

Les raisons de l'adoption de nouveaux outils de gestion dans les organisations, ou de l'importance des émotions

Auteur : Agnès MAZARS-CHAPELON.

ATER

Université Paris IX Dauphine. DMSP

Mél : agnes.mazars@dauphine.fr

Résumé de la communication :

Cette recherche vise à comprendre pourquoi une organisation adopte un nouvel outil de gestion en se centrant sur les raisons cognitives et émotionnelles à l'origine de ce phénomène. Pour ce faire, un dispositif qualitatif en deux étapes est mis en place : une étude de cas multi-site dans une logique abductive suivie d'une étude de cas confirmatoire dans une logique de réfutation poppérienne.

Les résultats de cette recherche soulignent le rôle clé des émotions dans l'adoption d'un outil de gestion. Nous montrons en effet que l'élément déclencheur de toute adoption d'outil est de nature émotionnelle. Une organisation adopte un nouvel outil de gestion car il existe un décalage entre le contexte externe auquel elle est confrontée et des éléments de son contexte interne. Mais très concrètement le décideur à l'origine de l'adoption déclenche celle-ci lorsqu'il perçoit des émotions de ses collaborateurs qu'il interprète comme étant défavorables à l'action organisationnelle. En adoptant un nouvel outil de gestion, le décideur souhaite voir transformer ces émotions des acteurs, qu'il juge défavorables, en émotions favorables pour la conduite de la mission de l'organisation. Ces émotions ne sont d'ailleurs pas nécessairement considérées comme positives par les acteurs concernés. Nous pouvons par conséquent parler d'une volonté d'instrumentalisation des émotions par le décideur à l'origine de l'adoption d'un nouvel outil de gestion, qui permettra de cristalliser des émotions défavorables et de générer des émotions favorables : nous parlons de « cristallisation émotionnelle ». En outre, ce découplage entre émotions favorables pour l'action organisationnelle et émotions éprouvées par les acteurs organisationnels nous conduit à mettre en évidence le concept d'émotion organisationnelle.

Ces résultats sont ensuite discutés à la lumière des travaux portant sur les fonctions symboliques des outils de gestion mais également de ceux émanant du courant néo-

institutionnel. Nous examinons en conclusion les apports théoriques et managériaux de cette recherche.

Mots Clés : Outil de gestion, cognition, émotion, signal émotionnel, cristallisation émotionnelle, émotion organisationnelle, cas confirmatoire.

Les raisons de l'adoption de nouveaux outils de gestion dans les organisations, ou de l'importance des émotions

INTRODUCTION

L'observation de la vie des entreprises amène à constater que celles-ci se dotent sans cesse de nouveaux outils de gestion. Bien que ce phénomène paraisse inhérent au fonctionnement des organisations, il a été peu étudié d'un point de vue intra-organisationnel dans sa globalité. En effet, les travaux existants portent sur l'adoption et les problèmes inhérents à la mise en place d'outils particuliers, comme la qualité totale par exemple (De Cock, Hipkin, 1997 ; De Cock, 1998 ; Zabaracki, 1998). Quant aux recherches examinant le développement d'outils dans leur globalité, comme l'histoire des techniques (Kranzberg, Pursell, 1967 ; Hugues, 1983 ; Bijker, Pinch, 1989 ; Anderson, Tushman, 1990) et les travaux sur le cycle de vie des outils de gestion (Colasse, 1988 ; Godelier, 1996 ; Mouritsen, Bekke, 1997), elles se sont penchées sur un phénomène connexe puisqu'elles privilégient une vision large, au niveau de la société ou d'une industrie. Quoique les travaux sur les innovations managériales (Kimberly, 1981 ; Harrow, Wilcox, 1990) et leur diffusion (Zeitz, Mittal, McAulay, 1999) ou encore les modes managériales (Abrahamson, 1991, 1996 ; Abrahamson, Fairchild, 1999 ; Mazza, Alvarez, 2000) soient davantage centrés sur les organisations, ils adoptent une approche inter-organisationnelle.

Or les organisations en elles-mêmes sont porteuses d'éléments de compréhension de ce phénomène. Celui-ci ne saurait être totalement contingent et lié aux variations du contexte. Malgré l'intérêt que peut avoir la diffusion d'outils de gestion entre plusieurs organisations, parfois sous la forme de mode managériales, il nous paraît également important de comprendre « de l'intérieur » pourquoi une organisation adopte un nouvel outil de gestion.

Un certain nombre de travaux propose des éléments de réponse à cette question. Il s'agit de travaux qui se sont intéressés aux fonctions instrumentales et aux fonctions symboliques des outils de gestion (Feldman, March, 1981 ; Langley, 1989). Mais connaître les fonctions des outils de gestion ne permet pas forcément d'accéder aux raisons véritables de l'adoption de l'outil. Examiner en vue de quoi (pour-quoi) les outils de gestion sont adoptés ne conduit pas nécessairement à comprendre entièrement pour quelles raisons (pourquoi) l'organisation met en place de nouveaux outils. En revanche, étudier l'adoption d'un nouvel outil de gestion à

travers ses raisons permettra d'accéder à l'ensemble des fonctions des outils, même celles qui sont implicites.

Par conséquent, afin de comprendre pourquoi une organisation adopte un nouvel outil de gestion, question à laquelle la littérature en organisation n'a jusqu'à présent jamais encore apporté d'éléments de compréhension de manière globale, nous présenterons avant tout la démarche de recherche utilisée. Ainsi, nous commencerons par préciser l'objet de cette recherche : l'outil de gestion. Nous montrerons ensuite que cette question nécessite la double prise en compte d'éléments cognitifs et émotionnels. Dans un second temps, nous présenterons les concepts mobilisés pour répondre à cette question. Nous reviendrons ensuite sur le dispositif qualitatif en deux étapes mise au point. Enfin, nous proposerons les résultats de cette recherche visant à comprendre pourquoi une organisation adopte un nouvel outil de gestion.

1 DEMARCHE DE RECHERCHE

1.1 Définition de l'objet d'étude : l'outil de gestion

Le concept d'outil de gestion est fondamentalement ambigu. Ainsi, de nombreux travaux portent sur les outils de gestion et les abordent sous des dénominations différentes. Les praticiens eux-mêmes parlent indifféremment d'instruments, d'outils ou encore de techniques de gestion. Pourtant, si les autres termes utilisés sont souvent synonymes, cette dernière notion est bien différente de celle d'outil de gestion. En effet, une revue de la littérature en théorie des organisations, prolixe en matière de « techniques », et notamment de « techniques de gestion », conduit à montrer que les notions de technique et d'outil de gestion sont liées, mais pas confondues.

Par conséquent, dans cette recherche qui s'intéresse à l'adoption de nouveaux outils de gestion, l'objet d'étude, désigné sous le terme « outil de gestion », est envisagé d'après la représentation qu'a l'acteur organisationnel d'un « *dispositif formalisé permettant l'action organisée* » (David, 1996). Cette définition de l'objet de recherche permet de prendre en compte notamment la double dimension à la fois physique et sociale des outils qui fait écho à celle essentielle des techniques.

1.2 Caractère processuel de la question de recherche

La question étudiée dans cette recherche présente un caractère processuel puisqu'elle se fonde sur la dynamique même de l'organisation et de l'objet étudié.

D'une part, le phénomène organisationnel d'adoption de nouveaux outils est éminemment processuel dans la mesure où il s'inscrit au cœur de l'organisation. Or l'organisation se définit par l'action poursuivie. Elle est donc foncièrement dynamique comme l'a souligné Mintzberg dans son ouvrage Structure et Dynamique des Organisations (1982). Ainsi, il existe une vie de l'organisation qu'il est possible de modéliser selon des cycles. L'organisation est en mouvement puisqu'elle vise l'action. Une recherche sur l'adoption de nouveaux outils au sein des organisations amène donc à étudier la pérennité même de l'organisation en perpétuel mouvement. Une approche processuelle s'impose alors.

D'autre part, la définition de l'objet de la recherche insiste sur son lien avec l'action. L'outil de gestion véhicule en lui-même une dynamique. Les travaux menés sur les techniques, concept très proche qui a permis de définir l'objet de recherche, ont également mis en lumière cette dynamique. Les travaux sur l'histoire des techniques (Kranzberg, 1989) ont montré que les techniques naissent, vivent et meurent continuellement, en se succédant les unes aux autres. Anderson et Tushman (1990) ont pour leur part développé un modèle cyclique du changement technologique. Leur approche évolutionniste rejoint celle défendue par Barnett et Burgelman (1998). Ces chercheurs étudient le caractère processuel des techniques au sein des organisations et, en les inscrivant dans une étude de la dynamique du changement, veulent fédérer ainsi les différentes analyses sur ce thème. Il existe donc un véritable processus propre aux outils de gestion. C'est aussi en cela que l'étude du processus d'adoption de nouveaux outils de gestion se justifie.

1.3 Dimension cognitive et émotionnelle de la question de recherche

Comprendre pourquoi une organisation adopte un nouvel outil de gestion présente une dimension cognitive et émotionnelle.

Pour commencer, il faut noter que la dimension cognitive de cette question tient à l'importance accordée à l'action dans l'étude de ce phénomène organisationnel. En effet, si l'on considère qu'un outil de gestion sert avant tout à agir comme le souligne la définition que nous avons proposée, pour quelles raisons faut-il un outil pour agir ? Il faut revenir là à l'essence même de l'action organisationnelle. Finalement, essayer de comprendre pourquoi une organisation est amenée à adopter un nouvel outil de gestion nous conduit à nous intéresser à la façon dont les acteurs organisationnels agissent, et donc élaborent leurs

représentations du contexte en général et de l'organisation en particulier.

