

Réussite et échec d'institutionnalisation des dispositifs de gestion au sein des organisations : l'effet des pressions externes et le rôle des acteurs

Antoine Harfouche

CEROS and Paris Research in Norms Management and Law (PRIMAL)

Université Paris Ouest Nanterre La Défense

Paris-France

harfoant@yahoo.com

Jamil Arida

Université Saint Joseph, Faculté de Gestion et de Management

Beyrouth, Liban

Mary Ann El Rassi

Université Saint Joseph, Faculté de Gestion et de Management

Beirut, Lebanon

Résumé :

Influencés par les pressions externes, les organisations adoptent de plus en plus de dispositifs de gestion. Cette adoption est soutenue par des entrepreneurs institutionnels qui, du fait de leur position sociale, sont plus attentifs aux pressions globales de leur environnement. Ils se désencastrent et œuvrent ainsi pour conduire l'adoption et accompagner la mise en place. Les autres acteurs qui restent encastés et conditionnés par les anciennes institutions, résistent à ce changement. En mobilisant des ressources, leur réseau et leur pouvoir, les entrepreneurs institutionnels réussissent à convaincre les autres acteurs des avantages du changement et réussissent ainsi l'institutionnalisation du nouveau dispositif au sein de l'organisation.

Mots-clés : Théorie néo-institutionnelle ; Branche étendue ; Pressions externes ; Entrepreneur institutionnel ; Adoption d'un dispositif de gestion.

Réussite et échec d'institutionnalisation des dispositifs de gestion au sein des organisations : l'effet des pressions externes et le rôle des acteurs

Introduction

Les organisations adoptent de plus en plus de dispositifs de gestion. Elles le font en réponse aux pressions de leur environnement (Meyer et Rowan, 1977). Ces pressions peuvent être directes comme dans le cas des pressions coercitives politiques ou sociales. Elles peuvent être également indirectes et se reflètent par un comportement d'imitation, ou par un phénomène normatif de professionnalisation (DiMaggio et Powell, 1983). L'organisation agit ainsi pour accroître sa légitimité et pour augmenter ses chances de survie et ceci indépendamment de l'efficacité technique réelle des pratiques adoptées (DiMaggio, 1988).

Influencés par les pressions externes, les acteurs au sein de l'organisation agissent en fonction de leur vision de l'ensemble des contraintes de leur organisation et du contexte de leur environnement (Zimmerman et Zeitz, 2002). Mais ils agissent aussi selon leurs attentes et leurs intérêts personnels (Huault et Leca, 2009). Ainsi, chacun selon ses projets, sa position sociale, ses capacités et ses ressources, décidera de son rôle dans la dynamique qui se crée (Zimmerman et Zeitz, 2002). Certains décident d'être porteurs du changement, ils se désencastrent et œuvrent ainsi en tant qu'entrepreneurs institutionnels pour conduire et accompagner l'adoption / la mise en place du nouveau dispositif (Battilana et al. 2009). D'autres restent encastres et résistent au changement surtout quand leur rationalité est conditionnée par les anciennes institutions (Scott, 2004). Ainsi, des oppositions se créent entre entrepreneurs institutionnels et résistants. Dans ce contexte, cet article cherche à répondre aux questions suivantes : Au sein d'une organisation, quelles sont les conditions d'institutionnalisation des dispositifs de gestion? Comment les entrepreneurs institutionnels réussissent-ils la mise en place de ces dispositifs ? Comment les autres acteurs réagissent-ils face à cette mise en place ? Quelles sont les raisons potentielles d'échec ?

Pour répondre à ces questions, nous mobiliserons la branche étendue de la théorie néo-institutionnelle sociologique. Nous soulignerons ainsi l'importance des influences externes et nous les lions aux réactions des acteurs au sein de l'organisation. Nous prendrons en considération dans notre analyse les facteurs économiques, sociaux et institutionnels qui influencent d'une manière directe ou indirecte, consciente ou inconsciente l'action des acteurs au sein des organisations. Ceci nous permettra de réintroduire le rôle des acteurs dans l'analyse institutionnelle (Huault et Leca, 2009). Cette recherche éprouve donc d'ouvrir la boîte noire en essayant de comprendre comment se créent les rapports entre les entrepreneurs institutionnels et les autres acteurs au sein d'une organisation et comment ces rapports évoluent avec le temps. L'objectif est également de comprendre comment les entrepreneurs institutionnels réussissent la mise en place d'un nouveau dispositif. Pour cela, le phénomène de mise en place du dispositif sera donc étudié dans trois différents contextes, au sein de différents types d'organisations tout en focalisant l'analyse sur le comportement des acteurs au sein de ces dites organisations. Les trois cas seront constitués en se basant sur des entretiens semi-directifs centrés effectués auprès de différents acteurs ayant eu un rôle complémentaire ou parfois antagoniste dans la décision de mise en place.

Le premier cas concerne la mise en place du e-government au Liban. Nous avons effectué douze entretiens avec des ministres et directeurs généraux des ministères de l'économie, de la justice, de la santé publique, des affaires sociales, des finances, et de la réforme administrative, responsables de la décision de la mise en place et dix entretiens auprès des salariés du secteur public.

Le deuxième cas concerne l'adoption des normes ISO 14001 au sein de la filiale libanaise d'une grande multinationale spécialisée dans la production du ciment. Six entretiens ont été effectués auprès des managers responsables de la mise en place des normes ISO 14001 et dix entretiens auprès des salariés de cette filiale.

Le troisième cas concerne le lancement d'une activité e-banking par une banque libanaise. Nous avons effectué ainsi trois entretiens avec des directeurs commerciaux et quatre entretiens avec des directeurs des Systèmes d'Information, responsables de la mise en place d'une activité e-business au sein de la banque.

Pour présenter les résultats, nous commencerons notre article par un résumé rapide des apports de la théorie néo-institutionnelle sociologique et surtout de sa branche étendue.

Ensuite, nous présenterons les apports de nos trois études de cas. Nous terminerons cet article par interprétation des résultats.

