque le projet consiste essentiellement à professionnaliser l’agilité. Le DG, totalement aligné avec les valeurs prônées, incarne et perpétue la culture d’entreprise originelle. Accessible et adepte de la mobilité verte, il est qualifié de visionnaire et saute sans cesse d’une opportunité et d’un projet à l’autre, parfois jusqu’à déconcerter les collaborateurs qui voient dans cette hyper(ré)activité une forme de chaos. Ce sentiment est renforcé par la politique d’agilité, essentiellement matérialisée par une flexibilité contractuelle et organisationnelle. Le DG est de fait secondé par une Directrice des Ressources Humaines (DRH) dont la vision est également alignée aux valeurs et dont une des missions est d’outiller l’entreprise – qui compte dorénavant plus de 300 personnes – sans la rigidifier.

Cet objectif n’est pas simple et requiert un accompagnement externe ponctuel, mené par notre centre de recherche parmi d’autres consultants. Nous rencontrons effectivement la DRH fin 2014, suite à l’objectivation d’un malaise au sein du personnel *via* une enquête interne de satisfaction. Notre premier mandat est de décrypter les tenants et aboutissants – en l’occurrence un inconfort croissant face à l’agilité extrême – et de construire avec les membres du personnel des solutions adaptées – en l’occurrence une réflexion sur

l'employabilité et sur l'autonomie, un accompagnement du management intermédiaire ainsi qu'un outil d'opérationnalisation de la stratégie au niveau des équipes, le POP.

Distincts du processus d'évaluation, les POP sont fixés au niveau des équipes, voire au niveau individuel, et découlent de la stratégie annuelle du département, elle-même élaborée à partir de la stratégie d'entreprise. Cette déclinaison d'objectifs vise à renforcer la cohérence verticale entre les actions menées sur le terrain au plus près du client et les orientations globales définies par la direction, mais également la cohérence transversale entre départements et services afin que tous œuvrent dans le même sens. La fonction RH, garante de la mise en œuvre de l'outil, intervient sur la forme et non sur le fond, confié aux équipes. Elle facilite dès lors la fixation trimestrielle des objectifs et incite les managers à réaliser un suivi approprié.

Rester agile et créatif mais améliorer les modes de fonctionnement internes, tel est le souhait de la direction qui, dès lors, n'impose que peu de pratiques. Ainsi, environ un an après la mise en œuvre des POP, en septembre 2016, une évaluation de cet outil menée par notre centre de recherche montre une appropriation hautement variable parmi les managers. La seule obligation est de fixer des objectifs à l'équipe en regard de la stratégie d'entreprise et d'organiser un suivi trimestriel. Les modalités et fins sont laissées à la libre appréciation du manager. Les finalités d'une équipe à l'autre varient donc entre évaluation individuelle opérationnelle, développement de compétences, perfectionnement des activités, amélioration continue ou encore cohésion d'équipe. Cette hétérogénéité n'est cependant pas jugée problématique en soi à partir du moment où la stratégie transparaît sur le terrain et est clarifiée aux yeux des collaborateurs. Au terme de l'analyse, plusieurs variables d'ajustements émergent en vue de renforcer l'usage et la pertinence de l'outil : une implication des directeurs dans la définition d'objectifs annuels de département et dans leur suivi, une rigueur quant au calendrier et à la continuité de trimestre en trimestre, une adaptabilité du contenu et des méthodes d'animation selon l'actualité et les besoins, une participation de tous pour favoriser l'engagement, une multiplication des objectifs transversaux et du partage entre managers.

Parallèlement au déploiement de la stratégie, la communication interne fait aussi l'objet d'une professionnalisation originale, notamment à travers deux outils. D'une part, le *weekly* est une vidéo à travers laquelle le DG répond chaque semaine ouvertement aux questions que lui ont adressées les employés. D'autre part, davantage en marge de la communication interne, le dialogue social n'est pas confié classiquement aux représentants syndicaux – confinés à un rôle marginal comme eux-mêmes en témoignent – mais à un comité de transparence. Cette création artisanale regroupe six représentants du personnel élus par leurs pairs et est l'interlocuteur privilégié de la direction pour prendre le pouls du personnel ou tester la communication d'une décision. Si cela répond au besoin de transparence pour la plupart, d'aucuns dénoncent une instrumentalisation et une consultation du personnel majoritairement sur des sujets triviaux. Cette suspicion est entretenue par la principale attribution du comité de transparence, à savoir modérer les questions avant la réalisation du *weekly*. Quoiqu'il en soit, la transparence, au même titre que les autres valeurs initiales, demeure un fondement et marque également les moyens plus classiques de communication (communications trimestrielles, réseau social interne, *etc.*) et de suivi (réunions d'équipe, *one-to-one*, accessibilité de tous les membres de la hiérarchie, *etc.*).

Dans ce contexte, bien que l'agilité signifie une accoutumance au changement quasiment perpétuel, l'annonce en juin 2016 de l'acquisition par le Groupe français, mastodonte pétrolier présent sur tout le globe, produit l'effet d'une bombe. Le positionnement revendiqué d'*outsider* vert et local vole en éclat auprès des clients, mais aussi auprès d'un nombre non négligeable de collaborateurs. Éminemment paradoxal pour certains, inéluctable pour d'autres, ce choix ne laisse personne indifférent. Bien que l'hémorragie redoutée parmi les clients soit finalement moindre que les prévisions, tout comme les quelques départs parmi les membres du personnel, la transition ne s'opère pas sans heurt.

En interne, la nouvelle est d'abord annoncée aux directeurs puis au comité de transparence avec qui la stratégie communicationnelle est peaufinée, notamment par rapport aux réactions à anticiper et à la façon de les gérer par la suite. Un *weekly* dédié à l'annonce est réalisé et diffusé à l'ensemble des collaborateurs, suivi de nombreux autres, et combiné à une forte présence auprès des équipes pour répondre à leurs craintes

et questions. L'émotion est à son comble car, au-delà du changement organisationnel à venir, les capitaines historiques quittent le navire et le rôle du DG sera certainement amené à évoluer. Rassurer les membres du personnel quant à leur avenir et à la direction que prend l'organisation est capital. Cette tâche est toutefois complexifiée par l'importante couverture médiatique qui ne manque pas d'épingler le paradoxe de la reprise du *challenger* local écologiste par le *leader* mondial aux activités polluantes.

Pour les plus avertis, vendre est la seule option vers laquelle l'entreprise se dirigeait inexorablement depuis la prise de participation externe en 2012. Sans entrer dans le détail, les raisons majeures qui font pencher la balance en faveur du Groupe français face à d'autres potentiels repreneurs sont la sauvegarde de l'emploi et les possibilités de déploiement au vu des moyens sans précédent apportés pour répondre aux ambitions stratégiques du fournisseur d'énergie belge. Ce second argument constitue la pierre angulaire de la communication sur l'acquisition, couplée à une valorisation de la culture organisationnelle à distiller au sein du Groupe. Ainsi, la direction du Groupe, séduite par la culture humaine, transparente et agile, souhaiterait créer une dynamique interne de « contagion culturelle », à revers de la bureaucratie qui prime dans ses autres activités et sociétés.

Passé le choc de l'annonce, l'heure est donc à l'intégration. L'organisation rejoint la division européenne de la nouvelle branche d'activités *Gas, Renewables & Power*. Le périmètre de responsabilités confié à l'ancien DG belge, désormais maillon d'une ligne hiérarchique, passe de quelques centaines à plus de mille personnes. L'année 2018 marque le développement de la division européenne grâce à plusieurs acquisitions. La division est désormais présente dans six pays : Allemagne, Belgique, Espagne, France, Pays-Bas et Royaume-Uni.

De prime abord et intuitivement, les valeurs originelles – humain, local, transparent, vert, agile – risquent de se heurter à celles du Groupe – sécurité, respect de l'autre, esprit pionnier, force de la solidarité, goût de la performance. Spontanément, les collaborateurs de la filiale belge opposent plusieurs de ses caractéristiques (autonomie, créativité, participation) à celles du Groupe (contrainte, conformité, hiérarchie), mais reconnaissent que, étant donné le contexte, l'idéalisation et la diabolisation parasitent

sans doute les esprits. Pour plusieurs, une complémentarité est possible et doit constituer l'objectif premier. En ce sens, les membres de la direction belge veillent à adoucir les conséquences au quotidien, en faveur d'une transition progressive.

Malgré tout, le changement est ponctué d'accrocs et plusieurs évolutions sont pointées du doigt comme révélatrices de potentielles incompatibilités, parmi lesquelles un recul de l'originalité, lié au sentiment d'appartenir maintenant à une entreprise comme les autres, et de l'implication dans le processus décisionnel qui se joue maintenant à d'autres niveaux et contribue à une perte de sens.

Dans ce contexte, la direction – plus particulièrement la direction RH – sollicite notre centre de recherche. De mars à début mai 2018, en collaboration avec d'autres consultants externes, nous sommes chargés d'alimenter les réflexions autour de la culture d'entreprise et des valeurs en vue de sonder les alignements ou divergences entre la filiale et le Groupe et d'en déduire les actions à mettre en œuvre avec le management. Plus précisément, un travail d'accompagnement de la direction RH est requis pour la préparation d'un séminaire résidentiel avec les acteurs clés du nouveau périmètre européen. Cette mission, redéfinie au fil des jours selon l'actualité et l'évolution incertaine des relations, participe à mettre à jour plusieurs écarts, également constatés lors d'une salve d'entretiens menés dans le courant de la même année.

Un premier différend, *a priori* anodin mais en réalité emblématique, oppose les valeurs d'écologie et de sécurité : la direction du Groupe interdit l'utilisation des vélos mis à disposition du personnel dont l'usage, vu l'absence d'aménagements adéquats dans le quartier, est jugé dangereux. Le sujet déchaîne les passions, y compris dans la presse locale, et oblige rapidement à revenir sur cette position. Bien que de courte durée, l'anecdote devient un outil de communication à part entière, soit pour démontrer l'antagonisme fondamental entre les deux organisations, soit pour montrer que David peut faire plier Goliath, selon l'orateur qui s'en saisit.

Une deuxième divergence profonde et plus transversale tient au degré de formalisme, maintenu à sa plus simple expression au sein du fournisseur d'énergie belge et excessivement prégnant au sein du Groupe. Qu'il s'agisse des méthodes de travail ou des relations interpersonnelles, la rigueur et la contenance semblent être de mise dans le

Groupe, contrairement aux pratiques de la filiale davantage axées sur l'appropriation et la familiarité. Les validations successives nécessaires pour entériner la moindre décision s'apparentent à une aberration pour les natifs d'une structure où chacun peut s'exprimer – parfois à l'excès – et décider – parfois à mauvais escient. Les fonctionnements prescrits et dictés sont aux antipodes de l'agilité et de la co-création chères à la filiale belge qui préférerait laisser la part belle à l'improvisation et éviter la standardisation. *In fine*, l'atteinte de résultats reste prépondérante, mais s'accompagne dorénavant d'un respect strict des procédures et règles en vigueur.

Un troisième point de friction, en lien avec le précédent, tient à la politique de confiance et de délégation dont se targue le fournisseur d'énergie belge. La chance laissée à chacun n'existe effectivement pas qu'à l'embauche mais également dans l'octroi de responsabilités, y compris managériales. Le manque d'expérience et / ou le manque de ressources créent dans certains cas de l'inconfort, voire une souffrance, mais, si ces écueils sont dépassés, laissent place à un engagement presque sans borne. Face à cela, les pratiques managériales strictes du Groupe génèrent, selon les collaborateurs de la nouvelle filiale, une déresponsabilisation inconcevable.

En mai 2018, suite au séminaire réunissant le *top management* de la division européenne, un constat majeur émerge : les dissensions d'aujourd'hui peuvent être supplantées par une vision commune de l'avenir. Un certain alignement ressort des orientations à favoriser, d'ailleurs similaires au positionnement actuel du fournisseur d'énergie belge. Au cours des échanges, plusieurs thématiques sont approfondies parmi lesquelles les outils de communication interne et d'exécution de la stratégie. Au terme du séminaire, un véritable enthousiasme est perceptible, y compris en faveur d'un développement des pratiques (tout d'abord le réseau social interne, le *weekly* et le comité de transparence) au-delà des frontières belges, en Allemagne, en Espagne, aux Pays-Bas et au Royaume-Uni. Seule la France, où l'empreinte « traditionaliste » du Groupe est plus forte – selon les termes des collaborateurs – et où d'autres transactions et acquisitions sont en cours, n'est pas inscrite pleinement dans cette démarche.

En définitive, la question est de savoir si la contagion sera effective. La culture de la filiale belge, traduite jusqu'alors par un équilibre fragile autour de la

professionnalisation de l'agilité, perdurera-t-elle dans ce nouveau contexte, un conglomérat structuré et hiérarchisé ? Pour l'heure, l'entreprise choisit de miser sur la complémentarité plutôt que l'adversité des valeurs et tente de maintenir les fondements originels dans le nouveau cadre. Le changement culturel est inévitable mais il est difficile de prévoir la forme qu'il prendra. Seul l'avenir nous dira s'il tiendra davantage du jeune *challenger* ou du *leader* historique.

5. Discussion

À la question « Quel compromis maintient-on autour d'une innovation managériale face à un changement de contexte », deux éléments de réponse peuvent être distingués : (1) le contenu même de l'accord, c'est-à-dire les conventions au cœur de l'innovation managériale étudiée et leur évolution ; (2) les facteurs, extrinsèques et intrinsèques, qui contribuent à la stabilité du compromis élaboré.

5.1. Analyse des systèmes conventionnels et de leur évolution

Tout d'abord, en termes de contenu, il importe de révéler les conventions dont se revendiquent les innovations managériales en question et les critiques et évolutions dont elles font l'objet. Comme le précise Gomez, bien que l'opacité et le caractère acquis et évident du système conventionnel conditionnent son effectivité, la révélation « est possible, lorsque c'est précisément la convention qui fait problème » (2003, p. 266), lorsque naît une incertitude sur la situation et la façon d'agir. Cette « crise conventionnelle » fait écho au différend de Boltanski et Thévenot (1991) et retient tout notre attention dans l'analyse des tensions et divergences au sein de chaque cas.

Les innovations managériales sont analysées à l'aune des mondes de façon à mettre en évidence les dynamiques de changement à l'œuvre en distinguant deux périodes principales. Inévitablement, les bornes temporelles ne sont pas précises, mais peuvent être esquissées grâce à la naissance de critiques, signe avant-coureur de changement. Les réactions de défense permettent en sus d'identifier les limites du « trou noir rationnel » (Gomez, 1995, p. 148), c'est-à-dire les croyances et acquis indiscutables que partage un groupe et dont la remise en question perturbe le fonctionnement d'ensemble (Gomez, 2003). Dans un premier temps, le point de départ est celui d'un système originel relativement simple, questionné et modifié par la croissance et l'évolution de

son contexte. Dans un second temps, tandis que les options organisationnelles pour structurer l'autogestion au sein de la maison médicale participent à la stabilisation d'un compromis, les efforts du fournisseur d'énergie belge pour professionnaliser sa culture atypique sont contrariés par l'intégration dans le Groupe français qui inaugure la naissance d'un nouveau compromis aux contours encore incertains.

Avant d'entrer dans le vif du sujet, trois précautions sont de mise. Tout d'abord, soulignons que nous ne poursuivons en aucune manière un objectif d'exhaustivité, certainement impossible, mais davantage un souhait d'élucidation et d'analyse des éléments pertinents au regard des désaccords constatés (Gomez, 2003). Ensuite, rappelons que les mondes ne caractérisent pas essentiellement des personnes ou groupes mais bien des situations, c'est-à-dire des agencements d'objets et activités à un moment donné. (Boltanski et Thévenot, 1991, p. 266). Enfin, le niveau organisationnel ici envisagé présente une complexité qui *de facto* panache la majorité des situations où chacun est amené à composer selon plusieurs conventions en présence (Boltanski et Thévenot, 1991 ; Gomez et Jones, 2000).

