

Motivations à l'adoption d'une innovation managériale : déterminants contextuels et conséquences

Yasmine SALEH

PSL, Université Paris-Dauphine, DRM (CNRS UMR 7088)

yasmine.saleh@dauphine.fr

Emilie CANET

PSL, Université Paris-Dauphine, DRM (CNRS UMR 7088)

emilie.canet@dauphine.fr

Résumé :

Cette recherche propose d'étudier les différentes motivations à l'adoption d'une innovation managériale et leurs influences sur les modalités du processus d'adoption. Pour cela, nous mobilisons la typologie de Sturdy (2004) comme grille de lecture pour mener une étude de cas : l'adoption par une filiale de Lafarge d'une innovation managériale portée par le groupe, le « Lafarge Way Book ». En adoptant une approche qualitative, nos résultats mettent en évidence un processus d'adoption influencé par les six types de motivation identifiés par Sturdy (2004). Ces différentes motivations conduisent à un arrêt précoce du processus d'adoption, non pas lié à l'échec de cette adoption, mais parce que les objectifs implicites des acteurs influents ont été atteints, même si c'est aux dépens de ceux initialement affichés.

Mots-clés :

Innovation managériale, adoption, motivations, multinationale, étude de cas

Motivations à l'adoption d'une innovation managériale : déterminants contextuels et conséquences

INTRODUCTION

L'adoption des nouvelles pratiques de management est au cœur de nombreux travaux académiques ; notamment parce que l'innovation managériale est aujourd'hui perçue comme l'un des moteurs majeurs de la performance des organisations (Hamel, 2006, 2009 ; Mol et Birkinshaw, 2009 ; Le Roy et *al.*, 2013). La question de l'adoption de l'innovation est traitée sous de nombreux angles : certains auteurs identifient les motivations à l'adoption pour comprendre pourquoi certaines organisations sont davantage capables que d'autres à adopter des innovations (Sturdy, 2004 ; Daniel *et al.* 2012), pourquoi certaines réussissent mieux que d'autres ; d'autres décrivent en détail le processus d'adoption ; ou encore s'intéressent aux modifications de l'innovation au cours de son cycle de vie (Mamman, 2009 ; Ansari et *al.*, 2010). L'adoption d'une innovation ne doit pas être vue comme un phénomène binaire mais comme un processus multidimensionnel qui est influencé par des facteurs liés aux caractéristiques de l'innovation elle-même (Rogers, 2003 ; Ansari, 2010), mais aussi par de nombreux facteurs internes comme externes (facteurs organisationnels, culture, rôle des acteurs, acteurs externes, influence de l'environnement, etc.).

Les travaux sur l'adoption ont tendance dans leur majorité à traiter de manière indépendante la question des motivations à l'adoption et celle sur le processus d'adoption. Or, Damanpour et Schneider (2006) suggèrent que le contexte d'adoption influence les phases et le processus d'adoption. Daniel *et al.* (2012) démontrent que les motivations à l'adoption ont un impact sur les caractéristiques du processus d'adoption, et plus particulièrement le temps et le taux d'adoption. Notre communication s'inscrit donc dans le cadre de ces recherches, dans la mesure où elle vise à mieux caractériser les liens entre les motivations à l'adoption et la nature et modalités d'adoption. En d'autres termes, cette recherche vise à comprendre comment, dans un contexte donné, les différentes motivations à l'adoption d'une innovation managériale et leurs interactions entre elles peuvent influencer le processus et conditionner le succès de l'adoption.

Pour répondre à cette question, notre recherche repose sur une étude de cas : l'adoption par une filiale de Lafarge d'une innovation managériale portée par le groupe, le « Lafarge Way Book » (LWB). Il s'agit d'un ensemble de cinq documents où le groupe formalise sa culture et que la filiale décide de mettre en œuvre quelques mois avant notre enquête. En appliquant une méthodologie qualitative, nous mettons en évidence les six types de motivation identifiés par Sturdy (2004) dans le processus d'adoption de cette innovation. Un résultat surprenant est que l'interaction entre ces différentes motivations conduit à un arrêt précoce du processus d'adoption non pas lié à l'échec de cette adoption, mais parce que les motivations implicites de certains acteurs influents ont été atteints, même si c'est aux dépens de celles initialement affichées.

Notre communication est structurée en quatre parties. Dans la première partie, nous présentons le cadre théorique relatif au processus d'adoption de l'innovation managériale et aux motivations à l'adoption. Dans la deuxième partie, nous présentons le cas et la méthodologie. La troisième partie est consacrée aux résultats dans laquelle nous expliquons l'influence des motivations à l'adoption sur les modalités du processus puis l'arrêt précoce de ce dernier. Enfin, nous discutons les résultats dans une quatrième partie avant de conclure.

1 PROCESSUS D'ADOPTION D'UNE INNOVATION MANAGERIALE ET MOTIVATIONS A L'ADOPTION

1.1 L'ADOPTION D'UNE INNOVATION MANAGERIALE

Les innovations managériales sont essentiellement définies en opposition avec les autres types d'innovations que sont les innovations de produit, de service et surtout les innovations technologiques (Damanpour et Aravind, 2012). Les innovations managériales sont de nouveaux processus, pratiques, structures ou techniques managériales qui modifient de façon concrète le travail et les pratiques des managers (Hamel, 2006 ; Le Roy et al., 2013) et qui s'insèrent dans un objectif d'amélioration de la performance de l'organisation (Hamel, 2006 ; Mol et Birkinshaw, 2009 ; Damanpour et Aravind, 2012). Elles se réfèrent à la sphère sociale de l'organisation en opposition à la sphère technologique, en imposant des modifications dans les processus de management et des relations entre acteurs de l'organisation pour réaliser les activités (Le Roy et al., 2013). Le caractère nouveau de l'innovation managériale peut être appréhendé selon deux perspectives : la perspective contextuelle et la perspective conceptuelle (Adam-Ledunois et Damart, 2016). Dans le premier cas, l'innovation marque une rupture par rapport aux pratiques de l'organisation qui la développe ou qui la met en

œuvre, la nouveauté est donc relative au contexte organisationnel. Dans le second cas, la nouveauté est absolue, l'innovation marque une rupture par rapport à l'état de l'art des pratiques en management.

