

-IX^{IEME} CONFERENCE INTERNATIONALE DE MANAGEMENT STRATEGIQUE-

" PERSPECTIVES EN MANAGEMENT STRATEGIQUE "

AIMS 2000

Montpellier

- 24-25-26 Mai 2000 -

**Le processus d'adoption de nouveaux outils de gestion :
Quels facteurs de succès ?
Etude exploratoire**

MAZARS Agnès

**Université Paris Dauphine
DMSP**

**Place du Mal de Lattre de Tassigny
75775 Paris cedex 16**

01 44 05 44 69

06 17 90 71 29

Agnes.mazars@dauphine.fr

Le processus d'adoption de nouveaux outils de gestion : Quels facteurs de succès ? Etude exploratoire

ORIGINE DE LA RECHERCHE ET OBJECTIF

En 1998, le cabinet de conseil Bain & Company réalisait une étude qu'il communiquait à l'ensemble de la profession, intitulée : « Du bon usage des outils de management ». Le choix de ce thème comme vitrine de son savoir-faire et de sa compétence rejoint les préoccupations des nombreuses entreprises qui constituent son cœur de cible : la majorité des entreprises interrogées déclare utiliser en moyenne 12 outils sur les 25 proposés ! L'un des résultats mis en avant par l'enquête est le suivant : alors que les outils de gestion (Bain choisit d'en étudier 25, de l'analyse ABC au Benchmarking en passant par la qualité totale ou le tableau de bord général) sont d'un usage répandu dans tous les pays, leur popularité a évolué depuis 1995, date de la première enquête conduite aux Etats Unis. En effet, de nouveaux outils apparaissent dans le peloton de tête (fort indice de satisfaction) alors que d'anciens succès sont en baisse. Toutes les personnes interrogées s'accordent pour déclarer que les outils de gestion sont loin d'être la panacée ; or ceux-ci sont de plus en plus intensément utilisés... Les avis quant à l'efficacité des outils de gestion sont donc contrastés.

Et au-delà d'une enquête menée de manière isolée par un cabinet spécialisé, il suffit aujourd'hui de lire la presse informatique pour mesurer l'importance du phénomène. Ne se passe pas une année sans qu'émerge un nouvel outil d'information décisionnelle : après les outils de data warehouse, c'est au tour des outils de data mining d'occuper les pages de 01 Informatique ou de CVP information. Ceci reflète l'engouement des entreprises pour les outils de gestion, au point que certains évoquent une véritable prolifération !

Il existe donc un véritable marché des outils de gestion. Et l'adoption d'un outil par une entreprise représente un investissement financier réel. Or certaines adoptions sont couronnées de succès. D'autres se soldent par un échec : le projet d'adoption est abandonné, ou l'outil n'est jamais utilisé : l'argent, le temps et l'énergie dépensés dans l'adoption de cet outil sont perdus. Pourquoi donc certaines adoptions de nouveaux outils de gestion réussissent ?

Nous présenterons dans une première partie les concepts mobilisés, ce qui nous conduira à préciser notre problématique centrée autour de processus d'adoption d'un nouvel outil de gestion et des facteurs intervenants dans ce processus. Une deuxième partie sera consacrée à la méthodologie retenue avant de proposer dans les premiers résultats de notre recherche.

CONCEPTS CENTRAUX MOBILISES ET PROBLEMATIQUE INDUITE

1. L'outil de gestion : délimitation d'un concept

L'outil n'existe pas en tant que tel à l'état naturel. Il est le fruit de l'intelligence humaine et de son savoir-faire. C'est d'ailleurs en imaginant des outils que l'homme se fait homme : il met alors en œuvre cette « intelligence fabricatrice » dont Bergson a montré combien elle lui était propre.

« Au lieu de lui fournir les instruments, comme elle l'a fait pour nombre d'espèces animales, (la Nature) a préféré qu'il les construisît lui-même »
(Bergson, les Deux sources de la morale et de la religion, 1932)

L'outil est donc un phénomène d'origine artificielle, c'est à dire un artefact. Comme le souligne Gilbert (1998), aborder l'outil par la notion d'artefact nous conduit à garder à l'esprit le caractère éminemment humain de cet objet d'étude qui pourrait sinon paraître essentiellement objectif. Cependant Gilbert préfère parler d'instrument de gestion plutôt que d'outil : il considère que le terme d'outil renvoie une certaine passivité d'usage. A l'inverse, d'autres ne font pas une telle distinction entre outils et instruments. Certes, Moisdon (1997) distingue l'outil de gestion de la règle de gestion, du dispositif de gestion et de la méthode ou de la théorie de gestion.

En fait, derrière cette terminologie qui peut paraître absconse au profane, il faut revenir aux définitions sur lesquelles la majorité s'accorde. Moisdon (1997) définit un outil de gestion de la sorte : c'est une « formalisation de l'activité organisée ». Pour David (1996), un outil de gestion désigne « tout dispositif formalisé permettant l'action organisée ». La communauté internationale de chercheurs en science des organisations associe également la formalisation à la définition des techniques de gestion : Langley a par exemple consacré une recherche à l'usage de l'analyse formelle (« the use of formal analysis », 1989). Cette notion de formalisation est donc essentielle dans la définition d'un outil de gestion.

D'autre part, Hatchuel et Weil (1992) ont quant à eux développé un modèle d'analyse des outils de gestion. Ceux – ci sont la combinaison de trois éléments :

- un substrat technique, à savoir l'abstraction qui permet à l'outil de fonctionner
- une philosophie gestionnaire, qui donne à l'outil sa signification (ce pourquoi il a été conçu et dans quel esprit)
- une vision simplifiée des relations organisationnelles : l'outil est conçu en relation avec l'organisation, dans une perspective d'utilisation par certains acteurs.

David (1998) complète cette approche en proposant une taxonomie des outils selon deux dimensions : les relations et les connaissances. Certains outils sont essentiellement orientés vers les relations entre acteurs au sein de l'organisation ; d'autres traitent en priorité des connaissances ; d'autres enfin sont mixtes : David cite l'exemple des contrats d'objectifs où le « contrat » renvoie aux relations entre acteurs et où « objectifs » désigne les connaissances.

Cette double dimension « relations- connaissances », ainsi que le modèle d'analyse proposé selon trois éléments, n'est pas propre aux outils de gestion. Plus largement, les techniques présentent à la fois un aspect social (les relations, la vision simplifiée de l'organisation) et un aspect technique (les connaissances, le substrat technique par exemple). Les techniques, et a fortiori les techniques managériales, ne sauraient être réduites à leurs caractéristiques physiques. Il est difficile d'ignorer qu'elles reflètent également une réalité sociale et humaine. En effet, la technique ne saurait exister par elle-même, sans « technicien »- utilisateur : elle perdrait tout son sens. Cette approche de l'outil rejoint celle proposée par les tenants de l'école socio-technique qui insistent

sur la complémentarité des deux versants de l'outil : l'aspect physique et l'aspect social. Le versant social des techniques est considéré parfois comme primordial par certains chercheurs qui considèrent même que les techniques sont avant tout un construit social : ils plaident pour une « sociologie de la technologie ». Bijker et Pinch (1989) proposent ainsi une analyse constructiviste du développement de la bicyclette.

Mettre en avant la dimension sociale des outils de gestion réinscrit cet objet d'étude dans le cadre plus large défini en introduction, à savoir : un outil de gestion est avant tout un artefact qui permet l'action organisationnelle. Plusieurs théoriciens de l'action collective se sont penchés sur les liens entre artefact et action. Ainsi comme le souligne Groleau, la technologie est pour Hutchins (1995) un des nombreux artefacts qui « oriente l'action humaine par sa capacité à créer, transformer et propager des représentations » : un artefact est « une entité matérielle qui relie l'expérience vécue à des représentations multiples plus ou moins codées ». Cette approche nous paraît fructueuse dans la mesure où elle rejoint en les élargissant sur la technologie les notions associées précédemment aux outils de gestion : l'idée qu'un outil est lié à l'action, qu'il a des spécificités techniques associées à des caractéristiques sociales. Nous en retiendrons la place essentielle accordée aux représentations plus ou moins codées de l'acteur organisationnel.