5.1.1. D'une simplicité originelle à un premier compromis

Sans aucun doute, la maison médicale s'inscrit majoritairement dans un paradigme où prévaut le collectif, la solidarité et la mission commune, en d'autres termes le monde civique. Ce dernier se manifeste non seulement dans la garantie d'un accès équitable aux soins sur base d'un forfait solidaire, mais aussi dans les principes d'autogestion où chacun est supposé s'investir dans la gestion de la structure considérée comme bien commun. Une seconde tendance marque les relations tant professionnelles qu'avec les patients : le monde domestique empreint de bienveillance et de familiarité. Les fondateurs, profondément respectés et appréciés, incarnent particulièrement cet esprit.

Le fournisseur d'énergie, pour sa part, poursuit une mission inspirée (rendre le monde plus vert en chamboulant les codes) bien que marchande (le profit reste la norme), et ce sur base d'un fonctionnement agile, résolument connexionniste (polyvalence, flexibilité et ajustement en sont les maîtres mots). La suppression avant-gardiste des frais de résiliation de contrat témoigne de cet agencement des mondes, entre secousse originale du marché et opportunité commerciale. En outre, comme dans le premier cas, les

fondateurs et la petite équipe qu'ils ont réunie personnifient le monde domestique, sa proximité et sa convivialité. Comparativement à la maison médicale, davantage de complexité caractérise donc le système conventionnel originel.

La croissance au sein des deux cas, bien que présentant des rythmes foncièrement dissemblables, engendre une dissonance entre les conventions à l'œuvre et le contexte (M. Amblard, 2003) dont la résolution, pour plusieurs acteurs, se traduit par un impératif d'introduction du monde industriel. Le prix de la survie semble être celui de la formalisation, du moins dans certaines situations. Toutefois, cette dernière ne chamboule pas complètement les équilibres à l'œuvre, mais les déstabilise jusqu'à s'immiscer de façon durable dans les pratiques.

Au fur et à mesure des années, l'équilibre civique et domestique entre les membres de la maison médicale perdure, mais s'étiole depuis quelques temps. L'autogestion, véritable projet politique lors de la création, semble changer de statut et ne plus être une fin mais un moyen pour une part du personnel. Cette forme de dissidence (M. Amblard, 2003) amorce le recul du monde civique – au profit du monde domestique – à différents niveaux : plusieurs se désinvestissent de la gestion ; un déséquilibre dans la charge de travail est dénoncé ; des revendications individuelles ou des conflits interpersonnels troublent les débats jusqu'à les rendre occasionnellement stériles ; un corporatisme et une loyauté sectorielle prennent le pas sur le bien commun institutionnel, parfois au détriment de la mission.

Pour pallier ces difficultés, sources de dissonance et aiguisées par le départ des fondateurs, et tenter de fortifier les fondements fragilisés, un groupe de réflexion voit le jour mais ne parvient pas à asseoir sa légitimité. La première dénomination, groupe stratégique, fait instantanément l'objet d'un dévoilement car l'appropriation du pouvoir qu'elle recèle – *a priori* dans une logique industrielle – n'a pas sa place au sein d'une organisation toujours éminemment civique gouvernée par l'AG et le CA. La seconde tentative, assimilable à une réorganisation de l'épreuve, n'est pas invalidée, mais tout de même disqualifiée au regard du monde civique dans lequel le groupe désormais méthodologique, autoproclamé et peu représentatif, demeure petit. L'émergence de ce groupe peut par ailleurs être analysée comme une suspicion (Gomez, 1995) qui

amoindrit la cohérence des conventions applicables. En termes de contenu, les thématiques sur lesquelles se penche le groupe et son ambition laissent présager une apparition du monde industriel. Initier une réflexion autour de l'historique, la mission et la professionnalisation n'est pas aisé, malgré le soutien du CA. L'équipe perçoit effectivement l'initiative comme une ingérence et une menace pour les us domestiques tels que, notamment, la personnalisation des fonctions et rôles. Au risque de disparaître, le groupe méthodologique semble donc procéder précautionneusement, voire lentement.

La croissance fulgurante du fournisseur d'énergie et l'injection de capitaux en 2012 requièrent la mise en place d'un suivi plus précis et plus constant. Cet enjeu de professionnalisation sans dénaturation de la culture originelle est complexe et amène la direction de l'entreprise à s'adjoindre plusieurs consultants externes, dont les chercheurs de notre centre universitaire. L'accomplissement de notre mandat concourt au développement d'outils de communication interne et d'opérationnalisation de la stratégie – *i.e.* de formes d'industrialisation – nés en réponse à l'inconfort des membres du personnel face à la volatilité extrême de l'agilité. Cette dernière, au centre du modèle et largement plébiscitée au-delà des murs de l'entreprise, semble devenir une fin en soi et non plus un moyen au service de la mission. Dès lors, une opposition persistante entre les mondes inspiré et connexionniste traverse l'organisation au rythme des changements de priorités et de stratégies, souvent incompréhensibles pour nombre de collaborateurs. Le monde industriel modère ce désaccord sans toutefois le résoudre complètement dans la mesure où son implémentation est peu imposée et laissée essentiellement à l'appréciation de chacun. L'usage variable du POP en est un exemple flagrant.

Comme pour la maison médicale, le départ des fondateurs est une épreuve déchirante qui signifie une perte de repère domestique. Des années plus tard, la nostalgie des débuts est toujours présente dans les deux structures. Cependant, la figure du CEO, successeur au charisme incontestable, assure un relais au sein de l'entreprise de distribution d'énergie, contrairement à la maison médicale où personne ne peut prétendre à l'aura des fondateurs et où prédominent les logiques collectives et a-hiérarchiques.

Dans les deux cas, l'évolution du contexte fragilise l'équilibre initial dans un premier temps et conduit à introduire le monde industriel pour répondre, tant que faire se peut,

aux difficultés et incohérences. De part et d'autre, les innovations managériales composites ainsi construites peinent à se stabiliser et motivent une intervention externe. Au sein de la maison médicale, la précarité de l'équilibre et les problématiques organisationnelles qui en résultent conduisent à recourir à notre centre de recherches, bien que le mandat ne soit évidemment pas formulé en ces termes mais davantage par rapport à une élucidation et une résolution des malaises et blocages perçus (Gomez, 2003). Du côté du fournisseur d'énergie, la consolidation initiée est bouleversée par l'acquisition qui remet profondément en cause les modes de fonctionnement et suscite un nouvel appel à nos services, centré sur les adéquations possibles des cultures d'entreprise et surtout la survivance de celle de la filiale belge.

5.1.2. Suite à un bouleversement contextuel, un nouvel équilibre à construire

L'apparition du monde industriel au sein de la maison médicale, amorcée par le groupe méthodologique et le CA, est concrétisée au terme de notre intervention à l'aide d'un organigramme qui cristallise la création du comité de gestion et de la fonction de gestionnaire. Cette formalisation est saluée par certains qui y voient un garde-fou face aux dérives du monde domestique, parmi lesquelles l'impossibilité d'une critique ou remise en cause constructive pour préserver la convivialité ou les conflits de loyauté perçus comme une menace pour l'organisation. D'autres espèrent que ce changement sera synonyme d'un nouvel essor civique. Il est pourtant décrié par d'autres qui, à l'inverse, estiment qu'il s'agit d'une confiscation de la gestion maintenant entre les mains d'une poignée de personnes. Selon eux, l'emprise gestionnaire, couplée à la participation tronquée, appauvrira inéluctablement l'atmosphère familiale tant parmi les collègues que vis-à-vis des patients.

De chaque côté, les trois mêmes mondes sont convoqués dans l'argumentaire, mais un désaccord persiste sur la vision et l'interprétation des états de grandeurs respectifs et en conséquence sur l'équilibre à poursuivre. Une certitude naît grâce à une épreuve impromptue : le monde industriel, s'il peut revitaliser le compromis historique, ne peut pas s'y substituer. En effet, la brutalité de l'annonce de la titularisation sur le second site, décidée hâtivement et sans concertation pour des raisons d'efficacité, est unanimement dénoncée comme contraire aux principes civiques et domestiques.

En ce qui concerne le nouvel équilibre à favoriser entre les mondes domestique et civique, deux logiques s'opposent. Beaucoup mettent en avant la primauté de la mission sur le confort du travailleur, tandis que d'autres jugent que le bien-être du personnel est une condition pour garantir l'accomplissement de la mission et doit donc être priorisé. Sans pouvoir trancher dans l'absolu, c'est au cas par cas qu'est dénouée cette tension, le plus possible à l'aide de critères définis ou d'un chemin clair de discussion et de décision.

Un autre exemple de résolution d'une controverse entre les deux mondes se rapporte à la récente clarification du rôle du comité de gestion. Jusqu'alors, des tensions récurrentes entre corporatisme sectoriel, plutôt domestique, et bien commun institutionnel, plutôt civique, grippaient les rouages. Grâce à une distinction des rôles au niveau du secteur – de l'ordre d'une représentation d'intérêts particuliers liés à un métier – et des rôles au niveau du comité – de l'ordre d'une représentativité de la diversité qui existe au sein de la maison médicale –, une issue est esquissée, à matérialiser dans les comportements. La note industrielle dans ce compromis réside sur la décision de ne pas dupliquer nécessairement les rôles sur deux têtes pour éviter une lourdeur du fonctionnement. Dans ce cas, le dévoilement du litige – que l'on pourrait presque qualifier de schizophrénique – a permis d'épurer la situation : le comité de gestion, au-delà de sa composante industrielle, est résolument civique.

En définitive, bien que des disputes larvées persistent, par exemple autour de la question de l'évaluation, le compromis semble en bonne voie vers une solidification. Pour preuve, sur un site Internet flambant neuf mis en ligne en décembre 2019, l'efficacité apparaît en quatrième position dans les dix valeurs prônées par la maison médicale, derrière l'accessibilité des soins, le service au patient ainsi que l'accueil et l'écoute.¹⁵

Le compromis esquissé en deuxième période au sein du fournisseur d'énergie est percuté de plein fouet lors de l'acquisition qui, sans conteste du point de vue des collaborateurs belges, ne recherche que le profit à travers un fonctionnement conditionné par de multiples règles. En termes conventionnalistes, le Groupe poursuivrait une mission

¹⁵ Les six valeurs suivantes sont : multidisciplinarité et transversalité ; autonomie du patient et promotion de sa santé ; justice sociale ; humanisme ; formation continuée de nos soignants ; maintien des patients à domicile.

uniquement marchande dans un carcan industriel¹⁶ et mettrait en péril l'équilibre entre les conventions domestique, connexionniste et inspirée. Détaillons les conséquences et remises en cause nées de ce « contact entre deux populations » (M. Amblard, 2003).

La nette prévalence au sein du Groupe de la maîtrise et de l'efficacité, véhiculée également dans le respect strict de la hiérarchie et des normes de sécurité est associée par les membres du fournisseur d'énergie belge à un sentiment de perte de convivialité et de transparence. Il reste peu de place pour l'expression de chacun dans les rapports de pouvoir très inégaux. Le Groupe est grand par rapport à la filiale dans ces mondes marchand et industriel. Cette dernière ne peut rivaliser avec ces états de grandeur, mais tente de faire valoir sa propre grandeur au sein des mondes connexionniste et inspiré, grâce à sa culture agile et écologiste. N'est-ce pas d'ailleurs un des arguments clés pour lesquels le Groupe s'est intéressé à la petite entreprise ? Une illustration des conflits possibles réside dans l'interdiction des vélos au nom de la sécurité, situation jugée comme un non-sens et rapidement dénoncée, y compris par les médias locaux. Le monde pertinent pour jauger cette situation n'est finalement pas le monde industriel (sécurité prônée par le Groupe) mais le monde inspiré (mobilité douce en phase avec la philosophie verte) et domestique (le contexte local du quartier n'est pas celui d'une plateforme pétrolière). Renouvelée au regard de ces principes, l'épreuve connaît une issue différente : l'interdiction est levée.

Bien que mis en exergue dans tous les discours, des incertitudes pèsent sur l'avenir du monde connexionniste. L'agilité telle que conçue jusqu'à présent – possibilités offertes à chacun, flexibilité, implication à tous les niveaux et dévouement – est peu compatible avec les modes de fonctionnement structurés et hiérarchisés du monde industriel. D'un point de vue marchand, le coût de l'improvisation est en outre trop élevé dans le nouveau système. L'enjeu devient alors de conquérir un espace de liberté au sein d'un gigantesque ensemble de sociétés. Une timide et positive avancée – à concrétiser et à

¹⁶ Les interactions dans le cadre de notre intervention – et partant notre accès au terrain – étant limitées aux membres de la filiale belge, il ne nous est pas loisible de confirmer ce point de vue, du reste assez simpliste. Cependant, ces perceptions demeurent pertinentes pour notre propos parce qu'elles opèrent une modification dans l'appréhension des situations et donc dans les comportements.

disséminer à plus large échelle – réside dans le partage des outils de communication interne au terme du séminaire de la division européenne auquel nous avons pris part.

L'intégration dans le Groupe français étend indubitablement les capacités du monde marchand pour le fournisseur d'énergie belge dont l'horizon en termes de clients et de marchés s'élargit considérablement. Le revers de la médaille de ce déploiement de moyens pour la mission – inspirée – est un paradoxe, voire une dissension fondamentale pour certains, avec les autres missions – purement marchandes – du Groupe. Ce changement annonce-t-il la disparition du monde inspiré ? À notre sens oui, mais l'interprétation des conséquences diverge. Les oppositions mises en évidence par de multiples acteurs – collaborateurs, clients, presse, *etc.* – lors de l'annonce n'ont pas modifié la décision, reposant majoritairement sur des arguments marchands. Or, les opérations de dévoilement ne peuvent être menées indéfiniment car l'acquisition a *de facto* bouleversé le compromis et redistribué les cartes. La filiale n'est plus un *challenger* et son objectif de changer le monde prend une tout autre couleur au sein du Groupe. Ainsi, l'institutionnalisation de la mission écologiste se traduit par un passage du monde inspiré vers le monde civique pour les plus optimistes et vers le monde marchand pour les plus pessimistes. Les optimistes y voient en effet un pari gagné : qu'importe la perte de l'originalité initiale, l'essentiel est que les multinationales se soucient elles aussi du bien commun qu'est la planète et contribuent à un monde meilleur pour tous. Les pessimistes pour leur part jugent qu'il s'agit d'un échec et d'une instrumentalisation par le monde marchand qui ne souhaite pas de changement écologiste profond mais saisit l'opportunité d'une nouvelle source de profit. Bien sûr, de multiples nuances existent entre ces deux extrêmes, en outre teintées des notes domestique et connexionniste qui survivront au gré des situations dans le compromis essentiellement industriel et marchand. Pour l'heure, chacun possède sa propre vision et agit en conséquence, entre épanouissement au sein du Groupe ou départ vers d'autres cieux.

5.1.3. *Compromis et paradoxes autour de l'innovation managériale*

Comme l'explicitent Boltanski et Thévenot, le compromis induit l'apaisement à travers l'acceptation d'une situation composite qui convient aux différentes parties :

Dans le compromis, les participants renoncent à clarifier le principe de leur accord, en s'attachant seulement à maintenir une disposition intentionnelle orientée vers le bien commun. Cet objectif est réalisé en cherchant l'intérêt général, c'est-à-dire non seulement l'intérêt des parties prenantes mais aussi l'intérêt de ceux qui ne sont pas directement touchés par l'accord. (1991, p. 338)

L'analyse atteste effectivement de l'hétérogénéité des conventions en vigueur dont la prégnance varie. Même si les logiques diffèrent – davantage du ressort de la coopération à la maison médicale et de l'affrontement entre la filiale belge et le Groupe (M. Amblard, 2003) – les deux cas démontrent l'atteinte d'un compromis, plus ou moins stable bien sûr, comme décrypté par la suite. Ces compromis – ou nouveaux systèmes conventionnels dont une partie est rendue visible par les désaccords et l'analyse – auxquels aboutissent les acteurs se composent comme suit : essentiellement civique et domestique, mais aussi industriel pour la maison médicale ; essentiellement marchand et industriel mais aussi connexionniste, voire domestique et civique pour le fournisseur d'énergie belge. À ce stade, il n'est plus possible de nommer en tant que tel l'accord qui préside aux situations, sa nature composite amenant une indétermination.