S'intéresser à l'adoption d'une innovation managériale conduit à analyser le point de vue de l'organisation adoptante, c'est-à-dire des acteurs de l'organisation qui sont directement impactés par la mise en œuvre d'une nouvelle pratique. Dans les travaux sur l'adoption, ce phénomène est parfois évalué de façon binaire : l'innovation est ou n'est pas adoptée. Pourtant, l'adoption d'une innovation managériale est un processus en plusieurs étapes décrit par de nombreux auteurs ; regroupées en trois étapes essentielles par Damanpour et Schneider (2006) : l'initiation, la décision et l'implémentation. La phase d'initiation est celle dans laquelle les acteurs de l'organisation prennent conscience d'un besoin, des innovations existantes pour y répondre, analysent la possibilité de les mettre en place dans l'organisation avant de proposer leur adoption. La phase d'adoption est ensuite celle de la prise de décision. Une innovation managériale est choisie et évaluée d'un point de vue technique, financier et stratégique. Dans cette phase, les managers commencent à penser l'allocation de ressources qui permettra son adoption. Enfin, l'implémentation regroupe toutes les actions de mise en œuvre de cette innovation, depuis les premiers essais, les modifications pour faciliter sa mise en œuvre jusqu'à ce que l'innovation s'inscrive dans les routines de l'organisation. Cette phase est donc l'occasion d'adaptation et de modifications de l'innovation adoptée afin qu'elle puisse répondre aux objectifs poursuivis et être compatible avec les spécificités de l'organisation adoptante. Les travaux sur l'adoption mettent ainsi en évidence les nécessaires modifications et transformations de l'innovation managériale confrontées à de nouveaux contextes organisationnels (Mamman, 2009 ; Ansari et *al.*, 2010). Mamman et Kamoche (2007) mettent en évidence que la modification est une activité multidimensionnelle qui intervient à différents moments du cycle de vie de la mise en œuvre de l'innovation. Ainsi la modification peut être une simple adaptation (ajout ou suppression de composants), un « découplage », qui correspond à une adoption symbolique sans réelle mise en application de l'innovation ou encore une véritable appropriation des composants de l'innovation dans les routines de l'organisation. Deux dimensions peuvent caractériser les variations : la fidélité et l'extensivité (Ansari et *al.*, 2010). L'adoption de la pratique sera plus ou moins fidèle selon qu'elle ressemble ou dévie en nature des caractéristiques de la version précédente. L'extensivité correspond au degré de mise en place de la pratique par rapport à la version précédente. Cette notion porte donc sur le dosage de la pratique et peut être rapprochée de

l'échelle de mise en œuvre. Pour Ansari, Fiss et Zajac (2010), l'adaptation des pratiques managériales dépend de l'adéquation entre les pratiques managériales et l'organisation qui les adopte ; en d'autres termes du degré avec lequel les caractéristiques d'une pratique sont cohérentes avec les besoins, les objectifs et la structure de l'organisation qui l'adopte. Dans ce sens, l'adaptation correspond donc à un processus par lequel l'organisation cherche à améliorer l'adéquation entre la pratique et ses besoins particuliers.

Les deux premières étapes du processus d'adoption (l'initiation et la décision) sont généralement relativement rapides car elles s'inscrivent souvent dans un processus top-down (Damanpour, 2014), ce sont les managers, les directions qui prennent cette décision ; même s'il peut exister des situations dans lesquelles l'initiative vienne davantage du terrain. En revanche, la dernière phase est la plus longue et difficile car il s'agit d'impliquer l'ensemble des acteurs concernés par l'adoption dans sa mise en œuvre, tant des acteurs internes, que des acteurs externes en fonction du périmètre de l'innovation (Damanpour et Schneider, 2006). C'est lorsque l'innovation rentre réellement dans les routines de l'organisation que l'on peut considérer le processus d'adoption abouti et juger de son succès. L'introduction d'une innovation managériale au sein d'une organisation est donc comparable à toute situation de changement (David, 1998 ; Segrestin, 2004 ; Damanpour et Aravind, 2012), qui touche aux routines de l'organisation (Birkinshaw et al., 2008 ; Peeters et al., 2014). A ce titre, cette introduction va provoquer des transformations de l'innovation par l'organisation et réciproquement (David, 1998). En effet, l'introduction d'un élément nouveau dans l'organisation crée à la fois de l'ambiguïté pour les acteurs, qui ont une compréhension incomplète de la valeur attendue de l'innovation, et de l'incertitude par la crainte de conséquences négatives pour les acteurs ou l'organisation (Birkinshaw et al., 2008). Il s'agit donc de les convaincre à mettre en place l'innovation et limiter au maximum les freins à son implémentation.

L'adoption peut donc être considérée comme un processus multidimensionnel (Damanpour et Schneider, 2006 ; Peeters et al., 2014), qui est influencé par des facteurs liés aux caractéristiques de l'innovation elle-même (Rogers, 2003 ; Ansari, 2010) : la complexité, la divisibilité ou encore l'ambiguïté pragmatique (Giroux, 2006), mais aussi par de nombreux facteurs internes comme externes (facteurs organisationnels, culture, rôle des acteurs, acteurs externes, influence de l'environnement, etc.).

1.2 LES MOTIVATIONS A L'ADOPTION

La question des motivations à l'adoption a été traitée par la littérature et il est intéressant de noter que les travaux l'inscrivent dans deux grandes perspectives : une perspective rationnelle et une perspective institutionnelle (Damampour, 2014). Sturdy (2006) propose une typologie beaucoup plus fine des raisons à l'adoption que nous reprenons ici. Nous avons fait le choix de reprendre cette typologie qui représente une synthèse de l'ensemble des travaux sur les motivations à l'adoption. Elle permet de balayer l'ensemble des raisons d'adoption identifiées dans la littérature. Ces six motivations à l'adoption ont de plus été testées empiriquement par Daniel *et al.* (2012). Les auteurs ont démontré que ces motivations étaient bien identifiables dans plusieurs cas d'adoption d'innovation. De plus, leurs travaux permettent de dépasser la simple typologie, au sens d'une liste de motivations indépendantes. Mais ils démontrent les relations complexes et l'influence mutuelle entre ces motivations.