En résumé, les outils de gestion seront envisagés dans cette recherche à partir de la définition proposée par David mais précisée de la façon suivante : un outil de gestion est la représentation par un acteur organisationnel d'« un dispositif formalisé permettant l'action organisée », au double versant à la fois physique et social.

2. A la croisée de l'acteur et de l'organisation

Comprendre pourquoi l'adoption d'un nouvel outil de gestion par une organisation a réussi nous amène à donner une place centrale à l'acteur organisationnel. En effet, la définition même de notre objet d'analyse nous invite à prendre en compte l'individu, puisque l'outil de gestion présente une dimension éminemment sociale : il n'existe essentiellement que par ce qu'il représente pour l'acteur.

Il faut toutefois préciser que l'acteur organisationnel peut être l'utilisateur de l'outil de gestion, mais le décisionnaire de l'adoption : celui qui a décidé que l'organisation dont il est membre va se doter de tel ou tel outil. Evidemment, le décisionnaire peut également être un utilisateur de cet outil. Utilisateur et décisionnaire sont les intervenants organisationnels majeurs dans l'adoption d'un nouvel outil de gestion.

En outre, le phénomène que l'on se propose d'étudier est propre aux organisations. Il s'agit donc de préciser également quelle est l'approche de l'organisation que nous retiendrons. Cette recherche envisagera l'organisation par sa mission : l'action. Une organisation est donc le lieu d'une mise en commun de volontés, de savoir-faire et de ressources qui tendent tous vers un même but. C'est en cela que parmi les théories de l'action collective, la théorie de la structuration développée par Giddens (1987) nous paraît offrir des éléments de réflexion intéressants.

Dans son ouvrage La Constitution de la Société (1987) dans lequel Giddens cherche à comprendre la constitution des institutions sociales, l'auteur fait de l'action le cœur de

son analyse. Son approche vise à réconcilier volontarisme et déterminisme. Ces deux notions coexistent dans l'organisation (Thietart et Forgues, 1997). Notamment, les acteurs organisationnels ont une démarche volontaire, dans le choix de leurs outils par exemple, mais sont également déterminés par leur contexte. L'approche de Giddens a ainsi séduit nombre de chercheurs en sciences des organisations (Ranson, Hinings & Greenwood, 1980 ; Macintosh & Scapens, 1990 ; Bouchikhi, 1990 ; Barley, 1990 ; Feldman, 1991 ; Orlikowski, 1992).

Pour Giddens, l'action ne renvoie pas aux intentions de faire mais à la capacité de faire : il ne faut pas confondre la désignation de ce qu'est l'action et la description d'actes. L'action est donc un processus continu, un flux : elle n'est pas envisagée de manière isolée mais toujours en lien étroit avec l'acteur. D'ailleurs, celui-ci ne se construit que dans l'action. Les individus (les « agents » selon Giddens) exercent un contrôle réflexif sur leurs activités, qui les structurent dans leurs actions à venir. De ces activités quotidiennes, qui se reproduisent sans cesse dans le temps, émergent des propriétés structurelles. Celles-ci sont « le médium et le résultat de l'action humaine » : il y a une influence mutuelle entre l'action et les propriétés structurelles.

Le structurel et la dualité du structurel sont les concepts centraux de la théorie de la structuration. Par structurel, Giddens entend les règles et les ressources qui sont engagées dans la production et la reproduction des systèmes sociaux. La structure désigne les éléments les plus persistants des systèmes sociaux : c'est donc un ensemble isolable de règles et de ressources. La dualité du structurel constitue une des propositions principales de Giddens. Selon lui, les règles et les ressources utilisées par les acteurs dans la production et la reproduction de leurs actions sont en même temps les moyens de reproduction du système social. Les règles et les ressources sont donc deux notions clés dans l'élaboration de cette théorie de l'action et des systèmes sociaux.

En fait, Giddens ne décrit pas les techniques en tant que telle dans sa théorie. Il parle de règles et de ressources. Comme le note Groleau, les chercheurs qui se sont intéressés à la théorie de la structuration pour étudier la technologie (Barley 1990 ; Orlikowski 1992) ont caractérisé à leur manière ce concept, en insistant sur sa spécificité de construit social. Pour nous, l'intérêt de la perspective offerte par la structuration réside au contraire dans le fait qu'elle permet de rendre compte de la double dimension sociale et physique des outils. En effet, les outils de gestion, peuvent être envisagés comme le point de rencontre au sein de l'organisation entre les règles et les ressources qui la contraignent, selon l'analyse de Giddens. Nous retrouvons l'aspect formel de l'outil, mais qui n'est pas figé puisque élaboré en relation avec les ressources, toujours changeantes, de l'organisation. En ce sens, les outils de gestion présentent bien le double visage d'une réalité à la fois physique (les ressources) et sociale (les règles et les ressources) dans une perspective dynamique. C'est ainsi que nous pouvons mettre au point le concept d'outil de gestion comme un continuum technique, au caractère social plus ou moins marqué selon que les ressources et les règles qui le constituent sont de nature plus ou moins sociale.

3. Problématique : De la compréhension de la réussite d'une adoption à l'identification des facteurs de réussite d'un processus d'adoption

L'objectif initial de cette recherche était de comprendre pourquoi l'adoption d'un nouvel outil de gestion par une organisation avait réussi. Pour ce faire, nous avons

commencé par définir le concept d'outil de gestion et l'approche de l'organisation. Ainsi, la dynamique propre à l'organisation d'une part et celle des outils en eux-mêmes d'autre part justifie l'approche processuelle retenue pour comprendre pourquoi une adoption d'un nouvel outil de gestion a réussi.

Le phénomène organisationnel d'adoption de nouveaux outils est éminemment processuel dans la mesure où il s'inscrit au cœur de l'organisation. Or nous avons précédemment montré que l'organisation se définit par l'action poursuivie. Elle est donc foncièrement dynamique comme l'a souligné Mintzberg dans son ouvrage Structure et Dynamique des Organisations (1982). Ainsi, il existe une vie de l'organisation qu'il est possible de modéliser selon des cycles. Mintzberg (1989) propose quatre étapes dans le cycle de vie de l'organisation, qui correspondent aux configurations qu'il a définies : une étape de formation, une étape de développement, une étape de maturité et une étape de déclin. L'organisation est en mouvement puisqu'elle vise l'action. Les théories de l'action comme la structuration mettent également l'accent sur la construction de l'organisation, qui est une institution sociale, au travers des interactions des acteurs entre eux et avec leur environnement par l'intermédiaire d'outils. Une recherche sur l'adoption de nouveaux outils au sein des organisations amène donc à étudier la pérennité même de l'organisation en perpétuel mouvement. Une approche processuelle s'impose alors.

D'autre part, l'objet d'étude véhicule en lui-même une dynamique. Les recherches menées sur l'histoire des techniques l'illustre. Bien que ce soit une discipline jeune comme l'a rappelé Kranzberg, l'un de ses pères fondateurs (1989), la variété de recherche dans ce domaine témoigne de la pertinence de cet axe d'étude. Ainsi, un ouvrage comme celui de Bijker, Hugues & Pinch (1989) aborde dans ses divers chapitres des techniques aussi variées que la bicyclette, le véhicule électrique, la Bakélite, un système expert, l'imagerie médicale ou encore l'ingénierie lors de l'expansion portugaise. Pour nous, l'intérêt majeur de tels travaux réside dans le fait qu'ils ont montré que les techniques naissent, vivent et meurent continuellement, en se succédant les unes aux autres.