Or pour agir, il faut pouvoir percevoir et se représenter. Avec la théorie de l'équilibre cognitif, Heider (1957) montre que l'action n'est possible que dans la mesure où l'acteur accède à des représentations stables et cohérentes. Et se représenter, c'est donner du sens. Les outils de gestion permettent aux acteurs organisationnels de donner du sens :

- à leurs actions. Les outils leur permettent d'agir face à un contexte mouvant.
- à la place qu'ils occupent au sein de l'organisation, en référence au pouvoir qu'ils exercent (ils se ménagent ainsi une zone de pouvoir), ou à une « norme » d'appartenance organisationnelle (ils se conforment à ce que l'organisation, la société et leurs pairs attendent d'eux).

Par conséquent, des raisons de nature cognitive peuvent être identifiées pour comprendre pourquoi les organisations adoptent de nouveaux outils de gestion : essentiellement parce que pour pouvoir agir et donc mener à bien leur mission, il faut qu'elles puissent donner du sens. L'étude de l'adoption de nouveaux outils de gestion nous amène donc à nous intéresser à la cognition dans la mesure où ces outils sont porteurs de sens et participent aux représentations d'un contexte mouvant par les acteurs organisationnels. Or il est difficile d'interroger le concept de cognition sans approcher celui d'émotion : cognition et émotion sont indubitablement liées.

Une lecture évolutionniste du développement humain développée à partir des travaux de Darwin (1890) montre comment le processus cognitif a évolué au cours des millions d'années de notre ère de façon à rendre plus correcte l'évaluation des stimuli et plus précises les inférences qui en découlent : les processus cognitifs ont donc pris le relais des processus émotionnels (Lazarus, Kanner et Kokman, 1980), ou sont venus les compléter (Zajonc, 1980). D'autres chercheurs ont montré d'une autre manière combien émotion et cognition étaient étroitement liées. Pour les tenants de l'approche développementale et interactionniste, comme Buck (1991), l'émotion et la cognition sont avec la motivation les trois faces d'une même pièce. L'émotion est pour lui un type de savoir, donc de cognition. Le problème est de savoir laquelle des deux prime sur l'autre. Finalement, rien ne permet aujourd'hui de trancher le débat quant à la façon dont l'individu traite les informations : quelle est le rôle, l'importance et l'ordre des processus cognitifs et émotionnels ? Ceci étant, ces arguties d'école témoignent surtout de la complémentarité de ces notions. En fait, nombre de spécialistes des sciences cognitives (Damasio, 1994, 2000) plaident aujourd'hui pour prendre en compte conjointement cognition et émotion. Cette recherche tente de répondre à cette ambition en prenant en compte la dimension cognitive et émotionnelle du phénomène étudié.

Il est toutefois nécessaire de préciser ce que nous entendons par dimension émotionnelle des raisons à l'origine de l'adoption d'un nouvel outil de gestion, et donc de revenir sur la notion relativement ambiguë d'émotion. En effet, ce terme issu du langage courant recouvre plusieurs acceptions, certes proches mais malgré tout suffisamment distinctes pour être source de confusion. Damasio (2000 : 58) souligne que le terme d'émotion désigne aussi bien les six émotions « primaires » (bonheur, tristesse, peur, colère, surprise, dégoût) que les émotions « secondaires » ou « sociales » (embarras, jalousie, culpabilité, orgueil), les émotions « d'arrière-plan » (bien-être, malaise, calme, tension) ou encore les états de peine et de plaisir. Mais notre démarche de recherche ne peut se contenter d'une telle approximation, certes riche en enseignements mais peu opérationnalisable. Il est nécessaire que nous précisions plus avant ce que nous entendons par « émotion » dans ce travail. La catégorisation du domaine émotionnel que proposent Livet et Thévenot (1997) fournit un premier élément de réflexion. Ces auteurs distinguent affects, sentiments et émotions. Mais malgré son intérêt, cette catégorisation n'est pas aisément mobilisable. Elle est avantageusement complétée par le modèle multidimensionnel proposé par Derbaix et Pham (1989) autour des notions d'intensité, de polarité et de contenu comme dimensions principales des réactions affectives. Ceci permet de dégager plusieurs composantes des émotions : une composante neurophysiologique et biochimique (l'émotion I de Derbaix et Pham, 1989), une composante expressive (émotion II), et enfin une composante expérientielle subjective (émotion III). C'est cette dernière composante, fortement contextuelle, qui nous retiendrons pour considérer les raisons de nature émotionnelle à l'origine de l'adoption d'un nouvel outil de gestion par une organisation.

1.4 Concepts mobilisés

La littérature propose un certain nombre d'éléments qui permettent d'expliquer pourquoi les acteurs organisationnels adoptent des outils de gestion dans un effort de création de sens, qu'il soit émotionnelle ou cognitive. Bien que la distinction entre dimension cognitive et émotionnelle ne soit pas simple comme en témoigne la complexité des théories dans ce domaine, nous y faisons référence afin d'articuler les différentes raisons qui peuvent être identifiées dans la littérature pour expliquer pourquoi l'organisation, à travers ses acteurs, adopte un nouvel outil de gestion.

1.4.1 Perspective cognitive

L'étude de la littérature organisationnelle nous a permis de dégager une première piste de recherche : prendre en compte les raisons cognitives des acteurs organisationnels pour

comprendre l'adoption de nouveaux outils de gestion par les organisations. Divers travaux proposent des pistes de réponse de nature cognitive à la question : pourquoi une organisation adopte-t-elle un nouvel outil de gestion ? Il est ainsi possible d'envisager que ce phénomène organisationnel s'explique parce que :

- L'outil est inhérent à toute activité humaine («l'intelligence fabricante», Bergson, 1932)
- L'outil de gestion permet de pallier les capacités cognitives limitées des praticiens (la rationalité limitée de Simon, 1957)
- L'outil de gestion permet aux acteurs de se doter d'un langage commun (Weick, 1995)
- L'outil de gestion permet de se conformer à de fortes normes de rationalité (Abrahamson, 1996 ; Meyer, Rowan, 1977 ; Feldman, March, 1981, 1988)
- L'outil de gestion est une mode que l'on suit (Abrahamson, 1996 ; Simmel, 1957)
- L'outil de gestion permet de se ménager une zone de pouvoir (Friedberg, 1993)
- L'outil de gestion sert à simplifier (Schweng, 1984), ou à câbler (les îles de lucidité locale de Martin & Meyerson, 1988 ou encore les îlots de rationalité : Langley, 1989, Thiétart, Xuereb, 1997).

1.4.2 Perspective émotionnelle

Il existerait des raisons de nature émotionnelle à l'origine du processus d'adoption d'outils de gestion. La littérature propose en cela plusieurs pistes.

La première consiste à mettre à jour l'existence d'une anxiété chez les acteurs organisationnels, qui seraient rassurés par l'adoption de nouveaux outils de gestion (Fineman, 1996 ; Di Maggio, Powell, 1983).

Une deuxième piste de recherche quant à la prise en compte des émotions pour l'adoption d'outils de gestion consiste à explorer l'impact d'émotions positives dans la poursuite d'une action. Oatley et Duncan (1992) ont montré que le contentement éprouvé lorsqu'un objectif intermédiaire est atteint dans la poursuite d'un plan spécifié incite à continuer la tâche entamée. Le recours à un outil de gestion permettrait à l'acteur organisationnel de remplir aisément des objectifs intermédiaires et finalement de venir à bout de sa mission.

2 METHODOLOGIE MISE EN ŒUVRE

Le dispositif de recherche mis en place s'articule autour de deux étapes : une étude de cas multi-site dans un premier temps, suivie d'une étude de cas confirmatoire. Nous présenterons successivement la méthodologie mise en œuvre dans chacune des étapes de cette recherche.

2.1 Première étape de la recherche : une étude de cas multi-site

La définition de l'objet de cette recherche et son caractère processuel souligne l'ancrage

contextuel et la dimension subjective de ce travail. Les méthodologies appropriées relèvent d'une approche qualitative. C'est ainsi que le choix de la méthodologie appropriée à l'étude des raisons cognitives et émotionnelles à l'origine de ce processus amène à privilégier une étude de cas multi-site, par entretiens semi-directifs centrés complétés par la méthode des incidents critiques pour s'assurer d'un certain contenu émotionnel du discours des acteurs interviewés. Le mode de raisonnement utilisé relève de l'abduction, puisque nous cherchons à découvrir des régularités entre cas.

2.1.1 Taille et structure de l'échantillon examiné dans l'étude de cas multi-site

Rappelons que l'objectif de cette recherche est de comprendre pourquoi une organisation adopte un nouvel outil de gestion, et ce quelle que soit la nature de ces outils de gestion. La recherche envisagée a un objectif de réplcation littérale des résultats (Yin, 1990), à savoir identifier les raisons cognitives et émotionnelles à l'origine de cette adoption. Pour répondre à une ambition de validité externe et découvrir des régularités entre cas, nous conduirons une étude de cas multi-site, autour d'un échantillon de 3 à 5 cas (Yin, 1990).