Nous pouvons donc considérer qu'il existe six grandes perspectives de motivations à l'adoption de nouvelles pratiques managériales : la perspective rationnelle, la perspective psycho-dynamique, la perspective rhétorique ou dramaturgique, la perspective politique, la perspective culturelle et enfin la perspective institutionnelle (Sturdy, 2006).

La perspective rationnelle fait apparaître l'adoption comme un processus logique de résolution de problème, dans lequel les explications techniques prédominent : les caractéristiques de l'innovation, ses objectifs et sa performance expliquent la décision d'adoption. Ainsi l'adoption d'une nouvelle pratique est vue comme un moyen de répondre aux besoins identifiés et résoudre un problème reconnu (Damanpour & Wischnevsky, 2006). Dans cette perspective, les managers sont présentés comme des acteurs aux comportements rationnels : ils font face à un problème et ils cherchent une solution adaptée pour y répondre. Dans ce cas, l'accent est mis sur le fait que cette innovation managériale doit améliorer la performance de l'organisation. Elle apparaît comme un moyen pour l'organisation d'évoluer, de se transformer et de survivre.

La perspective rationnelle est traditionnellement opposée à d'autres perspectives qui relèvent d'une logique sociale et non d'une logique technique (Damampour, 2014). Ces motivations qui relèvent peuvent être déclinées en cinq catégories proposées par Sturdy (2006).

Tout d'abord, les innovations managériales peuvent être adoptées pour des raisons psycho-dynamiques. Cette perspective se positionne au niveau individuel, celui du manager qui prend la décision d'adoption. A ce niveau individuel, certains auteurs considèrent également que les

managers ne sont pas des êtres rationnels, mais au contraire des personnes anxieuses, à la recherche de solutions qui vont leur offrir un sentiment de sécurité et de contrôle. Ainsi, les managers ont tendance à suivre les tendances managériales. Suivre la mode devient alors une question de légitimité du manager qui prend la décision d'adoption (Gill et Whittle, 1993), à la fois face aux parties prenantes pour s'assurer de leur soutien (Abrahamson 1996) mais également face à la hiérarchie.

Ensuite, certains travaux mettent en évidence le rôle des « fournisseurs » de nouvelles pratiques managériales : les gourous, consultants ou encore académiques, et plus particulièrement sur leur pouvoir persuasif à travers une rhétorique performante (Huczynsky, 1993 ; Giroux, 2006). Dans ce cas, les managers peuvent être perçus comme des victimes de ces fournisseurs qui conduisent à adopter des innovations sans réflexion sur une adaptation nécessaire au succès de l'adoption.

La perspective politique conduit à considérer l'adoption comme une manière d'asseoir ou d'acquérir du pouvoir pour un individu comme pour un groupe d'individus (Daniel *et al.* 2012). Ici, l'adoption ne sert plus nécessairement les objectifs de performance de l'organisation, mais ceux d'individus au sein de l'organisation. Ainsi, dans les cas les plus extrêmes, les managers peuvent adopter des innovations uniquement pour appuyer leur position dans l'organisation, même si cette innovation est inadaptée (Watson, 1994).

La perspective culturelle considère plus spécifiquement la diffusion de pratiques à travers les frontières qu'elles soient géographiques, sectorielles, organisationnelles, etc. Les travaux de cette perspective ne s'intéressent pas tant aux raisons de l'adoption, qu'aux conséquences de cette dimension culturelle sur les modalités d'adoption, et notamment les besoins d'adaptation des pratiques dans ces nouveaux contextes (Mamman, 2009).

Enfin, les logiques institutionnelles existent à un niveau organisationnel, parce que les organisations font face à des pressions de conformité qu'elles proviennent de régulateurs, des maisons-mères ou d'autres organisations qui gravitent dans le réseau. La dimension sociale et politique gouverne donc les prises des décisions managériales (Sturdy, 2004 ; Ansari *et al.*, 2010). La décision d'adoption peut alors prendre un caractère symbolique (Zbaracki, 1998), participant à la légitimité et la réputation de l'organisation au sein de son réseau au sens large : clients, fournisseurs, concurrents, etc.

Daniel *et al.* (2012) montrent que ces six différentes motivations à l'adoption peuvent coexister et s'influencer mutuellement ; nous cherchons à montrer comment ces motivations se traduisent dans la mise en œuvre effective de l'innovation au cours du processus

d'adoption. En effet, les travaux sur l'adoption ont tendance dans leur majorité à traiter de manière indépendante la question des motivations à l'adoption et celle sur le processus d'adoption. Or Damanpour et Schneider (2006) suggèrent que le contexte d'adoption influence les phases et le processus d'adoption. Daniel *et al* (2012) démontrent que les motivations à l'adoption ont un impact sur les caractéristiques du processus d'adoption, et plus particulièrement le temps et le taux d'adoption. Notre communication s'inscrit donc dans le cadre de ces recherches, dans la mesure où nous cherchons à mieux caractériser les liens entre les motivations à l'adoption et la nature et modalités d'adoption.

2 METHODOLOGIE

2.1 PRESENTATION DU CAS

Lafarge Egypte est un acteur majeur des matériaux de construction. La filiale résulte d'une opération d'acquisition conclue fin 2007. En mars 2011, la branche ciment vit une crise sans précédent : les ouvriers font grève et appellent à un changement de la direction locale. La maison-mère intervient à ce moment pour satisfaire les revendications et la composition du comité exécutif est profondément modifiée. Par la suite, des consultants mandatés par la maison-mère pointent du doigt une faible cohésion sociale et un processus d'intégration de la filiale resté incomplet. Le nouveau directeur général, fort d'une expérience de vingt-cinq ans au sein du groupe, lance alors un vaste programme de transformation visant notamment à renforcer la culture organisationnelle, « ciment » de l'entreprise. L'adoption du LWB s'inscrit dans le cadre de ce projet. Nous présentons les grandes étapes du processus d'adoption dans l'encadré 1.

Encadré 1 : Processus d'adoption du LWB

1. Formation d'un comité de pilotage (six salariés du siège de la filiale et six de la cimenterie). Le directeur de la stratégie est le chef de projet.
2. Lecture des documents composant le LWB
3. Choix du document des « Règles » et mise à l'écart des autres documents
4. Déclinaison des quarante règles en 114 pratiques
5. Réalisation d'une analyse des écarts entre chacune des pratiques et l'état de la filiale suivant une notation de 1 à 5 (« 1 » : la pratique n'est pas mise en place au sein de la filiale)
6. Choix des pratiques dont les écarts sont les plus significatifs et les moins coûteux à combler. Ainsi, six pratiques, appelées « quick wins », ont été choisies pour amorcer le changement.