Anderson et Tushman (1990) ont pour leur part développé un modèle cyclique du changement technologique. Leur approche évolutionniste rejoint celle défendue par Barnett & Burgelman (1998). Ces chercheurs étudient le caractère processuel des techniques au sein des organisations et, en les inscrivant dans une étude de la dynamique du changement, veulent fédérer ainsi les différentes analyses sur ce thème. En effet, l'étude de l'articulation entre organisation, technique et environnement constitue un corps de recherche important où différents courants s'affrontent avec par exemple les théoriciens de la contingence (Lawrence & Lorsch, 1967) ou ceux des ressources dépendantes (Pfeffer & Salancik, 1978). Selon ces approches, les outils de l'organisation se succèdent du fait d'une évolution de l'organisation et/ou de l'environnement. Cependant tous ses travaux, malgré leur intérêt, restent limités dans la mesure où ils ne prennent en compte que le seul aspect physique des outils. Or rappelons que les outils de gestion ont à la fois une spécificité physique et une spécificité sociale, sur laquelle se focalisent certains comme les tenants d'une approche constructiviste de l'histoire des techniques (Bijker, Hugues & Pinch, 1989).

En résumé, il existe donc un véritable processus propre aux techniques, et en particulier aux outils de gestion. Si les outils de gestion vivent et meurent (Berry et Colasse, in Bayon & al., 1996), ils connaissent également une naissance dans l'organisation dans le sens où cette dernière adopte un nouvel outil de gestion. De nombreux travaux en diffusion des innovations et en théorie des institutions examinent ce phénomène (Keitz, Mittal & McAulay, 1999). Mais ils s'intéressent essentiellement à la nature même de l'adoption : est-elle une simple mode (une adoption de surface), ou une institution (une adoption qui perdure) ? Dans cette perspective, l'adoption est considérée avérée. Or ceci est le résultat d'un processus : le processus d'adoption. Cela étant, comment délimiter ce processus ?

Un processus est un enchaînement ordonné de faits ou de phénomènes, répondant à un certain schéma et aboutissant à un résultat déterminé (Dictionnaire Hachette, 1999). Il s'agit donc d'identifier le premier et le dernier maillon de la chaîne d'adoption d'un nouvel outil de gestion au sein d'une organisation. Adopter, c'est « faire sien ». L'adoption est à la fois un choix et une approbation. Une métaphore de l'adoption d'un outil de gestion pourrait donc être celle de la greffe : alors que la mise en place d'un outil relèverait plutôt de l'implantation d'une prothèse, l'adoption d'un outil par une organisation s'apparenterait plutôt à la greffe. L'adoption n'est donc pas instantanée : elle est processuelle. Et le processus d'adoption se termine quand la greffe a pris, quand l'organisation a fait sien l'outil, c'est à dire quand l'outil vit tout seul : l'adoption a réussi. Voilà le dernier maillon du processus. Pour identifier le premier maillon du processus d'adoption d'un nouvel outil de gestion, il faut revenir à la définition de l'outil. Nous avons montré combien la représentation des acteurs était essentielle dans la définition de l'outil de gestion. Il en va de même pour définir le premier maillon du processus : le processus d'adoption d'un nouvel outil de gestion est entamé dès lors qu'un acteur décisionnaire évoque une représentation de l'outil comme permettant l'action organisée.

Finalement, cette recherche vise à comprendre pourquoi un processus d'adoption d'un nouvel outil de gestion par une organisation a réussi. La théorie de la structuration sur laquelle nous nous appuyons nous conduit à considérer que la réussite du processus d'adoption se construit avec le processus. Plutôt que de parler de réussite, qui est le résultat du processus, il est donc plus pertinent de parler de facteurs de réussite du processus d'adoption. Et ces facteurs sont inhérents au processus lui-même. On ne peut étudier d'un côté les facteurs de réussite et ensuite les relier à une observation d'adoption réussie. C'est dans le processus d'adoption lui-même que l'on parviendra à identifier les facteurs intervenants dans la réussite de l'adoption. Il s'agit donc pour nous d'observer des processus d'adoption réussis et d'en identifier les facteurs de succès. Cette problématique de recherche n'est pas neutre quant à la méthodologie à privilégier.

METHODOLOGIE

1. Positionnement de la recherche : une démarche abductive, processuelle et interprétative

La problématique de notre recherche – identifier les facteurs de réussite intervenant dans le processus d'adoption d'un nouvel outil de gestion-, induite par un objectif initial

de compréhension de la réussite d'adoption d'un nouvel outil de gestion par une organisation, nous amène à reconstituer le processus d'adoption de nouveaux outils de gestion au sein d'une organisation.

La recherche que nous nous proposons de mener s'appuie sur des concepts théoriques forts, qui n'en demeurent pas moins réalistes. D'autre part, nous cherchons à réconcilier une vision de la réalité comme ordonnée et celle qui la voit se construire. Ainsi, les acteurs organisationnels sont intimement liés à l'organisation qu'ils contribuent à créer, comme le souligne la théorie de la structuration. Ils font donc corps avec la réalité qu'ils affrontent. Cependant, le recours aux outils de gestion constitue un filtre entre eux et cette réalité qui par là même leur devient extérieure. Ils ont ainsi accès à une vision ordonnée du monde.

La définition de notre objet de recherche, - l'outil de gestion -, nous inscrit donc dans une vision interprétative de la réalité. La représentation qu'ont les acteurs organisationnels de leurs propres outils est en effet essentielle. En outre, notre recherche ne peut ignorer le contexte qui participe de la question de recherche.

Ce positionnement n'est pas neutre quant au type de design de recherche qu'il est possible de mettre en œuvre. De plus, l'ambition de notre travail réside dans la mise à jour de régularités, à savoir les facteurs intervenant dans le processus d'adoption de nouveaux outils de gestion au sein des organisations. Or la méthode appropriée dans ce cas relève de l'abduction. Il s'agit en effet d'élaborer un « essai de conjectures sur les relations qu'entretiennent effectivement les choses » (Koenig, 1993).

2. Choix de l'étude de cas

Etudier le processus d'adoption de nouveaux outils de gestion nous conduit à privilégier les méthodes de recherche privilégiant cette approche. Comme le rappellent Van de Ven et Huber (1990), une recherche processuelle vise à expliquer une séquence observée d'événements ordonnés de manière chronologique, en soulignant les mécanismes d'enchaînement et en les replaçant dans leur contexte. Il nous faut donc recourir aux méthodes de recherche appropriées à ce type de démarche, à savoir les approches longitudinales.

Pettigrew (1990) souligne la variété de méthodologies possibles. Cet auteur distingue les études de cas (mono- sites ou multi-sites) sur des données uniquement historiques ou à la fois historiques et actuelles, les études avec répétition d'enquêtes et les quasi-expérimentations ; nous ajouterons également les ethnographies comme celle conduite par Barley (1990). Chacune des méthodes de recherche envisagées présente des avantages et des inconvénients résumés dans le tableau suivant :

	Avantages	Inconvénients
Ethnographie	<ul style="list-style-type: none"> • Processus bien observé • Bonne cohérence avec le paradigme de recherche 	<ul style="list-style-type: none"> • Difficulté de mise en œuvre d'ordre temporel : l'observation d'un phénomène dont la durée n'est pas définie au préalable pose des problèmes de mise en œuvre dans le cadre d'une recherche. • Difficulté d'accès aux données : comment choisir a priori l'organisation où il y aura au moins une adoption d'outil de gestion
Analyse historique	<ul style="list-style-type: none"> • Processus sur le long terme =>richesse du recueil • Exploitation de plusieurs sources de données (plus grande validité) 	<ul style="list-style-type: none"> • Problème de cohérence avec la définition de l'objet de recherche (où les représentations des acteurs sont essentielles) (Essentiellement des données secondaires, alors que les représentations des acteurs relèvent de données primaires)
Etude de cas	<ul style="list-style-type: none"> • Processus observé a posteriori et pendant l'événement => richesse potentielle du recueil • Multiplication possible des sources d'information 	<ul style="list-style-type: none"> • Problème de rationalisation • Problème de validité de la recherche (cf. triangulation nécessaire) • Biais éventuels

Tableau 1 : Avantages et inconvénients des différentes approches longitudinales

Nous avons privilégié l'approche par étude de cas qui, malgré ses limites, est en cohérence avec notre positionnement et permet d'étudier notre objet de recherche de manière adaptée. En effet, une étude de cas retrace l'histoire d'un phénomène passé ou actuel, que le chercheur reconstruit à partir de multiples sources (observation directe, entretiens, examen d'archives et autres données secondaires). Cette méthode de recherche permet d'étudier tout le processus, défini a posteriori comme étant une adoption réussie, tout en prenant en compte le contexte et en offrant surtout l'accès aux représentations des acteurs qui sont primordiales dans notre démarche.