Revenons à l'acception contemporaine de l'innovation managériale, conçue « par différence à ce qui est considéré comme le management classique, c'est-à-dire le management hiérarchique structuro-fonctionnel (une structure, une fonction, un chef) en mode “contrôle/commande” (injonctions et systèmes de contrôle de réalisation de ces mêmes injonctions). Est considéré comme innovation managériale tout ce qui se détourne du modèle classique en rupture ou en évolution. » (Autissier *et al.*, 2018, p. 44). Pour être en présence d'une innovation managériale, il importerait donc de s'affranchir du monde industriel. Or son introduction semble inéluctable dans chacun des cas. La question est dès lors de savoir s'il s'agit toujours d'innovations managériales à proprement parler ou si la formalisation implique une dénaturation trop profonde amenant alors à les aborder comme pratiques managériales classiques.

Évidemment, cette interrogation n'implique pas de réponse univoque et est à considérer sur un *continuum*. Pour l'heure, malgré un éloignement de l'organisation initiale, les

acteurs eux-mêmes témoignent d'une originalité de leurs pratiques, certainement pas assimilables à une structure hiérarchique classique. La persistance des conventions originelles en témoigne, bien que le risque semble grand de voir disparaître la culture atypique, érodée progressivement par celle du Groupe. Le monde industriel est en effet au cœur de son système conventionnel alors qu'il paraît plus périphérique à la maison médicale. Plus que la formalisation en tant que telle, son amplitude – relative selon le contexte – est donc déterminante pour la continuité d'une innovation managériale. Ce constat ne se veut pas normatif et suggère plutôt qu'une myriade de possibles existe. Quittons à présent un moment le registre conventionnel, pour qualifier ces possibles à l'aune des théories du paradoxe organisationnel.

Parmi la diversité des situations envisageables, selon la place et l'importance de la formalisation, certaines configurations s'apparentent à des paradoxes, définis comme « des éléments contradictoires bien qu'interdépendants qui existent simultanément et persistent à travers le temps » (Smith et Lewis, 2011, notre traduction). Les mandats conférés à notre centre de recherche témoignent eux-mêmes de tensions paradoxales, sous-jacentes à l'histoire de chaque cas : structurer puis clarifier sans dénaturer la gouvernance au sein de la maison médicale, professionnaliser puis conjuguer sans dénaturer la culture au sein du fournisseur d'énergie. Sans prétendre appréhender l'ensemble complexe des études des paradoxes organisationnels (pour une approche plus complète, voir notamment Schad, Lewis, Raisch et Smith, 2016 ; Smith, Lewis, Jarzabkowski et Langley, 2017), quelques éléments clés éclairent pertinemment notre propos et méritent que l'on s'y attarde.

La catégorisation des tensions organisationnelles – liées à l'apprentissage, l'organisation, la performance ou l'appartenance – construite par Smith et Lewis, permet de caractériser la nature des difficultés rencontrées par les organisations ici considérées. D'une part, au sein de la maison médicale, les paradoxes éclosent entre les catégories d'apprentissage et d'appartenance et s'expriment par des « conflits entre le besoin d'adaptation et de changement et le désir de conserver un sens développé de soi et du but » (2011, p. 383). Dans le contexte de l'institution, cela se traduit par le souhait de préserver l'autogestion et la mission de soins malgré la croissance et les changements socio-politiques. D'autre part, le fournisseur d'énergie oscille entre des tensions

d'organisation et d'apprentissage où « les routines et capacités organisationnelles recherchent la stabilité, la clarté, la concentration et l'efficacité tout en permettant des résultats dynamiques, flexibles et agiles » (2011, p. 383). Ces termes font indéniablement écho aux crispations entre la culture du Groupe et celle de la filiale, à l'intersection desquelles conformité et agilité s'entrechoquent. Pour chacune des organisations, transformer les mots « malgré » en « selon » et « s'entrechoquent » en « s'entrelacent » est tout l'enjeu d'une gestion réussie des paradoxes.

Quatre stratégies de réponse sont mises en évidence par Poole et Van de Ven (cités dans Smith et Lewis, 2011, p. 385) : l'acceptation des tensions, leur séparation au sein d'unités organisationnelles différentes, leur séparation à des moments distincts et la synthèse qui tient compte simultanément des tensions opposées. Le compromis tel que le conçoivent Boltanski et Thévenot (1991) équivaut à cette dernière option au sein de laquelle les dissensions, d'abord acceptées et reconnues, parviennent à coexister.

À cet égard, des compétences cognitives, comportementales, émotionnelles et organisationnelles particulières, gages d'ouverture et de dynamisme, entrent en jeu pour faire face à la complexité et à la volatilité et par là amorcer le dénouement d'un paradoxe et la construction d'un équilibre (Smith et Lewis, 2011). Fondamentalement dynamique, cet équilibre – reposant sur un accord conventionnel indéterminé, *cf. supra* – peut induire un cercle vertueux et favoriser la créativité et la résilience organisationnelle (Smith *et al.*, 2017).

Dans le cas particulier des tensions liées à l'innovation, entre exploitation des connaissances acquises et exploration de nouvelles connaissances, les organisations ambidextres (Andriopoulos et Lewis, 2009) ou hybrides (Jay, 2013) sont celles capables de gérer simultanément ces deux processus et, partant, de renforcer leur capacité d'innovation et leur succès. Extrapolé à l'innovation managériale, cet apport souligne la centralité du compromis – ou équilibre dynamique selon le lexique théorique choisi – entre anciens et nouveaux modèles pour la pérennité d'ensemble. En amont de la durabilité organisationnelle (Battilana et Dorado, 2010), se pose la question de la durabilité du compromis lui-même. Issu de la résolution des désaccords et paradoxes, ce dernier est loin d'être acquis définitivement et requiert un travail particulier pour son

maintien sur lequel il importe maintenant de se pencher. Clôturons donc ce détour par la gestion des paradoxes pour appréhender les apports conventionnels quant à cet enjeu.

5.2. Facteurs de maintien du compromis

Comme nous venons de le voir, les logiques sous-jacentes aux compromis peuvent être spécifiées, mais le principe supérieur ne peut quant à lui être nommé et invoqué en tant que tel. Le différend est évité, mais est toujours susceptible de réapparaître suite à une résurgence paradoxale ou à une controverse sur la pertinence et la grandeur des êtres et objets selon l'un ou l'autre monde, « en dénonçant le compromis comme compromission » (Boltanski et Thévenot, 1991, p. 339). Au-delà du contenu des innovations managériales et de leurs compromis, la question majeure est donc celle de leur stabilité.

Spontanément, la conclusion – temporaire – quant à la stabilité des deux cas investigués est que le compromis construit au sein de la maison médicale semble plus solide que celui élaboré au sein du fournisseur d'énergie. Plusieurs éléments peuvent être évoqués de prime abord tels que la différence de temporalité et de taille. Le temps long et la petite équipe seraient plus propices pour asseoir et incorporer un accord. Cependant, ces éléments fondamentalement contingents s'avèrent insuffisants pour épuiser la compréhension du phénomène car ils ne répondent pas aux questionnements soulevés par le changement et surtout par la gestion qui en est faite. Dans une perspective constructiviste et conventionnaliste, il importe de partir des acteurs et des situations dans lesquelles s'inscrivent les compromis afin d'en étudier les qualités (H. Amblard, Bernoux, Herreros et Livian, 1996 ; Diaz-Bone, 2011 ; Thietart, 2007). Nous-même partie prenante *via* la recherche-intervention menée dans chaque organisation, nous n'échappons pas à cette logique et faisons partie de l'analyse qui suit (Gomez, 2003 ; Xhauflair et Pichault, 2011).

Partant, plusieurs facteurs contribuent à affermir ou à fragiliser les systèmes conventionnels autour d'une innovation managériale. À partir de la littérature conventionnaliste et de l'analyse des cas, six facteurs sont distingués, sans toutefois prétendre affirmer que d'autres n'entrent pas en jeu. Les facteurs sont de deux types : trois sont extrinsèques au compromis et relèvent du cadre dans lequel s'inscrit

l'innovation managériale : présence d'objets composites, faible asymétrie du rapport de forces et rôle du chercheur-intervenant ; trois sont intrinsèques et caractérisent la forme de l'innovation managériale : cohérente complexité, relative malléabilité et nécessaire légitimité. Le cadre influençant la forme et inversement, les facteurs ont été groupés deux à deux selon la relation dynamique qui les lie. Ainsi, (1) les objets composites solutionnent la complexité et renforcent sa cohérence, (2) la malléabilité du système conventionnel garantit son adaptabilité à condition de respecter les forces en présence et (3) le chercheur-intervenant peut contribuer à la légitimité du compromis qu'il co-construit avec les acteurs.

5.2.1. *Présence d'objets composites et cohérente complexité*

Pour rappel, « une convention est d'autant plus complexe qu'elle procure beaucoup de signaux différents sur le comportement des agents qui l'adoptent : en d'autres termes, il y a de nombreuses règles de comportements correspondant aux différentes situations auxquelles les agents peuvent être confrontés. » (Gomez, 2006, p. 226) La complexité d'une convention, inéluctable au sein d'une organisation, ne détermine pas en soi sa capacité de résilience, contrairement à sa cohérence telle que la conçoit Gomez (1995), c'est-à-dire la consonance entre les signaux émis par le système conventionnel. Tandis que la complexité augmente avec l'évolution d'un accord conventionnel – jusqu'à des degrés plus (fournisseur d'énergie) ou moins (maison médicale) importants – la cohérence peut être mise en péril. Avec l'introduction ou la disparition de mondes, l'équilibre est bouleversé, tout comme les signaux pertinents pour interpréter les diverses situations et agir de façon appropriée. En conséquence, la cohérence même de l'ensemble est fragilisée et doit faire l'objet d'un travail particulier de consolidation.

À cet égard, comme le montrent les cas, plusieurs stratégies peuvent alors émerger. Une possibilité est de maintenir la complexité mais d'améliorer la cohérence, par exemple en multipliant des liens entre les mondes qui deviennent source de cohérence (*cf. infra*). Trois voies sont esquissées à ce propos dans la suite de cette section : les objets composites, les caractéristiques équivoques et les profanations (Boltanski et Thévenot, 1991). Une autre option réside dans une diminution de la complexité et implique dès lors des sacrifices pour se recentrer vers des conventions jugées plus compatibles. À titre

illustratif, si le compromis naissant entre la filiale belge et le Groupe se dirige vers un abandon des modalités inspirées, voire domestiques ou connexionnistes, la cohérence sera certainement renforcée mais au prix de la mise à l'écart de valeurs pourtant chères aux membres du personnel. Cette possibilité est approfondie dans la section suivante car elle est, à nos yeux, dépendante du rapport de forces entre acteurs.

En premier lieu, pour solidifier et frayer un compromis, Boltanski et Thévenot plaident pour le développement d'objets composites, c'est-à-dire « composés d'éléments relevant de différents mondes et [dotés] d'une identité propre en sorte que leur forme ne soit plus reconnaissable si on leur soustrait l'un ou l'autre des éléments d'origine disparate dont ils sont constitués. Cette transformation rend le compromis plus résistant à la critique car il peut s'appuyer désormais sur des objets insécables » (1991, p. 339). Ces objets composites établissent des ponts entre les logiques de justification et matérialisent le compromis.

L'élaboration d'objets composites implique souvent une dénomination spécifique sur laquelle devront s'entendre les membres au risque d'être assimilée à « une tentative pour maquiller la vérité » (Boltanski et Thévenot, 1991, p. 342). Au sein de la maison médicale, la désignation du groupe de travail en tant que stratégique puis méthodologique témoigne de la difficulté à entériner le nouveau compromis excessivement fragile : la première appellation est dénoncée ; la seconde ne parvient pas à résoudre le sentiment de méfiance. Cette émanation jugée *in fine* peu légitime est d'ailleurs abandonnée au profit d'un autre objet composite plus robuste, le comité de gestion qui incarne simultanément le monde civique et le monde industriel. Ce dernier, aujourd'hui institué dans les modes de fonctionnement, est la concrétisation la plus aboutie du compromis au sein de l'institution de soins. La fonction de gestionnaire pour sa part ne peut être assimilée complètement à un objet composite car elle incarne essentiellement le monde industriel, d'où les tensions persistantes autour de son positionnement et de ses attributions.

En outre, les auteurs suggèrent le recours à des « qualités équivoques » (Boltanski et Thévenot, 1991, p. 340) qui, selon leurs significations, peuvent appartenir à différents mondes. Ils prennent l'exemple de la responsabilité qui peut être soit domestique dans

une relation patriarcale, soit industrielle dans une relation hiérarchique. Dans le cas de la maison médicale, la qualité (des soins et activités) et le bien-être (de la patientèle et du personnel) sont invoqués tant comme fondements domestiques à préserver que comme justifications pour l'introduction du monde industriel qui permet d'objectiver les résultats et de contribuer à l'atteinte de la mission. Du côté du fournisseur d'énergie, comme en témoigne la mise à jour du site Internet, la valeur « verte » devient « durable » et la valeur « locale » n'est plus assimilée à l'organisation mais uniquement aux sources d'énergie. Il s'agit là de signes du déclin des mondes inspiré et domestique qui peinent à trouver leur place au sein du nouveau compromis. Leurre pour certains, continuité pour d'autres, les opinions divergent. Dans le même ordre d'idées, la dénomination du comité de transparence – déjà source de malaises et de critiques vu sa nature plus domestique que civique – sera probablement amenée à évoluer en cas de transposition dans d'autres sociétés du Groupe.

Enfin, la « profanation » pallie l'absence d'objet composite ou équivoque et consiste à « ouvrir la voie à un compromis en critiquant ce qui est le plus grand dans le monde depuis lequel on tend la main vers une nature étrangère. » (Boltanski et Thévenot, 1991, p. 341). Selon les auteurs, ces « gages d'ouverture » facilitent souvent un compromis plus difficile avec le monde industriel. L'épisode d'interdiction des vélos au nom de la sécurité, rapidement contredite, constitue un exemple clair de profanation où la direction du Groupe fait une entorse à ses valeurs en faveur d'une pratique chère aux membres de la filiale belge et hautement symbolique. Dans la lignée de ce propos, penchons-nous à présent sur les choix des acteurs eux-mêmes et le rapport de forces qui les lient.

5.2.2. *Faible asymétrie du rapport de forces et relative malléabilité*

Comme souligné *supra*, la complexité d'un accord (Gomez, 1995, 2006) est synonyme d'une multiplicité de conventions (Boltanski et Chiapello, 1999 ; Boltanski et Thévenot, 1991) et potentiellement d'une moindre cohérence. Afin d'augmenter cette dernière et donc de stabiliser le système conventionnel, au-delà des objets composites déjà évoqués, un abandon peut advenir des parts considérées comme plus fragiles pour préserver le cœur conventionnel. Cela induit, d'une part, une relative souplesse de l'ensemble et,

d'autre part, une modification dans les principes que valorisent des acteurs et donc dans leur comportement face à certaines situations.

De fait, à la lecture des études de cas, un constat frappant est qu'une innovation managériale, pour perdurer à travers le temps et les changements de contexte, doit elle-même évoluer. Prenant à nouveau le contre-pied des solutions managériales universelles et uniformes, nous pouvons donc arguer qu'une innovation managériale, au-delà de la diversité possible de son contenu, doit présenter une certaine malléabilité pour permettre aux parties prenantes d'élaborer des compromis selon les aléas du contexte. Cette adaptabilité est fonction d'une congruence organisationnelle – par exemple la croissance – et contingente – par exemple la modification du paysage politique ou de l'actionnariat.

Les valeurs durable et locale mises en avant aujourd'hui avec un sens nouveau par le fournisseur d'énergie sont une preuve de la malléabilité du compromis initial. La transparence et l'agilité disparaissent pour leur part de l'équation affichée. Est-ce le symbole du recul des mondes domestique et connexionniste ou une autre preuve de malléabilité afin de maintenir les pratiques sans s'attacher vainement aux mots ? L'analyse ne nous permet pas de conclure avec certitude, la malléabilité pouvant devenir l'antichambre du déclin. En effet, une convention s'apparente à « un puissant instrument de contrôle organisationnel dont la stabilité demeure pourtant fragile car étroitement dépendante du maintien de l'équilibre social de l'entreprise. » (Detchessahar, 2003, p. 218) (*cf. infra*).