Les critères de validité guident non seulement la définition de la taille d'un échantillon qualitatif, mais également la façon de le structurer. Suivant Yin (1990), la sélection des éléments de l'échantillon pour une étude de cas multi-site s'opère de manière raisonnée selon des critères théoriques d'après d'une part le caractère typique ou non de l'élément, et d'autre part la similitude ou au contraire le caractère dissemblable de certains éléments entre eux. Dans cette recherche, l'élément typique est l'outil de gestion. Pour répondre à la question de recherche, il est donc nécessaire d'examiner l'adoption d'outils les plus différents possibles. Pour sélectionner des cas portant sur l'adoption d'outils de gestion différents, nous nous sommes appuyés sur une taxonomie des outils de gestion existante (David, 1998). La grille de différenciation ainsi élaborée nous a permis de sélectionner trois cas d'adoptions de trois outils de gestion différents entre eux : l'adoption d'ISO par IDF, unité énergie d'EDF, l'adoption du CDC par Plaut Consulting France, l'adoption de l'ASTER par Gaz de France. Nous présenterons plus loin les particularités de chaque outil.

2.1.2 Collecte des données

La méthode de collecte des données doit permettre le recueil d'éléments de nature cognitive et de nature émotionnelle, tout en respectant le caractère contextuel et processuel du phénomène étudié. Les entretiens semblent être en l'état actuel des choses une des méthodes les mieux adaptées, d'autant que cette démarche, loin d'être incompatible avec l'aspect processuel de la recherche, est en totale cohérence avec une étude de cas.

L'approche par étude de cas reconstitués au cours d'entretiens semi-directifs permet de

recueillir les raisons cognitives présidant à l'adoption de nouvel outil de gestion. Nous nous appuyons là sur les recommandations méthodologiques concernant l'étude de données cognitives (Walsh, 1995). Pour ce qui est des données émotionnelles, certains points doivent être précisés dans la mesure où l'ambiguïté du concept même d'émotion peut expliquer les méthodologies fort différentes en matière de mesure de l'émotion : à chaque définition, une méthode. La composante émotionnelle étudiée dans cette recherche est la composante expérientielle subjective qui désigne, grossièrement, le ressenti exprimé par les acteurs (l'expérience émotionnelle qu'ils ont pu ressentir). Cette dimension a été retenue en fonction de critères de recueil et de durabilité . Des chercheurs ont montré que cette composante émotionnelle pouvait être recueillie au cours d'entretiens, à travers le discours des acteurs (mots et ton employé), et donc notamment dans le cadre d'entretiens rétrospectifs (Russel, 1989). Il nous a fallu simplement nous assurer que ces données émotionnelles émergeraient bien, ce que permet la méthode des incidents critiques (Flanagan, 1954 ; Reizenzein, 1994 ; Lazarus, Smith, 1988).

En résumé, les cas sont reconstitués à partir de données secondaires (documents de travail, documents d'archives) et de données primaires recueillies au cours d'entretiens semi- directifs centrés complétés par la méthode des incidents critiques. Le guide de l'interviewer utilisé est mixte puisqu'il présente une première partie non directive construite autour de thèmes pertinents pour la question posée et identifiés d'après la littérature, et une seconde partie directive élaborée autour de deux question ouvertes et immuables en guise de conclusion. Les acteurs rencontrés sont les acteurs ayant participé à l'adoption de chaque outil : il s'agit bien souvent de membres d'équipes dirigeantes, mais des acteurs utilisateurs ont également été rencontrés dans la mesure où ils avaient eu un rôle à jouer dans le processus d'adoption, toujours en cohérence avec la méthode boule de neige d'une part et le critère de saturation théorique d'autre part (Morse, 1994). Ainsi donc, la collecte de données s'est étalée de juin 1999 à février 2001, en trois phases successives. Au total, une quarantaine d'entretiens de 45 minutes à 2 heures trente ont été menés et entièrement retranscrits. Ils constituent l'essentiel du matériau brut de l'analyse (des données secondaires du type document de travail interne, article de communication interne ou encore revue de presse ont été également collectées et prises en compte).

2.1.3 Analyse des données

L'analyse des entretiens semi-directifs centrés (et de la partie directive pour ce qui est des données de nature émotionnelle) s'appuie sur les recommandations de Miles et Huberman (1991) quant à l'analyse de données qualitatives. Il faut noter que le processus d'analyse

utilisé est récursif puisque les résultats du premier cas analysé ont conduit à faire évoluer la grille de codage dans la mesure où le dictionnaire des thèmes s'est affiné et enrichi de nouvelles catégories. Ceci implique un nouveau traitement des données à travers la grille de codage définitive. Celle-ci se présente de la façon suivante (en gras apparaissent les nouvelles catégories qui ont émergé du terrain) :

Tableau 1 : Extrait de la grille de codage

<i>Thèmes de recherche (ou sous thèmes)</i>	<i>Définition des codes et catégories</i>	<i>Code générique</i>
L'outil est nécessaire à l'action en question : l'homme ne peut pas faire sans (impérieuse nécessité).	Nécessité	NEC
L'outil permet de faciliter la maîtrise de l'action par l'acteur qui se caractérisent par ses capacités cognitives limitées Plus spécifiquement, l'outil permet une maîtrise des informations nécessaires à l'action Et/ou l'outil permet une maîtrise des opérations nécessaires à la poursuite de l'action	Capacités cognitives limitées Maîtrise des informations Maîtrise instrumentale (des opérations)	MAIT MAIT INFO MAIT INSTR
L'outil permet de se doter d'un langage commun	Langage commun	LANG
L'outil permet aux acteurs de se coordonner	Coordination	COORD
L'outil est un support de mémoire qui favorise l'action	Mémoire	MEMOIRE
L'outil permet de se conformer à des normes externes à l'organisation	Conformité externe	CONF-OUT
L'outil permet de se conformer à des normes internes à l'organisation	Conformité interne	CONF-IN
L'outil permet de suivre une mode	Mode suivie	MOD (+)
L'outil permet de se démarquer (d'une mode)	Mode anticipée/ écartée	MOD (-)
L'outil permet de se ménager une zone de pouvoir, L'outil est une façon d'éviter les conflits locaux.	Pouvoir créé Pouvoir freiné	PW (+) PW (-)
L'outil permet aux acteurs de coopérer	Coopération	COOP
L'outil permet de simplifier	Simplification	SIMP
L'outil crée des îlots de rationalité	Ilots de rationalité	IR
L'outil permet de se rassurer/ pallier des émotions négatives (comme l'anxiété, la peur, la colère)	Emotions négatives	E (-)
L'outil crée des émotions positives	Emotions positives	E (+)
L'outil permet d'atteindre des objectifs intermédiaires	Objectifs intermédiaires (de court terme)	CT
L'outil permet de mettre sous pression	Emotion négative ambivalente (aux effets positifs)	E+ / E-

Encadré 1 : Exemple de codage sur le cas ISO

Code	Illustration
CONF OUT	« Se faire reconnaître par l'extérieur c'est fondamental. Se faire reconnaître par soi-même, si vous voulez, ça a un caractère consanguin qui sur la durée... : on voit ce que ça a donné en Egypte ! C'était pas terrible ! »
CONF IN	« Il y avait un référentiel national : le cadre de cohérence national de la qualité, qui n'était pas aux normes utilisées en France par la qualité : un tiré à part de la norme ISO 9000. Sept chapitres tirés à part. Et donc là l'unité a quand même pris une décision assez forte de dire : ce cadre national, globalement c'est bien, mais c'est pas suffisant. Il manque des choses, et on va rajouter des chapitres de la norme qui étaient passés sous silence, donc on s'est dit : il vaut mieux partir dur la norme. »
CT	« Au départ, l'objectif était de mettre en place un système qualité totale. Or la situation était figée, avec des habitudes, des traditions. C'était donc difficile de le faire sans étapes intermédiaires. »
E -	« Les agents étaient récalcitrants. Le contexte social était dans un état délétère absolument épouvantable. »
E -	« C'est un incident que P.G. m'a rapporté. On change une vanne dans la centrale ; une entreprise extérieure est chargée de faire les travaux. Personne à l'accueil ; personne à la réception des travaux finis et lors de la mise en service, ça marche pas. Il faut recommencer. Là ils avaient tout faux les mecs ! tout faux ! !Peut-être une sous-traitance abusive d'ailleurs : peut-être que les gars se sont dit : le fait que ce soit la sous-traitance, c'est pas intéressant, c'est pas EDF : des sales c..., on veut pas les connaître... »
E +	« De plus la certification représente un challenge très fort pour le personnel. Avec la certification arrive la reconnaissance : c'est une récompense. »
E +	« Les gars ont vu qu'il y avait une récompense, qu'ils avaient été mis à l'honneur : ils étaient fiers. »
PW +	« Ce qui était gênant c'était de dire : la direction a choisi un référentiel, et vous Mr M. [ndr : directeur de l'unité IDF], vous avez l'outrecuidance de choisir un référentiel différent. Donc vous êtes pas sérieux. Et j'ai fini... J'ai tenu bon ! Et j'ai fini par avoir gain de cause d'ailleurs puisqu'il déclare maintenant qu'en 99- 2000, la qualité se fera entièrement sur ISO. »
IR	« L'idée [d'ISO] c'est de dire : où est mon point d'entrée, où est mon point de sortie. Ça permet de bien cadrer notre activité. Et ça, ça a été quand même un moment très important, parce que l'activité, globalement, elle est grande comme ça, si on prend toutes les activités du GET. Et à partir du moment où on définit clairement le point d'entrée et le point de sortie, ça permet de bien cerner ce qu'on va écrire, et d'abord qu'est-ce qu'on fait dans cette activité ».

L'analyse des données pour l'étude de cas multi-site s'articule autour d'une phase d'analyse intra-cas, puis d'une analyse inter-cas. L'analyse inter-cas répond à un objectif de généralisation des résultats obtenus dans l'analyse intra-cas. Il s'agit donc d'agrèger les résultats obtenus dans chaque analyse intra-site, puis de les confronter selon les grilles de lecture proposées pour l'analyse intra-site. Cette étape vise véritablement à la découverte de régularités entre des cas fort différents entre eux, comme s'efforce d'en prendre compte la structure même de l'échantillon de la recherche.

