

Revisiter le processus dynamique d'adoption d'une innovation managériale au prisme du rôle des agents internes et externes¹

DUBOULOZ Sandra

Université Savoie Mont Blanc, IREGE

sandra.dubouloz@univ-smb.fr

MATTELIN-PIERRARD Caroline

Université Savoie Mont Blanc, IREGE

caroline.mattelin@univ-smb.fr

SAINT-MICHEL Sarah

Université Paris-Dauphine, Université PSL, CNRS, DRM

sarah.saint-michel@dauphine.psl.eu

D'HEROUËL Servane

servaneh7@gmail.com

¹ Une version précédente de cet article avec un seul cas a déjà été communiquée : DUBOULOZ S. (2015). L'adoption d'une innovation organisationnelle et managériale : un processus revisité. *24ème congrès de l'Association Internationale de Management Stratégique* (AIMS – Paris, Juin 2015).

Résumé :

Cette recherche explore l'adoption des innovations managériales (IM) via une approche processuelle, remettant en question le modèle linéaire, séquentiel et rationnel dominant. A travers l'analyse des rôles des agents impliqués, elle met en lumière les boucles de rétroaction, les chevauchements et les ajustements continus qui caractérisent ce processus, influencé par des facteurs institutionnels, culturels et organisationnels. L'étude s'appuie sur deux cas longitudinaux : une grande entreprise et une PME qui ont respectivement adopté des IM (lean management et l'entreprise libérée). Cette recherche enrichit la littérature en proposant un modèle dynamique et itératif de l'adoption d'une IM, loin des simplifications séquentielles actuelles, et valorise les interactions contextuelles et humaines.

Mots-clés : innovation managériale, adoption, approche processuelle, rôle des agents

Revisiter le processus dynamique d'adoption d'une innovation managériale au prisme du rôle des agents internes et externes

Cette recherche vise à explorer l'adoption des innovations managériales (IM) en empruntant une approche processuelle et en questionnant la modélisation rationnelle, linéaire et séquentielle qui domine actuellement la littérature (Ansari et al., 2010 ; Bocquet et al., 2019 ; Hollen *et al.*, 2013). Cette modélisation est effectivement remise en question par certains auteurs qui admettent des boucles de rétroaction, un chevauchement entre les étapes ou, au contraire, une disparition de certaines d'entre elles (Akbar *et al.*, 2018 ; Damanpour, 2020), sans pour autant faire l'objet de recherches approfondies, ce que regrettent Khosravi *et al.* (2019) dans leur revue systématique de la littérature relative aux IM.

Loin d'être un simple événement unique limité à un temps t , l'adoption des IM serait davantage un processus dynamique et itératif influencé par des facteurs institutionnels, culturels et organisationnels (Damanpour & Aravind, 2012). Comme le soulignent Aarikka-Stenroos *et al.* (2017) et Alter (2010), les réseaux et les apprentissages collectifs jouent un rôle crucial dans la gestion des processus d'innovation, notamment sur le marché des modes managériales (Abrahamson, 1991, 1996 ; Gilbert *et al.*, 2017 ; Staw & Epstein, 2000). Toutefois, les études actuelles tendent à s'arrêter à la phase de décision, négligeant les phases ultérieures (i.e., mise en usage et poursuite de l'usage).

Notre recherche vise donc à apporter un modèle plus réaliste du processus d'adoption d'une IM par une compréhension fine du rôle et des influences des agents internes et externes. Pour ce faire, nous étudions l'ensemble du processus d'adoption, entendu comme la décision d'adopter, la mise en usage et poursuite de l'usage d'une innovation préalablement

générée ou établie (Damanpour & Wischnevsky, 2006) à travers deux études de cas longitudinales (un cas d'une grande entreprise ayant adopté le Lean Management et un cas d'une PME ayant adopté l'Entreprise Libérée). L'approche processuelle inspirée des travaux de Langley (1999), permet de capturer les dynamiques complexes et évolutives de l'adoption. Ces IM, reconnues pour leur potentiel transformationnel (Battistelli *et al.*, 2023 ; Dubouloz, 2013 ; Hamel, 2006), semblent particulièrement propices à l'étude des interactions entre acteurs internes et externes qui sous-tendent leur processus d'adoption.

En nous appuyant sur les travaux sur l'IM (e.g., Birkinshaw *et al.*, 2008 ; Damanpour *et al.*, 2018 ; Dubouloz, 2023), nous mettons en évidence que l'adoption est loin d'être un processus linéaire. Elle implique des allers-retours, des ajustements continus et des apprentissages itératifs influencés par des facteurs contextuels et humains (Abrahamson, 1991 ; Akrich *et al.*, 2002). Cette recherche contribue ainsi à enrichir la littérature en proposant un modèle dynamique et nuancé du processus d'adoption, tout en révélant le rôle crucial des acteurs internes et externes dans la co-construction, la mise en usage et la pérennisation des IM.

La structure de cet article est organisée comme suit : dans une première partie, nous présentons l'approche processuelle de l'adoption d'une IM tel que proposé actuellement dans la littérature, combinant les perspectives institutionnelle, culturelle et rationnelle de l'IM (Birkinshaw *et al.*, 2008). La deuxième partie est consacrée à la méthodologie basée sur deux études de cas longitudinales. Dans une troisième partie, nos résultats nous conduisent à proposer une nouvelle modélisation du processus d'adoption d'une IM dans une approche dynamique, culturelle et se départissant de la perspective purement rationnelle. Enfin, nous en discutons les implications pour la littérature et la pratique dans une quatrième partie.

1. L'ADOPTION D'UNE INNOVATION MANAGERIALE : ENSEIGNEMENTS ET LIMITES DE LA LITTERATURE

L'IM suit deux processus distincts : la génération (i.e., génération des pratiques managériales nouvelles pour une population d'entreprises) et l'adoption (qui consiste à les acquérir et à les utiliser) (Damanpour, 2014). Alors que le processus de génération a fait l'objet d'une analyse approfondie (Birkinshaw *et al.*, 2008), celui relatif à son adoption reste peu explorée et souvent assimilé à celui des innovations technologiques malgré leurs différences (Dubouloz, 2013).

1.1. LE PROCESSUS D'ADOPTION D'UNE INNOVATION MANAGERIALE

La majorité des modèles d'adoption sont ainsi linéaires, séquentiels et rigides. Les modèles interactifs, tels que la chaîne interconnectée (Kline & Rosenberg, 1986) ou le modèle tourbillonnaire (Akrich *et al.*, 1988), introduisent des rétroactions et interactions, mais se concentrent sur la R&D technologique. Transposer ces modèles aux IM reste complexe (Loilier & Tellier, 1999). Même les modèles intégrant des cycles répétitifs (Zbaracki, 1998) continuent de structurer le processus de manière relativement ordonnée comme une progression de phases séquentielles. Au final, des processus les plus synthétiques de Damanpour & Schneider (2006) et Damanpour (1991) aux processus les plus développés (jusqu'à 7 phases) de Meyer & Goes (1988) et Wischnevsky & Damanpour (2006), les recherches s'accordent sur un processus en quatre principales phases. La **phase d'initiation** englobe l'identification des problèmes ou besoins, la recherche de solutions, leur évaluation et les échanges internes, aboutissant à la décision d'adopter l'IM (Damanpour, 1991 ; Damanpour & Schneider, 2006). La **phase de décision** inclut des étapes comme la prise de conscience des besoins, l'évaluation des options et la sélection de la meilleure solution (Meyer & Goes, 1988 ; Wolfe, 1994). La **phase d'implémentation ou mise en usage** concerne la préparation, l'adaptation, et l'usage initial de l'IM. Meyer et Goes (1988) la divise en deux étapes, essai puis acceptation ou la résistance des membres serait alors déterminante (Damanpour, 1991). Bocquet, Dubouloz et Chakor (2019) la décompose quant à eux en deux sous-phases : première mise en usage et phase avancée

d'usage. Dans cette phase, les membres de l'organisation acceptent ou font preuve de résistance à l'égard de l'IM adoptée (Damanpour & Schneider, 2006). **La phase de routinisation ou poursuite de l'usage** marque l'intégration complète de l'innovation, devenue routine, permettant d'évaluer son succès (ibid.). La routinisation s'opère lorsque l'ensemble des membres de l'organisation affectés choisissent d'utiliser l'IM et qu'elle n'est plus appréciée comme un caractère différenciant (Alänge *et al.*, 1998 ; Damanpour, 2014).

Malgré les critiques formulées face à l'approche par phases ou *weak process*, elle présente toutefois l'intérêt majeur de simplifier la réalité et représente une première étape pour appréhender le processus complexe qu'est l'adoption d'une IM (Pina e Cunha *et al.*, 2024). Nous retenons ainsi les quatre phases détaillées par Dubouloz (2023) comme première grille de lecture du processus d'adoption d'une IM. En effet, un processus avec un trop grand nombre de phases accroît la difficulté à distinguer le passage d'une phase à l'autre puisque les frontières entre les phases restent ambiguës (Langley, 1997). Il semble par contre important de différencier la phase d'implémentation ou mise en usage, par rapport à la routinisation ou poursuite de l'usage, puisque la pérennisation des IM n'a rien d'automatique. Beaucoup sont d'ailleurs abandonnées (Bardon *et al.*, 2019 ; Fox, 2020).

1.2. LIMITES DES APPROCHES DOMINANTES DE L'ADOPTION D'UNE INNOVATION MANAGERIALE

Les modèles du processus d'adoption d'une innovation le présentent ainsi généralement comme séquentiel et linéaire, ancré dans une perspective rationnelle. Pourtant, d'autres perspectives telles que les perspectives néo-institutionnelle, culturelle, multidimensionnelle peuvent permettre d'apporter un premier regard critique sur le processus d'adoption dominant (Birkinsahw *et al.*, 2008 ; Volberda *et al.*, 2014). De plus, ce processus est souvent décrit comme "universel", supposé convenir à tout type d'innovation, technologique ou non. Pourtant, selon Daft (1978) et son « dual model de l'innovation organisationnelle », les innovations non

technologiques répondent à un mode d'adoption spécifique, très différent de celui nécessaire dans le cas de l'adoption d'innovations technologiques. Enfin, ils adoptent une approche centrée sur l'intra-organisationnel, négligeant largement le rôle des agents externes et de l'environnement des organisations adoptantes.

1.2.1. Les apports critiques des perspectives néo-institutionnelles

Les théories néo-institutionnelles montrent comment les organisations subissent des pressions d'agents externes et de leur environnement. Selon DiMaggio et Powell (1983), les organisations adoptent parfois des pratiques non pour leur efficacité, mais pour renforcer leur légitimité, via un phénomène d'« isomorphisme institutionnel ». Celui-ci se manifeste par : (1) des pressions normatives, où les organisations répondent aux attentes de leur environnement ; (2) un mimétisme, lorsqu'elles imitent des concurrents ou partenaires en situation d'incertitude ; (3) des contraintes coercitives, exercées par des acteurs externes dominants. Ces mécanismes mettent en évidence une dimension parfois « irrationnelle » et ambiguë de type « *fad and fashion* » notamment en phase de prise de décision (Abrahamson, 1991, 1996). Ils peuvent alors favoriser l'adoption d'IM dites établies, reconnues davantage pour leur légitimité et effet de mode que leur performance réelle (Hatchuel & David, 2007). Les modèles d'innovation ouverte (Chesbrough, 2006) vont aussi dans ce sens en montrant le rôle clé des connaissances externes dans les processus d'innovation, y compris étudier les IM (Dubouloz & Bocquet, 2013). Par ailleurs, des recherches empiriques récentes ont montré l'intérêt de marier les approches rationnelles et néo-institutionnelles pour une analyse plus riche des mécanismes à l'œuvre au cours des processus d'IM et l'intégration des rôles respectifs des agents internes et externes impliqués lors de ces processus (Desmarais *et al.*, 2022, 2025).