Le caractère innovant de cet outil est justifié par rapport à la trajectoire de la filiale et plus généralement celle du groupe. En effet, le LWB n'était pas connu de la filiale, récemment achetée. Surtout, les pratiques et valeurs qu'il incarne sont en rupture avec celles que connaissait la filiale, dotée d'une culture jeune et entrepreneuriale avec une structure organisationnelle peu développée (ce qui contraste avec le fonctionnement du groupe Lafarge). Nous retrouvons donc ici l'idée d'une innovation managériale caractérisée par son caractère contextuel (Adam-Ledunois et Damart, 2016), la pratique est innovante au regard du contexte d'adoption, et non par rapport à la littérature. De plus, le processus d'adoption par la filiale est inédit au sein du groupe en comparaison avec la réception du LWB par les autres filiales. En effet, cette filiale tente réellement de s'emparer du LWB en le traduisant en aspects opérationnels, à la différence des autres filiales qui l'ont intégré dans leurs supports de communication interne sans effort de contextualisation.

Au vu de notre problématique, ce cas est intéressant pour trois raisons en rapport avec le contexte d'adoption, la nature des motivations et l'étendue visée de l'adoption. D'abord, l'adoption du LWB s'inscrit dans le contexte d'intégration post-acquisition de la filiale où une situation de changement est clairement identifiée. Ensuite, les acteurs impliqués dans le processus d'adoption appartiennent à différentes entités, fonctions et niveaux hiérarchiques, d'où une multitude de motivations potentiellement divergentes et des enjeux importants. Enfin, l'adoption du LWB en tant que documents de formalisation de la culture du groupe vise naturellement à modifier le fonctionnement de l'entreprise dans son ensemble, d'où l'importance des conséquences attendues de l'adoption. Ainsi, l'étude de ce cas permet d'explorer de nouveaux enjeux liés aux motivations et au processus d'adoption d'une innovation managériale.

2.2 RECUEIL DES DONNEES

L'étude de cas (Eisenhardt, 1989 ; Yin, 1994) se base sur des données recueillies au sein de la filiale, l'entité adoptante ; et de la maison-mère, l'entité conceptrice de l'innovation managériale. Ces données ont été recueillies à partir de différentes sources afin d'assurer leur triangulation : des entretiens semi-directifs, des observations, des échanges informels et une collecte de données documentaires (voir tableau 1).

Plus précisément, nous avons réalisé trente entretiens au sein de la filiale en interviewant d'abord le comité de pilotage. Le guide d'entretien a été structuré autour de quatre

thématiques principales : la présentation de la personne et de son métier, son rôle dans le processus d'adoption, le récit de l'adoption du LWB et enfin, les motivations à adopter cette innovation. Nous avons également interviewé le directeur général et les autres membres du comité exécutif. Ces entretiens portaient sur leur perception du LWB et du travail d'adoption réalisé. Au sein de la maison-mère, nous avons réalisé des entretiens avec des directeurs qui ont eu un rôle dans la gestion de la crise qu'a connue la filiale. Nous avons également interviewé un des deux consultants ayant participé au diagnostic de la filiale. Ces entretiens portaient sur l'histoire du LWB, le récit de la gestion de la crise et sur le diagnostic post-crise. Les entretiens ont duré chacun entre 60 et 90 minutes et ils ont été enregistrés, dans la langue maternelle des interviewés, avant d'être transcrits et traduits le cas échéant. Nous avons complété ces entretiens par des journées d'observation au niveau de la filiale. 58 jours sur le terrain nous ont permis de vivre le quotidien de l'entreprise et de multiplier les échanges informels aussi bien avec les personnes déjà interviewées que les autres salariés. Nous avons transcrit ces observations et échanges dans un journal de recherche (Wacheux, 1996). Enfin, nous avons réalisé une collecte de données documentaires comme des documents de travail du comité de pilotage ou le rapport rédigé par les consultants.

Tableau 1 : Recueil des données

Acteurs	Méthode de collecte de données			
	Entretiens semi-directifs	Echanges informels	Observations	Collecte documentaire
Comité de pilotage (filiale)	13	oui	2 jours par semaine sur 9 mois (Siège et cimenterie)	<ul style="list-style-type: none"> - « Lafarge Way Book » - Documents de travail du comité de pilotage - Diagnostic réalisé par les consultants - Documents relatifs au plan de transformation - Communiqués de presse - Documents divers (organigrammes, supports de communication, magazines internes...)
Comité exécutif (filiale)	8	oui		
Directeurs (Maison-mère)	8	non		
Consultant	1	non		
Total	30		58 jours	

2.3 ANALYSE DES DONNEES

Afin d'identifier les déterminants contextuels et comprendre les motivations à l'adoption de l'innovation managériale et leurs interactions compte-tenu, notamment, des relations qui lient les acteurs, nous avons fait le choix d'analyser les données ainsi recueillies en réalisant un codage et décodage manuel (Miles et Huberman, 2003).

Pour les entretiens, les principales catégories identifiées sont : « description du processus d'adoption », « effets explicités de l'adoption » et « avis du comité exécutif sur le travail d'adoption du LWB ». Nous avons également identifié les différentes « raisons explicitées de l'adoption » en mobilisant les travaux de Sturdy comme grille de lecture. Pour l'analyse des observations et des échanges informels retranscrits dans le journal de recherche, nous avons réalisé une frise chronologique reprenant les moments-clés de la vie de la filiale pour ainsi décrire le « contexte d'adoption » et « l'historique des rapports » liant les acteurs. Nous avons également dressé une cartographie des acteurs impliqués et/ou influencés directement ou indirectement par le processus d'adoption pour identifier les rapports de pouvoir existants ainsi que les « motivations implicites à l'adoption ». Enfin, l'analyse des documents collectés nous a permis de réaliser principalement une analyse comparative entre les textes du LWB et ceux rédigés par la filiale et compléter la « description du processus d'adoption ».

Enfin, nous avons présenté les résultats de cette recherche devant plusieurs interviewés, dont un membre du comité exécutif, pour des fins de validation (Yin, 2003).