2.2 Deuxième étape de la recherche, ou de l'intérêt d'une quatrième étude de cas

Afin de consolider le dispositif de recherche, nous avons examiné un quatrième cas qualifié de 'confirmatoire'. En effet, la taille de l'échantillon théorique étudié dans cette recherche est structurellement limitée dans la mesure où la sélection des cas s'opère selon un critère relatif et non absolu : la position de l'outil de gestion sur une grille de différenciation d'outils entre eux. Cette position est relative puisque, par définition, l'outil de gestion est fortement contextualisé : il est donc impossible de trouver un cas qui présente à 100 % le même élément

typique (donc la même position sur le continuum). Par conséquent, plutôt que de multiplier infiniment les cas, nous avons choisi de nous limiter à trois études de cas et de renforcer le dispositif de la recherche par l'étude d'un cas confirmatoire. Ce quatrième cas n'est pas intégré à l'échantillon sur lequel nous cherchons à découvrir des régularités par analyses intra-site et inter-site qui visent, elles, à mettre à jour des régularités sur de l'adoption de nouveaux outils de gestion par une organisation. En revanche il permet de renforcer la validité des propositions auxquelles nous parvenons, et ce dans une logique de corroboration / infirmation, possible sur des données qualitatives selon la vision proposée par Popper. Le cas envisagé ici porte sur l'histoire d'une base de données informatiques (PARTAGE) à l'ESSEC.

La collecte des données pour ce quatrième cas ne diffère pas de celle des trois autres cas étudiés dans la première étape de la recherche. Elle s'appuie sur le même guide d'entretien mixte que celui présenté précédemment. Quant à l'analyse des données sur la seconde étape de la recherche, à savoir l'étude de cas confirmatoire, elle se fonde sur une logique de réfutation poppérienne. Il s'agit en effet de corroborer ou d'infirmar les propositions issues de l'étude de cas multi-site en cherchant des arguments allant à leur encontre (et donc les infirmant), ou au contraire allant dans leur sens (et donc les corroborant).

3 RESULTATS

Avant d'en venir aux résultats finals de cette recherche visant à comprendre pourquoi une organisation adopte un nouvel outil de gestion, nous rappellerons les enseignements tirés de la première phase de la recherche avec l'étude de cas multi-site.

3.1 De la première étape de la recherche aux propositions intermédiaires

La première étape de la recherche a consisté à conduire une étude de cas multi-site sur un échantillon théorique de trois cas : l'adoption d'ISO, d'ASTER et du CDC. Nous mettrons en évidence les raisons identifiées qui permettent de comprendre l'adoption de chaque outil dans chaque cas puis nous proposerons les résultats issus de l'analyse inter-site sur ces points.

3.1.1 Enseignements tirés de l'analyse intra-site

3.1.1.1 Cas ISO

Le premier cas qui a été étudié porte sur l'adoption d'ISO, outil d'assurance qualité au sein d'une unité du pôle industrie d'EDF (on la désignera par unité IDF). Par outil qualité, on entend au final la certification (et donc la mise en conformité) de certaines activités de l'unité à une norme internationale : la norme ISO 9002. L'adoption s'étale sur une durée de cinq ans, entre 1995 et 1999.

L'étude de ce cas d'adoption montre que celle-ci se fonde sur un décalage entre l'évolution du

contexte externe et l'inadaptation de certains éléments du contexte interne, dont la médiocre qualité du geste professionnel est un symptôme. Ceci se manifeste par une absence d'émotions (une certaine indifférence), ou pire, des émotions négatives (de l'ennui, du désintérêt voire un certain ressentiment) de la part des acteurs d'IDF, auquel le décisionnaire prête particulièrement attention. Le signal de ce décalage d'ordre émotionnel est traité par le décisionnaire de manière cognitive : il a une approche instrumentale des émotions des acteurs d'IDF puisque pour lui, ISO permettra de transformer ces émotions négatives en émotions positives (la satisfaction et la fierté) ou du moins en émotions favorables à l'action (la pression, la peur d'être sanctionné par l'externe).

En outre, des raisons centrées sur le décisionnaire motivent l'adoption d'ISO. Pour lui, adopter ISO est une façon d'affirmer son autorité et de se poser en précurseur au sein d'EDF, ce qui peut servir son ambition et sa fierté personnelles. Les éléments de conformité externe constituent là un catalyseur de l'adoption d'IDF pour des raisons à la fois cognitives et émotionnelles. En effet, voyant qu'EDF joue la carte de la qualité avec le CCNQ, le décisionnaire est conforté dans sa décision d'adoption d'un référentiel qualité. Mais il fait le choix de s'en démarquer pour les raisons que nous venons d'évoquer. Le CCNQ est donc une sorte de tuteur cognitif doublé d'un catalyseur émotionnel pour ISO, tout comme la sécurité par la suite (ou ISO pour le TQM bien plus tard). Ces raisons propres au décisionnaire ne motivent cependant pas au même degré l'émergence et la mobilisation d'autres outils autour de cette adoption.

3.1.1.2 Cas ASTER

Le second cas étudié porte sur l'adoption d'un outil d'Approche Stratégique du Territoire Régional au sein de Gaz de France, plus précisément au niveau des Délégations Régionales de Gaz de France. Cet outil désigné communément par le terme ASTER a été décidé au niveau national par la Délégation à la Stratégie et à la Gestion (DSG), mais a concerné le niveau local des Délégations Régionales. Il se présente sous la forme d'un document de 20 à 60 pages, en plusieurs fascicules dactylographiés et illustrés de cartes et données concernant la région étudiée. Il permet d'offrir aux acteurs régionaux et nationaux une meilleure connaissance du territoire régional sur lequel Gaz de France intervient. L'adoption de cet outil s'étale sur cinq années, entre 1996 et 2000.

Il s'avère que l'adoption de l'ASTER est surtout motivée par des raisons de nature cognitive. Ainsi, l'adoption de l'ASTER se fonde sur un décalage entre l'évolution du contexte externe de Gaz de France et l'inadaptation de son contexte interne, notamment d'un point de vue structurel. Cette prise de conscience se fait au niveau de la DSG, décisionnaire de l'adoption

de l'ASTER. Elle est déclenchée par le fait que la DSG considère que les acteurs régionaux ne paraissent pas se mobiliser autour des délégations régionales, qu'ils ignorent même parfois. Leur mobilisation est directement liée au charisme du délégué régional, et à la satisfaction personnelle qu'ils peuvent en retirer. Le fait que les acteurs régionaux aient une approche dépourvue de toute émotion, ou pire éprouvent de l'ennui et une certaine frustration à l'égard de la mission régionale est le signal du manque de consistance des délégations régionales pour la DSG, qui raisonne en se référant à la pratique d'EDF au niveau régional. Un second type de raisons directement associées à la DSG motive l'adoption de l'ASTER. Il s'agit là d'un certain mimétisme doublé d'une affirmation de sa propre identité de la part de Gaz de France envers EDF, sorte de grand frère, presque frère ennemi. Cette approche empreinte d'émotions concerne bien le décisionnaire. Le caractère émotionnel de la décision est là assez diffus, puisque le décisionnaire de l'ASTER est collectif et non individuel et qu'il est assez loin du terrain concerné (notamment sans vraiment d'autorité hiérarchique). Intervient là un élément qui contribue à accélérer la décision d'adoption de l'ASTER par Gaz de France : le SDAR d'EDF. Ce dernier est un outil extérieur à Gaz de France, mais œuvrant dans un périmètre proche : le SDAR d'EDF, « grand frère » historique de l'organisation étudiée.

3.1.1.3 Cas CDC

Le troisième cas étudié s'intéresse à l'adoption d'un Comité de Développement Commercial (CDC) par Plaut Consulting France, société de conseil en organisation. L'outil de gestion considéré consiste en une réunion mensuelle de consultants- managers qui assurent le développement commercial de la société. Le CDC est sous l'égide du directeur général adjoint en charge des questions plus spécifiquement commerciales. L'adoption de l'outil considéré ici s'étale sur un an et demi, d'octobre 1999 à février 2001.

L'adoption du CDC trouve son origine dans des raisons à la fois cognitives et émotionnelles. Elles sont étroitement liées car se fondant mutuellement. Au départ, le fondement même de l'adoption du CDC réside dans le constat d'un décalage entre les nouveaux objectifs de Plaut Consulting France qui a une ambition de développement important, et les ressources dont l'organisation dispose. Elles sont insuffisantes et mal utilisées dans la mesure où le mode de fonctionnement qui prévalait jusqu'alors est inadapté aux exigences de résultat. Il faut éviter que les efforts des acteurs se dispersent : il faut pouvoir coordonner et faire circuler l'information entre consultants. Il est également nécessaire de mobiliser les consultants pour les inciter à tenir les objectifs préalablement définis. Or les dirigeants de Plaut sont particulièrement attentifs au climat affectif qui règne chez Plaut, qui est selon eux gage de la mobilisation des consultants et donc du respect des objectifs. La perception qu'ils en ont est

assez alarmante. D'un certain contentement et plaisir débouchant sur l'attachement et la mobilisation des acteurs, on est passé à un désintérêt, un ennui voire même une frustration de leur part pour tout ce qui concernait l'avenir de Plaut Consulting France. Chacun essaie de tirer son épingle du jeu, agit de manière solitaire et finit par redouter le jugement de ses pairs, alors que, jusque là, Plaut fonctionnait sur un mode très bienveillant. L'élément déclencheur de l'adoption du CDC est donc un signal émotionnel assez fort.