1. Les apports de la théorie néo-institutionnelle sociologique

Selon la théorie néo-institutionnelle, les organisations agissent sous pressions externes de leur environnement. Dans cet article, nous prendrons en considération l'impact des pressions de l'environnement global et local sur le comportement des différents acteurs au sein de l'organisation. Nous allons considérer aussi bien les comportements volontaristes des entrepreneurs institutionnels ainsi que les réactions d'alignement ou de résistance des autres acteurs. Nous nous intéresserons donc aux différences qui se créeront autour du paradoxe changement/résistance qui accompagne une décision de mise en place d'un nouveau dispositif. Ensuite, nous essayerons de les lier aux résultats qui peuvent se manifester par une réussite ou un échec dans l'implémentation du dispositif de gestion. Nous commencerons la partie théorique de cet article en soulignant les types de pressions externes qui peuvent influencer les décisions au sein des organisations. Ensuite, nous approfondirons les différentes réactions des acteurs au sein des organisations face à ces pressions.

1.1. Dispositifs de gestion et pressions externes

Aujourd'hui, l'utilisation des dispositifs de gestion est devenue un élément fondamental de la gestion moderne des organisations (Maugéri, 2007). Des normes financières, comptables, environnementales et de qualité aux progiciels de gestions intégrés, en passant par les systèmes d'information et de gestion (comme le supply chain et le customer relationship management), les dispositifs de gestion normalisés sont au cœur du fonctionnement de toute organisation. Ils sont définis comme « les nouveaux moyens développés par les entreprises afin de planifier, piloter et contrôler leur fonctionnement » (Maugéri, 2007). Ce concept est large et peut inclure les normes ISO, les normes IAS/IFRS, les normes du Total Quality Management (TQM), le zéro stock, les Progiciels de Gestion Intégrée (PGI), les logiciels de gestion de la qualité et beaucoup d'autres dispositifs qui visent à organiser le travail par la prescription et l'affectation des tâches, le contrôle de la bonne exécution et/ou par l'évaluation du personnel. Ainsi, ces dispositifs sont devenus une des composantes du système de

gouvernance de l'organisation (Charreaux, 2009). De ce fait, leur implémentation impacte directement les relations intra-organisationnelles (entre les différents acteurs d'une même organisation) et inter-organisationnelles (entre l'organisation et ses partenaires comme la filiale et sa maison-mère, ses clients, ses fournisseurs et l'ensemble des parties prenantes d'une organisation).

L'adoption des dispositifs de gestion se fait depuis plusieurs décennies dans le but de faire face aux changements radicaux d'un environnement qui est devenu de plus en plus mondialisé. En effet, la mondialisation a élargi la panoplie de pressions auxquelles subissent les organisations. Selon la littérature néo-institutionnelle, ces pressions peuvent être de deux types : les pressions globales et les pressions locales.

Les pressions globales viennent surtout des organisations supranationales (de la banque mondiale, du fonds monétaire international, de l'ONU...), du pouvoir de négation des clients internationaux, de l'intensité concurrentielle de certains concurrents présents dans plusieurs pays, de l'existence d'une innovation technologique, de l'existence d'un besoin global (Prahalad et Doz, 1987).

Les pressions locales sont celles qui sont liées à l'environnement local de l'organisation. Les pressions locales les plus connues sont les pressions économique-politico-légales du pays, les pressions culturelles locales, les pressions des fournisseurs, des canaux de distributions et des concurrents, les pressions des groupes de consommateurs, des ONGs locales de protection de l'environnement.

1.2. La réaction des acteurs au sein de l'organisation

Au-delà de la vision déterministe néo-institutionnelle, la branche étendue du néo-institutionnalisme sociologique ajoute plus de volontarisme en clarifiant le rôle que les acteurs jouent dans le processus d'institutionnalisation d'un nouveau dispositif de gestion (DiMaggio, 1988, Harfouche et Arida, 2012). L'objectif est d'inclure tous les types de comportement au sein de l'institutionnalisme, y compris ceux motivés par les intérêts personnels et par la recherche du pouvoir (Holm, 1995). Or, selon cette branche, certains acteurs se désencastrent (Beckert, 1999), ainsi en adoptant de nouveaux dispositifs de gestion (Zimmerman et Zeitz, 2002) ils introduisent le changement au sein de l'organisation.

La décision d'adoption d'un nouveau dispositif changera les méthodes de travail au sein de l'organisation et conduira ainsi les autres acteurs soit à s'aligner soit à résister surtout quand leur rationalité est conditionnée par les anciennes institutions (Scott, 2001). Ceux qui résistent, restent encastés dans leur contexte socio-politique local et continuent à protéger leurs habitudes devenues 'taken-for-granted'.

1.2.1. Le rôle des entrepreneurs institutionnels

Influencés par des pressions externes, les entrepreneurs institutionnels décident, à un moment donné, de changer les règles du jeu (Hoffman et Ventresca, 2002, Zimmerman et Zeitz, 2002) en institutionnalisant de nouveaux dispositifs et en dés-institutionnalisant d'autres. Ceci survient quand l'environnement de l'organisation change (Battilana et al. 2009). Les institutions en place perdent ainsi leur efficacité et rendent faciles les interventions des entrepreneurs institutionnels. Ces derniers agissent en discordance avec les normes institutionnalisées au sein de leur organisation (Zilber, 2002). Ils initient le changement, créent une rupture avec le modèle actuel et participent ainsi à la mise en œuvre de nouvelles pratiques (Battilana et al. 2009).

Mais selon DiMaggio (1988), pour réussir le changement, ces derniers doivent disposer des ressources et doivent avoir également accès aux réseaux influents. Une fois les institutions en place ne fonctionnent plus, les relations interpersonnelles prennent le relais (Peng, 2000). A ce moment, ceux qui détiennent les ressources et les réseaux détiennent le pouvoir au sein de l'organisation (Pfeffer et Salancik, 1978). Pour cela, les entrepreneurs institutionnels doivent être capables de les mobiliser au bon moment pour convaincre les autres acteurs de s'aligner à leur projet (Battilana et al. 2009 ; DiMaggio, 1988). Leur capacité à contrôler l'accès aux ressources dont les autres acteurs ont besoin leur permettra de réussir la mise en place (Battilana et al. 2009).

La position sociale de ces acteurs leur permettra de percevoir les caractéristiques de l'environnement d'une manière différente des autres. Par exemple, le fait d'avoir été exposés à ces dispositifs dans d'autres organisations, à l'université, dans des séminaires spécialisés ou à l'étranger pourrait conduire ces acteurs à mieux comprendre les pressions de leur environnement (Boxenbaum et Battilana, 2005).