1.2.2. Les apports critiques des perspectives culturelles

La perspective culturelle cherche à comprendre comment l'innovation influence et est influencée par la culture organisationnelle. Elle agit à un niveau méso, en étudiant l'interaction

entre les attitudes individuelles face à l'innovation et les dynamiques organisationnelles, mais peut aussi s'étendre au niveau macro pour analyser l'impact des différences culturelles sur l'ouverture à l'innovation. Trois thèmes principaux sont abordés (Birkinshaw *et al.*, 2008) : (1) Les difficultés des organisations établies à changer en raison de leur **culture organisationnelle**, qui génère rigidité et inertie. (2) Les **dimensions rhétoriques et techniques** des IM (Zbaracki, 1998), soulignant les processus dialectiques qui façonnent la réalité de l'adoption ou de la diffusion d'une IM. La rhétorique peut soutenir l'innovation si elle reflète la réalité vécue, mais si elle propage des mythes d'efficacité, elle peut provoquer une contre-rhétorique. (3) Les adaptations nécessaires — politiques, techniques et culturelles — des IM ou des organisations qui les adoptent. Finalement, les IM, renforcées par ces adaptations, ne correspondent souvent pas aux attentes initiales des décideurs (Ansari *et al.*, 2010 ; Ansari *et al.*, 2014). Cette perspective culturelle aide à mieux comprendre l'adoption des IM en intégrant différents niveaux d'analyse : individuel, collectif, interne et externe.

1.2.3. Les apports critiques des perspectives de l'agence humaine

L'agence humaine, concept vaste, est souvent définie en psychologie comme la combinaison de l'intention et de l'action permettant la réalisation des choses (Chen & Hong, 2020). Bandura (2006) la décrit comme la capacité d'un individu à influencer intentionnellement son fonctionnement et les circonstances de sa vie. Trois niveaux d'action sont proposés : personnel (action individuelle), procuration (agence mandataire) et collectif (agence collective). Un agent agit sur lui-même et son environnement, même sans contrôle direct sur les conditions sociales. Un fonctionnement réussi dépend de la combinaison de ces modes d'action. Les croyances en l'efficacité personnelle, essentielles à l'agence humaine, motivent les actions (Caldwell, 2012). Dans les sciences de gestion, Giddens (1984) définit l'agence humaine comme la capacité d'action, incluant motivation, rationalisation et contrôle réflexif. Cette perspective pourrait réconcilier les sciences de gestion avec la possibilité d'une action libre au-delà de l'insistance

portée aux notions de contraintes (culturelle, organisationnelle...), de réalité (économique, technologique, ...) et de logique (financière, institutionnelle) (Abraham *et al.*, 2009). Alors que la position de l'agence humaine suggère que les agents sont relativement libres de leurs actions et qu'ils peuvent parfois être assez ingénieux pour surmonter ou contourner les contraintes techniques, culturelles, politiques, institutionnelles ou structurelles (Boudreau & Robey, 2005), qu'ils soient des agents centraux ou périphériques (Chung & Luo, 2008), leur rôle a souvent été ignoré ou minimisé (Clark, 2004). La littérature sur les IM a d'ailleurs peu exploré l'agence humaine, bien que certains modèles conceptuels, comme celui de la génération d'une IM (Birkinshaw *et al.*, 2008), l'aient mobilisée (Khosravi *et al.*, 2019 ; Volberda *et al.*, 2014). Nous n'avons trouvé qu'une seule étude qui mobilise explicitement cette perspective (i.e., Li *et al.*, 2022). Cette étude analyse si les équipes dirigeantes adoptent une approche rationnelle ou intuitive dans le processus de décision d'adoption d'une IM. Elle montre que les turbulences environnementales renforcent à la fois la rationalité et l'intuition des dirigeants, en rendant les routines obsolètes et en menaçant les performances. L'approche par l'agence humaine incite évidemment à ne pas se limiter aux décideurs mais à intégrer des agents de divers statuts, internes et externes. Comme le mentionne Alter (1993), l'acteur, l'agent, quel que soit son statut, n'est ni libre ni prisonnier par rapport aux contraintes. Il peut exercer une influence. Celui-ci peut mettre en œuvre sa propre rationalité, en évitant ou en modifiant ses contraintes. Finalement, les perspectives rationnelle, néo-institutionnelle, de l'agence humaine et culturelle ont souvent été mises en opposition. Pourtant, nous pouvons considérer qu'elles peuvent influencer significativement l'adoption d'une IM. Il paraît donc nécessaire d'étudier ce phénomène à travers ces différentes perspectives, idéalement en les intégrant dans un même modèle d'analyse (Bocquet & Dubouloz, 2023 ; Damanpour & Aravind, 2012).

2. UNE METHODOLOGIE QUALITATIVE BASEE SUR UNE ETUDE DE CAS COMPARATIVE

Pour améliorer la compréhension processuelle du phénomène social et complexe que représente l'adoption d'une IM, nous optons pour une démarche qualitative longitudinale reposant sur une étude de cas comparative.

2.1. PRESENTATION DES DEUX CAS D'ADOPTION D'UNE IM

IndusLean² est une entreprise industrielle de plus de 350 salariés qui a été érigée en exemple en termes de démarche Lean dans la région Rhône-Alpes. Elle fait partie d'un groupe d'environ 272 000 salariés. Elle a répondu en 2009 à un questionnaire d'autoévaluation du niveau de maturité Lean dans le cadre d'une recherche en sciences de l'ingénieur et a obtenu un des scores les plus élevés (Lyonnet *et al.*, 2010). Le Lean, une IM bien établie dans la littérature (Dubouloz, 2013), est inspiré du Système de Production Toyota. Il est défini comme une nouvelle approche englobant une large variété de pratiques organisationnelles et managériales, dont le juste à temps, la production tirée (kanban), les techniques de changements rapides de production, la réduction de la taille des lots, le management de la qualité totale, les programmes d'amélioration continue et les équipes de travail inter fonctionnelles. Il a notamment pour objectif de fabriquer des produits au rythme de la demande des clients avec le moins de gaspillages possible (Shah & Ward, 2003). Bien que cette information ne soit pas communiquée lors des conférences que donne Indus-Lean, l'adoption du Lean n'a pas un long fleuve tranquille. Son histoire Lean a débuté en 1998 lors d'une première impulsion qui n'a pas immédiatement abouti à une décision définitive. Celle-ci n'a été prise qu'en 2003. Aujourd'hui, les pratiques Lean sont encore en usage dans cette entreprise. Elles se sont multipliées, généralisées et « routinisées » pour une bonne partie d'entre elles. Certaines ont fait l'objet d'adaptations et ont été à l'origine de nouvelles pratiques managériales décentrées, c'est-à-dire

² Le nom des entreprises et prénoms sont fictifs pour préserver l'anonymat des répondants.

non directement liées au Lean. Par ailleurs, le Lean a permis d'améliorer un certain nombre d'indicateurs de performance industrielle (amélioration des taux de rendement synthétiques, de la productivité, gain d'espace, amélioration des délais, diminution des incidents qualité, des déchets et des encours...).

MedLib est une entreprise familiale fondée par le père, puis reprise par ses fils, l'un étant devenu dirigeant et l'autre directeur commercial. Spécialisée dans la conception, la distribution et la commercialisation de dispositifs médicaux destinés aux patients laryngectomisés, principalement atteints de cancers de la gorge, elle emploie une dizaine de salariés. Ces derniers sont répartis entre les activités de fabrication, de vente, et de distribution des produits aux patients. L'entreprise est donc soumise à de nombreuses contraintes en termes de qualité et de certification (e.g., ISO, CE, HAS, GMED). À l'initiative de l'une des fils actuellement directeur général, l'entreprise a lancé un projet "ERA - Entreprise responsabilisante et Apprenante", de transition vers un modèle d'organisation libérée (Mattelin-Pierrard *et al.*, 2020) en 2023, en vue de son départ en retraite imminent (2026). A terme, l'ambition est que les salariés puissent reprendre l'entreprise via la transmission d'une part du capital. Le capital a été ouvert dès 2022 à une des collaboratrices, alors directrice des fonctions d'administration. Elle est aujourd'hui identifiée comme future directrice générale à l'horizon 2026. L'entreprise fait toutefois face à des difficultés économiques à ce jour, sa survie reste incertaine.

2.2. RECUEIL ET ANALYSE DES DONNEES

Suivant le principe de triangulation des données qualitatives (Miles & Huberman, 2003), nous avons mobilisé trois modes de collecte (*cf.* tableau 1) : (1) De la documentation interne et externe a été mobilisée pour vérifier les dates et étapes relatives aux phases du processus d'adoption et identifier les acteurs impliqués ; (2) Observation participante et non-participante ; (3) Des entretiens semi-directifs réalisés à l'aide d'un guide d'entretien. Celui-ci a été élaboré sur la base de la revue préalable de la littérature et comprend quatre thèmes (les quatre phases

du processus d'adoption : initiation, décision, mise en usage, poursuite de l'usage) et deux sous-thèmes (les agents internes et externes à travers leurs rôles et influences). A l'intérieur de ces sous-thèmes, les catégories "discours" et "réalités" étaient intégrées. Ainsi, des questions ouvertes du type « Comment s'est prise la décision d'adopter le Lean ou l'entreprise libérée ? Quels acteurs ont été impliqués dans la prise de décision ? » ont été posées pour chacune des 4 phases en questionnant également les leviers mobilisés et obstacles rencontrés.

Des questions avaient aussi pour objectif d'identifier la perception des acteurs face à l'IM adoptée et les distorsions possibles entre les discours et la réalité. Tous les entretiens ont été enregistrés et retranscrits intégralement. Ils ont ensuite été codés à l'aide d'une grille de codage préalablement établie d'après la revue de littérature et reprenant les thèmes, sous-thèmes et catégories listés ci-dessus, tout en se laissant la possibilité d'ajouter des codes émergents.

Dans un second temps, nous avons procédé à une analyse thématique intra-cas afin de comprendre en détail le processus d'adoption des deux cas, puis inter-cas avec une analyse systématique des convergences et divergences entre les deux cas, contribuant ainsi à renforcer la robustesse des résultats obtenus (Paillé & Mucchielli, 2016 ; Yin, 2013).

Tableau 1. Synthèse des données collectées

	Entretiens semi-directifs	Documentation	Observations participantes et non participantes
IndusLean	- 11 entretiens semi-directifs entre le 18/03/2010 et 29/10/2010 (moyenne 1h08), avec 9 acteurs internes : Responsable de production/ Coordinateur Lean (3 entretiens à des périodes différentes), Directeur Général, Directeur du service logistique, Manager de proximité, technicien, DRH, technicien méthodes, opératrice, formateur Lean - 2 entretiens avec des experts Lean externes : un consultant et un membre d'un centre de ressources en innovation, nommé chef d'un projet porté par la Région Rhône Alpes sur l'excellence industrielle et organisationnelle.	- Documentation interne (rapports, journaux internes, panneaux d'affichage internes, site internet) - Documentation externe (articles de presse, participation à des conférences animées par des acteurs de l'entreprise)	Observation du fonctionnement des ateliers de production avec prise de notes ; observation des formations Lean ; participation aux conférences réalisées par IndusLean.
MedLib	Quatre vagues soit 17 entretiens d'environ une heure : - Juin 2023 : 7 entretiens semi-directifs (service technico-commercial, industriel-achat, contrôle de gestion) + 1 non directif avec le dirigeant - Octobre 2023 : 2 entretiens en visio avec des acteurs externes, consultantes (l'une psychologue du travail, PNL et accompagnement au changement ; l'autre est la femme du dirigeant et accompagne le service technico-commercial et la direction sur les volets commercial, marketing et communication) - Mars 2024 : 3 entretiens en visio (service technico-commercial, industriel-achat - contrôle de gestion) - Décembre 2024 : 4 entretiens en visio (future dirigeante, 2 nouveaux salariés arrivés en 2024, une consultante)	- Prise de contact avec le dirigeant fin 2021 par mail - Première rencontre (informelle en visio) (février 2022) - Échanges dans le cadre d'une journée d'étude sur les entreprises libérées (avril 2022) - Une dizaine de mails très détaillés de la part du dirigeant relatant les événements liés à la vie de l'entreprise et au projet d'ERA - Film "La plongée de Dave" visionné par tous les salariés - Site internet	Visite de l'entreprise et présentation des premiers résultats au comité du direction en janvier 2024 et recueil de leurs retours

3. VERS UN MODÈLE D'ADOPTION D'UNE INNOVATION MANAGÉRIALE REVISITÉ

Nos résultats permettent de proposer un modèle d'adoption d'une IM reprenant les **quatre phases inter reliées** issues de la revue de littérature en intégrant les perspectives institutionnelles, culturelles, de l'agence humaine et rationnelle (i.e., influences et rôles joués par les agents internes et externes, éléments rhétoriques et réels associés au processus d'adoption, boucles de retroaction et éventuels éléments émergents).