A cela s'ajoute des raisons propres à l'animateur du CDC qui voit là l'opportunité de donner plus de légitimité à sa fonction, et d'asseoir son autorité. Il n'est pas très sûr de lui soit parce qu'il est nouveau dans la structure, soit parce qu'il est ancien et donc considéré par ses collaborateurs comme leur égal ! Dans tous les cas, ces raisons sont politiques avec une forte assise affective. Mais ces raisons viennent se juxtaposer aux éléments mentionnés précédemment. Elles sont cependant rendues particulièrement saillantes du fait de l'adoption du Business Plan. Cet outil conduit en fait à accélérer l'adoption du CDC dans la mesure où il formalise les objectifs de croissance à atteindre, et qu'à un second niveau il constitue un exercice obligé pour le DGA responsable du CDC.

3.1.2 Propositions intermédiaires issues de l'analyse inter-site

L'analyse inter-site consiste à confronter les trois cas examinés afin de dégager un certain nombre de régularités permettant de comprendre pourquoi une organisation adopte un nouvel outil de gestion, quel qu'il soit. Elle permet de mettre en évidence des éléments de nature cognitive et de nature émotionnelle pour expliquer l'adoption des outils ASTER, CDC et ISO. Il apparaît que ces éléments peuvent constituer des points de comparaison de ces trois cas. En effet, les trois cas examinés mettent en évidence l'existence d'une *origine contextuelle* à l'adoption de l'outil étudié, le rôle d'un *élément déclencheur* de cette adoption, mais aussi des *raisons propres au décisionnaire* ou encore l'existence d'un *point de référence* à cette adoption considérée.

Ainsi, dans un premier temps, il apparaît que l'adoption d'un nouvel outil de gestion, quel qu'il soit, provient d'un constat : le décalage problématique entre contexte interne et externe.

L'élément déclencheur de l'adoption de chaque outil est la perception par le décisionnaire d'un signal émotionnel qu'il considère comme négatif : l'observation d'émotions préjudiciables ou handicapants la poursuite de la mission de l'organisation. Ces émotions attribuées par le décisionnaire aux acteurs de l'organisation sont instrumentalisées : chaque outil est adopté pour transformer ces émotions négatives en émotions favorables à l'action organisationnelle. Ce signal est plus ou moins faible selon le degré d'implication et la proximité du décisionnaire avec les acteurs concernés, mais également selon la présence

organisationnelle de ces acteurs.

Par ailleurs, se juxtaposent à ce second niveau de raisons des raisons propres au décisionnaire. Elles sont d'ordre politique, aux fondements émotionnels plus ou moins intenses selon le degré d'implication de l'acteur. Ainsi, lorsque le décisionnaire est collectif comme dans le cas ASTER, cette implication est diffuse et les raisons associées sont moins fortes.

Enfin, les trois adoptions étudiées sont toutes accélérées par l'existence d'un outil particulier. Il s'agit d'un outil œuvrant dans un périmètre organisationnel proche de l'organisation considérée. Par périmètre organisationnel proche, nous entendons une organisation ayant des frontières communes, pas toujours très étanches, avec l'organisation étudiée. Il s'agit bien souvent d'un partenaire économique historique. Cet outil accélérant la prise en compte des éléments de contexte qui pourraient poser problème a été qualifié d'outil catalyseur.

En résumé, il est possible de présenter ces résultats intermédiaires issus de la première étape de la recherche sous la forme de cinq propositions, comme suit :

P1 : L'adoption de tout nouvel outil de gestion dans une organisation trouve son origine dans le constat d'un décalage entre les évolutions du contexte externe et le contexte interne qui apparaît inadapté.

P2 : L'élément déclencheur de l'adoption de tout nouvel outil de gestion est la perception d'un signal émotionnel : la mise en évidence par le décisionnaire à l'origine de l'adoption d'émotions défavorables à la mission de l'organisation, comme par exemple l'ennui, le mépris, le ressentiment, la frustration, voire l'indifférence des acteurs organisationnels à l'égard de leur action.

P3 : L'adoption de tout nouvel outil de gestion par une organisation s'explique également par des raisons propres au décisionnaire. Elles sont d'ordre politique et se fondent sur des éléments émotionnels (fierté, amour-propre, peur de manquer de légitimité).

P4 : Si le décisionnaire est collectif et/ou peu impliqué dans l'adoption, le signal émotionnel et la dimension émotionnelle des raisons politiques expliquant l'adoption de tout outil de gestion seront faibles. Dans le cas d'un décisionnaire individuel et/ou fortement impliqué, ils seront forts.

P5 : L'adoption de tout nouvel outil de gestion dans une organisation est accélérée par l'existence d'un outil de gestion dans un périmètre organisationnel « mitoyen » de l'organisation concernée. Cet outil de gestion peut être désigné sous le terme d'outil « catalyseur ».

Encadré 2 : Propositions intermédiaires issues de la première étape de la recherche

3.2 De l'étude de cas confirmatoire aux résultats finals

La seconde étape de cette recherche consiste à « tester » dans une logique de réfutation poppérienne sur un quatrième cas (qualifié de « confirmatoire ») retraçant l'histoire de l'adoption d'un outil de gestion particulier les propositions intermédiaires issues de la première étape de la recherche.

3.2.1 Présentation du cas confirmatoire

Le cas PARTAGE utilisé dans cette recherche pour corroborer ou infirmer les propositions intermédiaires issues de l'analyse inter-site retrace l'adoption d'un outil de gestion désigné sous le nom de PARTAGE par un organisme d'enseignement supérieur à la gestion : le groupe ESSEC. PARTAGE est une base de données informatique (développée sous le progiciel BANNER) qui agrège l'ensemble des informations concernant les étudiants inscrits dans les différents établissements du groupe ESSEC. Ces informations sont nécessaires pour gérer la scolarité des étudiants (par exemple, inscription dans les divers cours dispensés par les établissements du groupe, émission de leur relevé de notes) mais également pour assurer la gestion financière du groupe puisque les étudiants assument financièrement leur scolarité, ce qui implique notamment de leur adresser des factures appropriées. L'histoire de l'outil PARTAGE dans le groupe ESSEC s'étale sur au moins quatre années puisqu'elle commence en 1998 et qu'en février 2001, il est annoncé qu'elle serait pratiquement terminée en septembre 2001.

En fait, nous n'allons pas ici retracer toute l'histoire de l'adoption de PARTAGE mais simplement sa genèse afin de planter le décor. PARTAGE trouve ses racines dans la spécificité du groupe ESSEC, qui s'est constitué depuis trente ans par la naissance autour de l'école ESSEC créée en 1907 de plusieurs établissements de formation à la gestion (l'EPSCI créé en 1975, l'IMHI en 1981, le programme doctoral en 1974, plusieurs Mastères spécialisés entre 1986 et 1991, ainsi qu'un pôle de formation permanente en 1969 installé à La Défense). Ces différents établissements sont tous autonomes, mais pourtant ne sont pas étanches. Les étudiants de certaines entités peuvent assister à des cours dispensés par d'autres. Les ressources du groupe, comme par exemple le personnel enseignant, sont également communes. L'autonomie des établissements entre eux tient à la gestion indépendante de la scolarité des étudiants, ce qui se traduit notamment dans l'utilisation d'outils de gestion locaux, mis en place de manière indépendante au fur et à mesure de la création de chaque entité. Ceci finit par handicaper l'action globale du groupe dans la mesure où les dirigeants de l'ESSEC ne peuvent pas avoir un accès rapide et aisé, - lorsqu'il est possible ! -, à une information générale, si simple soit-elle (comme connaître la répartition par sexe de l'ensemble des étudiants du groupe). Si ce constat de faible coordination au niveau du groupe du fait de l'inadaptation des outils de gestion locaux et de l'inexistence d'outils communs est régulièrement fait par les différents responsables, c'est la perspective du passage à l'an 2000 et à l'Euro qui le rend encore plus criant. Le parc informatique obsolète et vieillissant du groupe doit être changé afin de passer ce cap sans dommage. La direction générale du groupe

ESSEC décide donc au début de l'année 1998 d'adopter une base de données informatique au niveau du groupe et commune à tous les établissements le constituant. S'en suit une période de quatre années sur lesquelles nous ne revenons pas dans le détail ici, mais que nous évoquons simplement dans le test des propositions suivantes.

3.2.2 Opérationnalisation des propositions

Pour être testées, les propositions formulées à l'issue de la première étape de la recherche ont dû être opérationnalisées.

Ainsi, l'opérationnalisation de la proposition P1 consiste à observer des évolutions du contexte externe et des éléments internes au groupe ESSEC qui sont inadaptés à ces évolutions attendues ou avérées. Si aucun élément d'ordre contextuel n'est mis en évidence, cette proposition est infirmée. Pour tester la proposition P2, il faut observer *simultanément* un certain nombre d'arguments « pour ». En premier lieu, il faut identifier un décisionnaire de l'adoption de l'outil principal considéré (ici PARTAGE), puisque c'est ce dernier qui perçoit un signal émotionnel. Si l'adoption de PARTAGE est émergente sans qu'un décisionnaire puisse être identifié, alors P2 est infirmée. Si en outre aucune émotion défavorable à l'action de l'organisation aux yeux du décisionnaire n'est évoquée pour raconter l'histoire de PARTAGE, alors P2 est également infirmée.