Analysant cette méthode d'investigation, Yin (1984) recommande de mettre au point un protocole d'étude de cas qui aborde les divers points clés de la recherche : objet de l'étude de cas, procédures terrain, guide d'entretien...La construction d'un premier cas exploratoire s'inscrit dans cette démarche. Il permet de valider les pistes de recherche et vise à faire émerger de la nouveauté. C'est l'objet de cette communication que d'en présenter les premiers résultats.

3. Méthodes de recueil et d'analyse des données

Le cas présenté ici a été constitué à partir de données secondaires (documents de travail, documents d'archives) et de données primaires recueillies au cours d'entretiens semi-directifs centrés.

L'entretien semi- directif centré présente le double avantage d'accéder à une grande richesse d'information tout en centrant ce recueil sur le phénomène étudié. Pour ce faire nous avons élaboré un guide de l'interviewer qui se différencie d'un guide d'entretien en cela qu'il est plus souple : il ne comporte pas de questions directes (si ce n'est la phrase d'entame) mais seulement des thèmes à aborder sans ordre particulier.

Le cas retrace le processus d'adoption d'un nouvel outil de gestion par une organisation : l'adoption a eu lieu ; elle a été un succès selon les acteurs. Le cas a été élaboré sur la base d'entretiens centrés sur la période qui encadre l'adoption d'un nouvel outil de gestion préalablement identifié.

Les personnes interviewées sont des acteurs de l'adoption d'un nouvel outil. Ils sont en priorité les décisionnaires supposés car identifiés comme tel a priori de l'adoption du nouvel outil. Mais ils peuvent également être des utilisateurs éventuels de l'outil. En fait, les acteurs ont été sélectionnés selon un effet boule de neige. Nous n'avons pas préjugé a priori du rôle éventuel des acteurs du processus.

Le cas a été considéré comme « bouclé » lorsque nous avons observé une saturation théorique, telle que définie par Glaser et Strauss : les entretiens ne nous apportaient plus d'informations supplémentaires susceptibles d'enrichir la description du processus d'adoption (en particulier quand nous avons fini par retomber sur des acteurs déjà identifiés).

L'analyse des entretiens semi-directifs centrés s'appuie sur les recommandations de Miles & Huberman (1991) quant à l'analyse de données qualitatives. Celle-ci passe dans un premier temps par le codage des entretiens selon certaines catégories définies autour des thèmes abordés lors de l'élaboration du guide d'entretien.

Ces catégories sont les suivantes (nous présentons là les principales) :

Thèmes de recherche (ou sous thèmes)	Définition des codes et catégories	Code générique (nomenclature)
Définition de l'objet d'analyse : l'outil de gestion	Outil de gestion	OG
Processus d'adoption : chronologie des événements	Chronologie	CHR
Acteurs organisationnels	Acteurs	AC
Éléments de contexte	Contexte	CXT
Caractéristiques de l'organisation	Organisation	ORG
Les effets du processus d'adoption	Effets	EFF

Tableau 2 : Grille de codage par grandes catégories

Le codage s'est affiné au fur et à mesure de l'analyse avec l'émergence de sous catégories. C'est l'objet de cette étude exploratoire que d'en présenter certaines.

4. Présentation du cas

Le cas étudié se centre sur l'adoption d'un outil qualité au sein d'une unité d'une firme multidivisionnelle du secteur énergétique.

Cette unité a été créée en 1992 et a depuis cette date été dirigée par 4 directeurs successifs. Elle est divisée en 4 sous-unités : un service production, un service transport, un service commercial et un département ressource. Cette unité est donc très diversifiée, d'autant que ses sites de production sont installés aussi bien en ville qu'à la campagne.

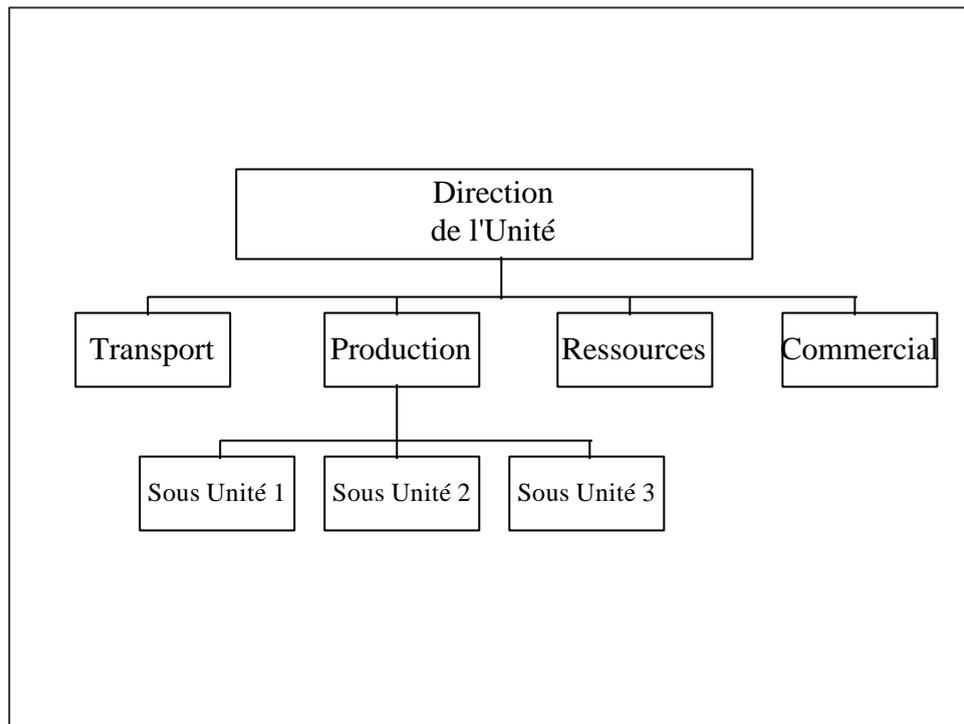


Figure 1 : Organigramme de l'Unité étudiée

Le directeur de l'unité bénéficie d'une certaine autonomie de gestion par rapport au niveau national. Ses choix d'orientations font l'objet d'un plan stratégique d'unité d'une durée de trois ans. Ce plan stratégique est présenté après débat au niveau national. Il est diffusé auprès des directeurs des sous unités. Un contrat de gestion d'une durée de trois ans également lie le niveau local au niveau national : le directeur de l'unité s'engage auprès de sa direction sur un certain nombre de critères en lien avec le plan stratégique d'unité. Ces indicateurs sont diffusés comme le plan stratégique aux directeurs des sous unités. D'autre part, une lettre de gestion annuelle où figurent un certain nombre d'indicateurs fixés par la direction nationale est transmise de la direction nationale aux sous-unités.