3.1. PHASE 1 : INITIATION

Au sein d'IndusLean, cette phase a duré environ six ans, de 1998 à 2003. En 1998, d'autres entreprises du groupe décident d'adopter des pratiques Lean. Sur la base d'initiatives individuelles, des acteurs internes (e.g., directeur technique) s'y intéressent. En 2000, le groupe rachète l'un de ses principaux concurrents. Certaines activités font l'objet de fusions et le maintien de l'entreprise est remis en question. Son salut, selon son PDG, ne pourra reposer que sur ses résultats. Or, des problèmes en termes de productivité et de qualité sont relevés. Cela constitue la **perception du problème** d'IndusLean dans cette phase d'initiation.

« Le Lean, chez Indus-lean, c'est une histoire qui remonte à un bout de temps... On a pris cette décision à l'époque parce qu'on était en plein dans un processus de fusion... Et donc tout ce processus de « faire un de deux » était dans ces années 2000-2003. Et ça a beaucoup tangué pour nous, allant jusqu'à des questions fondamentales, jusqu'à la remise en cause du site... » (PDG)

Le projet d'"ERA - Entreprise Responsabilisante et Apprenante" a été initié dès 2021 par le dirigeant de l'entreprise MedLib, qui sera amené à prendre sa retraite en 2026, avec pour volonté de transmettre l'entreprise à ses salariés puisque ni son frère (qui a quitté l'entreprise fin 2024), ni les enfants ne souhaitent reprendre l'entreprise. Il est clairement identifié par tous comme le porteur du projet, même par ceux qui sont arrivés plus récemment dans l'entreprise.

“[le dirigeant], c'est vraiment l'initiateur et formateur. Donc, lui, il pousse tout le monde, enfin, il tire tout le monde pour que tout soit prêt pour la suite. Il ne veut pas que ça s'écroule, tout simplement.” (Assistant de direction médico-technique embauché en février 2024)

“le but, c'est... quand même dû à la retraite du dirigeant. Soit le dirigeant en 25 ou 26, je crois que c'est 2026, l'entreprise s'arrête avec le dirigeant, soit elles [en désignant les technico-

commerciales] la prennent.” (Consultante commerciale, Entretien 1)

Le dirigeant a largement communiqué sur ce projet aux salariés, que ce soit lors de réunions, séminaires, ou par mail. Les salariés semblent être conscients que la transmission de l'entreprise ne se fera pas sans effort de leur part et qu'il s'agit là d'un vrai challenge, même si au début certains ne comprenaient pas réellement en quoi consistait le projet.

"Parce que [le dirigeant] doit bientôt prendre sa retraite, la boîte, c'est à nous de gérer maintenant. La boîte doit nous revenir. [...] Il faut qu'on prenne nos dispositions et ne plus se laisser aller, on ne doit pas compter sur lui, il faut qu'on compte sur nous-mêmes, qu'on soit responsables." (Agent industriel)

“Au début, on voulait comprendre un peu dans quel sens il voulait aller, parce que c'est la première fois... moi, honnêtement, je ne connaissais pas ce que c'est d'être dans une entreprise responsabilisante et apprenante” (gestionnaire industriel ayant été licencié fin 2024).

Dans les deux cas, la phase d'initiation est entre les mains des dirigeants dont l'intention est de pérenniser l'entreprise, même si les raisons sont différentes. Le défi de maintenir en vie l'entreprise les pousse à se réinventer. Un autre élément concordant dans les deux cas étudiés est la présentation de la démarche via une vidéo, ce qui a été à l'origine d'un frein, voire un blocage de quelques années pour pouvoir passer une phase de décision. En effet, les verbatims font ressortir une difficulté d'appropriation initiale par les membres du comité de direction (IndusLean) et les collaborateurs (MedLib). En effet, dans le cas d'IndusLean, en 1999, alors que le rachat est en cours mais non encore officialisé, le directeur technique présente la démarche Lean au Comité de Direction. Lors de cette présentation, il projette un film sur le fonctionnement d'un atelier chez Toyota. La formation préliminaire des attitudes plutôt négatives face à la démarche repose sur cette première approche du Lean. Le Comité de Direction, de manière unanime, ne voit pas dans le Lean la solution aux problèmes d'IndusLean.

« Alors au départ ça s'est très, très, mal passé (rire)...c'était le directeur technique qui était là, qui nous a dit ah tiens « voilà, y'a qu'à faut qu'on », qui nous a présenté le Lean avec la boîte à outils...tout le comité de direction était réuni, on l'a tous regardé avec des grands yeux...il nous a montré des vidéos ou ils couraient dans tous les sens, c'était des japonais... on s'est dit « ralalalala qu'est-ce que c'est que ça? On n'était pas du tout convaincu » (DRH)

Malgré tout, cette première présentation comme les déploiements en cours dans d'autres sites, chez des confrères et concurrents éveillent la curiosité de nouveaux acteurs en interne. Cette période est aussi marquée par le lancement de programmes d'accompagnement aux démarches Lean par des centres de ressources en innovation. Ceux-ci vont jouer un rôle important puisqu'ils vont non seulement inciter les acteurs d'IndusLean à présenter les prémisses de leur démarche, mais aussi les installer sur le piédestal "Lean Rhône-Alpes". Lors de conférences et salons professionnels, le Lean fait alors l'objet de présentations et de retours d'expériences dans des termes incitatifs. Les attitudes face au Lean évoluent alors au sein d'IndusLean et la collecte d'informations sur ce qui paraît être une solution s'intensifie.

Dans le cadre de MedLib, le projet visant à responsabiliser les employés a été initié par une vidéo intitulée "La Plongée de Dave". L'objectif était d'alerter les salariés sur leur rôle et leur responsabilité dans la transformation de l'entreprise, en les sensibilisant à l'impact potentiel de leurs actions, qui pourraient, dans les cas extrêmes, conduire à la disparition de l'entreprise. Les retours sur la vidéo et le travail demandé par le dirigeant aux salariés ont été mitigés.

"La Dernière Plongée de Dave, on a fait un séminaire et je dis « c'est le truc qu'il ne faut pas faire », parce que sous prétexte que c'est un objet collectif (...), pour des raisons personnelles, ils se rallient les uns aux autres, pour des questions d'ego, pour des questions de religion, des croyances diverses et variées, et de notoriété. Et à un moment donné, il y a un mec qui va aller au fond et qui va y rester." (Dirigeant)

"La Plongée de Dave, au départ, je n'ai pas trop compris pourquoi nous devons regarder ce documentaire. Après, au fur et à mesure, quand on en a parlé, on a compris par rapport à la mort, la mort de MedLib, le changement." (Assistante technico-commerciale)

"la vidéo de Dave, d'un côté, elle est intéressante, parce qu'elle aborde des notions qui sont importantes par rapport à l'entreprise : montrer qu'on est sur un fil, etc. En revanche, je trouvais que le côté un peu mortifère était allé loin. Et pour moi, sur le travail sur les inconscients, le rapport à la mort, c'est quand même un truc un peu dur. Et je ne suis pas sûre que ça donne envie." (Consultante psychologue du travail)

Dans le cas de MedLib, le rôle des chercheurs en phase d'initiation a renforcé le projet et la conviction du dirigeant à s'engager pleinement dans l'adoption de l'IM. En effet, à ce moment, il se sentait assez seul dans le projet car, à la différence de beaucoup de dirigeants d'entreprises

ayant adopté l'entreprise libérée, il n'a été que peu sujet au mimétisme et à la promotion de modèles (e.g., aux "gourous" de l'entreprise libérée ; Dubouloz & Mattelin-Pierrard, 2023).

"je vous confirme que vous m'avez vraiment « soulagé d'un poids » et du « Stress » qui en est issu ... 😊 Je vais pouvoir partir en congés plus léger, et avancer avec moins de contraintes vers d'autres étapes ..." (extrait d'un mail reçu de la part de David suite à notre premier échange en visio en février 2022)

Rôle des agents internes

En phase d'initiation, les top managers prennent conscience d'un problème, et le soumettent à la réflexion collective. Ils s'engagent alors dans une recherche de solutions. Celle-ci débute avec des contacts et informations existantes mais pour certaines, approximatives et non incitatives, et se poursuit lors de nombreuses interactions avec des agents externes. Des informations sont collectées et l'attitude des agents internes évolue en fonction de celles-ci et de la manière dont les agents externes présentent ce qui paraît pouvoir prendre la forme d'une solution adaptée. Le fait de s'orienter avant tout vers des solutions existantes en privilégiant les sources externes de connaissance oriente le processus vers l'adoption d'une IM plutôt que vers la génération en interne de nouvelles solutions ad hoc. Ainsi, alors que les top managers ont déjà recherché et identifié des solutions, les collaborateurs ne sont parfois même pas encore conscients du problème. Un décalage d'appropriation existe donc dès le début.

"Je ne savais pas où on allait, c'est tout. Je ne connaissais pas du tout, l'entreprise responsabilisante." (Attachée de direction commerciale)

Rôle des agents externes

Les agents externes jouent un rôle très important au cours de cette première phase du processus d'adoption par différents mécanismes. Tout d'abord, dans le cas d'IndusLean, des clients et fournisseurs ont exercé des pressions plus ou moins fortes et explicites pour l'inciter à opter pour une IM établie et qui a, d'après les discours et retours d'expérience, fait ses preuves. Des pressions de ce type ont été ressenties, notamment du fait de la mise en concurrence exercée

lors de l'acquisition d'une entreprise concurrente. Ensuite, les menaces qui guettent les entreprises représentent autant d'opportunités pour des agents externes, tels que des consultants et des centres de ressources qui peuvent participer à la promotion de solutions clés en main face aux problèmes courants rencontrés par les entreprises. Les articles de presse, les résultats de recherches, les conférences professionnelles répétées qui font l'apologie du Lean en rapport des « success stories » peuvent bien-sûr également jouer un rôle incitatif. Dans le cas de MedLib, des agents externes, les chercheurs, ont également joué un rôle important dans la réflexivité de la démarche (sans pour autant qu'il ne s'agisse d'une recherche-action).

Réalité et rhétorique

Durant cette phase, pour l'entreprise adoptante, l'IM n'existe qu'au niveau rhétorique dans les échanges et interactions en interne comme en externe. Cette rhétorique permet à l'entreprise et ses membres du top management de se familiariser avec le vocabulaire propre à l'IM et de se faire une idée, positive ou négative, selon les acteurs à l'origine des discours, mais qui a toute les chances d'évoluer dans le temps, notamment si des agents externes légitiment la rhétorique qui se met en place. L'attitude des membres de l'équipe de direction se forge progressivement, au gré de ces interactions, lectures, retours d'expérience.

3.2. PHASE 2 : DECISION

Pour IndusLean, la décision d'adopter le Lean date de 2003 et est expliquée en termes tout à fait rationnels par sa direction. Le Lean a fini par être considéré comme LA solution ou l'élément stratégique en réponse aux menaces auxquelles IndusLean était confrontée et à sa recherche de compétitivité autant face aux concurrents externes qu'aux potentiels concurrents internes au groupe.

« C'est clairement une décision que je revendique et que j'assume, c'est de dire « nous allons introduire le Lean et développer le Lean comme élément stratégique de l'entreprise, pour être compétitifs évidemment par rapport à nos concurrents externes mais aussi à nos concurrents internes. Car eh bien, dans un grand groupe, il y a aussi de la concurrence interne. Et donc, c'est clairement une décision d'amélioration de la compétitivité de l'entreprise, et c'est ça qui

nous a motivé à prendre cette direction et à la prendre non pas du bout des doigts en se disant « encore une nouvelle lubie du groupe », mais en se disant « on y va à fond parce qu'on considère que l'on joue notre survie. » (PDG)

Pour MedLib, la décision d'adopter l'IM est justifiée par des raisons rationnelles, liées au départ en retraite du PDG. Pour ne pas fermer l'entreprise, il a effectivement décidé de la transmettre à ses salariés sous le format d'une SAS. Cependant, cette décision n'est pas sans risque pour la survie de l'entreprise.