Selon la littérature, il existe deux raisons qui motivent les entrepreneurs institutionnels à œuvrer pour introduire de nouveaux dispositifs de gestion. En effet, selon Leca et Naccache (2006) et Huault et Leca, (2009), ils le font car ils considèrent qu'ils seront capables d'exploiter l'institution à leur intérêt. Ils pourront ainsi tirer un profit individuel en changeant les règles de fonctionnement qui sont en place (Boussard et Maugeri, 2003). En effet, la mise en application de nouvelles méthodes de travail va changer les règles d'allocation des ressources. Les entrepreneurs institutionnels seront au cœur de ce changement du fait qu'ils gèreront et accompagneront la mise en application des nouveaux dispositifs. Ils gagneront ainsi en pouvoir (DiMaggio, 1991) et en profit (Fligstein, 2001). Mais parfois, ils peuvent être motivés par les valeurs que le changement véhicule (Rao, 1998, Wade-Benzoni et al. 2002), En effet, selon DiMaggio et Powell (1991), les efforts déployés par les acteurs pour redéfinir leurs méthodes de travail peuvent trouver leur source dans la volonté d'amélioration que le changement incarne.

1.2.2. Le rôle des autres acteurs au sein de l'organisation

Le rôle des autres acteurs vient en aval de la décision de mise en place du dispositif de gestion. Ils construisent ainsi leur réaction en fonction de leur situation personnelle, de leur vision des contraintes de leur organisation et du contexte de l'environnement (Bernoux, 2003). Ainsi, chacun, selon ses projets, sa position sociale, ses capacités et ses ressources, décidera d'accepter ou non les nouveaux dispositifs et contribue ainsi à la stabilité ou au changement organisationnel (Demers, 1999). Chacun exercera ainsi sa marge de manœuvre pour améliorer sa situation. Ces manœuvres se situent à deux niveaux : 1) l'acceptation des dispositifs et l'alignement à la stratégie des entrepreneurs institutionnels ou 2) la résistance face à cette mise en application (Perret, 2009). En effet, certains acteurs vont soutenir la mise en application des dispositifs de gestion. Influencés par la communication qui se développe autour de ces dispositifs de gestion, ils vont les considérer comme une réponse crédible à leurs problèmes (Midler, 1986). Ils s'alignent aux choix des entrepreneurs institutionnels car ils les considèrent plus avantageux pour eux (DiMaggio et Powell, 1991). Certains vont jusqu'à créer des alliances avec les entrepreneurs institutionnels dans le but d'augmenter leurs propres profits. Ils défendront ainsi cette mise en place et travailleront du côté des entrepreneurs pour convaincre les indécis de l'utilité d'un tel projet.

D'autres acteurs ne verront pas le changement d'un œil positif. Ils résistent ainsi à la mise en place de ces nouveaux dispositifs de gestion. Ils restent encastrés dans leurs habitudes et dans leurs anciennes méthodes de travail et refusent tout changement. Ils le font d'une manière inconsciente car ils donnent beaucoup d'importance aux normes, structures et cultures organisationnelles et cherchent par tout moyen à maintenir le statu quo. Aussi bien, ils le font d'une manière consciente car ils refusent de perdre les avantages que les anciennes méthodes de travail leur offraient. Dans ce cas, l'adoption de nouveaux dispositifs peut créer des conflits.

2. Méthodologie de la recherche : trois études longitudinales dans trois secteurs différents

Le papier s'intéresse au changement institutionnel au niveau de l'organisation et en particulier à la phase de mise en oeuvre du changement. Il met en évidence les relations de cohabitation entre des entrepreneurs institutionnels et des agents résistants au changement au sein d'une même organisation. Pour étudier le changement au sein des organisations, Barley et Tolbert (1997) suggèrent qu'il faut adopter une perspective longitudinale. Dans notre recherche, nous essayons d'analyser d'une manière dynamique le processus d'institutionnalisation des dispositifs de gestion au sein des organisations. Pour cela, nous avons décidé d'utiliser une approche qualitative longitudinale. Ce genre d'approche favorise la confrontation de la théorie et du terrain. Ainsi, la méthodologie d'étude de cas est apparue comme la démarche la plus pertinente pour répondre à un tel objectif. La vision longitudinale de notre étude nous permettra d'analyser en profondeur un phénomène organisationnel qui s'étale sur un certain laps de temps. Ainsi, nous pourrions analyser la réaction des acteurs à différents moments. Nous observerons l'évolution de leur perception et leur comportement face aux pressions externes.

Selon Ménard (1991), dans une étude longitudinale les données recueillies doivent concerner au minimum deux périodes de temps distinctes. Nous avons donc décidé d'effectuer des entretiens à deux reprises dans le cas du e-government et du e-banking et à trois reprises dans le cas de l'ISO.

2.1. Méthode de collecte de données : Trois études de cas dans différents types d'organisation

Pour pouvoir comparer les résultats, nous avons effectué trois études longitudinales :

1. La première étude de cas correspond à la mise en place de l'e-government au Liban

Nous avons ainsi interviewé, à deux reprises, douze ministres et directeurs généraux des ministères de l'économie, de la justice, de la santé publique, des affaires sociales, des finances, et de la réforme administrative, responsables de la décision de la mise en place ainsi que dix entretiens auprès des salariés du secteur public.

La première étape a commencé en Août 2008. Les objectifs de ces entretiens étaient de comprendre l'origine du choix, connaître les raisons d'adoption, les facteurs internes et externes qui ont influencé ce choix, la façon dont les employés du secteur public ont été informés, leur réaction, et la réaction des directeurs généraux.

La deuxième étape a commencé en juin 2013. Ainsi, cinq ans après, nous avons interviewé les mêmes personnes de la première étape ou leur remplaçant. Les objectifs de cette étape étaient : d'évaluer l'état d'avancement, voir s'il y a eu de changement ou d'évolution de perception par rapport à cette mise en place, comprendre la nouvelle dynamique qui s'est mise en place.