L'argument pour concernant l'identification du décisionnaire tient aussi pour la proposition P3. Sans décisionnaire identifié, P3 est infirmée. Un argument allant contre cette proposition est qu'aucune raison d'ordre politique n'est évoquée par les acteurs racontant l'histoire de PARTAGE ; que les raisons de pouvoir ne concernent pas le décisionnaire de l'outil ; et enfin qu'aucune émotion éprouvée par le décisionnaire autour de l'adoption et de l'utilisation de PARTAGE ne peut être mise en évidence. La proposition P4 vient nuancer les propositions P2 et P3. Si ces propositions sont infirmées, P4 l'est aussi. En tout état de cause, pour être testée, cette proposition doit prendre en compte la force des éléments émotionnels éventuellement identifiés dans P2 et P3. Celle-ci sera considérée comme importante si les acteurs évoquent franchement, précisément et directement ces éléments émotionnels par des termes clairs et dépourvus de toute ambiguïté. Si au contraire ces éléments émotionnels sont diffus et ne transparaissent dans le discours des acteurs que par de vagues périphrases, les éléments émotionnels seront considérés comme très faibles. La force de ces éléments sera alors rapprochée des caractéristiques du décisionnaire. S'il est collectif et que les éléments émotionnels sont forts, alors P4 sera infirmée. S'il est individuel et que les éléments émotionnels sont faibles, P4 sera également infirmée.

Enfin, la proposition P5 sera infirmée si aucun outil « catalyseur » n'a pu être identifié. ; si cet

outil de gestion n'œuvre pas dans un « périmètre organisationnel mitoyen », c'est à dire qu'il n'est pas utilisé par une organisation aux frontières perméables avec l'organisation étudiée. P5 sera également infirmée si cet outil ne contribue pas à accélérer l'adoption de l'outil principal.

3.2.3 Enseignements tirés du cas confirmatoire : vers un modèle stabilisé

L'histoire de l'adoption de l'outil de gestion PARTAGE par le groupe ESSEC a permis d'identifier les arguments nécessaires pour étayer la proposition P1. Celle-ci est donc corroborée. Une série d'arguments pour a également été identifiée autour de la proposition P2 qui est également corroborée. Il en est de même des propositions P3 et P4. Quant à la proposition P5, le fait qu'un argument pour ait été évoqué ne fait pas le poids face à l'argument contre identifié. En effet, l'adoption de PARTAGE a bien été plus rapide du fait d'un élément extérieur qui est intervenu au moment de la décision d'adoption. Mais cet élément extérieur au groupe ESSEC n'est pas un outil de gestion en tant que tel. Il s'agit plutôt d'un événement : la perspective du passage à l'EURO et à l'an 2000. Aucun outil de gestion extérieur au groupe ESSEC n'a été nommément mentionné. En toute rigueur, P5 est infirmée. Mais il faut noter que cela ne remet pas en cause totalement la notion de catalysation de l'adoption, notamment à travers un outil de gestion extérieur, puisque le passage à l'an 2000 et à l'EURO sont évoqués en lien avec des outils déjà existants : des outils informatique, comptables et financiers. Une scission de la P5 en P5 bis (l'adoption de tout nouvel outil de gestion principal dans une organisation est accélérée par l'existence d'un élément extérieur à l'organisation. Cet élément peut être qualifié d'élément catalyseur) et P5 ter (l'élément catalyseur de l'adoption de tout nouvel outil de gestion principal dans une organisation est un outil de gestion œuvrant dans un périmètre organisationnel « mitoyen » de l'organisation concernée) conduit à reconsidérer les arguments pour et contre. Finalement seule la proposition P5 ter est infirmée.

Le tableau suivant présente sur fond grisé le modèle stabilisé à l'issue de la seconde étape de la recherche.

Proposition intermédiaire	Résultat du test	Modèle stabilisé
P1	Corroborée	L'adoption de tout nouvel outil de gestion dans une organisation trouve son origine dans le constat d'un décalage entre les évolutions du contexte externe et le contexte interne qui apparaît inadapté.
P2	Corroborée	L'élément déclencheur de l'adoption de tout nouvel outil de gestion est la perception d'un signal émotionnel : la mise en évidence par le décisionnaire à l'origine de l'adoption d'émotions défavorables à la mission de l'organisation, comme par exemple l'ennui, le mépris, le ressentiment, la frustration, voire l'indifférence des acteurs organisationnels à l'égard de leur action.
P3	Corroborée	L'adoption de tout nouvel outil de gestion par une organisation s'explique également par des raisons propres au décisionnaire. Elles sont d'ordre politique et se fondent sur des éléments émotionnels (fierté, amour-propre, peur de manquer de légitimité).
P4	Corroborée	Si le décisionnaire est collectif et/ou peu impliqué dans l'adoption, le signal émotionnel et la dimension émotionnelle des raisons politiques expliquant l'adoption de tout outil de gestion seront faibles. Dans le cas d'un décisionnaire individuel et/ou fortement impliqué, ils seront forts.
P5	Infirmée	
P5 bis	Corroborée	L'adoption de tout nouvel outil de gestion principal dans une organisation est accélérée par l'existence d'un élément extérieur à l'organisation. Cet élément peut être qualifié d'élément catalyseur.
P5 ter	Infirmée	

Tableau 2 : Modèle stabilisé à l'issue de la seconde étape de la recherche

3.3 Interprétation et mise en perspective des résultats finals

Parmi les résultats finals dans cette recherche, nous soulignons le rôle clé des éléments de nature émotionnelle mis en évidence pour éclairer l'adoption de nouveaux outils de gestion par une organisation, même si les raisons cognitives dominent. Nous revenons sur cet aspect de la recherche dans l'interprétation des résultats et leur mise en perspective.

3.3.1 De l'importance des émotions dans l'adoption d'un nouvel outil de gestion par une organisation

Il apparaît qu'une organisation adopte un nouvel outil de gestion, quel qu'il soit, car il existe un décalage entre le contexte externe auquel elle est confrontée et des éléments de son contexte interne (proposition P1). Ces éléments sont objectivement problématiques, mais parmi eux le décisionnaire en retient tout particulièrement un : la manifestation d'émotions par ses collaborateurs (ou l'absence d'émotions qu'il interprète comme de l'indifférence). Ainsi, l'adoption d'un nouvel outil de gestion est déclenchée par la perception d'un signal émotionnel de la part d'un individu ou d'un groupe d'individus, c'est à dire le décisionnaire de l'adoption (proposition P2). Ce signal consiste en des émotions des acteurs organisationnels, considérées par le décisionnaire comme défavorables à leur mission dans l'organisation.

« [l'acteur interviewé relate l'incident à l'origine de la décision d'adoption d'ISO] » On change une vanne dans la centrale : une entreprise extérieure est chargée de faire les travaux. Personne à l'accueil, personne à la réception des travaux finis et lors de la mise en service, ça ne marche pas. Il faut recommencer ! Là, ils avaient tout faux les gars ! Tout faux !! (...) Le fait que ce soit de la sous-traitance, c'est pas notre boîte : ce sont de sales c..., on ne veut pas les connaître ! » (cas ISO)

« Moi je me souviens en fait qu'avant que ça existe, il m'est arrivé dans le couloir de voir des gens travailler sur des propals d'un sujet qu'ils ne connaissaient pas du tout, donc de galérer un petit peu et me de dire : mais moi c'est le sujet que je connais à fond ! Et si on avait un comité où tout le monde dit : bon ben voilà là j'ai tel prospect, tel client et là telle problématique, ne ce serait beaucoup plus facile (...) Je me souviens d'avoir ressenti un peu de frustration en fait. » (cas CDC)

« On peinait considérablement à avoir le nombre d'heures que font les profs, la répartition des profs, le nombre d'étudiants par section. Je ne dis pas qu'on n'y arrivait pas, mais c'était extrêmement fastidieux. » (cas PARTAGE)

De manière générale, un nouvel outil est adopté afin de transformer ces émotions défavorables en émotions favorables à la mission des acteurs. Ces émotions sont bien souvent des émotions positives, comme la fierté, le contentement, la satisfaction ou la plaisir qui vont dans le sens d'un attachement des acteurs à l'organisation et à leur mission. Mais comme nous venons de le dire, ces émotions considérées par le décideur comme favorables à l'action de l'organisation peuvent parfois être des émotions négatives pour ceux qui les éprouvent (anxiété, peur) dans la mesure où elles génèrent de la pression.

« Et puis c'est aussi pour fidéliser nos managers. Pour qu'ils se sentent reconnus. » (cas CDC)

« Les différents chefs d'unité ont plaisir à se trouver en ayant le sentiment que le niveau régional (à travers l'ASTER) leur apporte une valeur ajoutée en information. » (cas ASTER)

« Les agents étaient contents et fiers de pouvoir démontrer que ce qu'ils faisaient, ils le faisaient bien, et surtout avec l'œil externe de la certification. » (cas ISO)

Nous constatons en fait un découplage entre les émotions des acteurs considérées par le décideur, et les émotions éprouvées par les acteurs ou même ce dernier. L'adoption de l'outil de gestion correspond à une volonté d'instrumentalisation des émotions avec une cristallisation d'émotions défavorables à l'action organisationnelle et la génération d'émotions favorables, qui ne correspondent pas à la classification traditionnelle émotions positives/émotions négatives d'un point de vue individuel. Par exemple, l'adoption d'ISO génère une pression envisagée comme favorable d'un point de vue organisationnel par les dirigeants, mais qui peut être vécue par les acteurs au niveau individuel de manière négative, sous forme de stress.