“A commencer par moi, le leader, le manager, le dirigeant, il peut être dingue, il peut être hors-sol et il peut amener tout le monde dans le mur. Et moi, si je donne les clés du camion, de la boîte, à une structure managériale qui est en cours de définition, je veux que tout le monde soit dans la gestion du risque.” (Dirigeant)

MedLib, en tant qu'entreprise industrielle dans le domaine médical, est soumise à diverses contraintes réglementaires et sanitaires strictes. La délégation de la gestion de l'entreprise à ses employés nécessite une responsabilisation accrue de l'ensemble des collaborateurs, afin de garantir la conformité aux obligations légales et la pérennité des processus internes. Le contexte concurrentiel de MedLib est par ailleurs extrêmement difficile, ce qui augmente le risque et accroît le défi.

“Je veux imposer la réflexion pour tous, tout le temps, individuelle et collective. Je veux imposer la notion de partage, d'échange. Donc les égos qui peuvent savoir les choses, les égos qui dominent, je ne sais pas comment ils font, ce n'est pas mon problème, mais dans la démarche collective, ils sont obligés de partager.” (Dirigeant)

En parallèle de la phase de décision, une phase d'acceptation est nécessaire chez les salariés.

Selon les profils, cette phase peut être plus ou moins longue. Alors que certains sont en phase d'appropriation, d'autres sont plutôt en phase d'acceptation et peuvent ainsi freiner le processus. Certains salariés ont quitté l'aventure faute d'alignement avec le défi de transformation.

"Alors au début du projet, même l'année dernière au mois de juin, il y avait encore des gens qui n'adhéraient pas, qui avaient du mal à avancer dans ce projet. Là, aujourd'hui, non. Globalement, tout le monde... On sent bien que les gens avancent et s'intéressent et veulent se former." (Assistante contrôle de gestion)

“Je n'oublie pas le profil des personnes. Je sais d'où elles viennent. Je sais où on veut aller. Le chemin, il est peut-être plus laborieux pour certains. Ça va être un peu plus long.... On ne

va pas pouvoir tous évoluer au même rythme. Et on ne veut pas qu'il y ait trop d'écarts. On ne veut pas laisser des gens à la traîne. Là, on a le départ [d'une assistante technico-commerciale] qui n'était pas prévu. Donc là, on a demandé à tout le monde de bien réfléchir à son engagement dans l'entreprise responsabilisante et apprenante pour être sûr au maximum qu'on part avec une équipe..." (Future dirigeante)

Dans les deux cas, l'IM est vue comme une opportunité, voire une solution aux problèmes, ou même une bouée de secours. Toutefois, aucune autre solution n'a été étudiée, le Lean représentant une solution testée dans le groupe et qui avait fait ses preuves dans d'autres entreprises. Un des membres du Directoire du groupe avait fait une tournée mondiale pour expliquer l'intérêt du Lean à toutes les entités, dont IndusLean. Dans la situation délicate où se trouve Indus-lean en 2000, le Lean représente autant un choix quasi-contraint qu'une opportunité pour transformer les modes de fonctionnement du site, corriger les dysfonctionnements afin d'améliorer ses résultats et de se rendre exemplaire et incontournable au sein du groupe. Pour MedLib, l'entreprise libérée, promue par des chercheurs et consultants, est perçue comme une aubaine autant pour faire face aux tensions sur le marché médical que pour préparer le transfert de l'entreprise aux salariés, en leur donnant plus d'autonomie et de responsabilités.

"On le voit aussi au niveau du chiffre, qu'il y a effectivement une baisse au niveau du marché. Enfin, en tout cas pour nous, au niveau de la facturation et au niveau des chiffres. La mise en place de l'entreprise responsabilisante ça permet de contribuer à se transformer et à répondre aux attentes de notre marché" (Attachée de direction commerciale)

Dans le cas d'IndusLean, avant que la décision d'adopter le lean ne soit validée par l'ensemble du comité de direction, tous ses membres ont été formés. Leur formation répondait à plusieurs objectifs : 1) comprendre plus précisément le Lean et en avoir une vision commune ; 2) « démystifier » le Lean dont la première perception n'était pas positive ; 3) commencer à créer un cercle de convaincus ; 4) décider collectivement du plan de déploiement et impliquer tous les dirigeants et responsables (dont les RH).

« ça a commencé par la formation de l'ensemble du comité de direction sur 3 jours...il faut savoir ce que c'est, il faut avoir été formé à, il faut savoir le vendre... » (DRH).

Au sein de MedLib, la mise en œuvre du projet s'est déroulée de manière progressive. Le dirigeant a initié le projet et a communiqué de façon graduelle les objectifs ainsi que la finalité de l'IM, dans le but de favoriser l'implication de l'ensemble des employés.

« Ça s'est fait petit à petit. En fait, on en a discuté, c'est surtout [le dirigeant] qui nous en a parlé, mais tout doucement, après avec la responsable administrative, [future dirigeante], et puis [frère du dirigeant] aussi, qui font partie du Codir. Et tout doucement, ils nous ont expliqué comment ça pourrait fonctionner et comment on pourrait évoluer dans l'entreprise. Honnêtement, pour l'instant..., je suis satisfait du projet. Ça a l'air... je ne sais pas comment dire, mais... ce n'est pas que je suis content, mais... [...] c'est une motivation. En fait, pour moi je parle, ça m'incite à aller plus loin. Tout ce que je ne pouvais pas faire avant, je peux le faire maintenant. C'est ça qui est magnifique. C'est ça. » (Assistante commerciale)

“L'évolution, c'est qu'aujourd'hui, vu le projet d'entreprise responsabilisante, c'est clair que j'ai pris beaucoup plus de l'autonomie sur mon poste. Et grâce à des formations du coup je on va dire je monte en puissance. Il y a encore presque deux ans dans le cadre du projet. Donc voilà mais il est clair que j'ai pris beaucoup plus d'autonomie. Et là sur cette dernière année vous voyez vraiment la différence aussi” (Assistante achat)

Rôle des agents internes

En phase de décision, il est très intéressant d'analyser le changement d'attitude des top-managers face au Lean. Ils passent du scepticisme à la conviction partagée que l'IM représente LA seule solution. Leurs échanges, leur participation à des formations communes, à des conférences leur permettent de dépasser le stade de l'ignorance et de l'intimidation face à l'IM. Un coordinateur Lean est nommé et va plus que tous les autres développer son expertise du Lean et ses convictions face à cette IM.

Dans le cas de MedLib, le dirigeant a un rôle majeur dans la transmission d'informations et la formation des équipes pour favoriser l'acceptation de l'IM. Les salariés ont des profils très différents selon leurs fonctions, niveau d'études, origines et croyances. Leur rôle et leur rapidité d'acceptation du processus de transformation vers l'IM sont également très différents.

"Au niveau du changement, la locomotive, c'est [le dirigeant]. Le deuxième wagon... J'hésite sur le deuxième wagon entre... Entre [future dirigeante et consultante commerciale], les deux sont à suivre et poussent, attirent tout le monde pour aller vers l'excellence." (Assistant de direction médico-technique)

Rôle des agents externes

Au sein d'IndusLean, des experts externes interviennent tant pour les formations que pour aider à concevoir le plan de déploiement de l'IM. Leur rôle est clé puisqu'en phase d'initiation, les agents internes étaient en très grande partie dans l'ignorance quant au Lean. Ces experts externes sont à l'origine de l'évolution des attitudes mais aussi de la formalisation de la pensée face au Lean, de sa conceptualisation. Utilisant, pour cela, aussi bien les éléments théorisés dans la dernière phase du processus de génération du Lean que ceux issus de leurs expériences d'accompagnement, ils peuvent opérer une sélection dans les pratiques Lean, retenant les pratiques largement diffusées, et écartant des pratiques pour lesquelles ils se sentent moins à l'aise.

Chez MedLib, les agents externes ont également joué différents rôles lors de la phase de décision. Certains ont aidé à sa légitimation, d'autres ont permis une prise de recul et une conscientisation du processus à mettre en œuvre.

En effet, l'acceptation du projet a été facilitée chez certains salariés grâce à des agents externes, qui ont su rassurer sur le projet.

“D'autres connaissaient autour de vous ? Non, mais je suis en contact avec une professeure donc je lui ai posé la question et c'est elle qui m'avait dit, c'est une bonne chose” (Attachée de direction commerciale)

Réalité et rhétorique

Dans cette phase de décision, la rhétorique présente des enjeux très forts. C'est par la rhétorique (que ce soit dans le cadre des formations ou des échanges entre agents internes ou avec des agents externes), que les membres de la Direction (IndusLean) ou les futurs entrepreneurs (MedLib) passent d'agents sceptiques à défenseurs de la démarche. La rhétorique est à l'origine de l'intéressement des agents internes dont la participation active sera cruciale pour la suite du processus. La rhétorique procure en effet des encouragements pour lancer des actions concrètes. La formation de l'équipe dirigeante et des salariés pressentis comme entrepreneurs est une première action concrète menée. Chez IndusLean, l'entreprise nomme un coordinateur Lean

qui s'est formé plus que les autres membres de l'équipe dirigeante aidé en cela par des experts externes. Une consultante est également mandatée chez MedLib faire évoluer l'état d'esprit voire la culture des futurs entrepreneurs. Compte tenu des impératifs opérationnels et des difficultés économiques, la consultante (psychologue du travail) n'a pas été amenée à intervenir en 2024.

Les récits rétrospectifs recueillis pour cette phase mettent en évidence des distorsions entre les discours et la réalité des faits. Le discours donne une vision très rationnelle de cette phase alors que la réalité semble l'être beaucoup moins. En l'occurrence, la décision d'adopter le Lean ou l'entreprise libérée se veut rationnelle et est dite rationnelle mais elle ne s'est pas réellement faite selon la pure perspective du choix efficient, dans la mesure où aucune autre solution n'a été étudiée dans nos deux cas.

Enfin, un autre élément intéressant doit aussi être mentionné au niveau de la rhétorique. Lors de la phase de recueil d'informations sur les IM, il s'avère que ces informations sont très controversées. Certaines prônent la performance du Lean notamment en termes de productivité alors que d'autres suscitent des doutes et questionnements notamment en termes de qualité de vie au travail. Ces informations controversées tout comme la première approche du Lean vécue par l'équipe dirigeante par le biais du film sur le fonctionnement des ateliers Toyota, conduisent IndusLean à ne pas parler de Lean lors du déploiement mais à rebaptiser la démarche : « Indus-lean PRODUCTION SYSTEM »

« On fait du Lean mais on a décidé de ne pas employer « les gros mots » Lean, Six Sigma... » (Directeur Production)

« Ici, on parle pas de Lean mais on parle de Indus-lean PS tout le temps. » (DRH).

Dans la rhétorique du PDG de MedLib, on peut relever de l'honnêteté et de la transparence quant aux risques et difficultés associés à l'IM. Son discours est authentique et il aborde ouvertement les risques liés à cette transition. Il fournit une quantité importante d'informations à ses collaborateurs, avec pour volonté de les tenir pleinement informés des changements sous-

jacents à cette transformation, mais en provoquant parfois des peurs.

“[Le dirigeant] nous a fait comprendre que l’on devenait une entreprise responsabilisante et apprenante, mais en même temps, des fois, il nous fait penser à la mort de MedLib.” (Technicien de production)

3.3. PHASE 3 : MISE EN USAGE OU IMPLEMENTATION

Dans les deux cas étudiés, des difficultés d’appropriation importantes sont identifiées en phase de première mise en usage. Elles peuvent notamment être dues à un manque de maîtrise : des agents internes ont découvert les IM et se sont formés, mais leurs connaissances sont restées théoriques en phase de première mise en usage, ce qui les fragilise puisqu’ils n’envisagent pas d’adaptations pourtant nécessaires à leurs contextes. Ne s’autorisant pas, faute d’expertise concrète, à se départir de la théorie, ils commettent de nombreuses erreurs. Ils détiennent malgré tout beaucoup plus de connaissances que les collaborateurs. De ce fait, dans les deux cas, nous réalisons qu’ils souhaiteraient que les collaborateurs s’approprient les pratiques dans un temps bien plus court que celui qu’il leur a fallu, et pour s’acculturer, et pour comprendre en profondeur les IM.