3 RESULTATS

Nous présentons nos résultats en deux temps. D'abord, nous décrivons les éléments saillants du processus d'adoption du LWB en expliquant à chaque fois l'influence des motivations explicites ou implicites des acteurs. La structuration de ces éléments ne tient pas compte de la chronologie du processus. Ensuite, compte-tenu de ces motivations, nous montrons en quoi le processus d'adoption, bien que le LWB ne soit pas rentré dans les routines organisationnelles, a tout de même permis aux acteurs d'atteindre leurs objectifs.

3.1 INFLUENCE DES MOTIVATIONS A L'ADOPTION SUR LES MODALITES DU PROCESSUS

3.1.1 Une approche quantitative pour le développement de la culture organisationnelle

L'analyse des documents de travail du comité de pilotage donne à voir un travail rigoureux, méthodique et extrêmement chiffré pour l'adoption et la mise en place des six « quick wins ». La transcription des quarante règles dans un fichier Excel, leur déclinaison en 114 pratiques, l'évaluation de chacune d'elles et la présentation des écarts sur des graphiques araignées présentent une démarche quantitative surprenante compte-tenu des objectifs affichés qui relèvent plutôt de l'intangible.

Cette recherche de quantification du processus s'explique d'abord dans les motivations rationnelles de l'adoption, largement présentes dans les discours des interviewés. En effet, le LWB est vu comme explicatif de la culture Lafarge, dont on a besoin localement. Son adoption répondrait à deux défaillances explicitement formulées : renforcer la cohésion sociale et compléter le processus d'intégration de la filiale. A la suite de la grève, ces deux problèmes étaient connus par l'ensemble des salariés. Le directeur général, fort d'une longue expérience au sein du groupe, connaissait bien cet outil, « colonne vertébrale » et « facteur-clé de succès » du groupe. De plus, il pense que les valeurs qu'il véhicule sont « universelles » et qu'il n'y a donc pas de risque de non adaptation au contexte local. Ainsi, bien que la démarche soit top-down, l'adoption était consentie par tous et elle était perçue comme urgente et cruciale afin d'éviter une seconde grève, selon eux. Parmi les différents documents composant le LWB, le comité a décidé de retenir le document des « Règles » car, selon lui, on pouvait y lire les « actions pour mettre en œuvre le Lafarge Way ». Il s'appuie donc sur le contenu du document pour motiver sa décision. Le comité décide d'ailleurs d'écarter le document phare du LWB, les « Principes d'Action », car jugé « trop philosophique » et donc pas assez concret pour permettre le développement de la culture organisationnelle. Un membre du comité de pilotage rappelle aussi sa formation : « nous sommes des ingénieurs. On aime les chiffres ». C'est pourquoi une analyse des écarts leur paraît adaptée. Ainsi, la recherche de solution au problème, la référence au contenu du LWB, de sa performance au sein du groupe et du parcours des acteurs impliqués présentent autant d'éléments s'inscrivant dans une perspective rationnelle de l'adoption. Ensuite, les interviewés s'appuient sur le diagnostic réalisé par les consultants afin de justifier le choix-même du LWB. La rhétorique utilisée dans le diagnostic met l'accent sur l'urgence du processus, permettant de mettre fin à « beaucoup de frustrations et de malentendus ». Ainsi, les livrables fixés par le comité sont voulus rapides et tangibles : les « quick wins ». Nous notons ici le recours à la terminologie de John Kotter. Le comité a en effet assimilé le processus d'adoption à une conduite de changement et il s'est appuyé sur des articles académiques pour rendre le processus

« scientifique ». Ainsi, l'influence des consultants dans le choix du LWB et des gourous du changement dans la perception du processus s'inscrivent pleinement dans la perspective dramaturgique de Sturdy et viennent appuyer les motivations rationnelles. Enfin, l'adoption du LWB s'inscrit dans les rapports liant maison-mère et filiale. Bien qu'elle s'inscrive dans un raisonnement logique et influencé par des acteurs externes, l'adoption répond aussi à un besoin ou une pression de conformité de la filiale, devant de toute façon adopter les pratiques du groupe pour en faire pleinement partie, selon elle. « Si l'on veut intégrer le groupe, il faut faire comme eux », explique un interviewé. Des motivations institutionnelles expliquent donc bien l'adoption de l'innovation et elles l'influencent dans la mesure où le comité a cherché à s'appuyer le plus fidèlement possible sur ce que prescrit le LWB.

3.1.2 Importance des ressources allouées et choix de la version anglaise

L'analyse des données montre deux autres éléments surprenants. D'abord, nous notons une importante allocation de ressources, en temps et en effort, pour l'adoption du LWB. La constitution d'un comité dédié, le choix du directeur de la stratégie - numéro deux de la filiale - comme chef de projet, la quantité du travail fourni compte-tenu du contexte post-crise et le soin donné à la « forme » du travail sont autant d'éléments qui soulignent l'importance accordée à l'adoption par les acteurs. Cette importance est de plus relative par rapport à la réception du LWB par les autres filiales du groupe, selon les interviewés de la maison-mère. Cette « (trop) prise au sérieux » du LWB pourrait s'expliquer par la gravité du contexte que connaissait la filiale et par sa perception du LWB comme « la solution » à ses problèmes. Le second élément surprenant tient au fait que, au cours du processus, le chef de projet a décidé d'écarter la version arabe du LWB au profit de celle en anglais. Il justifie cette décision en argumentant que « la traduction arabe est mauvaise » et que « l'anglais est la langue du travail ». Cette décision est surprenante pour deux raisons : la version arabe nous paraît fidèle à la version originale et les membres du comité issus de la cimenterie ne sont pas anglophones.