Ainsi, l'évolution permise par un système conventionnel malléable n'est pas fortuite pour répondre à des contraintes externes dont l'impact ne serait souvent perceptible qu'après une période relativement longue. Elle dépend en réalité de la façon dont les acteurs se saisissent de ces contraintes. Confrontés à une suspicion grandissante, ils peuvent en effet s'emparer des éléments mis à jour par les désaccords et opter pour une transition, de façon plus ou moins directive. Cela suppose cependant de posséder les ressources nécessaires en termes d'autorité – si le changement est imposé par la hiérarchie – ou d'influence – si la subversion provient d'ailleurs (Charmettant, 2012).

Les deux cas étudiés présentent des rapports de forces sensiblement différents, pour ne pas dire diamétralement opposés. D'un côté, une structure associative en autogestion

partage l'autorité entre l'ensemble des membres du personnel qui en délègue une part – en conservant bien sûr un droit de regard et un droit de veto – au CA, puis au comité de gestion par la suite. L'équipe de la maison médicale refuse toute forme de lien hiérarchique, la fonction de gestionnaire étant la seule exception tolérée, sans pourtant que les implications vis-à-vis du CA soient clairement précisées. Au sein de ce cas, le système conventionnel se développe sur le temps long pour faire face au contexte changeant, sous l'impulsion des acteurs plus puissants, bien sûr, mais en tentant de respecter les sensibilités en présence. Une adaptation en douceur est favorisée, quitte à conserver des comportements qui aujourd'hui s'apparentent à des dérives non sanctionnées. La coloration plus civique ou plus domestique du compromis historique est aujourd'hui au centre de jeux d'influence. Si la première option semble l'emporter pour l'instant, la balance peut toutefois changer selon l'évolution du rapport de forces.

D'un autre côté, une asymétrie de pouvoir importante caractérise la relation entre le Groupe et la filiale ainsi que les rapports entre acteurs au sein de l'organisation. La hiérarchie est stricte et n'entend pas être contournée. En sus, comme analysé précédemment, les épreuves jaugées à l'aune du compromis marchand et industriel démontrent la grandeur des membres du Groupe, au détriment des collaborateurs de la filiale jusqu'alors pétris par un compromis plus inspiré et connexionniste. Malgré le signal positif qu'est la profanation à laquelle s'adonne la direction du Groupe (*cf. supra*), le rapport de forces en sa faveur ne présage pas une fidèle préservation des spécificités du fournisseur d'énergie belge.

En termes d'innovation managériale, une dénonciation des rapports d'autorité apparaît chez de multiples promoteurs et consultants (Verrier et Bourgeois, 2016). La déhiérarchisation serait ainsi une des clés pour échapper aux dérives bureaucratiques et rendre la responsabilité aux collaborateurs. Ces discours tendent néanmoins à éluder la question du pouvoir inhérent à toute relation humaine et à toute organisation (Charmettant, 2012). À partir des analyses développées, l'enjeu ne serait pas celui d'une absence de hiérarchie mais plutôt d'une répartition équitable et assumée de l'autorité, destinée dans la mesure du possible à juguler les jeux de pouvoir. Or, cette répartition nécessite une régulation, pourtant contraire aux préceptes actuels de nombreux

professionnels de l'innovation managériale (voir par exemple Boyer, 2018 ; Getz, 2012).

Finalement, pour le fournisseur d'énergie, quel que ce soit le choix du nouvel actionnaire, imposé de façon plus ou moins consciente et avec plus ou moins de fermeté, le pouvoir nécessaire à la prise de décision ne suffit pas à sa mise en œuvre. La malléabilité doit être manipulée avec précaution au risque de desservir le compromis en précipitant les perceptions de compromission. Effectivement, ceux qui jugent qu'il s'agit plutôt d'une compromission en témoignent : bien qu'insérés dans un rapport de forces qui ne leur est pas favorable, ils conservent le choix de s'exprimer au risque de créer une situation qui pourrait leur être préjudiciable (*voice*), d'adhérer en façade (*loyalty*) ou de quitter l'entreprise (*exit*) (Hirschman, cité dans Gomez et Jones, 2000, p. 705).

Plusieurs témoignages corroborent l'usage de ces options, face à l'une desquelles une question demeure : des comportements feints confortent-ils tout de même un accord conventionnel ? Les signaux envoyés à autrui peuvent de fait être interprétés comme conformes, mais une fragilité subsiste dans la mesure où le propre d'un système conventionnel est d'être considéré comme acquis et incorporé dans les comportements (Gomez et Jones, 2000). Il en va de même pour toute innovation managériale : une imposition illégitime, même si elle provient de la plus haute autorité, a peu de chances d'aboutir car elle ne respecte pas l'équilibre social. Cette évidence, propre à la nature des rapports humains, semble régulièrement oubliée dans les formules managériales univoques et les *one best ways*. La question sous-jacente, traitée de longue date dans la littérature sociologique et, dans une moindre mesure, gestionnaire, est celle de la légitimité. De fait, au sein du modèle conventionnaliste et dans une tradition wébérienne, le calcul stratégique n'épuise pas la rationalité des acteurs qui n'est pas qu'en finalité mais aussi en valeurs (Charmettant, 2012).

Ainsi, l'hétéronomie du système conventionnel et les pressions dont il fait l'objet doivent être combinées à l'intérêt individuel au sens large et non uniquement instrumental. Cela implique que le changement ne devient effectif que s'il est perçu comme légitime (Detchessahar, 2003), condition *sine qua non* pour qu'il soit traduit

dans les comportements et inaugure un nouveau système conventionnel. Cette question de la légitimité nécessite qu'on s'y attarde et, plus encore, qu'on la considère au regard de la recherche-intervention et de l'acteur particulier qui entre alors en scène, le chercheur.

5.2.3. *Rôle du chercheur-intervenant et nécessaire légitimité*

Un dernier sujet, non des moindres, à approfondir concerne le rôle de chercheur et la responsabilité de la recherche-intervention dans le maintien des innovations managériales étudiées. À partir du postulat – voire du pléonasme car, au sein de la théorie des conventions, légitimité et stabilité sont indissociables (Orléan, 2004) – qu'un compromis jugé plus légitime par les acteurs est plus stable, notre interrogation porte sur la contribution de la recherche-intervention à cette légitimité. Pour répondre à cette question, un détour par la légitimité de la recherche-intervention elle-même s'avère nécessaire, en déclinant celle-ci au regard de l'intervenant, du dispositif mis en œuvre et du contenu du projet d'intervention (Pichault, 2006).

Notre hypothèse est que la légitimité de l'équipe de recherche et des méthodes employées contribuent à renforcer ou à déforcer la légitimité du contenu du projet « liée à la cohérence des connaissances produites à la faveur de l'intervention par rapport aux représentations des acteurs concernés » (Pichault, 2006, p. 66). À nos yeux, cette légitimité du contenu – particulièrement au niveau des résultats atteints au terme de la recherche-intervention – conditionne l'appropriation par les acteurs et, en conséquence, le maintien du compromis forgé autour de l'innovation managériale. Dans cette perspective, nous abordons avec un regard critique la légitimité de nos propres recherches-interventions afin de sonder la mesure dans laquelle elles ont participé à stabiliser les compromis.

Indubitablement, notre légitimité en tant qu'intervenant externe est variable au sein des deux organisations et bien plus importante au sein de la maison médicale. En effet, les acteurs de l'institution de soins – non seulement le CA mais aussi l'ensemble des membres rencontrés par la suite – valorisent l'appartenance universitaire de notre centre de recherche, source à leurs yeux de probité et de qualité, ainsi que son expérience et son expertise pour comprendre et traiter les problématiques organisationnelles dans le

respect des spécificités locales. Une fois le cadre de l'intervention établi, la confiance est de rigueur et se traduit par une grande liberté dans le choix de nos méthodes. Il en résulte des dispositifs riches et variés qui convoquent de multiples outils et impliquent la plupart des collaborateurs, voire la totalité à plusieurs reprises. Ces derniers sont en sus invités lors de chaque restitution des résultats réalisée en plénière.

Au sein de l'entreprise de distribution d'énergie, notre légitimité est moindre pour plusieurs raisons. Tout d'abord, il n'existe pas d'*a priori* positif lié à l'origine universitaire. Au contraire, l'entreprise traite généralement avec des consultants du secteur privé, équipés de méthodologies prêtes à l'emploi et d'un vocabulaire gestionnaire approprié, auxquels nous sommes d'ailleurs associés pour certaines interventions. Le caractère *ad hoc* et personnalisé de nos dispositifs s'avère dès lors plus complexe à défendre. Bien que la persistance des relations contractuelles démontre que cet obstacle est surmonté, la légitimité alors construite ne s'exerce que dans un cercle restreint, dont la DRH est l'épicentre. Les projets menés n'atteignent effectivement qu'une part des membres du personnel, souvent peu avertis de la démarche et peu disponibles. En outre, les méthodes et objectifs sont régulièrement modifiés en cours de route pour répondre – de façon agile – à l'actualité changeante. Les conclusions font parfois l'objet d'une présentation en comité de direction mais généralement sont partagées essentiellement avec la DRH et l'un ou l'autre acteur clé.

Eu égard aux contextes fondamentalement dissemblables, la différence de légitimité des recherches-interventions n'est pas problématique en soi – les projets ont *in fine* répondu aux attentes de part et d'autre – mais parce qu'elle concourt à une moindre légitimité et donc pérennité des résultats. En termes conventionnalistes, la contribution à la construction du compromis – par exemple *via* le comité de gestion ou les POP – n'est pas gage d'une contribution à son maintien.

Après examen des tenants et aboutissants, le déficit de légitimité du contenu des recherches-interventions chez le fournisseur d'énergie se traduit par deux conséquences sous-jacentes. En premier lieu, la réponse au besoin est essentiellement utilitariste et à court terme, en témoigne la redéfinition récurrente des attentes et donc des mandats. En second lieu, le degré d'appropriation par les acteurs est trop faible car les conclusions

ne sont éprouvées qu'auprès d'une audience limitée, à savoir le commanditaire et non l'organisation dans son ensemble. Or, comme l'explique Gomez (2003), une recherche en action à vocation conventionnaliste, au terme d'un travail de problématisation et d'énonciation de la crise conventionnelle, n'aboutit que si elle suscite l'adhésion aux conclusions et leur réappropriation par les acteurs alors en charge de la résolution.

À ce propos, les objets des dernières recherches-interventions menées dans chaque organisation sont édifiants. Un réel « travail d'explicitation pouvant conduire à la mise en place de nouveaux principes d'équivalence et à la clarification du bien commun visé » (Boltanski et Thévenot, 1991, p. 345) est réalisé avec les membres de la maison médicale à travers l'évaluation des changements opérés. À l'inverse, en raison d'un contexte d'acquisition encore instable au sein duquel notre manque de légitimité s'accroît, le dernier mandat d'accompagnement du fournisseur d'énergie se réduit comme peau de chagrin depuis un projet ambitieux sur la culture jusqu'à une amorce de partage des outils de communication et de déclinaison de la stratégie.

En définitive, participer à l'élaboration d'un compromis avec un regard externe est certainement précieux et source d'une relative légitimité pour ce compromis, mais insuffisant car son maintien requiert un travail à part entière de clarification, d'appropriation et donc de légitimation. Or, « Cette construction de l'évidence, cette naturalisation des conventions est l'aboutissement, et non le point de départ, du processus de conventionnalisation. » (Detchessahar, 2003, p. 228). L'intérêt majeur du processus d'innovation managériale réside alors dans son aboutissement et sa continuité, et non dans l'idée originelle, surtout lorsqu'elle est dépeinte comme une panacée à implémenter telle quelle. Sans nier l'importance de l'amont du processus, inverser le point de vue et s'attarder sur l'aval rend possible la préservation d'une innovation managériale à travers les évolutions de son contexte.

6. Conclusion

L'innovation managériale, dans son acception actuelle, prône un éloignement de structures et procédures strictes, sources de rigidification, voire de bureaucratisation. Au-delà de ce contenu, l'étude du processus en tant que tel est peu approfondie. Particulièrement, le maintien dans la durée d'une innovation managériale semble

insuffisamment examiné. Cet article s'intéresse à ce sujet et l'envisage dans une perspective conventionnaliste. À partir de deux études de cas réalisées grâce à des recherches-interventions, les évolutions et la stabilité de deux innovations managériales – l'autogestion et une culture d'entreprise atypique agile et participative – sont étudiées. Le contenu de l'innovation managériale – un panachage de mondes – est élucidé depuis le point de départ, face aux changements contextuels et au sein du compromis final. Il ressort que la dénaturation de l'innovation managériale ne signifie pas *de facto* sa perte car une nouvelle configuration peut apparaître sous les traits d'un compromis qui résout les tensions et paradoxes. La seule présence du monde industriel ne suffit pas à remettre totalement en cause une innovation managériale, celle-ci évoluant le long d'un continuum entre « pure » innovation managériale et « pur » fonctionnement de type tayloriste. La présence accrue du monde industriel augmente alors le risque de retour à des fonctionnements classiques jugés délétères. L'analyse relative à la culture d'entreprise d'une des organisations opérant dans le secteur privé est ainsi plus à risque et démontre en outre l'ambivalence du monde marchand, jamais décrié en tant que tel par les adeptes de l'innovation managériale et pourtant source de formalisation et de tension.

Relativement au contenu d'une innovation managériale, une problématique n'a pu être correctement examinée dans cet article : la place ambiguë du monde marchand. Ce dernier, bien que *de facto* présent dans les entreprises capitalistes et généralement lié au monde industriel (Mercier, 2003), n'est pas remis en cause par les partisans de l'innovation managériale. Le cadre capitaliste dans lequel naissent les innovations managériales dont ils se font l'écho ou l'instigateur semble être une toile de fond immuable. Pourtant, le cas de la maison médicale, structure associative du secteur non marchand présente une innovation managériale persistante à travers les décennies. Cette occultation du débat confine l'innovation managériale à un niveau organisationnel mais jamais sociétal. Au mieux, certains suggèrent que le mouvement de fond dans les entreprises suscitera une évolution plus globale, sans toutefois s'y attarder. Pourtant, les auteurs conventionnalistes plaident pour une vision du monde bien plus complexe qu'une simple victoire du capitalisme, mais qui suppose un réel effort de compréhension

(Jetté, 2001, p. 44). Indubitablement, ce sujet mérite davantage d'intérêt, tant au sein des sphères professionnelles qu'académiques.

La forme du compromis construit autour des innovations managériales, plus solide dans un cas que dans l'autre, est éclairée à travers six facteurs – présence d'objets composites, cohérente complexité, faible asymétrie du rapport de forces, relative malléabilité, rôle du chercheur-intervenant et nécessaire légitimité – qui contribuent plus ou moins à son maintien. La multiplication d'objets composites, véritables traits d'union entre les conventions, est une première source de consolidation dans le cas d'un compromis complexe. Une autre possibilité réside dans l'abandon de l'une ou l'autre modalité conventionnelle pour renforcer la cohérence, et ce sous l'influence des acteurs en présence. À cet égard, l'asymétrie du rapport de forces suscite une relative fragilité si les acteurs estiment que le compromis relève davantage d'une compromission. Enfin, le rôle particulier du chercheur-intervenant ne peut contribuer à renforcer un compromis que s'il est suffisamment légitime, tout comme le dispositif qu'il met en place et les résultats auxquels il contribue car la condition de la légitimité du compromis est son appropriation par les acteurs.

Finalement, le maintien d'un compromis autour d'une innovation managériale dépend de multiples facteurs qui, selon la façon dont les acteurs se saisissent de la problématique, participent à réduire la dissonance avec le contexte, à augmenter la cohérence d'ensemble, ou encore à légitimer la construction hétéroclite.

DISCUSSION : COMPOSANTES CLÉS POUR UNE INNOVATION MANAGÉRIALE DURABLE

À travers la présente recherche, nous avons souhaité contribuer à éclairer le phénomène de l'innovation managériale, aujourd'hui largement discuté tant dans la sphère professionnelle que dans la sphère académique. Après avoir inscrit ce dernier dans la tradition de recherche existante, nous avons relativisé ce concept, sujet à maintes interprétations, pour nous concentrer sur le processus à travers différents angles d'analyse. De la sorte, trois articles, au cœur de ce travail, constituent trois réponses empiriques nuancées qui mettent à jour les jeux et enjeux sous-jacents à la construction d'une innovation managériale et à son maintien.