Pour cette mise en usage, l’équipe d’IndusLean possède davantage des connaissances théoriques et virtuelles que des connaissances pratiques. La réflexion réalisée pour penser la mise en usage a, comme nous l’avons vu précédemment, fait l’objet d’accompagnement par des experts externes (provenant ou non du groupe). Pourtant, le premier essai de mise en usage a été un échec : les opérateurs ont tout bonnement refusé de travailler sur les lignes de production organisées selon la méthode Lean. Indus-lean a alors dû faire appel à des intérimaires. Une des raisons invoquées est l’approche trop instrumentale et théorique de cette première mise en usage qui a été envisagé dans une perspective très stricte, très formelle du Lean, alors entendu comme un ensemble de pratiques « formatées » à imiter scrupuleusement, en somme, comme une boîte à outils qu’il suffit d’ouvrir et d’utiliser.

« Et puis un autre frein ça a été, quand on a mis en place il y avait des grandes théories, sur ce

que devait être une ligne : la largeur du poste, le tchacoutchacou, je sais pas si on vous en a parlé. C'est en fait 3 personnes sur une même ligne...qui doivent se remplacer mutuellement, et donc il n'y a pas de poste assis... Et donc il y a des allemands, notamment une personne en Allemagne qui ne voulait pas qu'on mette de postes assis, c'est inhumain...donc certaines personnes étaient un peu stakhanovistes dans la mise en place du ENTPS. Résultat : personne ne voulait y aller sur ces lignes. Ah, ouais, ouais, on vous l'a peut-être pas dit...mais on avait mis que les intérimaires car personne voulait y aller.» (DRH).

De la même manière, chez MedLib, la quantité d'informations à assimiler semble trop importante pour les collaborateurs et entraîne une difficulté d'appropriation très nette de l'IM.

*"Pour moi, ils ne le comprennent pas complètement [i.e., le processus de transformation]. Ils commencent. Il y a quelque chose qui a commencé à s'enclencher dans la réflexion de certains, on voit qu'il y en a certains qui ont commencé, mais ce n'est pas du tout... **c'est très très loin d'être stable**. Je pense qu'ils **n'ont pas non plus tout compris** de ce que ça impliquait pour eux, en matière de posture, en matière de positionnement, en matière de régulation." (Consultante commerciale)*

"Ca sert à rien d'aller la former sur un truc qui l'intéresse pas ; Il faut que ça plaise aux gens aussi. Il faut qu'ils y aient des aptitudes. Il faut qu'ils s'y retrouvent. Il faut que ça les fasse grandir." (Future dirigeante)

Toujours chez MedLib, des agents externes sont intervenus sur demande de la direction pour faciliter la première mise en usage. Des consultantes ont accompagné la réflexion sur la mise en usage de l'IM, comme une consultante - psychologue de formation. L'objectif était de donner aux équipes des outils nécessaires à la transformation en favorisant leur acculturation et implication dans le processus de transformation.

"J'ai beaucoup d'échanges, beaucoup beaucoup, surtout de travail avec [le dirigeant et sa femme consultante]. J'ai fait quelques formations au départ de lancement d'acculturation sur ce que ça pouvait être. Je collabore beaucoup pour la mise en place des séminaires et des exercices pédagogiques pour les impliquer et les faire cheminer. (Consultante, psychologue du travail)

L'adoption de l'IM a été pour certains salariés également favorisée par un travail sur l'alignement des valeurs personnelles et des valeurs de l'entreprise ou sur une vision commune autour du projet d'entreprise.

"[Future dirigeante] je l'ai beaucoup accompagnée sur l'alignement au niveau de son système

de valeurs avec le système de valeurs de MedLib et son système de management. L'idée étant de la faire gagner en... faire progresser son leadership." (Consultante, psychologue du travail)
"C'est une entreprise française qui investit dans l'éco-responsabilité, dans l'écologie, etc. », donc c'est plus la responsabilité sociétale, c'est plus ça, ce vers quoi on est en train de se transformer, en même temps, qui correspond tout à fait avec l'entreprise responsabilisante." (Consultante commerciale)

Pourtant, le poids des habitudes ainsi que l'histoire de l'entreprise joue un rôle majeur dans la prédisposition des agents internes à s'adapter à l'IM.

"Quand ça fait dix ans qu'ils sont dans la boîte, ça fait dix ans qu'ils font la même chose et que ça a toujours été comme ça. Quand il faut pousser au changement, c'est un peu plus difficile." (Assistant de direction médico-technique)

"Les nouvelles entrées, ça fait du bien parce que ça bouleverse. On est obligé de se remettre en question et de remettre en question l'organisation. Quand il y a les mêmes personnes, même si elles veulent, inévitablement, c'est plus confortable de rester dans sa routine." (Consultante commerciale)

Dans les deux cas, le manque d'expertise pratique a eu des conséquences sur les agents internes : des peurs, craintes, des dissonances dues aux tensions entre la rhétorique et la réalité du terrain.

Dans le cas d'IndusLean, cet échec lors de la première mise en usage est un des signes de l'ignorance pratique du Lean qui a eu des conséquences sur la démarche adoptée pour initier les salariés. Celle-ci s'est faite par la diffusion de documentations bien trop théoriques pour que les salariés ne soient pas déstabilisés, voire affolés par le Lean.

« C'était une réunion de direction en dehors du site. On avait reçu au préalable une documentation sur le Lean, très épaisse et illisible. Je n'avais pas bien compris même si le document en question rassemblait un tas d'outils que je connais bien maintenant : le kanban, le 5S... C'est marrant d'y repenser car, à ce moment-là, on était à des années lumières de ce qui a été fait ensuite. Il y a un gros décalage entre la perception de départ et ce qui a été fait après. Pour moi, cela prouvait surtout que l'ancien directeur de production appliquait une méthode sans avoir réellement compris ce qu'il demandait aux autres de faire.» (Directeur service logistique)

Au sein de MedLib, le dirigeant partage ses craintes et communique bien plus d'informations que ce que les collaborateurs peuvent assimiler en mobilisant des médias qui ne favorisent pas toujours la communication relationnelle et peuvent même être source d'incompréhensions et

d'imaginaires pas forcément positifs (emails). De plus, il est lui-même dans un processus de deuil car il se prépare à transférer l'entreprise familiale, ce qu'il ressent comme une petite mort. Les conséquences sont là-aussi importantes : peur, manque de motivation, difficultés d'assimilation et d'appropriation, surcharge cognitive et regret quant au manque de vision partagée.

“Ça va être sur des réunions, nous dire « attention, il faut aussi penser à la mort de MedLib », pas mal de choses où on a l'impression qu'il s'en va, ça va mourir et on ne va pas y arriver. Du coup, c'est vrai que ce n'est pas très très motivant. Après, je sais qu'il y travaille, il nous l'a dit, mais...” (Assistante clientèle)

"Je n'ai pas le temps de lire tous les mails, et puis après, le soir quand je rentre, je n'ai pas envie, mais je me dis que je devrais, ce serait peut-être plus simple, aussi, en sortant en disant « voilà, je me mets sur ma formation ». Oui, mais après, quand tu rentres le soir, tu as aussi les enfants à gérer, etc., et quand tu n'as pas encore pris le pli. Je sais où je veux aller, mais il faut le faire, en gros, donc je veux apprendre, je veux avancer, mais il faut se donner les moyens. Ce qu'il y a, c'est qu'on reçoit beaucoup d'un coup et d'un autre côté, c'est moi aussi qui ne prends pas la peine de faire ce travail de mon côté." (Assistante technico-commerciale)

Le processus de transformation de l'organisation et l'apprentissage des salariés sont étroitement liés avec l'aptitude au changement du dirigeant. Les discordances entre le discours et la réalité génèrent des incompréhensions et des reculs dans l'implémentation de l'IM.

*“C'est un peu comme s'il avait une **dissociation**, à cet endroit-là, c'est qu'intellectuellement, [le dirigeant] a bien compris tout ce qu'il fallait mettre en place et comment. Et de l'autre côté, il a un espace avec un programme où ce qu'il a appris, c'est être directif, c'est de réagir vivement aux dangers par la combativité et que dans ces espaces-là, il n'est pas toujours... il peut générer de l'insécurité, en fait, en face, parce que nos systèmes nerveux sont tous connectés. Et donc effectivement, plus lui se met de l'espace et plus il lâche le contrôle aussi, **il faut accepter à des moments de lâcher un peu le contrôle.**” (Consultante, psychologue du travail)*

Toutefois, les difficultés sont aussi source d'apprentissage. Dans le cas d'IndusLean, l'échec de la première mise en usage a représenté une vraie source d'apprentissage pour les personnes en charge du déploiement du Lean. IndusLean a revu sa copie, défini une vision, pensé des actions capables de lever les freins de la résistance. Cela s'est fait dans un processus d'apprentissage par les erreurs, par l'expérience. Plusieurs leviers et ajustements ont alors été pensés et mis en œuvre : organisation de workshop pour faire participer les salariés aux

définitions des nouvelles procédures de travail ; création d'une formation ad-hoc appelée « *le Lean par les mains* », beaucoup moins théorique, beaucoup plus pratique ; un travail approfondi sur les fonctions des managers de proximité qui a notamment abouti à extraire des temps de management des temps de production.

« Ils ont commencé à adhérer quand ils ont participé. Les power workshops ont été des véritables accélérateurs à ce niveau-là. » (DRH).

« j'ai participé à des workshops. Alors déjà on est un petit peu dans le, dans l'esprit du changement. Donc avec plusieurs personnes, pareil, de la qualité, des méthodes, le superviseur, des monteuses, il y avait également des personnes qui organisent les plannings, on s'est rencontré, ça a duré plusieurs jours en fait, étape par étape [...] je pense, le changement, il est plus acceptable comme ça parce qu'on participe, on fait connaître notre point de vue...Parfois, c'est vrai qu'il y a des personnes qui ont des idées, et puis nous on va dire et bien non cette idée là n'est pas possible parce que il y a telle chose qui ne pourra pas se faire. » (Opératrice)

Pour MedLib, l'introduction de l'IM représente, malgré les obstacles rencontrés, une opportunité significative pour les employés. Certains d'entre eux peuvent acquérir des compétences avancées en gestion d'entreprise, tandis que d'autres améliorent leur polyvalence fonctionnelle. En définitive, le processus de transmission de l'entreprise constitue une véritable opportunité de développement professionnel pour l'ensemble des salariés.

"Dans les étapes de transformation, il y a des choses qui sont intermédiaires, dans le sens où je pense que [le dirigeant] a vu qu'effectivement, il y avait une montée en puissance et des apprentissages à faire sur les postes, sur l'élargissement des postes de travail et sur les compétences. Et il a mis beaucoup de choses en place en matière de formation, qui permettent de monter en puissance aussi les collaborateurs et les collaboratrices. Donc ça, ça leur permet d'acquérir de la compétence technique et donc aussi, ça permet d'asseoir progressivement plus de confiance, parce que plus je suis en confiance sur mon espace de travail et ma compétence, plus, du coup, je peux avancer et je peux être en posture d'acteur initiateur." (Consultante, psychologue du travail)

"L'évolution, c'est qu'aujourd'hui, vu le projet d'entreprise responsabilisante, c'est clair que j'ai pris beaucoup plus de l'autonomie sur mon poste et grâce à des formations du coup, on va dire je monte en puissance ... voilà il y a encore presque deux ans dans le cadre du projet. Mais il est clair que j'ai pris beaucoup plus d'autonomie et là sur cette dernière année vous voyez vraiment la différence aussi. (Assistante contrôle de gestion)

Même si les formations peuvent être considérées comme lourdes à porter au quotidien, les agents internes sont conscients de ce que peut leur apporter l'évolution vers une ERA, ce qui

facilite l'adhésion au projet.