La prise au sérieux du LWB et la décision de travailler sur la version anglaise cachent en réalité de forts jeux de pouvoir pour ainsi rappeler les motivations politiques à l'adoption de Sturdy. Deux éléments identifiés dans le cas, l'un au niveau individuel et l'autre au niveau organisationnel, montrent en quoi l'adoption a été l'occasion de modifier l'équilibre des pouvoirs. Au niveau individuel, le directeur de la stratégie cherchait à se valoriser devant le nouveau directeur général. Il a ainsi présenté le travail réalisé et l'a décrit comme une

« bombe » venant surprendre le comité exécutif par la complexité du travail réalisé. En réalité, ce directeur aspirait pour une expatriation au sein du groupe. Il a utilisé cette occasion pour se différencier et surtout, se rendre plus légitime pour cette expatriation en particulier par rapport à deux directeurs qui étaient en position concurrentielle pour cette expatriation. Au niveau organisationnel, l'adoption du LWB a été l'occasion de rééquilibrer le pouvoir entre le siège et la cimenterie dans la mesure où, au lendemain de la grève ouvrière, cette dernière avait gagné en rapport de force en voyant la composition du comité exécutif profondément changée à la suite de leurs revendications. Au cours du processus d'adoption, la mise à l'écart des salariés de la cimenterie, pour raison de manque de compétence linguistique, était un règlement de compte. Une autre explication du choix de la version anglaise relève des motivations culturelles de Sturdy. Un retour dans l'histoire du pays met en lumière la prédominance de l'Egypte dans l'enseignement et la diffusion de la langue arabe. L'adoption d'une « traduction jordanienne » du LWB rentrait en conflit avec l'image que les interviewés avaient d'eux-mêmes compte-tenu de leurs origines. Nous notons donc que les motivations culturelles avaient moins d'influence sur les comportements lors de l'adoption mais plus sur la perception des acteurs de l'adaptabilité ou non de l'innovation au contexte local. Nous notons aussi que les motivations politiques à l'adoption sont en lien celles rationnelles : plus le processus paraissait logique, scientifique, rigoureux etc., plus il permettait d'appuyer le pouvoir du chef de projet. De même, les motivations culturelles ont joué un rôle important dans la mesure où elles allaient dans le même sens que les motivations politiques, ce qui a permis de renforcer la dimension politique de l'adoption : l'adhésion de l'ensemble des membres du comité à la décision de rejet de la version arabe a provoqué la mise à l'écart de certains de ces membres pour la suite du processus.

3.1.3 Changement de chef de projet

Le processus d'adoption du LWB montre deux derniers éléments qui sous-tendent des motivations en lien et que Sturdy qualifie de psychodynamiques. D'abord, après s'être nommé comme chef de projet de l'adoption, le directeur général décide de céder sa place au directeur de la stratégie et de se porter plutôt sponsor du programme de transformation dans son ensemble. D'après le directeur de la stratégie, cette décision se justifie par le fait que le directeur général a préféré chapoter le projet sans favoritisme à l'une ou l'autre de ses composantes.

Nos résultats montrent que ce changement s'explique aussi par d'autres motivations qui apparaissent lorsqu'on se penche sur le contexte d'expatriation du nouveau directeur général. En effet, le directeur général prend les rênes de la filiale dans un contexte post-crise. Il est le premier expatrié du groupe depuis l'opération d'acquisition, il y a quatre ans. Il ne parle pas la langue locale. Malgré sa longue expérience dans le groupe, la direction de cette filiale représente un grand challenge pour lui et un fort enjeu pour la maison-mère (acquisition financée par un lourd endettement, c'est la plus grande cimenterie du groupe...). En interne, il est perçu comme le « sauveur ». Dans ce contexte, le directeur général est à la recherche de solutions efficaces et rapides, au risque de décevoir la maison-mère et la filiale. Par mesure de sécurité, il décide d'importer le LWB, représentant une réponse tangible et bénéficiant de la garantie du groupe. La décision de mise en place des pratiques et valeurs de la maison-mère lui confère un sentiment de sécurité et de contrôle dans un contexte post-crise. Doutant néanmoins de sa capacité à mener le changement culturel, il cède la place au profit du directeur de la stratégie. Ce dernier fait partie de la première génération de l'entreprise, « un des derniers dinosaures » comme il se décrit lui-même. Il est perçu par le directeur général plus à même de conduire ce changement culturel.

3.2 ARRET DU PROCESSUS D'ADOPTION ET ATTEINTE DES OBJECTIFS D'ADOPTION

Malgré les nombreuses motivations à l'adoption, ce processus s'est arrêté quelques mois après la présentation du travail d'adoption devant le comité exécutif. Si l'on s'en tient aux objectifs affichés, le processus n'a pas suffi pour renforcer la cohésion sociale et compléter l'intégration de la filiale, ces dernières requérant évidemment plus de temps. Le chef de projet justifie cet arrêt par le fait que le groupe ait subi d'importants changements structurels, ce qui a ralenti l'avancement du projet de transformation de la filiale de manière générale. Nos résultats montrent que l'arrêt du processus s'explique surtout par le fait que les objectifs implicites des acteurs ont été atteints, même si c'est aux dépens de ceux affichés.

En effet, nous avons mobilisé la typologie des motivations à l'adoption de Sturdy pour aussi identifier les objectifs visés par les acteurs. Le tableau 2 reprend les différentes motivations, leurs implications sur le processus d'adoption ainsi que les objectifs visés. Bien que le LWB ne soit pas rentré dans les routines organisationnelles, le processus d'adoption a néanmoins permis aux différents acteurs d'atteindre chacun leurs objectifs.

D'abord, le processus d'adoption a permis au directeur général d'initier le projet en son nom et de réduire les sentiments d'incertitude et d'anxiété qui dominaient la filiale. Sa longue expérience au sein du groupe et son choix du LWB parmi d'autres solutions tangibles pour le développement d'un concept flou comme la culture organisationnelle ont contribué à réduire ces sentiments négatifs. Compte-tenu du challenge à surmonter en tant que nouveau directeur et premier expatrié du groupe, il a par la suite transféré le risque lié au changement culturel vers le directeur de la stratégie. Son recours aux consultants, partenaires historiques du groupe, a permis aussi de donner le sentiment d'avancer de manière rapide et tangible, selon les recommandations formulées. Ensuite, le directeur de la stratégie a pu se valoriser surtout lors de la réunion du comité exécutif. L'équilibre des pouvoirs a été influencé en sa faveur et les autres directeurs ont pu témoigner de la complexité du travail réalisé par le comité de pilotage. Par ailleurs, les représentants du siège ont pu envoyer un signal fort aux autres membres du comité et régler leur compte en les excluant de la suite du processus d'adoption. Les rapports de pouvoir se rééquilibrent (ou se déséquilibrent à nouveau) après que la cimenterie ait vu ses revendications satisfaites par la maison-mère. Enfin, la filiale a pu envoyer deux messages à la maison-mère. D'une part, elle a manifesté sa volonté de se plier aux règles du groupe en suivant très fidèlement son document. Ceci met fin à certains comportements de résistance post-acquisition. D'autre part, elle a rappelé la grandeur du pays et ainsi appelé à ce qu'on ne confonde pas avec les autres pays du marché émergents, comme c'était le cas en lui envoyant une version arabe traduite ailleurs.