Afin de mettre en évidence les contributions de notre travail à la compréhension du processus d'innovation managériale, cette discussion transversale est articulée en quatre temps : (1) un rappel des éléments de réponse à chacune de nos trois questions de recherche ; (2) l'articulation des résultats au sein d'une modélisation qui fournit une réponse globale et intégrée à la question de recherche principale ; (3) une prise de recul par rapport aux résultats pour révéler leur participation à un point de vue critique sur le processus d'innovation managériale ; (4) la mise en évidence de recommandations à destination des acteurs pour favoriser un processus durable.

1. Éléments de synthèse autour du processus d'innovation managériale

Une question de recherche principale sous-tend ce projet doctoral, à savoir : « Comment se déroule le changement induit par une innovation managériale visant à s'éloigner des fonctionnements et structures hiérarchiques classiques ? », et est déclinée en trois questions de recherche plus précises. Penchons-nous sur chacune d'entre elles avant de revenir à une vision d'ensemble.

*(1) Quel est le processus de changement à l'œuvre pour parvenir à
une innovation managériale ?*

Dans un premier temps, notre interrogation porte sur le processus par lequel une innovation managériale aboutit à un relatif succès, en l'occurrence la libération d'un organisme public aujourd'hui largement médiatisée. Ce projet, porté par le président du

comité de direction, naît d'une stratégie entrepreneuriale essentiellement délibérée (Mintzberg et Waters, 1985) qui vise à réaménager les espaces et le temps de travail et à instiller une nouvelle culture organisationnelle fondée sur la responsabilisation. La mobilisation de la sociologie de la traduction pour l'analyse a mis en évidence les pierres d'achoppement, points d'attentions et acquis.

Dans le respect des phases – non nécessairement séquentielles – du processus de traduction, apparaissent en filigrane plusieurs composantes clés pour prétendre à une innovation managériale durable. La problématisation fonde véritablement la démarche et ne peut reposer uniquement sur une partie des acteurs, sous peine de créer un sentiment fort d'imposition et de décalage entre les discours et les actes. L'enrôlement, s'il n'exclut pas toute forme de violence et de rejet, risque d'induire des adhésions factices, plus proches de l'apathie (Bajoit, 1988) que de la loyauté (Hirschman, 1972), voire des dénonciations (*voice*, Hirschman, 1972). À travers la convergence, un degré d'irréversibilité variable est atteint, plus robuste au niveau des dispositifs concrets – notamment les aménagements spatio-temporels du travail – et conditionné par une responsabilisation au niveau des changements culturels, par essence plus évanescents. *In fine*, le faible ancrage des acquis intangibles entretient leur dépendance au porteur de projet – dans le cas considéré, presque assimilé à un *leader* libérateur – dont le départ inopiné fragilise la démarche.

Cette première avancée dans la compréhension du processus d'innovation managériale mérite d'être approfondie. Pour ce faire, décrypter l'échec – relatif – de l'introduction d'une innovation managériale semble tout indiqué.

*(2) Qu'advient-il d'une innovation managériale lorsque le processus
est bouleversé par un changement stratégique ?*

À travers un second article, l'analyse de deux cas industriels confirme les premières conclusions quant aux enjeux de la traduction pour un processus d'innovation managériale. Le premier cas concerne une démarche de responsabilisation et de transformation managériale, nommée « Ensemble Autrement », qui soutient l'autonomie et l'initiative à tous les niveaux de l'entreprise chocolatière et qui motive des changements depuis les conditions de travail jusqu'au droit à l'erreur. Appuyée par

le directeur général et portée par le management intermédiaire, cette initiative prend corps dans plusieurs projets au sein d'une stratégie cadre à la fois délibérée, émergente et surtout délibérément émergente (Mintzberg et Waters, 1985). La latitude conférée par le cadre maintient un fonctionnement à deux vitesses entre anciennes et nouvelles pratiques managériales, jugé parfois indispensable et parfois préjudiciable. Le second car porte sur le pan innovation sociale d'une « *Factory of the Future* », instigué et mûri par un chef de projet entouré d'un comité de pilotage et accompagné par notre équipe de recherche. La stratégie planifiée, fondamentalement délibérée (Mintzberg et Waters, 1985), ambitionne de renouveler tant l'organisation du travail que la gestion des ressources humaines dans cette usine du futur.

La fragilité engendrée par une problématisation morcelée ou un intéressement manqué est notamment mise en exergue. À l'opposé, émergent les soubassements solides conférés par une controverse approfondie et modélisée dans deux ensembles cohérents – relatifs respectivement aux dimensions de l'organisation du travail et de la gestion des ressources humaines – et par de multiples concrétisations traduites dans une implication des collaborateurs et un *empowerment* à différents niveaux. Disséqué plus en profondeur, un des cas met à jour une autre source de vulnérabilité d'un processus d'innovation managériale, à savoir l'absence de controverse autour de l'innovation managériale en tant que telle et non uniquement à propos des enjeux qu'elle entend résoudre. La problématisation serait insuffisante dès lors qu'elle s'accompagne d'une naturalisation de la solution.

Nonobstant l'accomplissement – bien qu'imparfait – des étapes de traduction, des changements stratégiques bouleversent les démarches en cours et laissent présager un funeste destin pour les innovations managériales. Le revirement s'avère d'autant plus brutal lorsqu'une naturalisation a empêché de prendre la mesure des écarts entre les positions des uns et des autres. Ainsi, la question du pouvoir (Crozier et Friedberg, 1977) et, plus particulièrement, de l'asymétrie du rapport de forces offre un nouvel éclairage sur la pérennité – ou plutôt la précarité – d'un réseau pourtant en voie de consolidation. Dans le cas le plus stabilisé, la disparition probable des acquis de l'innovation managériale augure de vives réactions (*voice*), jusqu'au départ des plus convaincus (*exit*).

Au vu de ces conclusions, d'aucuns jugeraient que l'innovation managériale se heurte à une impasse lorsque le rapport de force n'est pas en sa faveur, singulièrement lorsqu'elle ne fait pas l'objet d'une mise à l'épreuve. Sonder le contenu et le maintien d'une innovation managériale devient alors un enjeu intéressant sur le plan de la connaissance.

(3) Quel compromis maintient-on autour d'une innovation managériale face à un changement de contexte ?

Une troisième investigation empirique contraste deux cas, issus du secteur privé des services et du secteur non marchand des soins, à l'aune de la théorie des conventions. Originellement fondées sur la base d'une innovation managériale, respectivement une culture atypique et un fonctionnement en autogestion, ces organisations voient leur contexte évoluer sensiblement jusqu'à mettre en péril de telles spécificités. D'un côté, la gouvernance d'une maison médicale repose sur l'égalité et l'implication de tous. Cette stratégie idéologique initialement délibérée (Mintzberg et Waters, 1985) et ancrée dans un projet socio-politique est mise à mal par la croissance de l'association et l'évolution de son contexte sociétal. D'un autre côté, la culture d'une petite entreprise de fourniture d'énergie se caractérise par une grande agilité, une participation de chacun et une recherche de la transparence. Cette culture organisationnelle provient d'une stratégie entrepreneuriale délibérée car insufflée par les fondateurs et émergente car appropriée par les collaborateurs (Mintzberg et Waters, 1985). L'expansion de la firme et ensuite son acquisition par un Groupe, imposant tant par sa taille que par sa culture rivale, questionnent l'avenir du modèle originel.

Inscrit dans l'histoire organisationnelle, le contenu des innovations managériales est d'abord examiné et démontre, outre une hétérogénéité, une complexité croissante au fil du temps. En réponse aux modifications du contexte, l'introduction du monde industriel semble inévitable bien qu'aux antipodes de toutes les prescriptions contemporaines quant aux innovations managériales à mettre en œuvre. Cette « industrialisation » est opérée par le truchement de dispositifs de coordination et de gestion tels qu'un comité de gestion et une fonction de gestionnaire au sein de la maison médicale ainsi qu'un outil de déclinaison d'objectifs et des moyens de communication interne au sein du

fournisseur d'énergie. Cette apparente dénaturation n'éradique cependant pas l'innovation originelle, reconfigurée au sein d'un nouveau compromis.

L'enjeu est alors celui du maintien de ce compromis et repose tant sur ses composantes que sur les caractéristiques de son contexte. Essentiellement complexe, le compromis – ou système conventionnel – doit faire preuve de cohérence. Celle-ci peut être alimentée par des objets composites, des qualités équivoques ou encore des profanations entre mondes. Une autre stratégie vise à réduire la complexité et présuppose donc une certaine malléabilité des conventions. Le rapport de forces détermine alors le chemin à suivre, à condition de préserver la légitimité de l'accord. Si ce n'est pas le cas, le compromis peut être dénoncé comme compromission (*voice*) et, à nouveau, susciter un assentiment de façade (entre *loyalty* et *apathy*) ou un retrait (*exit*). À cet égard, le chercheur-intervenant, à travers sa propre légitimité, celle du dispositif qu'il met en œuvre et les résultats qu'il atteint, peut jouer un rôle non négligeable et participer à la légitimité du compromis et donc à sa stabilité. Selon l'usage qu'en font les acteurs, la complexité, la malléabilité et la légitimité deviennent des sources de maintien du compromis construit autour de l'innovation managériale.

Somme toute, notre apport quant à l'appréhension du concept d'innovation managériale démontre que la seule considération du contenu est lacunaire et que son ancrage dans un cadre contextualiste (Pettigrew, 1985 ; Pettigrew *et al.*, 2001) est riche d'enseignements. D'une part, la sociologie de la traduction a élucidé la construction d'un contenu selon le processus mis en œuvre. D'autre part, la théorie des conventions a mis à jour l'évolution et le maintien d'un contenu selon le contexte dans lequel il s'inscrit. Comme esquissé, les résultats peuvent donc être intégrés au sein d'un même ensemble, en réponse à notre question de recherche principale.

2. Modélisation du processus d'innovation managériale

Comment se déroule le changement induit par une innovation managériale visant à s'éloigner des fonctionnements et structures hiérarchiques classiques ?

À cette question, nous pouvons dorénavant répondre grâce à une modélisation du processus d'innovation managériale qui combine de façon novatrice les apports théoriques de la sociologie de la traduction et de la théorie des conventions. Il n'est pas

question de réinventer des théories qui ont fait leurs preuves, mais plutôt de suivre le fil – non linéaire – qu’elles offrent et d’opérationnaliser plusieurs concepts clés au regard de l’objet spécifique qu’est le processus d’innovation managériale. Par cet exercice, notre travail vise à dépasser les limites définitionnelles de l’innovation managériale pour contribuer à l’accroissement des connaissances sur la notion ainsi qu’au développement d’un modèle théorique actionnable.

Le sujet de l’innovation managériale, pourtant éprouvé par plusieurs décennies de recherche et affûté par les débats contemporains, demeure abscons à bien des égards. Les définitions pour partie résiduelles, car attachées à dire ce qu’elle n’est pas, participent à cette relative opacité. Ainsi, la littérature existante, certes d’un point de vue excessivement simplifié, amène à conclure que l’innovation managériale se distingue de l’innovation technologique, ne concerne pas le *core business* et s’éloigne des modes de gestion hiérarchiques et structuro-fonctionnels. Elle concerne de manière large des pratiques, outils, techniques, processus, structures de gestion qui s’écartent du modèle « classique » jusqu’alors en place et qui poursuivent des finalités jugées plus humaines sans toutefois être clairement établies.

La composante antagoniste est évidemment constitutive de toute forme d’innovation qui par essence suppose un bouleversement – plus ou moins radical – entre l’ancien et le nouveau. Ce renouvellement, qu’il se situe au niveau d’un collectif de travail, d’une organisation, d’un secteur, voire du champ de la gestion dans son ensemble, engendre des tensions et des paradoxes en termes d’apprentissage car les « efforts pour ajuster, renouveler, changer et innover génèrent des tensions autour du fait de détruire et reconstruire à partir du passé pour créer le futur » (Smith et Lewis, 2011, p. 383). Face à ce constat, le risque surgit de se perdre dans les méandres d’une approche purement essentialiste qui échoue à transcender les contradictions.

À l’aide d’une approche contextualiste, ce projet doctoral entendait dès lors dépasser ces apories au niveau du contenu pour se concentrer sur le processus d’innovation managériale et, partant, faciliter son appréhension. L’acceptation du phénomène a mené à la sélection et à l’étude de cinq cas dont les résultats peuvent être réunis au sein d’une modélisation dynamique. Cette dernière s’ancre dans les quatre étapes – non

séquentielles – du processus de traduction (Akrich *et al.*, 2006) et les enrichit de concepts mobilisés dans ce travail et de ses résultats. En outre, cette modélisation, comme détaillé *infra*, donne naissance à des recommandations concrètes et actionnables qui gagneraient à être déployées et affinées dans des organisations aux contextes et ambitions diversifiés. Détaillons à présent les quatre phases qui composent la modélisation du processus d'innovation managériale.

Premièrement, les caractéristiques clés de la problématisation sont complexité, pertinence et partage, des qualités au demeurant essentielles pour l'ensemble du processus.

Dès le départ, les intentions à l'origine de l'innovation managériale doivent être élucidées et démontrer leur pertinence au regard de son contenu et de son contexte.

Relativement au contenu, la notion de complexité se révèle cruciale car indissociable de toute innovation managériale. Les conventions à la source de cette complexité et définissant la nature de l'innovation managériale exigent une mise à l'épreuve et une recherche de cohérence. Il importe donc de bannir une vision simpliste qui prônerait une solution univoque et d'embrasser la nature hétérogène du système conventionnel où le monde industriel peut jouer un rôle.

Cette hétérogénéité représente l'écho du contexte au cœur de l'innovation managériale. Cette dernière s'inscrit effectivement dans un contexte particulier, tant interne qu'externe, qu'elle ne peut nier et vis-à-vis duquel elle se positionne nécessairement, en continuité ou en rupture selon le degré d'évolution des pratiques visé. Indéniablement, l'adéquation entre contenu et contexte mériterait un travail à part entière, insuffisamment creusé dans cette recherche doctorale centrée sur le processus.

Par ailleurs, la problématisation n'existe que par le partage et la reconnaissance des controverses qui la composent par l'ensemble des parties prenantes. Elle se situe à deux niveaux : les enjeux auxquels l'innovation managériale entend répondre et les solutions qu'elle se propose d'apporter, respectivement en lien avec le contexte et la complexité du contenu mentionnés *supra*. Pour prétendre devenir commune, la problématisation implique dès lors un débat et un accord autour des controverses relatives aux problématiques, mais aussi autour des réponses envisagées.

Deuxièmement, l'intéressement s'inscrit dans une stratégie à définir et soutient l'expression de l'ensemble des voix concernées.

Intrinsèquement, l'innovation managériale véhicule de potentiels paradoxes d'apprentissage (Smith et Lewis, 2011) entre les anciens et nouveaux modes de fonctionnement qu'il s'agit d'accepter, voire de résoudre car, fort heureusement, toute controverse n'est pas paradoxale et tout paradoxe n'est pas ingérable. Il importe donc de se poser la question de la stratégie et, partant, de la part d'émergence souhaitée et tolérée à travers le processus car même une stratégie délibérée n'éclipse pas l'imprévu, du reste précieux dans une optique d'innovation. La stratégie choisie détermine une certaine marge de manœuvre à confier aux membres de l'organisation, moment essentiel pour instaurer un climat de confiance où les discours et les actes entrent en résonance. En outre, la clarification du type de stratégie poursuivie auprès des parties prenantes modère des attentes irréalistes ou des initiatives malencontreuses.

Loin d'un plaidoyer pour que les porteurs – le plus souvent hauts placés dans la hiérarchie – cadenassent la démarche, nous prônons une honnêteté et une transparence des règles du jeu, notamment le degré de tolérance face aux points de vue et comportements contradictoires. Comme en témoignent les résultats, l'opacité autour des motivations et le maintien d'ambivalences non justifiées – entre les discours et les actes ou entre les actes eux-mêmes, y compris d'une personne à l'autre – sont sources de méfiance, de désillusion, de frustration et de souffrance.