2. La deuxième étude de cas correspond à la mise en place des normes ISO au sein d'une filiale libanaise d'une multinationale

La première phase a commencé en décembre 2007, au moment de l'initiation du projet et durant la période d'information et de communication qui a suivi la décision. Les entretiens ont duré trois mois. Nous avons ainsi interviewé l'ensemble des cadres décideurs de HL (6 responsables) et 10 employés choisis sur une base volontaire après concertation entre les salariés. Les objectifs de cette étape étaient de comprendre l'origine et les raisons d'adoption, connaître les facteurs internes et externes qui ont influencé ce choix, voir la réaction des responsables face à cette décision, et voir également la réaction des employés une fois qu'ils sont informés.

La deuxième étape a commencé sept mois après la fin de la première étape. Nous avons interviewé en septembre 2008 et durant trois mois les mêmes personnes de la phase une. Les objectifs de la deuxième étape étaient : d'évaluer la mise en application (ce qui a été fait et ce qui reste à faire), de voir s'il y a eu de changement ou une évolution de la perception des responsables ou celle des employés, de comprendre la nouvelle dynamique qui a été mise en place.

La troisième et dernière étape a commencé en juillet 2009, sept mois après la fin de la deuxième étape. Nous avons de nouveau interviewé les mêmes personnes de la première et la deuxième étape. Les objectifs de cette troisième étape étaient d'évaluer la mise en application finale (ce qui a fonctionné et ce qui a été écarté), et de mesurer le résultat perçu par les managers et les ouvriers.

3. La troisième étude de cas correspond à la mise en place du e-banking au sein d'une banque libanaise.

La première phase a commencé en janvier 2009. Les entretiens ont duré deux mois. Nous avons interviewé trois directeurs (directeur commercial, directeur des Systèmes d'Information et chef de projet e-banking) et cinq employés de la banque. Les objectifs de cette première étape étaient de comprendre l'origine et les raisons de cette décision, les facteurs internes et externes qui ont influencé ce choix, la réaction des responsables, la réaction des employés, ainsi que celle de l'ensemble des parties prenantes.

La deuxième étape a commencé une année après la fin de la première étape. Nous avons interviewé en février 2010 et durant trois mois les mêmes personnes de la première phase ou leur remplaçant. Les objectifs de cette étape étaient : d'évaluer l'état d'avancement, de comprendre l'impact de cette mise en place en termes de changement opérationnel ou en termes d'évolution de la perception des acteurs.

2.2. Méthode de traitement des données

Les entretiens enregistrés et retranscrits ont été analysés en utilisant le logiciel Dedoose. Nous sommes partis d'une liste de thèmes pour coder tous les entretiens en fonction des codes présentés dans le tableau 1.

Tableau 1 : Liste des thèmes

Liste de thèmes		Code
Existence de pressions externes	Pressions globales	PG
	Pressions locales	PL
Existence d'un entrepreneur institutionnel		EI
Motivation de l'entrepreneur institutionnel	Recherche d'augmentation du pouvoir	AP
	Motivé par les valeurs du changement	MC
Moyens utilisés pour soutenir le changement	Ressources	RE
	Réseaux	RS
	Pouvoir	PO
Réaction des autres acteurs	Réaction de simple alignement à la stratégie de l'entrepreneur institutionnel	AL
	Réaction d'alliance avec l'entrepreneur institutionnel	AC
	Réaction de résistance car refus du changement	RT
	Réaction de résistance car refus de perdre des avantages	RA
Résultats	Implémentation rapide et usage	IU
	Implémentation lente mais usage	DI
	Implémentation difficile et lente et non-usage	NU

3. Les résultats

En se basant sur les trois études de cas relatives à la mise en place de différents dispositifs de gestion, nous présenterons dans ce qui suit les résultats en se focalisant sur le rôle des acteurs dans le succès ou l'échec de cette mise en place.

3.1. Cas de l'implémentation du e-government au pays des cèdres

Depuis le début des années 2002, le projet d'implémentation du e-government est devenu une préoccupation majeure du gouvernement libanais (Harfouche, 2011). En effet, les entretiens montrent qu'il a été, peu à peu, conduit à implémenter l'e-government dans le but d'obtenir des subventions et de susciter l'appui des donateurs. « *Le gouvernement libanais n'avait pas comme objectif de mettre en place des e-services publics. Son objectif était de privatiser l'ensemble du secteur public pour rembourser une partie de la dette publique* » (EG11). A l'origine, c'est « *l'Union Européenne qui a lancé ce projet et a octroyé un don de 50 millions*

d'euros pour la réforme administrative et pour l'introduction des technologies de communication et de l'information » (EG2). Le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD), la Banque Mondiale, le Fonds Monétaire International ont également joué un rôle important. « En 2001, la PNUD nous a demandé de fixer une 'e-stratégie' nationale qui peut préparer la mise en place du e-government. » (EG1). « Pour cela, le PNUD a instauré un don ouvert. [...] Mais, une fois les crédits octroyés, le gouvernement devait impérativement présenter un projet [...]. C'est ainsi que la 'stratégie e-gov' a été définie » (EG4). « Les donateurs comme la Banque Mondiale et le Fonds Monétaire International sont arrivés avec leurs idées. Ils imposaient leur plan » (EG5).

« Mais ce projet ne progressait pas car il ne bénéficiait pas du soutien de tous les membres du gouvernement » (EG14). « Nous avons rénové l'infrastructure, fourni l'équipement et formé le personnel sans heurts. C'est au moment de la mise en place des e-services que les obstacles surviennent. Ils étaient de deux types: manque de décision politique et résistance de la part du personnel qui risquait de perdre son pouvoir » (EG4).

Mais « le PNUD continuait à imposer des règles pour soutenir la mise en place du e-government ». « L'Union Européenne (UE) est même allée, en 2004, jusqu'à l'utilisation de sanctions surtout quand le gouvernement libanais n'a pas respecté ses engagements quant aux délais annoncés » (E13). « Comme le gouvernement de Hariri ne répondait pas aux exigences de l'Union Européenne, cette dernière a décidé de retirer les fonds pour les accorder à la Jordanie. Il restait environ 30 millions d'euros ».

Sous pressions globales, des entrepreneurs institutionnels ont soutenu le changement.