Rôle des agents internes

Les agents internes sont ici en première ligne, qu'il s'agisse des coordinateurs de la démarche et de l'équipe dirigeante, ou des collaborateurs, managers et opérationnels. Les premiers déploient l'IM de manière « top-down », la décision d'adoption étant stratégique, y compris dans le cas de l'entreprise libérée (Carney et Getz, 2009). Les seconds voient leurs activités fortement impactées par la mise en usage de l'IM. Tous jouent un rôle et tous participent aux ajustements plus ou moins pensés de l'IM originale.

La mise en usage est source autant d'adhésions que de résistances, ces dernières pouvant représenter des tremplins vers des ajustements et pratiques émergentes. Les pratiques de mobilisation des ressources humaines sont centrales dans cette phase critique qui impacte le plus grand nombre de salariés. Communiquer sur les avancées, former, prendre le temps de démontrer, de faire participer les salariés à la réflexion permettra de créer un effet « boule de neige » de manière à ce que résistants baissent la garde. Un point clé est de parvenir à créer des coalitions de convaincus, d'avocats de la démarche Lean qui vont maintenir une attitude tenace et constructive face à l'IM mise en usage. Dans cette phase, l'ignorance face à l'IM ou sa connaissance purement théorique représente un frein important.

L'expérience de la mise en usage permet d'identifier les pratiques qui ne sont pas adaptables au contexte de l'entreprise ou la manière de les adapter au contexte de l'entreprise. Dans le cas de MedLib, l'échec constaté est le licenciement de deux collaborateurs et le départ d'une troisième pour des raisons personnelles mais aussi car elle avait des difficultés avec l'ERA qui implique une montée en compétence.

“Chacun ne se rendait pas compte de la nécessité des connaissances et compétences à acquérir. Quand on présente le projet, oui, c'est super, bien sûr, que je veux y participer. Maintenant, il faut prouver qu'on veut y participer.” (Future dirigeante)

“Après, on se pose la question si on poursuit le chemin avec tout le monde ou pas. Oui, c'est une question qui se pose. Est-ce qu'on est capable ou on a envie ?” (Assistante clientèle)

Malgré cet échec, l'adoption de l'Entreprise Responsabilisante et Apprenante semble être sur la bonne voie puisque les collaborateurs s'impliquent de plus en plus dans le projet. Ainsi, le rôle de formateur du dirigeant de l'entreprise ou des agents externes se trouve endossé également par les agents internes.

“Indirectement, je suis formée aussi par mes collègues de la production. Le gestionnaire industriel, indirectement, va me former aussi. C'est chacun d'entre nous.” (Assistante achat)

Rôle des agents externes

Des agents externes peuvent avoir un rôle actif dans cette phase de mise en usage s'ils accompagnent les premiers pas de l'entreprise et facilitent le déploiement. Leur expérience pourrait éviter certains travers mais on se rend compte aussi qu'elle peut les inciter à aller vers des pratiques qu'ils maîtrisent et selon des formats pas forcément très adaptés au contexte de l'entreprise. En cela, ils peuvent avoir une grande influence sur la mise en usage de l'IM. A la suite de leur intervention au sein des deux entreprises, ils vont également intégrer à leur boîte à outils les ajustements et émergences issus des deux terrains de jeu.

“J'ai été sollicitée pour mettre en place un outil, c'est beaucoup d'accompagnement. Moi, dès que je sens que ça monte dans le bon sens, mon rôle est de m'effacer. Après, je serai présente plus sur un conseil ou peut-être sur des parties plus précises.” (Consultante commerciale)

Les agents externes, en tant qu'experts reconnus, sont également source de fierté pour les entreprises adoptantes et leurs collaborateurs. Le fait qu'ils reconnaissent la démarche, qu'ils l'assimilent à de l'innovation, qu'ils mettent en évidence les avancées et progrès, tout cela participe au développement d'un sentiment de fierté et à une prise conscience du projet d'IM, ce qui le rend d'autant plus concret, comme une validation de l'avancée du projet, une concrétisation de son existence.

“Même vous, vos interventions, quand vous avez fait la synthèse qu'on a présentée d'ailleurs au dernier séminaire [...] c'est important parce que c'est un œil extérieur qui nous montre notre état d'avancement, [...] c'est important pour tout le monde parce que quand on a la tête dedans, on ne voit pas forcément tous les progrès qui sont réalisés ou l'avancement. Donc, c'est bien de parfois se poser, prendre du recul et acter les choses.” (Future dirigeante, MedLib)

“Toutes les Collaboratrices et Collaborateurs de MedLib interviewés sont très Heureux(ses) (et Fiers ...) d'avoir été choisis par les entités que vous représentées et par les Chercheuses

que vous êtes !!!... ” (Extrait d’un mail reçu de la part du dirigeant de MedLib)

“T (centre de ressources pour l’innovation) m’a sollicité à plusieurs reprises pour intervenir lors de journées dédiées au Lean. Je ne peux pas nier que ça a participé à la légitimation de la démarche auprès de nos collaborateurs et même de nos partenaires. On est presque devenu la référence Lean du coin. Et moi, le Monsieur Lean. La preuve, même vous, vous vous intéressez à notre cas pour vos recherches (rires)” (Directeur Industriel, IndusLean)

Réalité et rhétorique

Cette phase présente une forte orientation sur les actions réelles. Toutefois, l’aspect rhétorique reste important notamment dans le sens où l’entreprise adoptante développe des discours de plus en plus aboutis sur l’IM et ses objectifs. Elle communique régulièrement en interne sur les avancées et résultats intermédiaires de façon à créer un effet boule de neige, gagner en légitimité auprès de leurs partenaires externes et se persuader eux-mêmes que leur choix est le bon. Ce faisant, ils deviennent des leaders d’opinion et promoteurs de l’IM adoptée. Il leur est alors de plus en plus difficile de revenir en arrière malgré les difficultés rencontrées et les défections de certains collaborateurs.

3.4. PHASE 4 : POURSUITE DE L’USAGE OU ROUTINISATION

Cette phase peut être entendue comme le succès de l’adoption. Les pratiques associées deviennent des routines et se généralisent. Chez IndusLean au moment des entretiens, 80% des lignes de productions fonctionnaient en mode Lean qui commençait à laisser une empreinte d’autres services que la production. Chez MedLib, il n’est pas encore possible de dire que cette phase a commencé, l’implémentation étant encore en cours de l’avis de tous. L’objectif est d’y parvenir pour 2026 malgré l’identification de potentiels freins.

Rôle des agents internes

Dans cette phase, les pratiques qui ont émergées lors de la mise en usage font l’objet d’une sélection par les agents internes. Certaines sont écartées, d’autres sont retenues et légitimées comme faisant partie intégrante de l’IM contextualisée. Cela participe à un enrichissement des connaissances théoriques mais aussi pratiques. Les adaptations et pratiques émergentes ne se focalisent pas uniquement sur l’IM adoptée. Elles peuvent concerner des pratiques

complémentaires, des adaptations technologiques mais aussi l'organisation elle-même. Chez IndusLean, la mise en usage a incité le service RH à lancer un travail considérable sur les missions des managers de proximité. Le service production et maintenance a innové dans les procédés technologiques, adaptant certaines machines aux principes de fonctionnement issus du Lean. Au sein de MedLib, le mode de management s'est transformé passant d'un management paternaliste et directif (dans la lignée du père fondateur), à un mode de management favorisant l'autonomie et la responsabilisation de chacun.

"Il n'y a encore pas longtemps, quand même, [le dirigeant] avait du mal à faire autre chose que du descendant et qu'au dernier séminaire, ça y est, il a cranté un espace qui, du coup, permet de donner un espace à une prise d'autonomie, à une montée, je pense, en réflexion, mais il y a encore du chemin à faire, surtout qu'il part avec une population, qui est une population qui n'a pas l'habitude de prendre du recul, de réfléchir stratégie, de manier facilement des concepts." (Consultante et psychologue du travail, MedLib)

On observe une transition d'un climat de défiance, dans lequel les employés n'osaient pas exprimer leur incompréhension des informations partagées lors des réunions, à un climat de confiance, où les salariés se sentent désormais à l'aise pour exprimer leurs incompréhensions.

« Je dis « tiens, je n'ai pas compris là, et tout », alors qu'avant, tu avais peur, tu disais « peut-être, si je lui dis que je n'ai pas compris, il va me dire que je suis con » ou « attends, il est bête, lui ? Il n'a rien compris ». Non, là. Dire « je ne comprends pas. Eh bien tu ne comprends pas ? Ce n'est pas grave, tu me dis ce que tu n'as pas compris, ce que tu as compris et ce que tu pourrais peut-être comprendre et on voit ça ensemble ». [...] Moi, ça m'a apporté quelque chose, en tout cas, par rapport à avant. » (Machiniste)

La notion de confiance revient fréquemment dans les témoignages, que ce soit le fait que les agents internes acquièrent les compétences techniques nécessaires pour se sentir en confiance et également le fait que le dirigeant adapte son leadership d'un style directif vers un style participatif dans l'accompagnement des équipes.

"Maintenant, il se rend compte aussi que... j'ai été amenée à lui dire plusieurs fois, des fois, il y a eu des pétages de câbles. Et donc, du coup, plusieurs fois, je lui ai dit, écoute, soit tu nous fais confiance à un moment donné, soit tu vends." (Assistante contrôle de gestion)

"Il faut combiner cet espace de danger, d'insécurité et regarder comment on crée des espaces de sécurité dans cet espace d'insécurité, quand même." (Consultante, psychologue du travail)

Rôle des agents externes

Bien souvent, les acteurs externes, notamment les consultants, ne sont plus présents au sein de l'entreprise lors de cette phase de poursuite de l'usage. Leur retrait marque d'ailleurs parfois la fin de la démarche dans les entreprises qui ne se sont pas suffisamment investis en termes d'appropriation de connaissances théoriques mais aussi pratiques sur l'IM. Durant cette phase, ils participent toutefois à la construction d'une légitimité de l'IM et des entreprises qui l'adoptent, en dehors des frontières de l'entreprise adoptante. Ils développent leur propre expertise contextualisée de l'IM et ajoutent à leur boîte à outils certaines des adaptations réalisées en contexte. A ce jour, les agents externes sont toujours présents. Des dires de l'ensemble des acteurs, qu'ils soient internes ou externes, la phase de mise en usage n'est pas terminée et des progrès majeurs sont attendus sur 2025.

“[le dirigeant] doit partir en avril 2026. Encore toute l'année... pour continuer à progresser. Pour moi, ce n'est pas infaisable si tout le monde est dans le même mouvement.” (Future dirigeante, 2^{ème} entretien)

“Faut pas se leurrer l'entreprise responsabilisante et apprenante, elle fonctionnera que si tout le monde a cette volonté. Donc il y a des collaborateurs qui me font penser que oui et à d'autres moments je me dis waouh on en est encore loin.” (Consultante commerciale, entretien 2)

Les collaborateurs ont toutefois une idée assez précise des signaux qui indiqueront que la transformation est bel et bien terminée.

« Quand on va pouvoir faire le travail par nous-mêmes. Toujours sous la coordination et le management de [future dirigeante], que nos retours seront satisfaisants, la concernant, et qu'on aura uniquement cette démarche de demande de conseil auprès [dirigeant]. » (Attaché de Direction Technico-Médico-Commerciale / Qualité)

Réalité et rhétorique

Les chances de succès de la démarche résident en bonne partie dans le choix des porte-parole en interne qui vont interagir avec les salariés, négocier, valider les émergences, jouer un rôle de traducteur face à des pratiques parfois difficiles à comprendre. La rhétorique est ainsi tout aussi importante que la réalité des actions. En interne, il semble crucial qu'il n'y ait pas de distorsions

entre les deux. En externe, seuls les succès seront communiqués et les échecs ou blocages seront passés sous silence. Ainsi, IndusLean est par exemple érigé en exemple quant à l'implémentation du Lean sans que quiconque ne se doute des obstacles qu'elle a rencontrés et auxquels elle a dû faire face.