Le processus étudié s'étale sur une durée de cinq ans. Il s'agit de l'adoption de la qualité au sein de cette unité entre 1994 et 1999.

La notion de qualité en tant qu'outil de gestion a fait l'objet d'un large engouement ces dernières années. En fait, ce concept a été développé en tant qu'outil de gestion à partir des années cinquante. Jusque là, la qualité était essentiellement envisagée par une réduction technique de défauts ; mais bientôt le facteur humain est apparu central dans cette approche. Les Japonais ont été les premiers à avoir intégré ces deux aspects dans le « Total Quality Management », et ce n'est qu'au cours des années quatre-vingt que les entreprises américaines et européennes ont adopté à leur tour cet outil. La qualité a donc deux versants : une forte dimension technique qui s'illustre par la mise en conformité et la normalisation ; et une attention toute particulière aux facteurs humains dans l'organisation (Lozeau, 1995) Ceci conduit à désigner par « outil qualité » plusieurs « niveaux » de sophistication de la qualité. Tout d'abord la qualité désigne une

démarche interne qui vise à réduire les défauts d'une activité circonscrite. Ensuite l'assurance de la qualité renvoie à la notion de contrat envers un client à qui on garantit une certaine qualité selon des normes internes ou externes : dans ce dernier cas, cela passe par la mise en conformité d'une activité à des normes ISO (9001 pour les activités de conception, 9002 pour les activités de mise en œuvre et de production, et 9003 pour les activités de contrôle et essai final). La qualité totale est souvent un abus de langage qui englobe l'assurance de la qualité de toutes les activités d'une entreprise, ainsi que le système qualité totale ou TQM (Total Quality Management). Cette dernière notion est la plus élaborée (et est donc assez rare) puisqu'elle correspond à la recherche de la satisfaction conjointe des clients, des salariés et des actionnaires.

Dans le cas étudié, la qualité consiste au final à la mise en conformité de certaines activités à une norme internationale : la norme ISO 9002.

RESULTATS

1. Un processus en trois étapes « porté » par management

L'analyse du cas proposé met en avant un processus d'adoption en trois étapes. Une première étape voit le lancement d'un projet d'adoption ambitieux marqué par un choix politiquement fort : l'assurance de la qualité sur toutes les activités en conformité avec la norme internationale ISO 9002. Il s'ensuit un recentrage des ambitions sur quelques activités : c'est la phase la plus opérationnelle de l'adoption de la qualité. Et enfin la fin du processus correspond aux premières certifications qui témoignent d'une véritable adoption de la qualité au sein de l'unité étudiée.

1.1. Première étape : Une approche visionnaire (1994 – 1996)

Le terreau : la démarche sécurité

Dès 1993, le directeur de l'unité commence à parler de qualité. En effet, il lance une démarche sécurité après avoir constaté que le nombre d'accidents du travail était anormalement élevé par rapport à la moyenne nationale. On cherche donc à maîtriser le « facteur humain ».

« Mon prédécesseur avait commencé à tirer un peu dans cette direction (...) Il avait commencé à parler démarche qualité (...) mais pas dans une optique certification très développée, plutôt dans l'optique de la qualité de base... »

Le choix d'un référentiel externe dans une ambition de qualité totale

En 1994, arrive un nouveau directeur à la tête de l'unité. Ce dernier décide de lancer la qualité au sein de l'unité. Fin 1995, il fait le choix de certifier l'ensemble des activités de l'unité selon la norme internationale ISO 9002.

« Je voulais être certifié globalement pour l'unité au début du siècle qui commence. »

Retenir un référentiel tel que la norme ISO 9002 est un choix fort puisqu'il marque une prise de position (une « *profession de foi* ») par rapport au niveau national qui porte depuis peu le projet d'un référentiel interne : le CCNQ. Certes, ce projet est calqué sur la norme ISO, mais il est propre à l'entreprise. Finalement, cela s'avérera être un pari gagnant puisque le niveau national finira par s'y rallier.

« (...) la direction du département avait retenu ce système CCNQ [propre à l'entreprise] (...) Une fois de plus, dans ce domaine qualité qui est quand même un domaine industriel à caractère général, la direction avait trouvé le moyen de retenir un système propriétaire si je puis dire ! »

« Il y avait un référentiel national : le cadre de cohérence national de la qualité, qui n'était pas aux normes utilisées en France par la qualité : un tiré à part de la norme ISO 9000. Sept chapitres tirés à part. Et donc là l'unité a quand même pris une décision assez forte de dire : ce cadre national, globalement c'est bien, mais c'est pas suffisant : il manque des choses... »

Désormais, la qualité est inscrite dans le plan stratégique d'unité et une fonction « chef de projet qualité » est créée. Début 1996, le directeur de l'unité, véritable décisionnaire de l'adoption de la qualité, fait venir un « homme- qualité » qui sera en charge de piloter le projet. L'année 1996 est une période de tâtonnement : le projet qualité est dévolu aux directeurs des sous unités conduits par l'homme qualité. Mais c'est le statu quo...

« Pendant deux ans, on a quand même plus ou moins bafouillé : on n'a pas beaucoup avancé ».

1.2. Deuxième étape : Le recentrage sur la certification de quelques activités 1997 – 1998

1997 est marquée par l'arrivée d'un nouveau directeur au sein de l'unité. Il fait un état des lieux de chaque sous- unité qu'il consigne dans un document de synthèse. Cela le conduit à recentrer le projet qualité autour de quelques activités dont il laisse la prérogative aux directeurs de chaque sous unité.

« Puis ensuite l'unité a ciblé (...). C'était un recentrage sur de gros enjeux »

« Donc on a recadré... »

« On a recadré tout ça courant 97 »

« Une précision plutôt qu'une réduction de nos ambitions... »

A la fin de l'année, l'homme qualité quitte l'unité mais sa fonction est conservée. C'est désormais le responsable sécurité qui coiffe cette double casquette.

L'année 1998 est riche en événements liés à l'adoption de la qualité. L'assurance de la qualité apparaît dans le nouveau plan stratégique d'unité. Un organisme certificateur est retenu : il s'agit de la Lloyds, organisme britannique présent dans plusieurs pays. Ce choix assoit le parti pris initial de se tourner fermement vers l'extérieur. D'autre part, les activités à certifier sont choisies pour chaque sous unité. Elles s'inscrivent toutes dans les grands projets nationaux (les paramètres importants du système). On demande à chaque directeur de sous-unité de nommer un correspondant qualité au niveau de la sous unité. Chaque sous unité peut donc conduire le projet de manière autonome : certaines font rapidement le choix des opérations à certifier, d'autre prennent du retard. Le contrat de gestion 98 de chaque sous unité mentionne l'objectif de certification des opérations sélectionnées par chaque sous unité en lien avec les activités recommandées par l'unité : il s'agit de préciser si dans les trois années à venir, la sous unité vise un audit de cadrage, un pré-audit ou un audit final de certification.

Sont mises en place deux structures de soutien à la qualité, animé par le responsable qualité de l'unité. Le Comité Directeur de la Qualité réunit chaque mois les directeurs

des sous unités et le directeur de l'unité et fait le point sur l'avancement de l'adoption. Le Club des Correspondants Qualité de chaque sous unité est un lieu de formation et d'échange d'expérience sur l'écriture de procédures, indispensables à la certification. C'est dans ce cadre qu'est diffusée par exemple la « procédure des procédures », sorte de mode d'emploi de l'écriture des procédures qui constitueront par la suite le corps de la certification.

1.3. Troisième étape : La certification ou la fin du processus réussi (1999)

En janvier 1999 a lieu le premier pré-audit de certification dans une des sous-unités « bon élève ». La certification à la norme ISO 9002 est obtenue six mois après à l'issue d'un audit mené par le certificateur. Elle porte sur les opérations sélectionnées quelques mois plus tôt et balisées par un ensemble de procédures rédigées par les opérationnels.