« C'est alors que les choses ont bougé. J'ai fait plusieurs contacts et trouvé des idées » (EG3). « J'ai osé dire à haute voix que l'absence d'une décision politique soutenant l'adoption du e-government embarrasse l'Etat à l'égard de ses donateurs et affaiblit notre crédibilité » (EG18). « Nous étions pressés par le temps, je devais faire vite sinon les européens nous retireraient l'argent » [...] « Ils m'ont bien fait comprendre que je devais terminer en 2004 ou ils envoyaient l'argent ailleurs » (EG15).

La pression globale a continué durant des années. Mais comme les donateurs ne connaissaient pas le terrain libanais, les décideurs au sein du gouvernement libanais ont réussi à plusieurs reprises à retirer les dons sans aucun progrès lié à la mise en place. L'implémentation de l'e-government est donc devenue symbolique.

« Nous sommes allés à la conférence Paris I avec le projet de modernisation de l'administration et de l'adoption du e-government. Après avoir reçu les donations et les aides, rien ne fut réalisé. Les résultats étaient décevants. Et avant Paris II, le gouvernement a essayé d'accélérer les événements car on ne pouvait nous y rendre les mains vides. Les donateurs exigeaient des comptes rendus. Pareil, trois semaines avant Paris III, le gouvernement a décidé d'accélérer la mise en place » EG12.

*« Mais, tout seul, je ne pouvais rien faire. Je n'étais qu'un ministre sur trente » (EG2).
« Même si le pays en avait besoin, par la volonté du prince (le premier ministre), il a été décidé de ne rien faire parce qu'il avait envie de ne rien faire, parce qu'il voulait utiliser l'argent ailleurs » (EG17).*

« Parce que certain se considérait comme un prince avec sa cour. Il avait vécu longtemps en Arabie Saoudite et il se croyait dans un système politique Royale. Les gens venaient lui dire : 'Attendez, nous nous sommes engagés à faire ceci', la réponse était en permanence : 'Je me fiche de ce qui a été décidé. Faites ce que je vous demande de faire'. Il suffisait que quelque chose soit proposée pour qu'elle soit automatiquement refusée ou mise dans un tiroir pendant des années » (EG15).

« Le premier ministre avait une armée de conseillers. Lorsqu'on proposait le projet, il était directement transféré chez le conseiller pour les technologies. Ce dernier est devenu quasiment ministre. Il faisait vraiment tout. Comme ce super conseiller en question n'était heureux ni du projet, ni de ceux qui l'ont ramené, ni de ceux qui s'en chargeaient, le projet n'avancait pas ».

Comme dans beaucoup de pays en voie de développement (Ciborra 2005, Ciborra et Navarra 2005, Dada 2006), l'implémentation du e-government au Liban s'est soldée sur un échec. L'adoption de l'e-government était lente et n'a pas conduit à une réforme ou à une amélioration de la qualité des services. Au contraire, elle a créé de nouveaux problèmes. Ainsi, douze ans après le lancement du projet, les e-services n'existent pas encore. Malgré les efforts des entrepreneurs institutionnels, malgré l'existence des ressources, le manque de pouvoir a bloqué la mise en place.

Aujourd'hui, la situation n'a pas donc trop changé. Pour la majorité des libanais, l'administration publique continue à souffrir des mêmes problèmes : une mauvaise qualité de

services, des formalités administratives compliquées, des mesures arbitraires, de la lenteur et de la corruption.

3.2. Cas de l'implémentation des normes ISO 14001 au sein d'une filiale

La mise en place des standards ISO 14001 était le résultat d'une pression globale. C'était la maison-mère qui était à l'origine du projet d'implémentation de ces normes. En effet, comme le montre l'entretien avec le PDG, « *le projet de certification qualité ISO 14001 a été décidé au niveau international* » (IS1).

« Le secteur d'activité de notre filiale génère du CO₂ et émet de gaz à effet de serre. De ce fait, le groupe a demandé à ses filiales de se certifier ISO 14001 » (IS6).

« La filiale ne pouvait que respecter cette obligation malgré que cette pratique n'était pas perçue comme nécessaire par la filiale libanaise » (IS2).

Ce contexte est proche de ce que Kostova et Roth (2002) appellent 'dualité institutionnelle'.

Un plan de travail a été rapidement mis en place par la direction et des réunions ont été organisées dans le but d'informer et de préparer les employés à ce changement. « *Ces réunions n'ont pas réussi à clarifier les enjeux aux employés. Le côté pratique des normes n'était pas très clair et par conséquent, les employés ont résisté à la mise en place* » (IS1). En plus, cette nouvelle norme engendre des changements dans les pratiques de travail. Certains employés ne comprenaient pas l'utilité d'un tel changement.

Après les premières applications, les résultats étaient décevants. « *Le système est devenu lourd et inefficace, ce qui a augmenté la bureaucratie. Quant aux employés, ils se doutaient que derrière ces pratiques se cache un projet de réduction d'effectif* » (IS7).

Les employés se sont organisés pour bloquer l'utilisation des nouvelles normes.

« Certains ont même vu dans ces pratiques un danger personnel et ont organisé des sit-in. Ils sont même allés loin en mobilisant les représentants politiques de leur région ou de leur parti politique, ou même leurs responsables religieux » (IS11).

« Face à cette résistance, la direction est restée sans réaction (1 à 2 mois) » (IS8).

Face à cette résistance, quelques membres du management de la filiale ont réussi à prendre du recul et à se désencastrer de ce contexte car ils étaient convaincus de l'importance stratégique

de ce projet. Ils se sont transformés en entrepreneurs institutionnels et ont porté ainsi le projet en négociant avec le comité de la direction de l'entreprise et en demandant le support de la maison-mère.

« Un manager soutenu par des forces politiques locales, a contacté la maison-mère » (IS13). « Suite à sa visite rapide en Europe, il est revenu en tant que directeur du projet. Sa première réaction était de convoquer les syndicats pour négocier un plan de licenciement » (IS14). « Rapidement, un plan a été mis en place. Ce plan contenait deux volets : un plan de licenciement collectif et un programme de formation pour permettre aux employés d'apprendre à bien utiliser ces normes » (IS16).

Ainsi, grâce à, leurs réseaux, les entrepreneurs institutionnels ont réussi à gagner l'appui de la maison-mère. Ils ont pu trouver ainsi les ressources et le pouvoir nécessaires pour concrétiser ce projet. Quand les procédures sont devenues formellement établies et documentées, les employés les avaient suivies. Ils ont ainsi appris à leur en accorder de la valeur.