L'intéressement suppose d'encourager et de concrétiser l'expression de tous, particulièrement les oppositions et dénonciations. Eu égard à la stratégie choisie, souhaiter une certaine émergence ne suffit pas à la créer et nécessite des dispositifs appropriés. Spécifiquement, la composante fondamentalement humaine de l'innovation managériale contemporaine rend cette dernière fragile si elle résulte essentiellement d'impositions non concertées.

Plus qu'un calcul instrumental, les rationalités en valeur et le sens pour les acteurs doivent être au cœur de l'intéressement. Il s'agit de construire une vision réaliste des intérêts en présence, rapports de force, sources d'autorité et de pouvoir (Crozier et Friedberg, 1977) susceptibles de se dresser contre le changement en cours ou de le

favoriser ainsi que des bouleversements qu'engendrera certainement une innovation managériale dans ces équilibres fréquemment précaires. Cela conduit à l'anticipation des conséquences d'une forte asymétrie de pouvoir, en ce compris le brusque revirement de la démarche d'innovation managériale.

Troisièmement, l'enrôlement émane d'une vision d'ensemble de l'innovation managériale et suppose d'outiller le processus tout en veillant à sa légitimité.

L'enrôlement constitue une phase d'opérationnalisation du processus d'innovation managériale où sont identifiés et organisés les rôles, compétences et dispositifs destinés à soutenir la démarche.

Il s'agit également de veiller à élaborer et à communiquer une vision d'ensemble du projet d'innovation managériale, de son déroulé attendu ou probable, de ses implications et de ses retombées. Cette vision déborde la définition d'une stratégie car elle concerne non seulement le processus mais aussi le contenu. Si elle fait défaut, le risque apparaît de créer un projet morcelé autour des dispositifs les plus concrets et tangibles qui amorcent la constitution de réseaux distincts dont la réconciliation ne va pas de soi.

À ce stade, en plus des qualités identifiées *supra*, la légitimité représente une véritable condition pour la construction d'une assise stable pour l'innovation managériale et se décline à trois niveaux : la légitimité du contenu, indirectement abordée ci-dessus, la légitimité de la mise en œuvre, sous-jacente à l'ensemble des étapes du processus, et la légitimité des acteurs. Les parties prenantes qui instruisent et construisent l'innovation managériale, au-delà de leurs discours et actes, participent à sa solidification ou à sa fragilisation selon la mesure dans laquelle elles sont perçues comme légitimes. Notre recherche a d'ailleurs permis d'illustrer cette composante par rapport à un acteur particulier : le chercheur-intervenant. Externe à l'organisation, il y entre avec un certain bagage et y bâtit un positionnement qui, selon le degré d'approbation et de confiance des membres, se répercutera sur la durabilité de l'innovation managériale.

Quatrièmement, la mobilisation est synonyme de concrétisation de l'innovation managériale à travers la recherche d'un équilibre entre cohérence et appropriation.

Lorsque naissent de nouvelles pratiques managériales, la cohérence entre les discours et les actes ainsi qu'entre les actes eux-mêmes, y compris d'une personne à l'autre, est cruciale. Elle doit nécessairement être poursuivie, mais ne peut néanmoins justifier une rigidité du contenu de l'innovation managériale qui ne soutient pas son maintien. En effet, les négociations résultant de l'ouverture du débat façonnent une innovation managériale en la rendant mieux adaptée au contexte et *de facto* plus résiliente. La malléabilité, rappelons-le, fonde les soubassements pour une innovation managériale pérenne, au même titre que sa cohérence et sa légitimité.

L'ancrage du réseau signifie une stabilisation et une appropriation de l'innovation managériale. Dans la mesure où nos résultats tendent à démontrer un ancrage plus solide autour des acquis concrets de l'innovation managériale, ses composantes intangibles ne doivent pas être éludées au risque de perdre la vision globale et de trahir les attentes et la participation des acteurs.

Dès lors, l'ensemble du système conventionnel complexe au cœur de l'innovation managériale doit faire l'objet d'un travail de renforcement grâce à des investissements de forme – qui résolvent partiellement l'intangibilité du phénomène – et à des objets composites ou caractéristiques équivoques – qui établissent des liens entre les mondes. Chaque résolution de litige et de paradoxe contribue en outre à l'apprentissage parmi les membres et à la consolidation du réseau autour de l'innovation managériale. À nouveau, la transparence, le partage et l'implication sont déterminants pour stimuler une réelle appropriation par les acteurs. Celle-ci permet par ailleurs de réduire la dépendance aux porteurs de l'innovation managériale qui demeure un risque considérable pour son maintien.

Au-delà d'une pertinence initiale, un maître-mot est l'adaptation. Selon l'anticipation du rapport de forces et de son évolution ainsi que selon les menaces et opportunités émanant du contexte, l'adéquation de l'innovation managériale doit être sans cesse réévaluée et son contenu collectivement réaffirmé.

Loin d'être acquise, l'innovation managériale doit être considérée dans une logique processuelle non séquentielle qui peut impliquer un retour vers l'une ou l'autre des étapes. Au gré des évolutions du contexte, un renouvellement partiel du processus

s'avère nécessaire pour confirmer ou infirmer la pertinence et la cohérence des accords qui prévalaient jusqu'alors et répondre aux contradictions émergentes.

Face à un décalage manifeste, par exemple un litige ou un paradoxe insoluble dans la situation actuelle, la construction d'un compromis doit être initiée, pour laquelle le cheminement et les points d'attention mentionnés *supra* restent d'application. Ainsi, les pistes proposées par la théorie des conventions pour bâtir un compromis durable peuvent adéquatement être mobilisées et complétées par des préconisations issues de la gestion des paradoxes, depuis l'acceptation jusqu'à l'apprentissage, gage de maturité des acteurs. À l'instar de la gestion des paradoxes, la traduction et le compromis au cœur de toute innovation managériale sont éminemment vivants et évolutifs et doivent être considérés dans un équilibre dynamique dont on peut espérer qu'il devienne vertueux et suscite créativité, flexibilité et résilience (Smith et Lewis, 2011). Pour ce faire, une garantie du *voice* prévaut à tout instant pour que chaque acteur puisse dénoncer une traduction devenue trahison, un compromis devenu compromission.

In fine, quelle que soit la stratégie dont émane un processus d'innovation managériale et la part d'émergence qui le caractérise, ce dernier fait face à diverses exigences pour devenir le plus durable possible. Parmi les constats et suggestions développés dans la modélisation ci-dessus, un élément transversal se révèle crucial : le sens. Une innovation managériale, par son contenu et par son processus, doit impérativement faire sens pour les acteurs en présence, y compris au fil du temps et des évolutions contextuelles. Parallèlement à la durabilité, cette affirmation soulève la question de la soutenabilité d'une innovation managériale. Si celle-ci ne doit pas être poursuivie à tout prix mais bien dans un cadre contextualiste éprouvé et porteur de sens, existe-t-il d'autres conditions nécessaires et facteurs favorables à son introduction dans une organisation ? Une approche critique fournit des bribes de réponses à cette interrogation et ébauche une piste de recherche à approfondir.

3. Réflexion critique sur le processus d'innovation managériale

Grâce à la pluralité théorique et aux concepts transversaux, nos résultats intégrés participent à une vision dénaturalisée et critique du processus d'innovation managériale sans nécessairement s'inscrire dans une perspective structuraliste, postmoderne ou

critique *stricto sensu*. Il n'est effectivement pas question de dénoncer des logiques déterministes à l'instar de Marx, Bourdieu, Foucault ou tant d'autres. Bien que nous ne nions pas ces phénomènes, qui contribuent certainement à expliciter l'adoption de modes managériales (Abrahamson, 1996), par exemple à travers des pressions isomorphiques (DiMaggio et Powell, 1983 ; J. W. Meyer et Rowan, 1977), notre travail se situe en aval de ces considérations, lorsque l'innovation managériale est d'ores et déjà poursuivie ou présente au sein d'une organisation.

Notre positionnement épistémologique interprétativiste et constructiviste ainsi que le cadre d'analyse interactionniste dans lequel nous nous inscrivons préfèrent aux déterminants exogènes et contingents une compréhension fine du jeu des acteurs et de leur rationalité, limitée et circonstancielle. D'ailleurs, les auteurs mobilisés « attachent tous de l'importance à n'être pas confondus avec la sociologie critique. » (H. Amblard *et al.*, 1996 p. 169).

Dans cette perspective, notre recherche s'est attachée à éclairer le processus d'innovation managériale et contribue selon nous à une critique de cet objet par la dénaturalisation qu'elle permet (Metzger et Craipeau, 2007). Le point de départ de notre réflexion est une classification des études critiques selon les ouvertures qu'elles engendrent, entendues comme sources d'une dénaturalisation et d'une déconstruction de l'évidence (Nizet et Pichault, 2015). Ainsi, outre la dénaturalisation de l'objet qu'est l'innovation managériale opérée dès les prémices de ce projet doctoral, la mise en perspective du processus et du contexte à l'aide des théories sélectionnées permet de situer notre travail dans le sillage de quelques-unes de ces ouvertures.

Une première ouverture réside dans la prise en compte de finalités autres que la seule performance. Une recherche critique en management doit ainsi s'extraire de la contribution aveugle à l'efficience des pratiques de gestion (Fournier et Grey, 2000). Il s'agit de questionner les fondements et objectifs de la gestion plutôt que de les prendre pour acquis et, partant, d'offrir des alternatives aux modes de gestion évidents.

À cet égard, convoquer les mondes de Boltanski et Thévenot (1991) pour décrypter les accords conventionnels et compromis au cœur de l'innovation managériale instille dans l'analyse un registre de justifications bien plus large que la seule performance. La

rationalité, loin de n'être qu'industrielle (ou marchande si le sens conféré à la performance est plutôt économique), se révèle bien plus subtile et plus complexe. Le débat sur la place de la logique marchande, éludé par nombre de promoteurs de l'innovation managériale et à peine effleuré dans notre propos, gagnerait certainement à être approfondi pour concourir davantage à une approche critique.

Une deuxième ouverture consiste à considérer les formes de pouvoir, cheval de bataille récurrent des études critiques (Fournier et Grey, 2000). Au-delà d'un simple constat, il importe de prendre la mesure des implications du rapport de forces – y compris au niveau des réactions des acteurs (Hirschman, 1972) – afin de tenter de les contrebalancer. Nous ne prétendons pas ici participer au vaste débat sur l'émancipation (Alvesson et Willmott, 1992 ; Huault, Perret et Spicer, 2012), mais plutôt montrer l'importance de chaque acteur et des multiples voix dans le processus d'innovation managériale. Au sein de notre travail, les concepts d'intéressement et d' enrôlement répondent à cette ambition. Plus encore, l'analyse stratégique (Crozier et Friedberg, 1977), bien que peu sollicitée dans notre propos, complète adéquatement les apports de la sociologie de la traduction pour décoder un retournement qui condamne une innovation managériale en dépit des efforts de traduction accomplis.

Une troisième et dernière ouverture naît dans le chef du chercheur-intervenant à deux niveaux. Tout d'abord, la recherche-intervention, à travers les dispositifs mis en œuvre, peut susciter une discussion sur les formes de pouvoir et sur les finalités de l'innovation managériale. Elle appuie de la sorte le travail de déconstruction, objectif à part entière de toute recherche critique (Metzger et Craipeau, 2007). En ce qui nous concerne, l'implication d'une variété d'acteurs, les diverses méthodes employées, les sujets débattus et la restitution des résultats semblent bien prendre part à cette démarche.

Ensuite, en plus de cette facilitation, le chercheur-intervenant peut s'engager dans la construction même d'une innovation managériale. Pour dépasser la posture de « simple » consultant, tempérer le risque d'instrumentalisation et aspirer à une contribution légitime et critique, il est alors impératif de faire montre de réflexivité (Fournier et Grey, 2000). Ainsi, le chercheur-intervenant doit avoir pleinement conscience de son rôle et de l'engagement qu'il prend vis-à-vis du commanditaire et de

l'organisation dans son ensemble. Il doit nécessairement s'extraire de toute « stupidité fonctionnelle » – définie comme un manque de réflexivité, de justification et de raisonnement (Alvesson et Spicer, 2013) – pour ne pas perpétuer des fonctionnements jamais remis en question. Au vu de nos résultats, mais sans y être tout à fait parvenue, cela implique une légitimité à développer avant tout par rapport au contexte particulier de l'organisation et au processus d'innovation managériale plutôt qu'une focalisation de prime abord sur le contenu de cette dernière. De la sorte, la recherche-intervention peut espérer contribuer à la stabilité du compromis qu'elle a co-construit.

En définitive, ces ouvertures font peu ou prou écho aux caractéristiques pointées par Fournier et Grey (2000) pour différencier une recherche critique, à savoir une intention « non performative », une dénaturalisation et une réflexivité. Bien que notre projet ne puisse être qualifié de recherche critique à proprement parler, il nous semble qu'il poursuit dans une certaine mesure ces visées critiques.

Couplées à la modélisation du processus d'innovation managériale, les ouvertures critiques posent les bases pour une réflexion sur la soutenabilité d'un processus d'innovation managériale et ouvrent la voie à des recommandations plus concrètes.

4. Recommandations managériales pour un processus d'innovation managériale durable

Au terme de ce travail, il importe de contribuer précisément à notre objectif de recherche actionnable (Grenier et Pauget, 2007). À partir de la modélisation du processus d'innovation managériale proposée dans cette discussion et dans le respect des perspectives théoriques adoptées, des préconisations peuvent être adressées aux acteurs – internes et externes à l'organisation – qui entendent mener un processus d'innovation managériale. Notons que ces recommandations agencent, selon un ordre logique non séquentiel, une voie possible, un guide, qui ne prétend pas s'imposer normativement à toute situation.

Relativement à la problématisation :

- renoncer à une vision simpliste et univoque de l'innovation managériale au profit de la complexité et de l'hétérogénéité de son contenu, y compris du ressort du monde industriel ;

- débattre jusqu'à clarifier collectivement les problématiques auxquelles l'innovation managériale se propose de répondre et, dans la mesure du possible, les pratiques, processus et techniques qu'elle comprend ;
- communiquer les intentions et les options prises, tester leur pertinence auprès des acteurs de l'organisation ainsi que face au contexte et, le cas échéant, les adapter.

Relativement à l'intéressement :

- se préparer à rencontrer des conflits et paradoxes, à les accepter et / ou à les dépasser ;
- adopter une stratégie adéquate par rapport aux porteurs et aux marges de manœuvre conférées aux parties prenantes, étant entendu que la composante humaine de l'innovation managériale génère des attentes particulières en termes d'implication ;
- être transparent sur les motivations derrière le maintien d'ambivalences si la cohérence ne peut être atteinte dans un premier temps, par exemple au sein d'une stratégie cadre qui admet une multiplicité de pratiques ;
- favoriser l'expression des points de vue contradictoires, des frustrations et des souffrances et y répondre, au besoin en amendant le projet, par exemple quant aux modalités initiales de participation, de mise en œuvre et de concrétisation de l'innovation managériale ;
- élucider le rapport de forces avec clairvoyance et anticiper ses implications à l'égard de l'innovation managériale ;
- amoindrir les asymétries de pouvoir pour équilibrer le projet en conséquence et, en cas d'impossibilité, envisager sa refonte ou son abandon.

Relativement à l'enrôlement :

- outiller chaque moment du processus et le concrétiser en identifiant les rôles, compétences et dispositifs appropriés ;
- élaborer et communiquer une vision d'ensemble du projet d'innovation managériale, de son déroulé attendu ou probable, de ses implications et de ses retombées tangibles et intangibles ;
- préserver et renforcer cette vision d'ensemble en créant du lien entre les initiatives et en résolvant les litiges ;

- renforcer la légitimité des parties prenantes, y compris le chercheur-intervenant, notamment en leur octroyant un positionnement et des moyens adéquats, en garantissant leur expression et en les responsabilisant tout au long du processus.

Relativement à la mobilisation :

- garantir la malléabilité de l'innovation managériale pour permettre l'émergence de ses matérialisations selon les acteurs et aléas quitte à réviser sa composition escomptée ;
- veiller à la cohérence entre les discours et les actes ainsi qu'entre les actes eux-mêmes ;
- permettre l'appropriation par les acteurs pour détacher la démarche de son porteur et la stabiliser au sein de l'organisation ;
- considérer l'innovation managériale comme un processus itératif où les aller-retour sont fréquents tout comme le renouvellement des accords qui prévalaient jusqu'alors ;
- apprendre de la gestion des contradictions et paradoxes et mûrir dans le processus d'innovation managériale pour favoriser sa résilience ;
- réévaluer régulièrement l'adéquation de l'innovation managériale face à son contexte, à titre illustratif au niveau des innovations managériales présentes dans le secteur d'activités ;
- initier la construction d'un compromis pour préserver une innovation managériale mise en péril par les évolutions contextuelles mais toujours pertinente aux yeux des acteurs.