Au cours de l'année 1999 sont obtenues les certifications envisagées deux ans plus tôt pour chacune des six sous-unités : ressource, transport, commercial, et les trois de production.

Mais cette certification n'est pas acquise une fois pour toute. En effet, il est nécessaire de repasser tous les six mois un audit de suivi qui assurera la qualité des opérations désignées pour une période là encore déterminée.

Finalement, avec les premiers succès de certification à la fin de l'année 1999, le processus d'adoption de la qualité se termine. La greffe de l'outil qualité a pris. On entre ensuite dans une phase de vie de l'outil. Celui-ci peut vivre avec un simple renouvellement de la certification des activités désignées initialement (par le biais d'audits successifs) ou vivre et grandir en étant étendu à d'autres activités par exemple.

2. Emergence d'un portefeuille d'outils

L'étude de la chronologie des événements qui rythment l'adoption de la qualité peut être complétée par la représentation qu'ont les acteurs de cette adoption de l'objet étudié. Outre la double dimension de l'outil, à la fois technique et sociale, qui apparaît d'elle-même dans plusieurs entretiens, il semblerait que l'adoption de l'outil se fait en lien avec un certain nombre d'autres outils.

Certains outils viennent en appui à l'adoption, et ce notamment dans la phase la plus opérationnelle du processus. Sans eux, l'adoption de la qualité est difficile, voire impossible. Ainsi, sans procédures et pré-audits, la certification n'a pas lieu d'être, et donc l'adoption serait un échec. En outre, le Comité Directeur de la Qualité et le Club des Correspondants Qualité ont grandement facilité l'adoption de la qualité au sein de l'unité par un échange d'expérience et une émulation réciproque. Cet ensemble d'outils pourrait constituer les « outils supports » à la qualité en cela qu'ils ont facilité ou tout simplement permis l'adoption de la qualité au sein de l'unité.

« Dans le cadre du contrat de gestion de chaque sous-unité, ont été fixés les objectifs : la décision de dire, en 98, on veut certifier telle ou telle activité, ça faisait partie du contrat de gestion entre le directeur d'unité et de sous unité. Donc c'est quand même un point important. Donc le CDQ [Comité Directeur

Qualité] (...) était là pour voir l'avancement (...) par rapport à ces objectifs du contrat de gestion »

« A l'intérieur d'une entité ou d'une sous-unité, vous avez un directeur d'entité. (...) Il s'est engagé dans le contrat de gestion vis à vis du directeur d'unité. Et il participe au comité directeur qualité une fois par mois, qui est un comité de direction qui regarde un peu l'avancement des travaux. »

« On a fait des audits pour s'assurer de comment on fonctionnait. C'était surtout, derrière, pour faire comprendre aux agents que ça démarrait et leur expliquer la pédagogie de toutes ces procédures. (...) Ca a permis d'une part de bien se préparer et d'autre part en fait de bien motiver les agents parce qu'ils ont senti qu'il y avait une certaine pression. »

« Et deuxièmement, une fois que vous êtes certifié, vous avez des audits de surveillance qui interviennent tous les 6 mois. »

Un second groupe d'outils désigne les « outils complémentaires » à la qualité. Il s'agit d'outils qui viennent compléter l'adoption de la qualité au sein de l'unité : ils contribuent à créer un contexte managérial favorable à l'adoption de la qualité. Ils sont le plus souvent mentionnés dans la phase de lancement de l'adoption. Ainsi, le plan stratégique d'unité a été essentiel dans la première phase de l'adoption de la qualité puisqu'il en a souligné la priorité. En outre, et assez paradoxalement, le référentiel interne CCNQ a joué un rôle similaire : en décidant de l'écarter (de ne pas l'adopter) pour privilégier un référentiel externe, la direction de l'unité s'est fortement engagée, ce qui a dramatisé l'adoption de la qualité et donc l'a rendue plus prioritaire encore. Notons également que l'adoption de la qualité a bénéficié d'un terreau fertile avec une démarche sécurité préalable bien vivante au sein de l'unité, et avec l'existence de grands projets nationaux (les Paramètres Importants du Système) qui ont permis d'orienter le choix des activités à certifier.

« (le PSU) a été un terreau qui a permis d'aller plus loin . »

« Il fallait un nouveau plan stratégique qui justement mette cet halant.(...)Et ce plan stratégique d'unité a montré que c'est bien, ça, avec d'indicateurs spéciaux, des indicateurs en particulier de management... Puisqu'en fait le plan stratégique d'unité ça reflète ça. C'est le plan stratégique d'unité qui est quelque part qualité totale. »

« (la qualité s'est) complètement (intégrée au PSU) »

« Dans le même temps, j'ai posé comme objectif la mise en conformité des paramètres électriques (sûreté électrique). C'est une référence interne qui a été développée suite aux incidents de 1978.(...)Tout ça pour servir ISO 9002. »

« La direction nationale nous avait donné quatre grands projets (...). Il fallait là dessus mettre en place des procédures euh corporate à certains normes fixées par le national. Le national a envoyé à chaque unité des objectifs concernant ces quatre projets »

« Il a aussi lancé par l'impulsion nationale ou par sa propre impulsion (deux) démarches qui étaient une démarche sécurité (...), et une démarche qualité. (Ces démarches étaient) complémentaires justement. »

« (...) il y a un truc qui se répand de plus en plus : on commence à utiliser quand il y a des dysfonctionnements : c'est ce qu'on appelle l'analyse facteur humain. Par exemple je dis pas qu'un beau jour une analyse facteur humain ne peut pas

être un complément d'information dans le cadre d'une démarche de qualité. (...)
Ca complète. »

Enfin, il est intéressant de noter également que pour certains, la qualité s'est substituée à d'autres outils tels que l'évolution des comportements au travail, ou la sécurité ; elle pourrait même pour d'autres être remplacée (déjà !) par le respect de l'environnement.

« (...) il y a un certain nombre d'outils, euh..., qui ont la vie dure et avec lesquels on fait changer les comportements des gens. Une autre entrée dans le fonctionnement du collectif c'est l'environnement. C'est la même démarche que la qualité ou la sécurité. »

« Alors on avait une démarche qui s'appelait Evolution des comportements au travail...Auparavant... Qu'on a mené parallèlement. Les deux sont dans le plan stratégique de l'unité. »

L'étude du processus d'adoption de la qualité fait donc émerger trois types d'outils, supports, complémentaires ou substitués à l'outil qualité. Cette palette d'outils constitue une sorte de « portefeuille » d'outils associé à l'adoption d'un outil particulier : la qualité. Notons que ce portefeuille évolue au cours du temps, avec le processus d'adoption, et d'autre part qu'il varie pour une part (les outils substitués) dans son contenu selon les acteurs.

3. Place des acteurs dans le processus d'adoption

Le positionnement retenu pour mener cette étude nous a conduit à donner une place centrale à l'acteur. L'outil de gestion est analysé d'après sa représentation ; la réalité organisationnelle est appréhendée à travers sa vision. C'est la conjonction de ces approches subjectives du phénomène qui nous permettent d'atteindre une certaine objectivité sur la réalité même du processus d'adoption de la qualité. Il ressort donc de l'analyse du cas reconstitué au cours d'entretiens deux observations : d'une part l'importance de la vision des acteurs quant à l'outil et à leur contexte interne comme externe dans le déroulement du processus d'adoption ; et d'autre part l'existence de quatre types d'acteurs intervenants dans le processus.