L'ensemble de ces résultats nous conduisent à proposer une modélisation du processus d'adoption d'une IM inspirée du modèle de génération d'une IM proposé par Birkinshaw *et al.* (2008). La figure 1 page suivante présente trois dimensions : (1) les quatre phases du processus (initiation, décision, mise en usage et poursuite de l'usage) ; (2) les agents internes et externes qui interviennent au cours du processus suivant des actions différenciées ; (3) la teneur de ces actions selon qu'elles sont plus d'ordre de la réalité ou de la rhétorique.

3. DISCUSSION

Cette recherche avait pour objectif de proposer une modélisation du processus d'adoption d'une IM en rupture avec les modèles traditionnels, linéaires et séquentiels d'adoption d'une IM inspirés de la perspective rationnelle et des travaux dédiés aux innovations technologiques. Par une identification et une compréhension fine des rôles et influences des agents internes et externes, nous parvenons un modèle intégrateur d'adoption d'une IM. Il fait appel conjointement à des perspectives théoriques souvent mises en opposition (rationnelle, néo-institutionnelle, culturelle et de l'agence humaine) alors qu'ils s'avèrent complémentaires et favorisent une approche plus nuancée. Forts de cette intégration théorique et de l'analyse de nos deux cas, nous aboutissons à un modèle d'adoption d'une IM « interactif », en continuité de celui proposé par Birkinshaw *et al.*, (2008) pour la génération d'une IM (*cf.* figure 1). Il apporte des éclairages nouveaux sur le processus d'adoption d'une IM.

3.1. UN NOUVEL ECLAIRAGE SUR LE CARACTERE SEQUENTIEL ET LINEAIRE DU PROCESSUS D'ADOPTION D'UNE INNOVATION MANAGERIALE

Comme le rappellent Loilier et Tellier (1999), les modèles d'innovation les plus proches de la réalité introduisent des interactions entre phases (Kline & Rosenberg, 1986) ou un caractère

tourbillonnaire reflétant la nature dynamique des processus de traduction et de circulation des idées (Akrich *et al.*, 1988). Cependant, ces modèles manquent de modélisation précise et concernent essentiellement les innovations technologiques à forte teneur en R&D, avec un focus sur la génération plutôt que l'adoption des innovations. Cela les rend peu transposables à l'innovation managériale (IM), pour laquelle la R&D n'est par exemple pas fondamentale (Birkinshaw *et al.*, 2008 ; Damanpour & Aravind, 2012 ; Volberda *et al.*, 2013). Nos deux études de cas longitudinales montrent que l'adoption d'une IM est effectivement loin d'être linéaire. Des boucles récursives et rétroactions sont fréquentes. Par exemple, chez IndusLean, le passage de l'initiation (6 ans) à la décision a impliqué des allers-retours, notamment parce que les initiateurs manquaient d'expertise concrète et ont d'abord appliqué la démarche de manière théorique et instrumentale. Ce blocage n'a été surmonté qu'après des adaptations et des entorses à la théorie. Ces résultats s'inscrivent dans la perspective culturelle de l'IM, qui souligne l'importance d'adapter les innovations à la culture, aux systèmes politique et technique pour assurer leur compatibilité organisationnelle (Ansari *et al.*, 2010). Ces adaptations, loin d'être automatiques, nécessitent des itérations multiples. Zbaracki (1998) illustre également ce processus complexe et récursif, marqué par des cycles imbriqués de variation, sélection et rétention. L'oscillation entre une dimension « rhétorique » (discours pour légitimer l'innovation) et « réelle » (application concrète) renforce ce caractère récursif. Nos résultats confirment que l'adoption d'une IM ne peut être modélisée comme une suite linéaire de phases.

3.2. UN NOUVEL ECLAIRAGE SUR LE CARACTERE « INTRA-ORGANISATIONNEL » ET « MONO-AGENTS » DU PROCESSUS D'ADOPTION D'UNE INNOVATION MANAGERIALE

Nos résultats montrent que le processus d'adoption d'une IM dépasse les frontières organisationnelles. Des agents externes exercent des pressions normatives, coercitives ou mimétiques (DiMaggio & Powell, 1983) et fournissent des connaissances influençant les phases d'initiation et de décision. À l'instar du modèle de génération proposé par Birkinshaw *et al.*

(2008), notre modélisation intègre les rôles des agents internes et externes du changement et considère leurs rôles différenciés et interactifs. Il dépasse ainsi les seules frontières de l'entreprise adoptante dans lesquelles les modèles traditionnels restaient cantonnés.

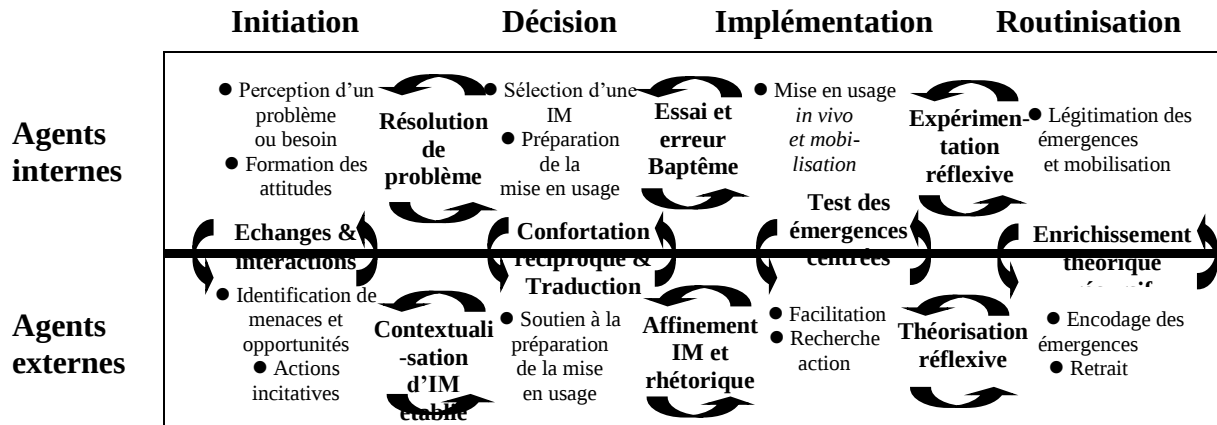
Parmi les agents externes, les universitaires jouent un rôle clé en légitimant l'IM et en théorisant le processus vécu, reflétant deux contributions identifiées par David (2013). Concernant les agents internes, leur rôle ne se limite pas au top management. Le processus d'adoption suit une « spirale descendante » (Damanpour & Aravind, 2012), où tous les membres de l'organisation influencent et sont influencés. Ils influencent l'IM par les ajustements et adaptations validés ou non, qu'ils opèrent ; par leurs résistances, ils incitent à des adaptations ; par leurs besoins de clarification, ils poussent les initiateurs à dépasser une approche purement théorique et à parfaire leur expertise et capacités de traduction (Akrich *et al.*, 1988). Le fait de ne pas limiter l'analyse du processus d'adoption d'une IM aux seuls dirigeants permet également de mettre en évidence les différences de vitesse dans la compréhension et d'appropriation en fonction des différents agents internes. Cela fait écho à la loi de Z modélisée par Tonnelé (2017). Cette métaphore illustre que plus les initiateurs d'un changement ont pris le temps de mûrir leur projet, plus ils exigeront une appropriation rapide par le reste des équipes. Pourtant, ces dernières ont souvent besoin du même temps de réflexion et d'adaptation que leurs décideurs. Le "Z" symbolise ainsi le décalage entre l'avancement des décideurs et les autres collaborateurs. Dans nos cas, il met en évidence les besoins d'allers-retours au cours du processus d'adoption pour embarquer le plus grand nombre malgré ces temps variables d'appropriation.

3.3. UN NOUVEL ECLAIRAGE SUR LE CARACTERE RATIONNEL DU PROCESSUS D'ADOPTION D'UNE INNOVATION MANAGERIALE

Nos résultats mettent clairement en évidence l'existence de pressions institutionnelles, ce qui remet en question le caractère purement rationnel de chacune des phases du processus d'adoption, notamment celle relative à la décision. Par ailleurs, la prise en compte des relations

et interactions entre les acteurs internes et externes permet également de se démarquer de la pure perspective rationnelle ou du choix efficient (Abrahamson, 1991). Elle conduit au contraire à adopter une approche alternative qui admet les tensions entre les perspectives dites « fashion » (qui reconnaissent les forces institutionnelles en jeu lors de l'adoption d'une IM) et les perspectives rationnelles (pour lesquelles l'adoption d'une IM répond à une analyse de la concurrence et à une recherche de performance) sans toutefois nier leur potentielle coexistence. Le modèle d'adoption d'une IM proposé au terme de cette recherche, en ne se focalisant pas uniquement sur les actions des différents agents qui interviennent dans ce processus, mais en considérant aussi sérieusement le rôle de leur rhétorique et des tensions entre la réalité des événements/actions et la rhétorique qui les devance ou entoure, met ainsi en évidence qu'au-delà des actions concrètes réalisées au cours du processus d'adoption d'une IM, la rhétorique peut avoir tendance à rationaliser ex-post des actions et décisions qui n'étaient pas aussi rationnelles que cela au départ. Les décisions d'adopter une IM dans les deux cas étudiés ne répondaient pas à un processus rationnel dit du choix efficient puisqu'aucune autre solution n'a été envisagée. Des IM existaient, étaient plus ou moins théorisées et labellisées mais clairement promues par des leaders d'opinion (Rogers, 1995) ou des créateurs de modes (*fashion setters* - Abrahamson, 1991, 1996), tels que le centre de ressources pour l'innovation dans le cas d'IndusLean ou les chercheurs dans le cas de MedLib. Abrahamson et Rosenkopf (1993) utilisent le terme « effet de mode » pour décrire ces processus où des organisations adoptent des IM sous la pression exercée par le nombre croissant d'organisations les ayant déjà adoptées. Ces comportements s'opposent à des comportements hautement rationnels fondés sur des externalités positives, en privilégiant une conformité dictée par des pressions à l'isomorphisme. Sans nier l'intentionnalité rationnelle des décisions d'adopter des IM par les deux organisations étudiées, impossible de nier par ailleurs ce phénomène d'isomorphisme, difficile à admettre par les organisations, privilégiant les arguments rationnels parfois construits ex-post.

Figure 1. Mise en dynamique du processus d'adoption d'une innovation managériale



3.4. LIMITES ET PERSPECTIVES

Cette recherche présente plusieurs limites. Sur le plan méthodologique, une partie des données (plus particulièrement sur IndusLean) provient de récits rétrospectifs des acteurs ayant vécu ou accompagné l'adoption. Cela peut introduire des biais liés à la mémoire et à la reconstruction rationnelle des événements (Huber & Van de Ven, 1995). La notion même de processus implique de « chercher à observer directement les mécanismes par lesquels les phénomènes se produisent dans le temps » (Langley, 1997, p.39). Cependant, la durée des processus d'adoption d'une IM rend une observation continue et en temps réel difficile. Nous avons donc cherché à limiter ces biais en croisant les récits des différents acteurs avec les documents archivés. L'analyse par phase peut également entraîner des approximations, car « les frontières entre les périodes d'analyse peuvent être aussi floues que celles entre processus supposément distincts » (Langley, 1997). Cet article ouvre des perspectives de recherche intéressantes. Une meilleure compréhension du processus d'adoption d'une IM pourrait notamment aider à clarifier les recherches sur les antécédents des IM, susceptibles de varier selon les phases du processus (Damanpour & Aravind, 2012).