Tableau 2 : Influence des motivations à l'adoption sur les modalités du processus et importance des objectifs implicites

	Motivations à l'adoption	Influences sur les modalités du processus d'adoption	Objectifs visés
Perspective rationnelle	LWB explique la culture organisationnelle	Lecture des documents, Choix des règles (concrètes), Analyse des écarts entre prescrit et réel de la filiale	Renforcer la cohésion sociale Compléter le processus d'intégration de la filiale
Perspective psychodynamique	LWB est un outil historique chez le groupe. Marque de	Directeur général : premier sponsor de l'adoption	Réduire le sentiment d'incertitude et maximiser les

	garantie de son importance et efficacité	Directeur de la stratégie : nommé chef de projet par la suite	chances de réussir le changement culturel
Perspective dramaturgique	LWB est recommandé par les consultants	Choix-même de l'innovation managériale Livrables rapides et tangibles	Donner le sentiment qu'on avance, vite et selon les recommandations des consultants
Perspective politique	L'adoption du LWB offre une occasion pour peser dans un rapport de force aux niveaux individuel et organisationnel	Travail sophistiqué, minutieux et rapide Choix de la version anglaise	Acquérir du pouvoir au sein du comité exécutif Rééquilibrer les rapports de force siège / cimenterie
Perspective culturelle	LWB est un outil fédérateur permettant de dépasser les différences culturelles	La version arabe est écartée	Rappel de la position historique du pays comme « maître de la langue arabe »
Perspective institutionnelle	LWB permet d'être « comme » le groupe	Choix-même de l'innovation managériale (« pourquoi réinventer la roue »)	Manifester la volonté de se plier aux règles du groupe

4 DISCUSSION ET CONCLUSION

L'analyse du processus d'adoption de cette innovation managériale au sein de la filiale Lafarge nous a permis d'appréhender les conséquences des motivations à l'adoption sur le processus d'adoption lui-même, et notamment sur les modalités de la mise en œuvre de l'innovation au cours de la phase d'implémentation (Damanpour et Schneider, 2006). Notre objectif était de dépasser la séparation dominante dans la littérature entre l'analyse des motivations, description du processus d'adoption et modifications de l'innovation au cours de ce processus, et de tentait d'identifier les relations entre ces trois phénomènes.

Nous avons ainsi pu retrouver les six types de motivation à l'adoption de Sturdy (2006) et analyser que ces différentes motivations, pour certaines explicites, pour d'autres implicites, ont eu un impact sur les acteurs impliqués au cours du processus d'adoption, les ressources allouées pour assurer son implémentation, les modalités d'adaptation de l'innovation (notamment le document « Règles » qui est le seul document conservé par rapport à la version originale de la maison-mère et sa traduction spécifique pour la filiale en 114 pratiques qui

peuvent être évaluées). Nos travaux s'inscrivent donc dans la poursuite de ceux de Daniel *et al.* (2012) qui démontrent que les motivations à l'adoption ont un impact sur le temps et le taux d'adoption. Nous proposons d'aller un cran plus loin sur la caractérisation du processus d'adoption en lien avec les intentions des acteurs de l'organisation. Dans notre cas, il est notamment important de montrer que la non-intégration dans les routines de cette pratique ne peut être considérée comme un échec, au regard des objectifs poursuivis par les acteurs. L'adoption de cette innovation répond à un contexte de crise, qui doit être surmontée en mobilisant les acteurs autour d'un projet commun. Cette innovation joue alors le rôle de « passeur » dans la mesure où elle va permettre à la direction de pouvoir communiquer en interne mais aussi auprès de la maison-mère des actions entreprises pour résoudre le problème. De plus, elle va permettre aux acteurs qui s'en saisissent de participer à l'évolution de leur légitimité et de leur place au sein de l'organisation. On se retrouve alors dans une fonction de l'innovation managériale proche de celle de l'« outil d'accompagnement à la mutation » (Moisdon, 1997).

L'analyse du processus d'adoption du LWB nous a permis de préciser la nature des adaptations de la pratique au cours de l'adoption par rapport à la version « originale » de la maison-mère. Les auteurs qui travaillent sur ces modifications rappellent qu'il est important de les relier aux caractéristiques des innovations (Mamman, 2009 ; Ansari *et al.*, 2010). Selon eux, la conceptualisation de la modification n'est possible qu'au regard des caractéristiques de l'innovation. Celles-ci influencent le type et le degré d'adaptation de l'innovation au cours de sa mise en œuvre dans une organisation (Rogers, 1995 ; Mamman, 2009 ; Ansari *et al.*, 2010). Le type et le degré de modification peuvent être influencés par les attributs perçus ou intrinsèques de l'innovation (Mamman, 2009) : complexité, divisibilité et ambiguïté pragmatique. Nous constatons ici que les caractéristiques de l'innovation permettent bien une adaptation particulière : le choix de la langue, les différents documents utilisables, le champ d'opérationnalisation de ces documents non défini. Cependant ce ne sont pas ces caractéristiques qui expliquent l'adaptation, mais bien les motivations implicites portés par les acteurs à un niveau individuel ou organisationnel qui contribuent à modeler ces adaptations. Les caractéristiques de l'innovation décrivent donc le champ des possibles dans l'adaptation de l'innovation, mais nous pensons qu'il faut les lier aux motivations et contextes d'adoption pour en avoir une compréhension plus fine.