3.1. Importance de la vision des acteurs

Dans leurs reconstitutions de l'adoption de la qualité au sein de l'unité, les acteurs interviewés ont tous mentionné leur opinion quant à l'objectif de la qualité. Et cette opinion était toujours liée à leur vision des utilisateurs potentiels. Il est intéressant de noter là qu'il ressort une certaine cohérence d'analyse quant à la culture interne et le profil des acteurs touchés. Le processus d'adoption a été établi d'après cette vision de l'organisation et de ses caractéristiques par les acteurs décisionnaires. Ainsi, le lancement de la qualité est notamment lié à la représentation d'une culture organisationnelle marquée par l'oral.

« Ils n'étaient pas dans une culture de l'écrit. Ils étaient dans une culture de l'oral. »

« Et puis une intime conviction quelque part : c'est que l'entreprise dont les membres se disent à chaque instant : je veux faire le geste professionnel parfait, c'est une entreprise qui marche bien. [court silence]. On fait les choses une fois : on les fait bien tout de suite. C'est... A mon avis c'est excellent. »

« Et dans une entreprise qui est très jacobine comme (celle-ci), (...) mon hypothèse personnelle, c'est que le management d'aujourd'hui ne doit pas être un management centralisateur. C'est un management distribué. »
« Aujourd'hui pour moi il n'y a plus de défi technique mais un défi de gestion. »

Quant à la seconde phase de recentrage du processus sur certaines activités, elle est à rapprochée de la vision du profil d'agents plus à leur aise dans le concret que dans l'abstrait.

« C'était pas possible de tout mener de front, surtout avec des gens... qui ont un niveau mais bon... Ils ont souvent plus de quarante ans ; les études sont loin ; ils n'ont jamais fait de la qualité... »

« (...) ça prend du temps parce qu'au départ, ce sont des gens qui sont pas habitués à analyser, à écrire, à rédiger... »

3.2. Emergence de deux nouveaux types d'acteurs : les facilitateurs et les champions

Le recueil des données concernant le processus d'adoption de la qualité s'est effectué par entretiens auprès de décisionnaires de l'adoption au départ, puis par effet boule de neige auprès d'autres acteurs étant intervenus dans le processus. Nous partions donc a priori avec d'un côté les « décisionnaires » du processus , et de l'autre les « utilisateurs » de l'outil qui n'intervenaient dans ce processus qu'en tant que cible. Ces deux catégories n'étaient pas forcément imperméables, un décisionnaire du processus pouvant être également un utilisateur.

L'analyse du cas a permis d'affiner cette typologie en faisant émerger deux nouvelles catégories d'acteurs intervenant dans le processus d'adoption : les acteurs sponsors, et les acteurs facilitateurs.

Les facilitateurs de l'adoption sont les agents qui par leurs actions ont permis l'adoption de l'outil. Ils interviennent dans la seconde phase plus opérationnelle du processus. Ils mettent en place les outils supports par exemple. Ils conduisent des actions d'appui à l'adoption de l'outil. Ce sont les fantassins du processus.

« (...)c'était plus mes collaborateurs qui étaient responsables de l'élaboration du plan de travail et de son suivi. »

« Nous avons 7 entités, et chaque entité a un responsable qualité. (...) Et ce responsable qualité, c'est lui qui est en charge de l'évolution du projet qualité de chaque entité. »

« Ce sont eux qui bossent ! »

« Il fallait des gens [les responsables qualité] qui soient ouverts à la démarche : on en a eu certains d'ailleurs qui étaient réfractaires (...) Et donc en fait, une fois qu'ils ont été nommés : on a demandé des cadres (à chaque fois il fallait qu'ils aient au moins du niveau cadre), qu'ils soient plutôt jeunes de façon justement à..., et qu'ils aient une certaine pérennité dans l'unité de façon à éviter qu'on ait à les changer au cours de la démarche. Vous voyez que les critères étaient pas trop draconiens. Et ensuite on les a formés. »

« Il faut bien dire que souvent les directeurs d'entités ont eu l'heureuse initiative de nommer responsable chacun des gars dynamiques et performants. »

« Moi [ndr : un responsable qualité] je suis directement rattaché au directeur : c'est la bonne position pour un attaché qualité. Parce qu'il faut qu'il soit indépendant des services. (...) Je suis le représentant du directeur : (...) Quand je viens faire un audit qualité, je viens au nom du directeur. (...) »

Les champions de l'adoption de la qualité sont les agents porte-drapeaux. Rattachés à l'état major, en lien avec le décisionnaire (ou parfois confondus avec lui), ils interviennent surtout dans la phase de lancement de l'adoption. Ils sont l'éminence grise de l'adoption. Dans le cas étudié, il s'agit par exemple de l'homme-qualité ou des directeurs de sous-unité. Le décisionnaire peut être un champion ; et un champion peut également devenir un facilitateur, ce qui a été le cas dans l'une des sous-unités de production.

« J'ai attendu d'avoir auprès de moi un homme qualité (...) pour me lancer dans cette démarche qui était tout de même assez ambitieuse et assez difficile. (Son rôle) était un rôle de définition du cadre général : quel standard, quel référentiel. C'était un rôle d'aide à la formation, puisqu'on a été suivi par un cabinet pendant de nombreux mois pour aider à la mise en place du processus ... »

« D'abord choisir un homme qui est capable de comprendre la démarche, qui est capable de l'introduire, qui est catalyseur ».

« Donc il y avait un pilote de la démarche qualité, il y avait un pilote des études opératoires de base, il y a un pilote sécurité aussi (qui est le même : ...). Et tout cela relève de la même philosophie : agir sur le comportement, agir sur les représentations mentales que les gens ont pour agir sur leur comportement. »

« Il faut que le chef d'équipe, le chef de service soit convaincu de la démarche. Et au-delà de cette voie managériale et hiérarchique, il y a l'auditeur que je suis. » [ndr : l'auditeur est un facilitateur]

CONCLUSION

Cette recherche propose les premiers résultats d'une étude de cas exploratoire centré sur le processus d'adoption d'un nouvel outil de gestion dans une organisation. Il s'agit d'identifier les facteurs intervenants dans la réussite du processus d'adoption d'un nouvel outil de gestion.

Au final, il ressort en premier lieu de cette étude que le processus d'adoption en question s'articule autour de trois phases portées par le management: une première phase de lancement de l'adoption caractérisée par un choix politique fort ; une seconde phase qui correspond à un recentrage de l'adoption ; et enfin une dernière phase où l'adoption devient véritablement effective et ouvre la voie sur une vie propre de l'outil dans l'organisation. Il est intéressant de rapprocher ce processus d'adoption de nouveaux outils des recherches plus large menées en diffusion des innovations technologiques (Roger, 1962). On retrouve en effet ce même processus d'essaimage des innovations et d'incrémentation : dans le cas décrit, l'outil de gestion est « distillé » dans chacune des sous-unités sur certaines opérations avant d'être élargi de manière concentrique à d'autres activités. L'organisation entre dans une spirale d'adoption du même outil dans plusieurs de ses sous-unités.

Parallèlement, un second facteur intervenant dans le processus d'adoption réussi de l'outil de gestion étudié semble être l'existence d'un « portefeuille dynamique » d'outils de gestion : les outils substitués, les outils complémentaires et les outils supports. A chacune des phases identifiées du processus correspond un type d'outils favorisant l'adoption de l'outil étudié. Ce panel d'outils a sa vie propre mais évolue également en fonction du stade d'adoption de l'outil de gestion.

Enfin, l'analyse de cas proposé a fait émerger deux types d'acteurs que nous n'avions pas préalablement identifiés. Outre les acteurs décisionnaires de l'adoption d'un nouvel outil de gestion et les acteurs utilisateurs de ce même outil, il apparaît que des acteurs champions de l'adoption du nouvel outil et des acteurs facilitateurs de cette adoption ont un rôle à jouer dans le processus. Ces derniers sont une sorte de « fantassins » qui par leurs actions concrètes ont permis l'adoption du nouvel outil. Les premiers sont les porte-drapeaux de l'adoption : ils sont le porte-parole du décisionnaire notamment. Des liens peuvent être établis là avec la littérature sur la gestion des innovations, qui a déjà mis l'accent sur le rôle clef de certains acteurs.