« La certification maintient le personnel sous pression » (cas ISO)

En fait, ce découplage émotionnel souligne l'existence d'une émotion organisationnelle d'une nature autre que l'émotion individuelle. D'ailleurs le fait que le décisionnaire présente lui-même des raisons qui lui sont propres et qui viennent se juxtaposer à ce signal émotionnel témoigne de cette différence. Le décisionnaire traite de manière instrumentale l'émotion organisationnelle qui doit par exemple être cohérente avec la culture de l'organisation (comme chez Plaut Consulting, société qui revendique une ambiance conviviale). En revanche, le décisionnaire décide également pour son propre compte de l'adoption d'un nouvel outil pour des raisons politiques à fondement émotionnel : la fierté, la satisfaction ou la pression qu'il éprouve du fait de sa position, de sa mission, de son ambition, de sa légitimité supposée ou avérée.

3.3.2 Mise en perspective : des fonctions symboliques des outils de gestion au courant néo-institutionnaliste

Ainsi, nous avons mis en évidence qu'une organisation adoptait un nouvel outil de gestion car celui-ci permettait de cristalliser des émotions défavorables à l'action organisationnelle et de les transformer en émotions considérées comme favorables à celles-ci par le décisionnaire. Les émotions favorables et défavorables ne sont donc pas des émotions ordinairement considérées comme positives (le plaisir, la fierté, le contentement) ou négatives (la peur, l'anxiété, la colère, la frustration, l'ennui). Cela dépend de la fonction que leur attribue le décisionnaire au regard de la mission de l'organisation. Par exemple, la pression éprouvée de manière négative par les acteurs organisationnels concernés pourra être considérée comme positive d'un point de vue organisationnel, c'est à dire favorable à l'action menée. En résumé, les émotions défavorables cristallisées et les émotions favorables dégagées ne sont pas les mêmes selon les décisionnaires.

Ceci vient ***compléter des travaux sur les fonctions symboliques*** associées à l'information (Feldman et March, 1981, 1988) et à son usage, notamment sous la forme de l'analyse formelle (Langley, 1989). Ces travaux ont en effet montré que le recours à l'information, et notamment aux analyses formelles, étaient une façon pour les acteurs organisationnels de signaler leur attachement au choix rationnel et de se conformer aux attentes de leurs partenaires (Abrahamson, 1996). Dans le même esprit, les acteurs organisationnels qui décident de l'adoption de tel ou tel outil de gestion de façon à cristalliser ce qu'ils perçoivent comme une émotion « défavorable » pour la transformer en émotion « favorable » manifestent ainsi leur style de management, mais également mettent également en évidence la vision qu'ils ont de leur entreprise où tel ou tel climat affectif est à privilégier.

Toutefois, la vision que peut avoir un décisionnaire d'outil de gestion de ce qu'est une émotion favorable ou défavorable à la mission de l'organisation est en partie déterminée par la ***culture organisationnelle***. Ainsi, certaines organisations privilégieront un climat affectif positif, d'autres un climat plus tendu. La littérature dans ce domaine a souligné la différence de culture organisationnelle selon le type d'émotions en jeu dans le fonctionnement organisationnel (Kets de Vries, Miller, 1984).

En outre, cette recherche a souligné qu'il existait un découplage entre la perception par les décisionnaires à l'origine de l'adoption d'un nouvel outil de gestion des émotions éprouvées par les acteurs organisationnels et celles qu'ils éprouvaient eux-mêmes. Ces émotions pourront être de même nature ou de nature différente que l'émotion qu'il aura observée et interprétée. Ceci nous conduit à émettre l'hypothèse de l'existence d'une émotion organisationnelle, d'une nature différente de l'émotion individuelle. Il s'agit là d'un concept peu ou pas exploré par les chercheurs en organisations, même s'ils revendiquent la nécessité de prendre en compte les émotions dans l'étude des phénomènes organisationnels. Nous mettons ainsi en avant que ***l'émotion organisationnelle ne saurait se confondre avec l'agrégation des expériences subjectives des composantes du même type au niveau individuel***. Le concept d'émotion organisationnelle peut être formulé en référence à celui de cognition organisationnelle. De nombreux travaux ont souligné l'existence et la spécificité de la cognition organisationnelle. Plus particulièrement, Walsh (1995) montre que le concept de cognition organisationnelle, s'il ne saurait être aujourd'hui remis en question, doit, pour être mieux appréhendé, prendre en compte les émotions. Cette recherche va dans ce sens en montrant que l'articulation des émotions et cognitions organisationnelles ne sauraient être la reproduction du même type d'articulation au niveau individuel, si tant est que l'articulation entre émotion et cognition individuelle puisse être précisée, ce qui n'est pas encore le cas aujourd'hui.

Finalement, le passage ***du niveau local (individuel) au niveau au global (organisationnel)***, s'il est possible, n'est pas simple. Il se justifie toutefois par les apports du courant institutionnel dont l'intérêt majeur, comme le souligne Scott (1995, p. xii) réside dans le fait qu'il fédère nombre de théories en organisations. En effet, cet auteur montre comment la ***perspective institutionnelle*** met non plus uniquement l'accent sur les forces matérielles qui détermineraient essentiellement l'organisation (dans notre cas le décalage contextuel initial), mais davantage sur « *l'importance des éléments psychologiques, sociaux et politiques dans l'étude de phénomènes sociaux de manière générale, et spécifiquement d'organisations* » (Scott, 1995, p. xiii). Plus particulièrement, le courant néo-institutionnaliste montre

l'importance des processus cognitifs et des systèmes de symboles dans les organisations. Comme le remarquent Mouritsen et Skoerboek (1995, p.92), le courant néo-institutionnel s'intéresse aux propriétés des systèmes sociaux (tels que les organisations) qui facilitent la reproduction des mêmes pratiques sociales à travers des espaces et des durées relativement larges. Or adopter de nouveaux outils de gestion est un comportement organisationnel régulier, qui se fonde sur des raisons à la fois cognitives et émotionnelles. Ce phénomène organisationnel peut être considéré comme un script au sens de Barley et Tolbert (1997 : 98) : des « *activités récurrentes, observables* ». Finalement, le phénomène étudié s'inscrit dans une dynamique bien plus large : celle de la prolifération d'outils de gestion, ou encore l'adoption incessante d'outils de gestion par une organisation.

CONCLUSION

Cette recherche avait pour objectif de comprendre pourquoi une organisation adopte un nouvel outil de gestion en se centrant sur les raisons à l'origine de ce phénomène. Après avoir retracé la démarche de recherche suivie, qui passe par l'examen de l'objet d'étude et des dimensions processuelle, cognitive et émotionnelle de la question ainsi que par la mobilisation des concepts pertinents, nous avons mis au point un dispositif en deux étapes. Une première étape de la phase empirique de cette étude a consisté à conduire une étude de cas multi-site afin de dégager des régularités. L'étude de trois cas d'adoption d'outils de gestion différents a permis d'émettre cinq propositions intermédiaires centrées autour des raisons cognitives et émotionnelles expliquant l'adoption d'un nouvel outil de gestion par une organisation. Ces propositions ont ensuite été testées dans une logique de réfutation poppérienne à travers un quatrième cas d'adoption d'outil de gestion. Ce test a conduit à proposer un modèle stabilisé. Il apparaît donc que l'adoption d'un nouvel outil de gestion par une organisation trouve son origine dans le décalage qui peut exister entre le contexte externe de l'organisation et des éléments de son contexte interne. Cependant, l'élément véritablement déclencheur de l'adoption est la perception par le décideur d'un signal émotionnel, c'est à dire l'interprétation qu'il peut faire des émotions ressenties par ses collaborateurs et qu'il considère défavorables à l'action organisationnelle. En outre, se juxtaposent des raisons propres au décideur, d'ordre politique et qui présentent elles aussi une dimension émotionnelle. Enfin, il faut souligner que l'adoption d'un nouvel outil de gestion dans une organisation est accélérée par l'existence d'un élément catalyseur extérieur à l'organisation. Cette recherche présente donc un certain nombre d'apports. D'un point de vue théorique, elle a la particularité de combiner des aspects à la fois cognitifs et émotionnels, qui n'ont jamais

été abordés conjointement de manière empirique dans des travaux portant sur des phénomènes organisationnels. Cette spécificité nous a d'ailleurs permis de faire émerger deux nouveaux concepts, jamais évoqués à notre connaissance de cette façon dans la littérature en théorie des organisations. Tout d'abord, nous avons évoqué la notion de « cristallisation émotionnelle ». Ceci renvoie à l'idée selon laquelle un outil de gestion cristallise certaines émotions et qu'il contribue à en générer d'autres pour les acteurs l'utilisant. L'outil de gestion agit comme une sorte de réservoir qui absorbe, de manière sélective, certaines émotions et génère d'autres émotions. Cette notion met en évidence le découplage qu'il existe entre les émotions éprouvées par les acteurs et ces mêmes émotions perçues et interprétées par leurs collaborateurs ou leur ligne hiérarchique, et notamment le décisionnaire de l'adoption d'un nouvel outil de gestion. Nous avons ainsi dégagé la notion d' « émotion organisationnelle » pour désigner cette différence de nature en les émotions des acteurs, relevant du niveau individuel, et des éléments émotionnels considérés dans leur ensemble, à un niveau collectif, par un acteur à propos des émotions qu'il pense que d'autres éprouvent. L'émotion organisationnelle n'est pas la somme des émotions individuelles éprouvées par les acteurs organisationnels.

En outre, les implications managériales de ce travail sont multiples. Dans la lignée de la discussion des résultats que nous avons pu conduire, nous insistons sur l'importance de la prise en compte des émotions. En effet, cette recherche plaide pour considérer particulièrement les « compétences émotionnelles » des managers. Nous entendons par là les qualités d'écoute et d'empathie dont ils doivent savoir faire preuve en tant qu'acteur organisationnel. Ces qualités leur permettront d'être plus attentifs et réceptifs aux signaux émotionnels auxquels ils peuvent être confrontés et conduits à interpréter. Bien sûr, certains individus ont plus que d'autres ce type d'aptitude. Mais cela peut se cultiver. Il est possible de s'y former.