De plus, pour Ansari *et al.* (2010), l'adaptation des pratiques managériales dépend de l'adéquation entre les pratiques managériales et l'organisation qui les adopte ; en d'autres

termes du degré avec lequel les caractéristiques d'une pratique sont cohérentes avec les besoins, les objectifs et la structure de l'organisation qui l'adopte. Il est possible de distinguer trois types d'adéquation particuliers : l'adéquation technique, l'adéquation culturelle et l'adéquation politique. Dans notre cas, la question de l'adéquation politique, qui correspond au degré avec lequel les caractéristiques normatives, implicites ou explicites, d'une pratique sont compatibles avec les intérêts et l'« agenda » des adopteurs potentiels, est particulièrement importante. Pour Ansari et *al.* (2010), la plus ou moins grande adéquation politique se traduit par une adaptation plus ou moins fidèle en fonction du cycle de diffusion de l'innovation. Dans notre cas, l'adoption se fait de façon très fidèle, les acteurs cherchant même à aller plus loin que les simples documents et déclinant ces documents en règles évaluables. Cette volonté de respecter à la lettre l'intention du LWB traduit la quête de légitimité de la filiale qui veut pouvoir peser dans son rapport avec la maison-mère.

Notre recherche présente cependant certaines limites liées à l'étude de cas unique, et surtout à la nature de l'innovation managériale qui possède une dimension identitaire très forte. Les enjeux politiques prennent donc une part particulièrement importante pour cette pratique qui contribue à définir la culture de l'entreprise. De plus, l'adoption a lieu dans un contexte post-crise, ce qui limite la généralisation de nos résultats à des contextes habituels. Nous proposons de compléter cette recherche par une étude multi-cas s'appuyant sur plusieurs innovations et/ou organisations comparables afin d'identifier l'influence des caractéristiques intrinsèques de l'innovation, de celles de l'organisation pour in fine dresser un modèle intégrateur des causes et conséquences de l'introduction des innovations managériales dans la vie des organisations.

RÉFÉRENCES

- Abrahamson, E. (1996), « Management fashion », *The Academy of Management Review*, 21 (1), p. 254–285.
- Adam-Ledunois, S. et Damart, S. (2016) « Innovation managériale... ou pas ? Design d'une méthodologie d'analyse critique des objets de management », XXV^e conférence AIMS, Hammamet, 30, 31 mai et 1er juin 2016.
- Ansari, S. M., Fiss, P. C. et Zajac, E. J. (2010), « Made to fit: How practices vary as they diffuse », *The Academy of Management Review*, vol. 35 (1), p. 67–92.
- Birkinshaw, J., Hamel, G. et Mol, M.J. (2008), « Management innovation », *The Academy of Management Review*, 33 (4), p. 825–845.
- Damanpour, F. (2014), « Footnotes to research on Management Innovation », *Organization Studies*, Vol. 35(9) 1265 –1285.
- Damanpour, F. et Aravind, D. (2012), « Managerial innovation : Conceptions, Processes and Antecedents », *Management and Organization Review*, 8 :2, p. 423-454.
- Damanpour, F. et Schneider, M. (2006), « Phases of the Adoption of Innovation in Organizations: Effects of Environment, Organization and Top Managers », *British Journal of Management*, Vol. 17, p. 215–236.
- Damanpour, F., et Wischnevsky, D. J. (2006), « Research on innovation in organizations: Distinguishing innovation-generating from innovation-adopting organizations », *Journal of Engineering and Technology Management*, 23(4): 269-291.
- Daniel, E., Myers, A. et Dixon, K. (2012), « Adoption rationales of new management practices », *Journal of Business Research*, vol. 65, 3, pp.371-380.
- David, A. (1998), « Outils de gestion et dynamique du changement », *Revue Française de Gestion*, sept-oct. 1998, p. 44-59.
- Eisenhardt, K. (1989), « Building theories from case study research », *Academy of Management Review* 14(4), 532-550
- Gill J, Whittle A. (1993), « Management by panacea: accounting for transience », *Journal of Management Studies*, 30: 281–295.
- Giroux, H. (2006), « 'It Was Such a Handy Term': Management Fashions and Pragmatic Ambiguity* », *Journal of Management Studies*, 43, 6, pp.1227-1260.
- Hamel, G. (2006), « The why, what and How of Management Innovation », *Harvard Business Review*, 84: 2, p. 72-84.
- Hamel, G. (2009), « Management innovation », *Leadership Excellence*, vol. 26, n°5, p. 5
- Huczynski, A. A., 1993, « Explaining the succession of management fads » *The International Journal of Human Resource Management*, 4, 2, pp.443-463.
- Kamoche, K. and Mamman, A., 2007. Toward a new theoretical perspective for understanding management innovations in Africa., *International Academy of African Business and Development*, London, May-June, 2007. In: *International Academy of African Business and Development*, London, May-June, 2007, London.
- Le Roy, F., Robert, M. et Giuliani, P. (2013), « L'innovation managériale. Généalogie, défis et perspectives », *Revue Française de Gestion*, n° 235, p. 77-90.

- Mamman, B. A., 2009, « From management innovation to management practice », *The international journal of organizational innovation*, 2, 2, pp. 22-60.
- Miles, M.B., Huberman, A.M. (2003), *Analyse des données qualitatives*, Ed. De Boeck Université, Bruxelles, 626 p
- Moisdon, J.-C., 1997, *Du mode d'existence des outils de gestion*, Paris, Seli Arslan.
- Mol, M. J. et Birkinshaw, J. (2009), « The sources of management innovation : when firms introduce new management practices », *Journal of Business Research*, 62(12), p. 1269-1280.
- Peeters, C., Massini, S. et Lewin, A. Y. (2014), « Sources of Variation in the Efficiency of Adopting Management Innovation: The Role of Absorptive Capacity Routines, Managerial Attention and Organizational Legitimacy », *Organization Studies*, Vol. 35(9), p. 1343–1371.
- Rogers, EM (1995), *Diffusion of innovations*, 4th ed, New York: Free Press.
- Ségrestin, D. (2004), *Les chantiers du manager*, Armand Colin, Paris.
- Sturdy, A. (2004), « The adoption of management ideas and practices: theoretical perspectives and possibilities », *Management Learning*, 35:155–79.
- Villette, M. (2014), « Ethnographie dans l'entreprise », *Annales des Mines, Gérer et comprendre*, N° 117, p.4-9
- Wacheux, F. (1996), *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Economica, Paris, 290 p
- Watson, TJ. (1994), *In search of management: culture chaos and control in managerial work*, London: Routledge; 1994.
- Yin, R.K. (1984), *Case Study Research, Design and Methods*, Newbury Park, CA. Sage
- Zbaracki, M. (1998), « The rhetoric and reality of Total Quality Management », *Administrative Science Quarterly*, 43, p. 602–636.