3.3. Cas de l'implémentation du e-Business au sein d'une banque

En 2005, la banque a décidé d'investir dans la mise en place du e-banking. A l'époque, elles étaient rares les banques libanaises qui offraient ce service. Cette décision est venue suite à la demande des clients résidants à l'étranger. En effet, les chargés de relations clientèle internationale ont transmis, à la direction générale, la demande provenant des clients de la diaspora qui exigeaient des possibilités de suivi à distance via internet. C'était également la demande des clients locaux. En effet, ces nouveaux dispositifs leur offraient de nombreux bénéfices :

« Les clients peuvent suivre au jour le jour leurs comptes, leurs prêts personnels, leurs échéances, ... faire une simulation de crédit, ainsi que d'autres services » (B05).

« Les e-services sont plus rapides. S'ils veulent consulter leurs comptes, par l'e-banking est plus rapide que de d'aller dans une agence... C'est plutôt une façon moins encombrante pour le client. C'est beaucoup plus facile de se connecter et de cliquer que d'aller à la banque, garer la voiture, descendre, prendre un numéro ticket, et attendre une demi-heure avant de pouvoir parler avec un conseiller. Avec le e-banking, le client peut tout savoir en un click » (B03).

Les entrepreneurs institutionnels qui ont porté le projet l'ont fait parce qu'ils considèrent que ce type de service possède un fort potentiel. Ils ne voulaient pas arriver en retard sur un marché potentiellement intéressant.

« Pour nous le e-banking était un projet d'avenir parce que nous n'avons pas envie d'être des followers dans ce domaine. Notre objectif est d'être le leader du marché » (B02).

Les porteurs du projet possédaient le pouvoir et leurs décisions étaient soutenues. *« Le chef de ce projet était également l'administrateur des systèmes ?? de la banque. S'il existe un Dieu au sein de cette banque... c'est lui. Il pouvait tout faire sans même demander d'autorisation » (B04).*

Tous les moyens ont été mis en place pour réussir l'implémentation dans les délais.

« Dès le départ, nous avons mis le nécessaire pour être vite fonctionnel. Nous n'avons pas voulu des mi-solutions. J'avais donné mon aval sur un grand budget pour le meilleur résultat possible » (B01).

La banque a recruté des professionnels très compétents. *« Nous avons également financé des sessions de formation à ces nouvelles recrues » [...]. Ensuite, « ils ont suivi des sessions de formation à l'étranger » (B02).*

L'objectif affiché de ce projet était *« la volonté d'offrir plus d'autonomie aux clients » (B03).*

« On a diversifié les services en proposant une large gamme de services en ligne. On a ouvert la possibilité au client de devenir autonome dans la gestion de son programme. Il peut se connecter en utilisant son numéro de la carte de fidélisation. Il peut ainsi gérer son compte d'une manière autonome » (B06).

Un large plan de communication interne et externe a accompagné la mise en place. Le chef du projet avait les moyens pour impliquer tout le monde. En effet, l'ensemble des composantes de la banque a été mobilisé dans la mise en place. Donc, au moment du lancement des e-services, tout le monde attendait l'e-banking.

En interne, le message principal qui a accompagné l'implémentation est que ces e-services permettent aux conseillers de mieux réussir leur mission auprès des clients. Ainsi, *« ils pourront vendre plus de services et gagner plus en commission » (B03).*

« Le e-banking ne pourra jamais remplacer les agences et le contact humain. L'objectif n'est pas de substituer les agences par le e-banking, ne pas remplacer le contact face-à-face par les e-services. Nous avons conçu les e-services dans une logique de complémentarité avec les services traditionnels. Il y aura toujours des agences bancaires. Leur nombre augmentera même. Le conseiller deviendra une sorte de consultant qui conseille les clients comment investir et/ou placer leur argent. Il peut les aider dans leur choix. Son rôle s'améliorera et son salaire augmentera. Le contact humain restera une nécessité. Il ne disparaîtra pas. Le e-banking aidera les clients dans leurs opérations courantes, pour lesquelles ils n'ont pas besoin d'un conseiller » (B01).

Il n'y a pas eu de résistance de la part des acteurs car tout le monde voulait faire partie de cette révolution. Le personnel en contact espérait améliorer sa relation avec les clients.

Selon les conseillers clientèle, les clients qui ont essayé les e-services les trouvent utiles et peu-complexes : *« Pour parler de la réaction client, nous avons eu un feed-back positif. La clientèle n'a pas été choquée du design des e-services. Du côté de l'esthétique, le site a été jugé plutôt friendly-user. Ils l'ont trouvé peu compliqué... » (B07).*

Les résultats de l'implémentation sont positifs. La banque considère qu'elle a gagné la confiance de ses e-consommateurs.

« Il fallait que notre réponse soit à la hauteur des attentes des clients. Comme on l'a fait, on a réussi à gagner leur confiance. Par exemple, en répondant aux réclamations du client sous 48 heures, il reçoit une réponse à la hauteur de ses attentes, il remarque ainsi l'efficacité de la banque et on gagne ainsi sa confiance (B03).

« Nous n'avons pas eu de difficultés. Dans l'ensemble, on avait beaucoup de rigueur sur ce point-là, ce n'est pas parce qu'on les a invité à aller en ligne qu'on peut travailler moins, au contraire il y a des analyses, des enquêtes et des réponses adaptées » (B06).

4. Interprétation et conclusion

L'introduction d'un nouveau dispositif de gestion crée une dynamique organisationnelle caractérisée surtout par un soutien au changement et/ou une résistance à ce changement. Le contexte social de certains acteurs leur permet d'être plus attentifs aux pressions globales. Ces acteurs ont plus tendance à agir en tant qu'entrepreneurs institutionnels. Alors que les autres acteurs ne percevront que les pressions locales visibles à tout le monde.