Ces recommandations managériales nécessitent d'être approfondies, affinées et concrétisées davantage grâce à des recherches ultérieures qui permettraient de les tester dans diverses organisations, selon de multiples configurations d'acteurs impliquant ou non des chercheurs-intervenants et au regard de différentes formes d'innovation managériale.

CONCLUSION

En guise de conclusion, après avoir déroulé le fil rouge de cette recherche doctorale, nous souhaitons rappeler les contributions de notre travail. Nous clôturons notre propos par l'identification des limites et des perspectives pour de futures recherches.

Comme souligné dès le départ, l'innovation managériale est un concept résolument polysémique et polymorphe. L'acception contemporaine restreinte autour du management humain ne suffit pas à clarifier la notion qui maintient diverses ambiguïtés quant à son contenu (trop souvent naturalisé et catégorisé), à sa portée (peu relativisée) et à son origine (excessivement univoque et normative).

Dès lors, au cœur de cette recherche doctorale se trouve une approche processuelle et non essentialiste de l'innovation managériale, abordée dans une perspective dénaturalisée (Golsorkhi et Huault, 2009), contextualiste (Pettigrew, 1985 ; Pettigrew *et al.*, 2001), interprétativiste (Thietart, 2007) et constructiviste (Berger et Luckmann, 1966 ; Charreire et Huault, 2001).

Une question de recherche centrale, « Comment se déroule le changement induit par une innovation managériale visant à s'éloigner des fonctionnements et structures hiérarchiques classiques ? », se décline en trois questions de recherche plus précises :

- (1) « Quel est le processus de changement à l'œuvre pour parvenir à une innovation managériale ? »
- (2) « Qu'advient-il d'une innovation managériale lorsque le processus est bouleversé par un changement stratégique ? »
- (3) « Quel compromis maintient-on autour d'une innovation managériale face à un changement de contexte ? »

Ce questionnement et notre positionnement épistémologique plaident pour une méthodologie abductive (David, 1999 ; Thietart, 2007) mise en œuvre à travers cinq études de cas (Eisenhardt, 1989 ; Yin, 2009) issues de la recherche scientifique classique (SPF et industrie chocolatière) et de la recherche-intervention (industrie aéronautique, maison médicale, fournisseur d'énergie) et concrétisée à l'aide d'une variété d'outils

(analyses documentaires, entretiens semi-directifs, enquêtes par questionnaire, *focus groups*, accompagnement, *etc.*).

Le cadre théorique mobilisé pour analyser les résultats empiriques se compose de deux courants majeurs et complémentaires (H. Amblard *et al.*, 1996 ; Barthe *et al.*, 2013 ; Chiapello et Gilbert, 2013) : la sociologie de la traduction (Akrich *et al.*, 2006 ; Callon, 1986) et la théorie des conventions (Boltanski et Thévenot, 1991 ; Gomez, 2006 ; Gomez et Jones, 2000 ; Orléan, 2004). En plus de leurs affinités épistémologiques et conceptuelles, ces théories fournissent toutes deux un même cadre d'analyse pour le succès et l'échec (Akrich *et al.*, 2006), pour l'accord et le litige (Pfister, 2001).

Les résultats mettent à jour une combinaison de concepts transversaux qui permet une réflexion plus large sur le processus d'innovation managériale, sa construction et son maintien au regard du contexte dans lequel il s'inscrit et du contenu poursuivi. Plus précisément, les étapes clés de la traduction – problématisation, intéressement, enrôlement et mobilisation – sont enrichies de notions conventionnalistes – notamment cohérence, complexité et légitimité – pour esquisser une trame du processus d'innovation managériale susceptible de favoriser la stabilité de cette dernière.

Cette modélisation originale du processus d'innovation managériale ainsi que du rôle spécifique que peut y jouer la recherche-intervention constitue notre contribution majeure qui soutient, en sus, trois autres contributions. Tout d'abord, notre propos enrichit la littérature sur la notion d'innovation managériale et poursuit le projet de connaissance autour de ce sujet. Ensuite, cette articulation de deux courants sociologiques au sein d'un même cadre intégrateur poursuit les réflexions existantes quant à leur complémentarité. Enfin, à partir d'une vision dénaturalisée de l'innovation managériale, la mise en évidence de diverses rationalités, l'appréhension des formes de domination et la discussion d'une posture réflexive du chercheur-intervenant contribuent à développer une perspective critique sur l'innovation managériale.

Ces contributions, d'ordre davantage théorique, ouvrent la voie à des contributions managériales car plusieurs recommandations peuvent en être dégagées à destination des acteurs, internes et externes, impliqués dans le processus d'innovation managériale. Ces

préconisations ne se veulent pas péremptoires mais bien indicatives et à considérer dans le respect des contextes et acteurs en présence.

Au-delà de nos contributions théoriques et managériales, plusieurs limites inhérentes à notre projet doctoral doivent être pointées et suggèrent autant de pistes de recherche. Nous déclinons ces dernières par rapport au concept de l'innovation managériale, à la méthodologie employée et au cadre théorique mobilisé.

En premier lieu, notre approche de l'innovation managériale, parce qu'elle se refuse à définir précisément la notion, n'est pas commune. Le débat sémantique autour du concept traverse les écrits académiques depuis plusieurs décennies et n'est aujourd'hui pas résolu. À cet égard, le point de vue non essentialiste mais bien processuel pour lequel nous optons perpétue dans une certaine mesure l'opacité définitionnelle autour du sujet et peut alors s'apparenter à une limite conceptuelle.

Toutefois, les apports de notre travail tendent à montrer qu'une polysémie est nécessaire et constitutive de la nature de l'innovation managériale. La malléabilité s'avère en effet indispensable pour permettre la prise en compte d'une pluralité de voix dans le processus. Elle ne peut cependant perdurer car, dans le contexte spécifique où l'innovation managériale est introduite, les acteurs doivent se mettre d'accord sur une controverse commune et parvenir à une réelle problématisation qui élucidera, localement, le projet d'innovation managériale et ses ambitions. Sans prétendre résoudre la confusion qui entoure l'innovation managériale, il nous semble qu'inclure cette composante processuelle et cet objectif de définition locale pourrait participer à clarifier et à délimiter la notion.

Une piste pour franchir une étape supplémentaire dans l'élucidation du phénomène tient à la place de l'approche contextualiste. Cette dernière, ici élue comme cadre global pour positionner les cas, constituerait un instrument précieux à appliquer à l'innovation managériale en tant que telle. Ainsi, en lieu et place d'une entrée par le processus qui situe alors le contextualisme au niveau méso, deux autres voies d'exploration pourraient être envisagées : via le contenu (pour une illustration sur les pôles de compétitivité, voir Calamel *et al.*, 2016) ou via le contexte (pour une illustration sur le secteur hospitalier, voir Nobre, 2013). D'une part, une approche initialement centrée sur le contenu, via les

dispositifs d'innovation managériale eux-mêmes, permettrait de concentrer le propos à un niveau plus micro. Dès lors, le processus et le contexte seraient délimités au niveau de l'objet même et contribueraient à sa qualification selon les trois axes du modèle contextualiste. D'autre part, une recherche avant tout contextuelle interrogerait les logiques macro qui façonnent l'innovation managériale et concourrait à déchiffrer des enjeux sectoriels ou sociétaux. Comme soulevé *supra*, questionner l'innovation managériale dans un contexte précis, non marchand ou néocapitaliste par exemple, éclairerait la notion sous un jour nouveau. Cette suggestion implique une prise en compte de logiques davantage contingentes, voire déterministes, pour lesquelles une vigilance quant à la cohérence épistémologique serait primordiale. Nous y revenons ci-dessous lors de la proposition d'autres courants théoriques.

De telles contributions seraient précieuses pour interroger non seulement la soutenabilité du processus d'innovation managériale, objectif ici poursuivi, mais aussi la soutenabilité de son contenu et de son contexte. De la sorte, la poursuite de l'innovation managériale comme fin en soi serait relativisée et céderait la place à des démarches davantage porteuses de sens au regard de l'une ou de plusieurs de ces dimensions.

En deuxième lieu, plusieurs limites méthodologiques doivent être relevées quant au *design* d'ensemble du projet de recherche et quant à certains cas investigués.

Au niveau global, plusieurs biais résident dans les recherches-interventions mises en œuvre. Tout d'abord, la désirabilité sociale y est certainement accrue, en lien avec l'impératif de résultat que suppose une recherche actionnable. Bien sûr, l'obligation de moyens et non de fin n'implique pas nécessairement les mêmes pressions que pour des consultants privés, mais le risque d'instrumentalisation demeure. Enfin, bien qu'une diversité des outils enrichisse la récolte du matériau empirique d'une manière différente par rapport à une démarche qualitative classique, l'usage de ce dernier est conditionné au cadre de l'intervention et à l'accord du commanditaire, laissant une marge de manœuvre plus ou moins importante au chercheur-intervenant selon les cas.

L'absence de comparabilité des cas, dans une démarche dont l'objectif n'était pas comparatif, affaiblit néanmoins notre propos. Multiplier les études de cas dans des contextes similaires et diversifiés permettrait selon nous d'accroître la pertinence des

recommandations et de suggérer de nouvelles pistes quant au cadre dans lequel prend place le processus d'innovation managériale, par exemple industriel, non marchand ou encore public. La prise en compte d'apports de recherches liées à ces secteurs aurait certainement enrichi l'ensemble. Soulignons en outre que les temporalités variées et le nombre d'interactions au sein de chaque terrain induisent également une plus faible comparabilité.

Au niveau plus précis de chaque terrain, des limites spécifiques existent quant à l'inaccessibilité de certains acteurs (les directions générales dans les industries chocolatière et aéronautique, les syndicats dans l'industrie chocolatière, les membres du Groupe pétrolier français). Le point de vue de plusieurs n'a pu être saisi que de façon indirecte, à travers les propos des personnes rencontrées. Bien qu'elles demeurent agissantes sur les comportements et donc utiles à la compréhension, ces perceptions supposent *de facto* un manque de neutralité et un parti-pris.

En troisième lieu, le cadre théorique mobilisé pour l'analyse de nos cas, même si la combinaison de théories qu'il propose a prouvé sa pertinence, est source de quelques limites qui ouvrent chacune la voie à de nouvelles pistes de recherche.

Tout d'abord, des prismes théoriques complémentaires pourraient être approfondis. L'analyse stratégique, rapidement convoquée à travers les rapports de force, et la capacité des acteurs dans le jeu de l'innovation managériale procurerait une source riche pour disséquer plus encore les relations de pouvoir entre acteurs et les stratégies ourdies par chacun. De la même manière, le champ des paradoxes organisationnels, mobilisé pour éclairer les tensions sous-jacentes à un compromis autour d'une innovation managériale, serait certainement fécond pour affiner la compréhension des oppositions, dissensions et affrontements entre acteurs. Particulièrement, les paradoxes inhérents aux principes de démocratie organisationnelle (Stohl et Cheney, 2001) et du secteur non marchand (Chowdhury, Kourula et Siltaoja, 2018) gagneraient à être intégrés dans l'étude de l'innovation managériale.

Ensuite, l'analyse se concentre essentiellement sur les acteurs et ne déchiffre pas suffisamment le rôle des structures dans le phénomène de l'innovation managériale, tant au niveau des enjeux micro qu'au niveau des enjeux macro soulevés par les situations

étudiées. À travers un positionnement sensiblement différent au sein du débat classique en sciences sociales entre *agency* et structure (Barnes, 2001 ; Giddens, 1979) – à traduire par une posture épistémologique renouvelée et, surtout, par une méthodologie plus appropriée – plusieurs courants de recherche diversifieraient notre approche, parmi lesquels deux champs théoriques majeurs enrichiraient pertinemment l’analyse.

À un niveau macro, les théories néo-institutionnelles (Greenwood, Oliver, Sahlin et Suddaby, 2012) éclaireraient judicieusement les problématiques de stabilisation et de maintien non seulement de l’innovation managériale, mais aussi des pratiques existantes à déconstruire. Parallèlement, la force des règles institutionnalisées et leur contestation pourraient être examinées à l’aide de la théorie de la régulation (Reynaud, 1995).

À un niveau plus micro, les théories post-structuralistes fourniraient un cadre intéressant pour l’appréhension des intériorisations de l’innovation managériale et des discours associés, ouvrant la voie à des réflexions critiques sur le caractère émancipatoire des innovations managériales (Cicmil, Lindgren et Packendorff, 2016). Particulièrement, les concepts foucauldien de gouvernementalité (Laborier, 2014) et de disciplinarisation (Foucault, 1975) permettraient d’élucider les tensions entre contrôle – qu’il provienne de dispositifs ou de préceptes managériaux – et émancipation. Celles-ci affleurent effectivement avec toute initiative managériale qui prétend affranchir les collaborateurs sans juguler les relations d’emprise et de domination, voire sans se départir d’une hiérarchie et d’une autorité inégalement partagée.

Indéniablement, le processus d’innovation managériale recèle de nombreuses facettes à explorer et mérite l’attention des chercheurs de divers horizons. Multiplier les recherches empiriques dans les voies suggérées et comparer les résultats ainsi obtenus génèreraient une richesse sans précédent.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Abrahamson, E. (1996). Management Fashion. *Academy of Management Review*, 21(1), 254–285.
- Adam-Ledunois, S., & Damart, S. (2017). Innovations managériales, attrapons-les toutes ! *Revue Française de Gestion*, 3(264), 117–142.
- Akrich, M., Callon, M., & Latour, B. (1988). A quoi tient le succès des innovations ? 1 : L’art de l’intéressement; 2 : Le choix des porte-parole. *Gérer et Comprendre. Annales Des Mines*, (11 & 12), 4–17 & 14–29.
- Akrich, M., Callon, M., & Latour, B. (2006). *Sociologie de la traduction. Textes fondateurs*. Paris: Presses des Mines.
- Alvesson, M., & Spicer, A. (2013). Does leadership create stupidity ? In *Critical Perspectives On Leadership. Emotion, Toxicity, and Dysfunction* (pp. 183–202). Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Alvesson, M., & Willmott, H. (1992). On the Idea of Emancipation in Management and Organization Studies. *Academy of Management Review*, 17(3), 432–464.
- Amblard, H., Bernoux, P., Herreros, G., & Livian, Y.-F. (1996). *Les nouvelles approches sociologiques des organisations*. Paris: Éditions du Seuil.
- Amblard, M. (2003). Vers une théorie sur la dynamique des conventions. In *Amblard M. (dir.), Conventions et management* (pp. 139–158). De Boek Supérieur.
- Andriopoulos, C., & Lewis, M. W. (2009). Exploitation-exploration tensions and organizational ambidexterity: Managing paradoxes of innovation. *Organization Science*, 20(4), 696–717.
- Autissier, D. (2016). Editorial. *Question(s) de Management*, 13(2), 23.
- Autissier, D., Johnson, K., & Moutot, J.-M. (2016). L’innovation managériale : rupture ou évolution du management. *Question(s) de Management*, 2(13), 25–33.
- Autissier, D., Johnson, K., & Moutot, J.-M. (2018). *L’innovation managériale. Design thinking, réseaux apprenants, entreprise libérante, intelligence collective, modes collaboratifs, ateliers participatifs, shadow cabinet, hackathon, junior entrepreneur...* Paris: Eyrolles.
- Bajoit, G. (1988). Exit, voice, loyalty... and apathy. Les réactions individuelles au