Ainsi, les résultats intermédiaires auxquels ce premier cas exploratoire nous a conduit présentent nombre d'analogies avec les recherches menées en innovation. Mais ceci n'est pas finalement très étonnant puisqu'un nouvel outil de gestion s'apparente à une innovation managériale dans le cadre d'une organisation bien définie. Les recherches menées en gestion des innovations et en diffusion des innovations pourraient mettre en perspective ces premiers résultats visant à identifier les facteurs intervenant dans le processus d'adoption réussie d'un nouvel outil de gestion. En filigrane se pose donc la question de la définition de la réussite d'une adoption d'un outil de gestion, et plus particulièrement de la qualité. Une adoption réussie se mesure-t-elle à l'aune de ses effets sur le fonctionnement organisationnel ? Si tel est le cas, alors la certification qualité, qui n'est qu'une des facettes de l'outil « qualité », n'est vraisemblablement pas un succès si on se place à un niveau inter firme : les travaux de Casper et Hancké (1999) montrent que l'impact d'ISO 9000 est relativement faible puisque les modes de fonctionnement des industries automobiles allemandes et françaises sont demeurés inchangés.

D'autre part, rappelons qu'il s'agit de premiers résultats exploratoires qui seront affinés par des études de cas ultérieures. En effet, pour accroître la validité de notre travail, nous envisageons de compléter cette recherche par une étude de cas multi-site comme le recommande Yin (1984). D'autre part, cette étude présente les écueils propres à son positionnement : la reconstitution d'un processus d'après les représentations des acteurs dont on peut craindre une rationalisation a posteriori. Mais le nombre de recherches de ce type nous laisse espérer qu'il n'est pas vain de penser que le chercheur peut parvenir à reconstituer une interprétation impartiale de phénomènes organisationnels à travers les regards croisés des acteurs.

Enfin, cette recherche pour identifier les facteurs intervenant dans le processus d'adoption réussie d'un nouvel outil de gestion souligne combien il est nécessaire de se pencher également sur les facteurs intervenant préalablement à ce processus. Cette recherche a souligné l'importance des acteurs et de leurs représentations de l'outil mais

également de leur contexte Ainsi, la vision que les acteurs décisionnaires ont à l'égard de leur organisation et de leurs collaborateurs intervient certes dans le processus d'adoption d'un nouvel outil, mais préexiste également à cette adoption.... Chercher l'origine du processus d'adoption nous amènera à donc à identifier les raisons de la décision d'adoption d'un nouvel outil de gestion dans une organisation. Ainsi, certains travaux proposent d'examiner les raisons instrumentales et les raisons symboliques qui peuvent expliquer l'adoption de modes managériales (Abrahamson, 1996).

BIBLIOGRAPHIE

- ABRAHAMSON E. (1996) « Management fashion » *Academy of Management Review*, volume 21 (1)
- ANDERSON P, TUSHMAN M.L (1990) « Technological discontinuities and dominant designs : a cyclical model of technological change ». *Administrative Science Quarterly*, volume 35
- BARLEY S.R. (1990) « Images of imaging : notes on doing longitudinal field work ». *Organization Science*, volume 1(3)
- BARLEY S.R. (1990) « The alignment of technology and structure through roles and networks » *Administrative Science Quarterly*, volume 35
- BARNETT W.P., BURGELMAN R.A. (1996) « Evolutionary perspectives on strategy ». *Strategic Management Journal*, volume 17
- BAYON D., BERRY M., COLASSE B., DOBLIN S., DOUBLET J.M., ZINSOU L. (1996) « Vie et mort des outils de gestion ». *Entreprises et Histoire*, n° 13, pp 137-148
- BIJKER W.E., HUGUES T.P., PINCH T. (1989) *The Social Construction of Technological Systems. New Direction in Sociology and History of Sociology*.
- BOUCHIKI H.(1990) *Structuration des Organisations*. Economica, Paris.
- CASPER S., HANCKE B. (1999) « Global quality norms within national production regimes : ISO 9000 standards in the French and German car industries ». *Organization Studies*, vol 20, n° 6, pp 961- 985.
- DAVID A. (1996) « L'aide à la décision entre outils et organisation ». *Entreprises et histoire*, n° 13, pp 9-26
- DAVID A. (1998) « Outils de gestion et dynamique du changement ». *Revue française de Gestion*, septembre- octobre 1998.
- FELDMAN M. (1991) « Organizational routines as practice ». *Action, Structure and Organizations*. Edited by Bouchiki, Kilduff and Whittington
- GIDDENS A. (1987) *La Constitution de la Société*. Presses Universitaires de France, Paris.
- GILBERT P. (1998) *L'instrumentation de gestion. La technologie de gestion, science humaine ?* Economica, Paris.
- GROLEAU C. (1998) « Repenser l'action collective : la démarche des chercheurs étudiant l'informatisation en contexte organisationnel ». Working paper, Université de Montréal.
- HATCHUEL A., WEIL B. (1992) *L'Expert et le Système*. Economica
- HUTCHINS (1995) *Cognition in the Wild*. Cambridge, MA ; MIT Press
- KEITZ G., MITTAL V., MCAULAY B. (1999) « Distinguishing adoption and entrenchment of management practices :A framework for analysis ». *Organization Studies*, vol 20, n° 5, pp 741-776

- KRANZBERG M. (1989) « One last word. Technology and history : ‘Kranzberg’s laws’ », in *In Context. History and the History of Technology*. Edited by S.H Cutcliffe & R.C. Post. Associated University Press
- LANGLEY A. (1989) « In search of rationality :The purposes behind the use of formal analysis in organizations ». *Administrative Science Quaterly*, n° 34, pp 598- 631
- LAWRENCE, LORSCH (1967) *Les Structures de l’Entreprise*
- MACINTOSH N.B., SCAPENS R.W. (1990) « Structuration theory in management accounting ». *Accounting, Organizations and Society*, volume 15 (5), pp 455-477
- MILES, HUBERMAN (1991) *Analyse des Données Qualitatives*. De Boeck Université
- MINTZBERG H. (1982) *Structure et Dynamique des Organisations*. Les Editions d’Organisation
- MINTZBERG H. (1989) *Le Management. Voyage au centre des organisations*. Les Editions d’Organisation
- MINTZBERG H., WESTLEY F. (1992) « Cycles of Organizational change ». *Strategic Management Journal*, volume 13
- MOISDON J.C. (1997) *Du Mode d’Existence des Outils de Gestion*. Seli Arslan
- ORLIKOWSKI W. (1992) « The duality of technology : rethinking the concept of technology and organizations ». *Organization Science*, vol 3 n°3, pp 397- 427.
- PETTIGREW A.M. (1990) « Longitudinal field research on change : theory and practice ». *Organization Science*, volume 3
- RANSON S., HININGS B., GREENWOOD R. (1980) « The structuring of organizational structures » *Administrative Science Quaterly*, volume 25
- ROGERS E.M. (1962) *Diffusion of Innovations*. The Free Press, third edition (1983)
- THIETART R.A., FORGUES B. (1997) « Action, Structure and Chaos » *Organization Studies*, vol 18 n° 1
- VAN DE VEN A.H., HUBER G.P. (1990) « Longitudinal field research methods for studying processes of organizational change ». *Organization Science*, volume 1, n°3
- LOZEAU D. (1995). « Une innovation managériale appliquée dans un monde non idéal : la gestion de la qualité ». Actes de la quatrième conférence de l’AIMS.
- YIN R. (1984). *Applications of Case Study Research*. Sage Publications
- YIN R. (1989). *Case Study Research. Design and Methods*. Sage Publications