Tableau 2 : Tableau comparatif des résultats

	Implémentation du e-government	Mise en place des normes ISO14001 au sein d'une filiale d'une multinationale	Implémentation du e-banking au sein d'une banque
Dispositif	E-government	Les normes ISO14001	E-Banking
Pressions globales en faveur de la mise en place	Pressions provenant de la banque mondiale, du FMI, des donateurs...	Pressions provenant de la maison-mère	Pressions provenant de la diaspora libanaise
Pressions locales	Environnement politique partagé entre ceux qui sont favorables et ceux qui sont défavorables	L'environnement local considère qu'il existe d'autres priorités	Pressions locales favorables
Action des entrepreneurs institutionnels (EI)	Adoption symbolique	Alliance avec la maison-mère pour guider la mise en place	A l'origine du lancement du projet
Raisons derrière le choix des EI	Pour recevoir des aides financières de la part de la banque mondiale et du FMI	Pour gagner en pouvoir	Légitimer leur action
Ressources/Réseaux/Pouvoir	Présence des ressources Absence du pouvoir	Présence des réseaux Présence des ressources	Présence des ressources, des réseaux et du pouvoir
Réaction des autres acteurs (AA)	Résistance	Résistance à la mise en place et organisent des sit-in.	Alignement
Raisons derrière le choix des AA	Volonté de maintenir leur pouvoir	Augmenter leurs propres profits	Améliorer leur position
Résultats : réussite ou échec de mise en place	Implémentation difficile, lente et échec	Implémentation lente mais réussie	Implémentation rapide et réussie
Raison de réussite/échec	Malgré la pression des donateurs, les EI	Réussite car la maison mère a soutenu	Réussite car alignement entre

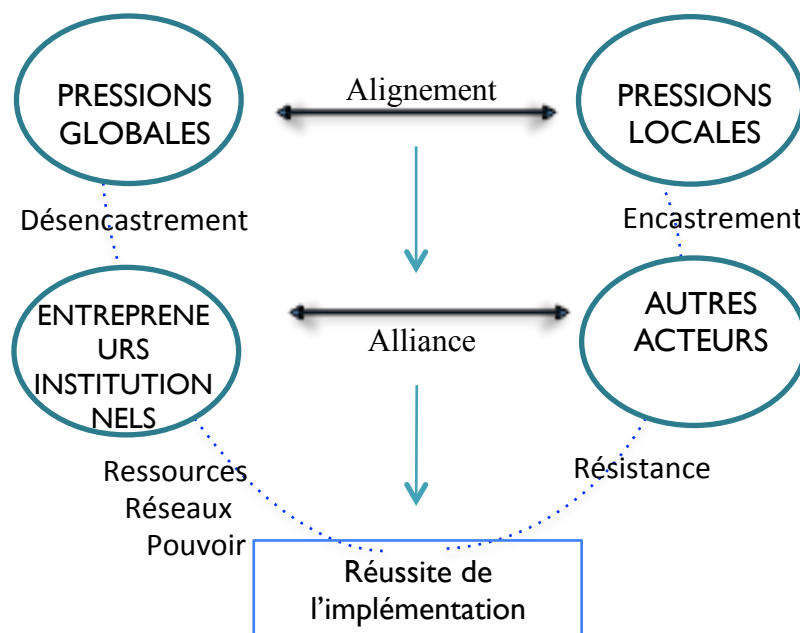
	n'avaient pas suffisamment de pouvoir pour convaincre les autres acteurs	financièrement la filiale	pressions globales et pression locales
--	--	---------------------------	--

Quand il y a alignement entre pressions externes globales et pressions locales, les entrepreneurs institutionnels rencontrent moins de résistance du fait qu'une grande majorité des acteurs est consciente de la nécessité du changement.

Les acteurs qui ne perçoivent que les pressions locales ont tendance à résister au changement si celui-ci résulte d'une pression externe globale non alignée à une pression locale.

Les entrepreneurs institutionnels qui sont à l'origine de l'adoption des dispositifs doivent mobiliser les ressources, leur réseau et leur pouvoir pour bien réussir l'institutionnalisation.

Une fois institutionnalisés, les nouveaux dispositifs, donneront le pouvoir à ceux qui sont à l'origine de leur mise en place. Ainsi, ils favoriseront les entrepreneurs institutionnels et leurs alliés et en défavoriseront les résistants. L'entrepreneur institutionnel et ses alliés acquerront un rôle central au sein de l'organisation. Cette centralité au sein des réseaux sociaux les rend inéluctables et leur offre une posture privilégiée et ceci au détriment des autres acteurs.



A travers l'adoption, les entrepreneurs institutionnels cherchent également à légitimer certaines de leurs actions dans le but de faire croire qu'ils agissent pour améliorer la situation de l'organisation.

En conclusion, l'approche sociologique étendue de la théorie néo-institutionnelle explique les réactions des acteurs face à de nouveaux dispositifs de gestion. Elle ouvre des voies de recherches prometteuses dans ce domaine. La première voie est de situer le rôle de l'ensemble des acteurs dans le processus d'institutionnalisation. La deuxième voie est d'approfondir les alliances qui se créent suite à l'introduction d'un nouveau dispositif. Reste également la troisième voie liée à l'étude des conflits qui se créent entre acteurs désencastrés et acteurs encastés et les méthodes potentielles de résolution de ces conflits.

Références

Barley S., Tolbert P. (1997), Institutionalization and Structuration: Studying the links between Action and Institution, *Organization Studies*, Vol 18, N 1, pp. 93-117

Battilana, et al. (2009). "How Actors Change Institutions: Towards a Theory of Institutional Entrepreneurship." *The Academy of Management Annals*: 65-107

Beckert, J. (1999), Agency, Entrepreneurs, and institutional change. The role of strategic choice and institutionalized practices in organizations, *Organization Studies*, volume 20, n: 5, pp. 777-799

Boussard, V., Maugeri, S. (dir.), (2003) *Du politique dans les organisations. Sociologies des dispositifs de gestion*, Paris : l'Harmattan,

BERNOUX Philippe, (2003), "Encyclopédie des Ressources Humaines, Paris, ALLOUCHE José (dir.), GAZIER Bernard, HUAULT Isabelle, LOUART Pierre, SCHMIDT, Géraldine (comité de pilotage), Vuibert_2003"

Boxenbaum, E. & Battilana, J. (2005). Importation as innovation: Transposing managerial practices across fields. *Strategic Organization* 3(4): 1-29.

Charreaux G. (2009), « Concilier Finance et Management, un problème d'architecture organisationnelle », *Revue Française de Gestion*, 2009/8-9, n° 198-199, p. 343-368.