- mécontentement. *Revue Française de Sociologie*, 29, 325–345.
- Balogun, J., & Johnson, G. (2004). Organizational restructuring and middle manager sensemaking. *Academy of Management Journal*, 47(4), 523–549.
- Barlatier, P.-J., Chauvet, V., & Morales, J. (2017). Management alternatif. *Revue Française de Gestion*, 43(264), 11–22.
- Barnes, B. (2001). The Macro/Micro Problem and the Problem of Structure and Agency. In Ritzer G. & Smart B. (dir.), *Handbook of Social Theory* (pp. 339–352). London: SAGE Publications.
- Barthe, Y., De Blic, D., Heurtin, J. P., Lagneau, E., Lemieux, C., Linhardt, D., ... Trom, D. (2013). Sociologie pragmatique : Mode d'emploi. *Politix*, 3(103), 175–204.
- Battilana, J., & Dorado, S. (2010). Building sustainable hybrid organizations: the case of commercial microfinance organizations. *Academy of Management Journal*, 53(6), 1419–1440.
- Bengtsson, L. (2012). Book review “Rethinking the Case Study in International Business and Management Research, R. Piekkari, C. Welch (Eds.), Edward Elgar Publishing, Cheltenham, UK, (2011), 557 pp.” *Scandinavian Journal of Management*, 28, 264–265.
- Berger, P. L., & Luckmann, T. (1966). *The social construction of reality: A treatise in the sociology of knowledge*. New York: Anchor Books.
- Birkinshaw, J., Hamel, G., & Mol, M. J. (2008). Management Innovation. *Academy of Management Review*, 33(4), 825–845.
- Birkinshaw, J., & Mol, M. J. (2006). How Management Innovation Happens. *MIT Sloan Management Review*, 47(4), 81–88.
- Blok, M., Groenesteijn, L., van den Berg, C., & Vink, P. (2011). New Ways of Working: A Proposed Framework and Literature Review. In *Ergonomics and Health Aspects* (Vol. 3513, pp. 3–12). Berlin-Heidelberg: Springer-Verlag.
- Boltanski, L., & Chiapello, E. (1999). *Le nouvel esprit du capitalisme*. Paris: Gallimard.
- Boltanski, L., & Thévenot, L. (1991). *De la justification. Les économies de la grandeur* (Gallimard).
- Boyer, F. (2013). Innovation managériale : de quoi parle-t-on ? Retrieved March 30, 2016, from <http://www.journaldunet.com/management/expert/55275/innovation-manageriale---de->

quoi-parle-t-on.shtml

- Boyer, F. (2018). Les 6 postures de l'innovation managériale. Retrieved November 19, 2018, from <http://www.innovationmanageriale.com/les-plus-populaires/les-6-postures-de-linnovation-manageriale/>
- Brunia, S., & Hartjes-Gosselink, A. (2009). Personalization in non-territorial offices: a study of a human need. *Journal of Corporate Real Estate*, 11(3), 169–182.
- Calamel, L., Defélix, C., & Pichault, F. (2016). Les pôles de compétitivité, des formes organisationnelles aptes à innover en gestion des ressources humaines ? *Management International*, 20(4), 146–157.
- Callon, M. (1986). Eléments 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*.
- Callon, M., Lhomme, R., & Fleury, J. (1999). Pour une sociologie de la traduction en innovation. *Recherche & Formation*, 31(1), 113–126.
- Capgras, J.-B., Guilhot, N., Pascal, C., & Claveranne, J.-P. (2011). La recherche- intervention entre diachronie et synchronie : heuristique pour une approche alternative. *Projectics / Proyéctica / Projectique*, 2(8), 157–168.
- Chabanet, D., Colle, R., Corbett-Etchevers, I., Defélix, C., Perea, C., & Richard, D. (2017). Il était une fois les entreprises « libérées » : de la généalogie d'un modèle à l'identification de ses conditions de développement. *Question(s) de Management*, 4(19), 55–65.
- Chabault, D. (2013). Du design organisationnel aux pratiques managériales. Le cluster à la source d'innovations managériales. In *Revue française de gestion* (Vol. 39, pp. 149–160).
- Charmettant, H. (2012). Distinguer l'autorité du pouvoir par la légitimité : un enrichissement de l'analyse économique de la relation d'emploi. *Cahiers d'Économie Politique*, 1(62), 37–73.
- Charreire, S., & Huault, I. (2001). Cohérence épistémologique et recherche en management stratégique. In *10ème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique* (pp. 1–26). Québec.
- Chiapello, E., & Gilbert, P. (2013). *Sociologie des outils de gestion*. Paris: La Découverte.
- Chowdhury, R., Kourula, A., & Siltaoja, M. (2018). Power of Paradox: Grassroots

- Organizations' Legitimacy Strategies Over Time. *Business and Society*, 1–34.
- Cicmil, S., Lindgren, M., & Packendorff, J. (2016). The project (management) discourse and its consequences: on vulnerability and unsustainability in project-based work. *New Technology, Work and Employment*, 31(1), 58–76.
- Collectif des MECREANTS. (2015). *Entreprise Libérée : la fin de l'illusion*. Retrieved February 15, 2016, from <http://www.e-rh.org/documents/lafindelillusion.pdf>
- Crenn, G. (2002). Scribe, dé-scription, description : ce que la sociologie de la traduction fait au terrain. À propos d'un dispositif muséographique. *Études De Communication*, (25), 51–69.
- Crozier, M., & Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système*. Paris: Le Seuil.
- Damanpour, F. (2014). Footnotes to research on management innovation. *Organization Studies*, 35(9), 1265–1285.
- Damanpour, F., & Evan, W. M. (1984). Organizational Innovation and Performance : The Problem of “Organizational Lag Source.” *Administrative Science Quarterly*, 29(3), 392–409.
- David, A. (1999). Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion. *Conférence de l'AIMS*, 1–23.
- Detchessahar, M. (2003). Pour un relâchement de l'axiomatique conventionnaliste en sciences de gestion. Réflexions à partir d'une étude de cas. In *Amblard M. (dir.), Conventions et management* (pp. 203–230). De Boek Supérieur.
- Detchessahar, M., Gentil, S., Grevin, A., & Stimec, A. (2012). Le design de la recherche-intervention en management: réflexions méthodologiques à partir d'une intervention dans une clinique. *Actes Du Congrès de l'AGRH*, 1–15.
- Diaz-Bone, R. (2011). The methodological standpoint of the “économie des conventions.” *Historical Social Research*, 36(4), 43–63.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). the Iron Cage Revisited : Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147–160.
- Drucker, P. (2013). *People and Performance*. London: Routledge.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study. *The Academy of Management*

Review, 14(4), 532–550.

Foucault, M. (1975). *Surveiller et punir. Naissance de la prison*. Paris: Gallimard.

Fournier, V., & Grey, C. (2000). At the critical moment: Conditions and prospect for critical management studies. *Human Relations*, 53(1), 7–32.

Fox, F., & Pichault, F. (2017). Au-delà des success stories, quel processus de libération ? Étude de cas au sein du secteur public belge. *Revue Internationale de Psychosociologie et de Gestion Des Comportements Organisationnels*, 23(2), 87–107.

Getz, I. (2012). La liberté d'action des salariés : une simple théorie, ou un inéluctable destin? *Gérer et Comprendre*, 108, 27–38.

Getz, I., & Carney, B. M. (2009). *Liberté & Cie. Quand la liberté des salariés fait le succès des entreprises*. Paris: Flammarion.

Giddens, A. (1979). *Central Problems in Social Theory. Action, structure and contradiction in social analysis*. Berkeley and Los Angeles: University of California Press.

Girod-Séville, M., & Perret, V. (2002). Les critères de validité en sciences des organisations : les apports du pragmatisme. *Questions de Méthodes En Sciences de Gestion*, 315–333.

Golsorkhi, D., & Huault, I. (2006). Pierre Bourdieu : critique et réflexivité comme attitude analytique. *Revue Française de Gestion*, 32(165), 15–34.

Golsorkhi, D., & Huault, I. (2009). Mats Alvesson. Dénaturalisation et émancipation comme projet scientifique en management. In *Les Grands Auteurs en Management* (pp. 559–571). EMS - Management et Société.

Gomez, P.-Y. (1995). Des règles du jeu pour une modélisation conventionnaliste. *Revue Française d'économie*, 10(3), 137–171.

Gomez, P.-Y. (2003). Recherche en action : propositions épistémologiques pour l'analyse conventionnaliste. In *Amblard M. (dir.), Conventions et management* (pp. 257–275). De Boek Supérieur.

Gomez, P.-Y. (2006). Information et conventions. Le cadre du modèle général. *Revue Française de Gestion*, 1(260), 217–240.

Gomez, P.-Y., & Jones, B. C. (2000). Conventions: An Interpretation of Deep Structure in Organizations. *Organization Science*, 11(6), 696–708.

Greenwood, R., Oliver, C., Sahlin, K., & Suddaby, R. (2012). *The SAGE Handbook of*

- Organizational Institutionalism*. London: SAGE Publications.
- 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*, 45(1), 58–80.
- Grenier, C., & Pauget, B. (2007). Qu'est-ce que la recherche en management ? *Recherche En Soins Infirmiers*, 4(91), 12–23.
- Hamel, G. (2006). The Why, What, and How of Management Innovation. *Harvard Business Review*, 1–11.
- Hamel, G. (2009). Moon Shots for Management. *Harvard Business Review*, 91–98.
- Hirschman, A. O. (1972). *Face au déclin des entreprises et des institutions*. Paris: Éditions Ouvrières.
- Huault, I., Perret, V., & Spicer, A. (2012). Beyond Macro- and Micro-emancipation: Rethinking Emancipation in Organizations Studies. *Organization*, 21(1), 1–29.
- Husser, J. (2009). La théorie des conventions : quelle logique organisationnelle ? *Vie & Sciences de l'entreprise*, 2(182), 75–85.
- Ishikawa, K. (1985). *What is total quality control? The Japanese way*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Jacob, S. (2001). Le statut syndical de la fonction publique. *Courrier Hebdomadaire Du CRISP*, 1736, 5–45.
- Jay, J. (2013). Navigating paradox as a mechanism of change and innovation in hybrid organizations. *Academy of Management Journal*, 56(1), 137–159.
- Jetté, C. (2001). Une interprétation de l'économie des grandeurs. Cité par projets : ferment pour un nouvel esprit du capitalisme. *Cahiers Du CRISES*.
- Juhem, P. (1994). Un nouveau paradigme sociologique ? À propos du modèle des Économies de la grandeur de Luc Boltanski et Laurent Thévenot. *Scalpel*, 1, 81–110.
- Kimberly, J. R., & Evanisko, M. J. (1981). Organizational Innovation : The Influence of Individual , and Contextual Adoption Factors on Hospital of Technological and Administrative Innovations. *Academy of Management Journal*, 24(4), 689–713.
- Laborier, P. (2014). La gouvernementalité. In Bert J.-F & Lamy J. (dir.), *Michel Foucault. Un héritage critique* (pp. 169–181). Paris: Éditions du CNRS.

- Langley, A. (1999). Strategies for Theorizing from Process Data. *The Academy of Management Review*, 24(4), 691–710.
- Le Roy, F., Robert, M., & Giuliani, P. (2013a). L’innovation managériale. Généalogie, défis et perspectives. *Revue Française de Gestion*, 39(235), 77–90.
- Le Roy, F., Robert, M., & Giuliani, P. (2013b). L’innovation managériale. Introduction. *Revue Française de Gestion*, 39(235), 71–75.
- Léonard, E., & Pichault, F. (2016). Belgique: l’adaptation d’un “modèle” de concertation sociale. In *Syndicats et dialogue social. Les modèles occidentaux à l’épreuve* (pp. 55–75). Bruxelles: Peter Lang.
- Luck, L., Jackson, D., & Usher, K. (2006). Case study: A bridge across the paradigms. *Nursing Inquiry*, 13(2), 103–109.
- Mercier, E. (2003). Pour une lecture conventionnaliste du changement organisationnel : le cas d’une entreprise publique de service public (la RATP). In *Amblard M. (dir.), Conventions et management* (pp. 179–202). De Boek Supérieur.
- Metzger, J.-L., & Craipeau, S. (2007). Pour une sociologie critique de la gestion. *Recherches Sociologiques et Anthropologiques*, 38(1), 145–162.
- Meyer, C. B. (2001). A Case in Case Study Methodology. *Fields Methods*, 13(4), 329–352.
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340–363.
- Mintzberg, H., & Waters, J. A. . (1985). Of Strategies, Deliberate and Emergent. *Strategic Management Journal*, 6(3), 257–272.
- Mol, M. J., & Birkinshaw, J. (2009). The sources of management innovation: When firms introduce new management practices. *Journal of Business Research*, 62, 1269–1280.
- Nizet, J., & Pichault, F. (2015). *Les critiques de la gestion*. Paris: La Découverte.
- Nobre, T. (2013). L’innovation managériale à l’hôpital. Changer les principes du management pour que rien ne change ? *Revue Française de Gestion*, 39(235), 113–127. Retrieved from <http://rfg.revuesonline.com/article.jsp?articleId=187510>
- Orléan, A. (2004). L’économie des conventions : définitions et résultats. In *Analyse économique des conventions* (pp. 9–48). Paris: Presses Universitaires de France.
- Peters, T. J. (1992). *Liberation management: Necessary disorganization for the nanosecond*

- nineties*. London: Macmillan.
- Peters, T. J., & Waterman, R. H. (1982). *In Search of Excellence. Lessons from Americas Best-Run Companies*. New York: Harper Business Essentials.
- Pettigrew, A. M. (1985). Contextualist research and the study of organizational change processes. *Research Methods in Information Systems*, 53–78.
- Pettigrew, A. M., Woodman, R. W., & Cameron, K. S. (2001). Studying Organizational Change and Development: Challenges for Future Research. *The Academy of Management Journal*, 44(4), 697–713.
- Pfister, B. (2001). Les économies de la grandeur: Un renouveau dans l'analyse organisationnelle? *Cahiers Du CRISES*.
- Pichault, F. (2006). L'intervention en organisation: une question de légitimation systémique. *Revue Internationale de Psychosociologie*, XII(26), 63.
- Pichault, F. (2007). HRM-based reforms in public organisations: Problems and perspectives. *Human Resource Management Journal*, 17(3), 265–282.
- Pichault, F. (2013). *Change Management. Towards Polyphony*. Bruxelles: De Boeck.
- Reynaud, J.-D. (1995). *Le conflit, la négociation et la règle*. Toulouse: Octares.
- Robertson, B. J. (2007). Organization at the Leading Edge: Introducing Holacracy™. *Integral Leadership Review*, 7(3), 1–33.
- Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of Innovations (Fifth Edition)*. New York: Simon & Schuster Inc.
- Rondeaux, G. (2012). *Identification organisationnelle et changement: les logiques identitaires à l'épreuve du New Public Management*.
- Rouleau, L. (2005). Micro-practices of strategic sensemaking and sensegiving: How middle managers interpret and sell change every day. *Journal of Management Studies*, 42(7), 1413–1441.
- Rowley, J. (2002). Using Case Studies in Research. *Management Research News*, 25(1), 16–27.
- Schad, J., Lewis, M. W., Raisch, S., & Smith, W. K. (2016). Paradox Research in Management Science: Looking Back to Move Forward. *Academy of Management Annals*, 10(1), 5–64.

- Smith, W. K., & Lewis, M. W. (2011). Toward a theory of paradox : a dynamic equilibrium model of organizing. *The Academy of Management Review*, 36(2), 381–403.
- Smith, W. K., Lewis, M. W., Jarzabkowski, P., & Langley, A. (2017). *The Oxford Handbook of Organizational Paradox*. Oxford: Oxford University Press.
- Stohl, C., & Cheney, G. (2001). Participatory processes / Paradoxical practices. Communication and the Dilemmas of Organizational Democracy. *Management Communication Quarterly*, 14(3), 349–407.
- Taylor, F. W. (1911). *The Principles of Scientific Management*. New York: Harper & Brothers.
- Thietart, R.-A. (2007). *Méthodes de recherche en management (3e éd.)*. Paris: Dunod.
- Verrier, G., & Bourgeois, N. (2016). *Faut-il libérer l'entreprise ? Confiance, responsabilité et autonomie au travail*. Paris: Dunod.
- Xhaufclair, V., & Pichault, F. (2011). Le chercheur comme entrepreneur de l'innovation inter-organisationnelle. Enjeux méthodologiques d'une recherche-intervention partenariale. *SociologieS*, 1–21.
- Yin, R. K. (2009). *Case Study Research: Design and Methods. 4th edition*. Thousand Oaks: SAGE Publications.