RÉFÉRENCES

- Aarikka-Stenroos, L., Jaakkola, E., Harrison, D. & T. Mäkitalo-Keinonen (2017). How to manage innovation processes in extensive networks: A longitudinal study. *Industrial marketing management*, 67:, 88-105.
- Abraham, Y.-M., Martinet, A.-C. & C. Sardais (2009). Les sciences de gestion et la question de la liberté. *Management international*, 13:3, v-xv.
- Abrahamson, E. (1991). Managerial Fads and fashions: the diffusion and refection of innovations. *Academy of Management Review*, 16:3, 586-612.
- Abrahamson, E. (1996). Management Fashion. *Academy of Management Review*, 21:1, 254-285.
- Abrahamson, E., & L. Rosenkopf (1993). Institutional and competitive bandwagons: Using mathematical modeling as a tool to explore innovation diffusion. *Academy of management review*, 18:3, 487-517.
- Akbar, H., Baruch, Y. & N. Tzokas (2018). Feedback loops as dynamic processes of organizational knowledge creation in the context of the innovations front-end. *British Journal of Management*, 29:3, 445-463. DOI: [10.1111/1467-8551.12251](https://doi.org/10.1111/1467-8551.12251).
- Akrich, M., Callon, M., Latour, B. & A. Monaghan (2002). The Key to Success in Innovation Part II: The Art of Choosing Good Spokespersons. *International Journal of Innovation Management*, 6:2, 207.
- Akrich, M., Callon, M. & B. Latour (2013). *Sociologie de la traduction : Textes fondateurs*. Presses des Mines via OpenEdition. DOI: [10.4000/books.pressesmines.1181](https://doi.org/10.4000/books.pressesmines.1181).
- Alänge, S., Jacobsson, S. & A. Jaryehammar (1998). Some aspects of an analytical framework for studying the diffusion of organizational innovations. *Technology Analysis & Strategic Management*, 10 :1, 3-22. DOI: [10.1080/09537329808524301](https://doi.org/10.1080/09537329808524301).
- Alter, N. (1993). La lassitude de l'acteur de l'innovation. *Sociologie du travail*, 447-468.
- Alter, N. (2010). *L'innovation ordinaire*. Paris, PUF
- Ansari, S. M., Fiss, P. C. & E. J. Zajac (2010). Made to fit: How practices vary as they diffuse. *Academy of Management Review*, 35:1, 67-92.
- Ansari, S. M., Reinecke, J. & A. Spaan (2014). How are Practices Made to Vary? Managing Practice Adaptation in a Multinational Corporation. *Organizational Studies*, 35:9.
- Bandura, A. (2006). Toward a psychology of human agency. *Perspectives on psychological science*, 1:2, 164-180.
- Bardon, T., Arnaud, N. & C. Letierce (2019). *Les innovations managériales : Donner du sens à la transformation*. France. Dunod.
- Battistelli, M., Dubey, A. S., & C. Mattelin-Pierrard (2023). Framing liberation management as the bundling of practices: An adoption process with a two-fold coherence. *M@n@gement*, 26:1, 69-84.

Chen, C. P. & J. W. L. Hong (2020). The Career Human Agency Theory. *Journal of Counseling & Development*, 98:2, 193-199.

Birkinshaw, J., Hamel, G. & Mol, M. J. (2008). Management innovation, *Academy of Management Review*, 33(4), 825–845. DOI: [10.5465/amr.2008.34421969](https://doi.org/10.5465/amr.2008.34421969).

Bocquet, R. & S. Dubouloz (2023). Fariborz Damanpour : De l'innovation dans les organisations à l'innovation managériale : une vision intégrative de l'innovation. In T. Burger-Helmchen, P. Cohendet & C. Hussler (Eds), *Les grands auteurs en management de l'innovation et de la créativité*, 2e édition (pp. 101-122). Editions EMS.

Bocquet, R., Dubouloz, S. & T. Chakor (2019). Lean manufacturing, human resource management and worker health: Are there smart bundles of practices along the adoption process? *Journal of Innovation Economics & Management*, I-XXI:3, 113-144.

Boudreau, M.-C. & D. Robey (2005). Enacting Integrated Information Technology: A Human Agency Perspective. *Organization Science*, 16:1, 3-18.

Caldwell, R. (2012). Systems Thinking, Organizational Change and Agency: A Practice Theory Critique of Senge's Learning Organization. *Journal of Change Management*, 12:2, 145-164.

Carney B.M. & I. Getz (2009). *Freedom, Inc.: Free your employees and let them lead your business to higher productivity, profits, and growth*. Crown Business.

Chesbrough, H. (2006). Open Innovation: A new paradigm for understanding industrial innovation. In W. V. J. W. Edited by Henry Chesbrough (Ed.), *Open Innovation: Researching a new paradigm*: 1-12: Oxford University Press.

Chung, C.-N. & X. Luo (2008). Human agents, contexts, and institutional change: The decline of family in the leadership of business groups. *Organization Science*, 19:1, 124-142.

Clark, E. (2004). Power, Action and Constraint in Strategic Management: Explaining Enterprise Restructuring in the Czech Republic. *Organization Studies*, 25:4, 607-627

Daft, R. (1978). A Dual-Core Model of Organizational Innovation. *The Academy of Management Journal*, 21:2, 193-210.

Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal*, 34:3, 555-590. DOI: [10.5465/256406](https://doi.org/10.5465/256406).

Damanpour, F. (2014). Footnotes to research on management innovation. *Organization Studies*, 35:9, 1265-1285. DOI: [10.1177/0170840614539312](https://doi.org/10.1177/0170840614539312).

Damanpour, F. (2020). *Organizational innovation: Theory, research, and direction*. Edward Elgar Publishing. DOI: [10.4337/9781788117449](https://doi.org/10.4337/9781788117449).

Damanpour, F. & D. Aravind (2012). Managerial Innovation: Conceptions, Processes, and Antecedents. *Management & Organization Review*, 8:2, 423-454.

Damanpour, F., Sanchez-Henriquez, F. & H. H. Chiu (2018). Internal and external sources and the adoption of innovations in organizations. *British Journal of Management*, 29:4, 712-730. DOI: [10.1111/1467-8551.12296](https://doi.org/10.1111/1467-8551.12296).

Damanpour, F. & M. Schneider (2006). Phases of the adoption of innovation in organizations: Effects of environment, organization and top managers. *British Journal of Management*, 17:3, 215–236. DOI: [10.1111/j.1467-8551.2006.00498.x](https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2006.00498.x).

- Damanpour, F. & D. J. Wischnevsky (2006). Research on innovation in organizations: Distinguishing innovation-generating from innovation-adopting organizations. *Journal of Engineering and Technology Management*, 23:4, 269-291.
- Desmarais, C., Dubouloz, S. & D. Françoise (2022). Diffusion of a Managerial Innovation: Nothing is ever certain. The Case of Mindfulness at Work. *Journal of Innovation Economics Management*, I134-XXXIV.
- Desmarais, C., Dubouloz, S. & D. Françoise (2025). Appropriation d'une innovation managériale : une approche processuelle. Le cas de la pleine conscience au travail. *Management International* [à paraître].
- DiMaggio, P. J. & W. W. Powell (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48:2, 147-160.
- Dubouloz, S. (2013). *L'innovation organisationnelle: antécédents et complémentarité : une approche intégrative appliquée au Lean Management*. Published doctoral dissertation, COMUE Grenoble Alpes, Université Savoie Mont Blanc.
- Dubouloz, S. & R. Bocquet (2013). Innovation organisationnelle : S'ouvrir pour innover plus. *Revue Française de Gestion*, 39:235, 129-147.
- Dubouloz, S. & C., Mattelin-Pierrard (2023). Never again! The role of top-managers organizational cynicism on liberation management adoption. An upper echelons perspective. 32^{ème} congrès de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS), Strasbourg, 7-9 juin.
- Fox, F. (2020). *Vers un processus d'innovation managériale durable : une lecture par la traduction et les compromis*. Published doctoral dissertation, Université de Liège, Liège.
- Giddens, A. (1984). *The constitution of society*. Berkeley: CA: University of California Press.
- Gilbert, P., Raulet-Croset, N. & A. C. Teglborg (2017). « L'entreprise libérée » : analyse de la diffusion d'un modèle managérial. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, :56, 205-224.
- Hamel, G. (2006). The Why, What, and How of Management Innovation. *Harvard Business Review*, 84:2, 72-84.
- Hatchuel, A. & A. David (2007). From Actionable Knowledge to Universal Theory in Management Research. In S. A. M. A. B. Shani, William A. Pasmore, Bengt Stymne and Nicolas Adler (Ed.), *Handbook of Collaborative Management Research*: 33-48: SAGE Publications Inc.
- Hollen, R. M. A., Van Den Bosch, F. A. J. & H. W. Volberda (2013). The Role of Management Innovation in Enabling Technological Process Innovation: An Inter-Organizational Perspective. *European Management Review*, 10:1, 35-50.
- Huber, G. P., & A. Van De Ven. (1995). *Longitudinal field research methods: Studying processes of organizational change* (Vol. 1). Sage.
- Khosravi, P., Newton, C. & A. Rezvani (2019). Management innovation: A systematic review and meta-analysis of past decades of research. *European Management Journal*. 37:6, 694-707. DOI: [10.1016/j.emj.2019.03.003](https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.03.003).
- Langley, A. (1997). L'étude des processus stratégiques : défis conceptuels et analytiques. *Management International*, 2:1, 37-50.

- Langley, A. (1999). Strategies for theorizing from process data. *Academy of Management Review*, 24(4), 691-710. DOI: [10.5465/amr.1999.2553248](https://doi.org/10.5465/amr.1999.2553248).
- Li, R., Zheng, L. & L. Yuan (2022). TMT's decision-making on adoption of management innovation. *Journal of Organizational Change Management*, 35:7, 1061-1088.
- Loilier, T. & A. Tellier (1999). *Gestion de l'innovation : décider, mettre en œuvre, diffuser*. Éditions Management & Société, Caen.
- Lyonnet, B., Pillet, M. & M. Pralus (2010). Lean manufacturing in the screw cutting sector: assessment of maturity level. *International Journal of rapid Manufacturing*, special issue on Lean manufacturing.
- Mattelin-Pierrard, C., Bocquet, R. & S. Dubouloz (2020). L'entreprise libérée, un vrai concept ou une simple étiquette ? *Revue française de gestion*, 291:6, 23-51.
- Meyer, A. D. & J. B. Goes (1988). Organizational Assimilation of Innovations: A Multilevel Contextual Analysis. *The Academy of Management Journal*, 31:4, 897-923.
- Miles, M. B. & M. A. Huberman (2003). *Analyses des données qualitatives*. De Boeck
- Paillé, P. & Mucchielli, A. (2016). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*. Armand Colin. <https://doi.org/10.3917/arco.paill.2016.01>
- Pina e Cunha, M., Clegg, S. & R. Alcadipani (2024). Overcoming Strong–Weak Dualisms in Process Organization Studies via Three Theory-Methodology Hybrids. *Journal of Organizational Sociology*, 2:1, 59-86.
- Rogers, E. (1995). *Diffusion of innovations*. Free Press.
- Shah, R. & P. T. Ward (2007). Defining and developing measures of lean production. *Journal of Operations Management*, 25:4, 785-805.
- Staw, B. M. & L. D. Epstein (2000). What Bandwagons Bring: Effects of Popular Management Techniques on Corporate Performance, Reputation, and CEO Pay. *Administrative Science Quarterly*, 45: 523-556.
- Tonnelé, A. (2017). *Réussir vos transformations. Le changement : connaître et utiliser les méthodes qui marchent*. Editions Eyrolles.
- Volberda, Henk W., Van Den Bosch, Frans A. J. & V. Heij, Cornelis (2013). Management Innovation: Management as Fertile Ground for Innovation. *European Management Review*, 10:1, 1-15.
- Volberda, H. W., Van Den Bosch, F. A. J. & O. R. Mihalache (2014). Advancing Management Innovation: Synthesizing Processes, Levels of Analysis, and Change Agents. *Organization Studies*, 35:9, 1245-1264.
- Wischnevsky, J. & F. Damanpour (2006). Organizational Transformation and Performance: An Examination of Three Perspectives. *Journal of Managerial Issues*, 18:1, 104-128.
- Wolfe, R. A. (1994). Organizational innovation: Review, critique and suggested research directions. *Journal of Management Studies*, 31:3, 405-431.
- Yin, R. K. (2013). *Case study research: Design and methods*. Sage publications.
- Zbaracki, Mark J. (1998). The Rhetoric and Reality of Total Quality Management. *Administrative Science Quarterly*, 43:3, 602-636.