- Ciborra, C., (2005), "Interpreting e-government and development: Efficiency, transparency or governance at a distance?", *Information Technology & People*, Vol. 18 Iss: 3, pp.260 – 279
- Ciborra, C., Navarra, D. (2005), Good governance, development theory, and aid policy: risks and challenges of e-government in Jordan. *Information technology for development*, 11 (2). pp. 141-159.
- Dada, D., (2006), "The failure of e-government in developing countries: A literature review", *the electronic journal on information systems in developing countries*, 26, 7, 1-10
- Demers, C. (1999). De la gestion du changement à la capacité à changer: l'évolution de la littérature sur le changement organisationnel de 1945 à aujourd'hui. *Gestion-revue internationale de gestion*, automne 1999, 24 (3): 131-139.
- DiMaggio P. (1988), Interest and agency in institutional theory, In *Institutional Patterns and Organizations: Culture and Environment*, pp. 3-21, Lynne G. Zucker, ed. Cambridge.
- DiMaggio, P. and Powell. W. (eds) (1991), *The New Institutionalism in Organisational Analysis*, Chicago University Press, Chicago
- DiMaggio, P., Powell, W. (1983) The Iron-Cage Revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational field, *American sociological review*, , vol 48, April, pp.147-160.
- DiMaggio, P., (1988) 'Interest and agency in institutional theory', in *Institutional patterns and organizations*. L. Zucker (ed), 3-22. Cambridge, MA: Ballinger.
- DiMaggio, P., (1991) 'Constructing an organizational field as a professional project: U.S. Art Museums, 1920-1940'. In *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. W. W. Powell and P. J. DiMaggio (eds), 267-292. Chicago: Chicago University Press
- Fligstein, N. (2001). Social skills and the theory of fields. *Sociological Theory*, 19(2): 105-125.
- Harfouche, A. (2011), « E-administration et réforme des services publics dans les pays en voie de développement : Entre promesse et réalité. Cas du LIBAN », coordonné par R. Fouchet, C. Du Boys, B. Tiberghien, *Management Public Durable : dialogue autour de la Méditerranée*, Edition de l'Institut de Management Public et Gouvernance Territoriale (IMPGT - Université Aix-Marseille) et le Groupe Européen pour l'Administration Publique (GEAP).

- Harfouche, A., Arida, J. (2012), « Le processus d'institutionnalisation des outils de gestion normalisés et rôle des acteurs au sein d'une filiale d'une multinationale », Congrès des IAE 2012, Poitiers, Juin 2012.
- Hoffman A.J., Ventresca M. (2002), Introduction. In A.J Hoffman et M. Ventresca (Eds.), *Organizations, policy and the natural environment: Institutional and strategic perspectives*, pp. 1-27. Palo Alto, CA: Stanford University Press.
- Holm, P. (1995). The dynamics of institutionalization: Transformation processes in Norwegian fisheries. *Administrative Science Quarterly*, 40 (3): 398-422.
- Kostova T., Roth K. (2002), Adoption of an organizational practice by subsidiaries of multinational corporations: institutional and relational effects, *Academy of Management Journal*, Vol 45, N 1, pp. 215-233.
- Leca B., Huault I. (2009), Pouvoir. Une analyse par les institutions, *Revue Française de Gestion*, vol 35. N°193, pp. 133-149.
- Leca, B. et Naccache, P. (2006), A Critical Realist Approach to Institutional Entrepreneurship. *Organization*, 13(5): 627-651
- Maugeri S. (2007) "Travail, dispositifs de gestion et domination" Communication aux XIes Journées de Sociologie du Travail - 20/22 juin
- Menard, S. (1991) *Longitudinal Research*, Newbury Park: Sage Publications.
- Meyer J. W. et Rowan B. (1977), « Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony », *American Journal of Sociology*, pp. 340 – 363.
- Midler, C. (1986), Logique de la mode managériale, *Annales des mines, gérer et comprendre*, pp.74-85
- Peng M.W., Luo Y., Managerial Ties and Firm Performance in a Transition Economy: The Nature of a Micro-Macro Link, *The Academy of Management Journal* Vol. 43, No. 3 (Jun., 2000), pp. 486-501
- Perret, V. (2009), Quand le changement devient soluble ou l'idéologie managériale du changement organisationnel, dans Golsorkhi, Huault et Leca (Coord), *Critique du management : une perspective française*, Chap III.1, 209-231, Presses de l'Université de Laval.
- Pfeffer, J., Salancik, G. R (1978). *The external control of organizations: a resource dependence perspective*. New York: Harper et Row.

- Prahalad, C.K. and Doz, Y L. (1987). *The Multinational Mission, Balancing Global Integration with local Responsiveness*. New York: Free Press; London: Collier Macmillan
- Rao, H. (1998). Caveat emptor: The construction of nonprofit consumer watchdog organizations. *American Journal of Sociology*, 103(4): 912-961.
- Scott B. Droege, MR. M, (2010). Process mechanisms of institutional entrepreneurship, *Journal of Developmental Entrepreneurship* Vol. 15, No. 2 (2010) 205–230
- Scott R. (2004), *Institutional Theory: Contributing to a Theoretical Research Program*, In *Great Minds in Management: The Process of Theory Development*, Ken G. Smith and Michael A. Hitt, eds. Oxford UK: Oxford University Press.
- Scott, P. (1995) *The Meanings of Mass Higher Education*. Buckingham: Open University Press.
- Scott, R. (2001) *Institutions and Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage, 2nd ed. ,
- Scott, R., (1992), *Organizations: rational, natural, and open systems*, Prince-Hall International Eds
- Wade-Benzoni, K.D., Hoffman, A.J., Thompson, L.L., Moore, D.A., Gillespie, J.J., & Bazerman, M. H. (2002). Barriers to resolution in ideologically based negotiations: the role of values and institutions. *The Academy of Management Review*, 27 (1), 41-57.
- Zilber, T.B. (2002). Institutionalization as an Interplay Between Actions, Meanings and Actors: The Case of a Rape Crisis Center in Israel. *Academy of Management Journal* 45(1): 234-254
- Zimmerman, M. and Zeitz, G. (2002), *Beyond Survival: Achieving New Venture Growth by Building Legitimacy*, *The Academy of Management Review* Vol. 27, No. 3 pp. 414-431