Pour finir, nous évoquerons les pistes de recherche que ce travail a commencé à ouvrir. Cette étude a permis de montrer qu'il était possible de prendre en compte à la fois des éléments de nature cognitive et émotionnelle dans l'examen d'un phénomène organisationnel. Il nous paraît fructueux de creuser plus avant le concept d'émotion organisationnelle, construit complexe qu'il pourrait être opportun de caractériser en terme de polarité, durabilité et cible par exemple. Il serait également intéressant d'explorer davantage le type d'émotions cristallisées, selon quel type d'outil de gestion adopté par exemple ou encore selon le type d'organisation. Mais pour finir, nous noterons que cette recherche visant à comprendre pourquoi une organisation adopte un nouvel outil de gestion conduit à évoquer à un second

niveau la dynamique d'adoptions d'outils dans laquelle est inscrite l'organisation. En effet, si l'on considère que l'adoption d'un nouvel outil soit accélérée par un élément extérieur à l'organisation et que celle-ci, comme tout système ouvert, interagit avec son environnement, le phénomène étudié ici est régulier et inscrit l'organisation dans une dynamique qui pourrait lui échapper. Explorer plus avant la succession d'adoptions d'outils de gestion dans une organisation paraît dès lors nécessaire.

BIBLIOGRAPHIE

- ABRAHAMSON E. (1991) « Managerial fads and fashions : The diffusion and rejection of innovations » *Academy of Management Review*, volume 16 (3), 586-612
- ABRAHAMSON E. (1996) « Management fashion » *Academy of Management Review*, volume 21 (1), 254-285
- ABRAHAMSON E., FAIRCHILD G. (1999) « Management fashion : Lifecycles, Triggers, and Collective Learning Processes », *Administrative Science Quarterly*, volume 44, 708-740
- ANDERSON P, TUSHMAN M.L (1990) « Technological discontinuities and dominant designs : a cyclical model of technological change ». *Administrative Science Quarterly*, volume 35
- BARLEY S.R., TOLBERT P.S. (1997) « Institutionalization and Structuration : Studying the links between action and institution » *Organization Studies*, volume 18 (1), 93-117
- BARNETT W.P., BURGELMAN R.A. (1996) « Evolutionary perspectives on strategy ». *Strategic Management Journal*, volume 17
- BERGSON H. (1932) *Les Deux Sources de la Morale et de la Religion*. Presses Universitaires de France. Editions du Centenaire, Paris, 1963
- BIJKER W.E., HUGUES T.P., PINCH T. (1989) *The Social Construction of Technological Systems*. New Direction in Sociology and History of Sociology.
- BUCK (1991) « Motivation, Emotion and Cognition : a developmental-interactionist view ».in K.T. Strongman, (ed) *International Review of Studies on Emotion*, volume 1, J. Wiley and sons Ltd.
- COLASSE B. (1988) « Les trois âges de la comptabilité ». *Revue Française de Gestion*, septembre-octobre, 83-87
- DAMASIO A.R. (1994) *L'erreur de Descartes. La raison des émotions*. Editions Odile Jacob, Paris (trad. 1995)
- DAMASIO A.R. (2000) *Le Sentiment même de soi – corps, émotions, conscience*. Editions Odile Jacob, Paris
- DARWIN C. (1890) *L'expression des émotions chez l'homme et les animaux*, Paris, Reinwald, réédition Bruxelles, Complexe, 1981
- DAVID A. (1996) « L'aide à la décision entre outils et organisation ». *Entreprises et histoire*, n° 13, pp 9-26
- DE COCK C., HIPKIN I. (1997) « TQM and BPR : Beyond the beyond myth ». *The Journal of Management Studies*, vol 34 (5), pp 659-675
- DE COCK (1998) « It seems to fill my head with ideas. A few thoughts on postmodernism, TQM, and BPR ». *Journal of Management Inquiry*, vol 7 (2), pp 144-153
- DERBAIX C., PHAM M.T. (1989) « Pour un développement des mesures de l'affectif en marketing ». *Recherches et Applications en Marketing*, volume IV (4).
- DI MAGGIO, POWELL (1983) « The iron cage revisited : institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields ». *American Sociological Review*, volume 48, pp 147-160
- FELDMAN M.S., MARCH J.G.(1981) « Information in organizations as signal and symbol ». *Administrative Science Quarterly*, volume 26, pp 171-186
- FINEMAN S.(1996) « Emotional Subtexts in Corporate Greening ». *Organization Studies*. Volume

17(3), pp 479-500

FLANAGAN J.C. (1954) « The critical incident technique », *Psychological Bulletin*, vol 51 (July), pp 327-357.

FRIEDBERG E. (1993) *Le Pouvoir et La Règle. Dynamiques de l'action organisée*. Editions du Seuil, Paris

GODELIER E. (1996) « Du bricolage à l'organisation : la naissance des outils de gestion du personnel chez Usinor (1948-1981) », *Entreprises et Histoire*, n° 13, 97-114

HARROW J., WILLCOCKS L. (1990) « Public service management : Activities and limits to learning » *Journal of Management Design*, Volume 27 (3), 281-304

HUGUES T.P (1983) *Networks of Power*. Baltimore, Johns Hopkins University Press

KETS DE VRIES M.F.R, MILLER D. (1984) « Group fantasies and organizational functioning ». *Human Relations*, vol 37 (2), pp 111-134

KIMBERLY J. R (1981) « Managerial innovation », in Nystrom P. C., Starbuck W. H. (Eds), *Handbook of Organizational Design*, vol. 1, London : Oxford University Press, 85-104.

KRANZBERG M. (1989) « One last word. Technology and history : 'Kranzberg's laws' », in *In Context. History and the History of Technology*. Edited by S.H Cutcliffe & R.C. Post. Associated University Press

KRANZBERG M., PURSELL C.W. (1967) *Technology in Western Civilization*. Volume I & II. Oxford University Press

LANGLEY A. (1989) « In search of rationality :The purposes behind the use of formal analysis in organizations ». *Administrative Science Quarterly*, n° 34, pp 598- 631

LIVET P., THEVENOT D. (1997). *Modes d'action collective et construction éthique. Les émotions dans l'évaluation*. in *Les Limites de la rationalité. 1. Ethique et cognition*, sous la direction de J.P Dupuy et de P. Livet. Colloque de Cerisy. Ed. La Découverte, Paris.

MAZZA C., ALVAREZ J.L.(2000) « Haute Couture et Prêt-à-Porter : The popular press and the diffusion of management practices ». *Organization Studies*, 21 (3), 567-588

MEYER J., ROWAN B. (1977) « Institutionalized organizations : Formal structures as myth and ceremony. » *American Journal of Sociology*, n° 83, pp 340- 363

MILES, HUBERMAN (1991) *Analyse des Données Qualitatives*. De Boeck Université

MINTZBERG H. (1982) *Structure et Dynamique des Organisations*. Les Editions d'Organisation

MINTZBERG H. (1989) *Le Management, Voyage au centre des Organisations*. Les Editions d'Organisation, Paris.

MOURITSEN J., BEKKE A. (1997) « Continuity and discontinuity in accounting technology in Danish state institutions ». *Financial Accountability and Management*, volume 13 (4)

MOURITSEN J., SKOERBOEK P. (1995) «Civilization, Art, and Accounting : The Royal Danish Theater / An enterprise straddling two institutions » in W.R. Scott, S. Christensen (eds) *The Institutional Construction of Organizations. International and longitudinal studies*, 91-112 London, Sage

OATLEY ET DUNCAN (1992) « Incidents of Emotion in Daily Life » in K.T. Strongman (ed) *International Review of Studies on Emotion*, volume 1.J. Wiley and sons ltd

REISENZEIN R. (1994) « Pleasure-Arousal Theory and the Intensity of Emotions ». *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 67, No. 3, pp 525 - 539

RUSSELL (1989) « Measures of Emotion » in Plutchik et Kellerman (eds) *Emotion. Theory, Research and Experience. The measurement of emotions*. Academic Press, San Diego

SCHWENG C.R. (1984) « Cognitive simplification processes in strategic decision making » *Strategic Management Journal*, volume 5

SCOTT W. R.(1995) « Institutional theory and organizations », in Scott W. R., S. Christensen (Eds), *The Institutional Construction of Organizations*, London, Sage.

SIMMEL G. (1957) « Fashion », *American Journal of Sociology*, volume 62, 541-558

THIETART R.A., XUEREB J.M. (1997) « Uncertainty, complexity and new product performance » in

Strategy, Structure and Style. John Wiley and Sons

WALSH J.P. (1995) « Managerial and organizational cognition : notes from a trip down memory lane » *Organization Science*, volume 6 (3)

WEICK K.E.(1995) *Sensemaking in Organizations*. Sage Publications

WOODWARD J. (1965) *Industrial Organization : Theory and Practice*, London : Oxford University Press.

YIN R. (1990). *Case Study Research. Design and Methods*. Sage Publications

ZAJONC R. (1980) « Feeling and thinking : Preferences Need on Inferences » », *American Psychologist*, volume 35, 151-175

ZBARACKI M.J. (1998) « The Rhetoric and Reality of Total Quality Management ». *Administrative Science Quarterly*, vol 43, pp 602-636

ZEITZ G., MITTAL V., MCAULAY B. (1999) « Distinguishing adoption and entrenchment of management practices : a framework for analysis », *Organization Studies*, volume 20 (5), 741-776