

UNIVERSITE DE NANTES
INSTITUT D'ECONOMIE ET DE MANAGEMENT - IAE

ECOLE DOCTORALE DROIT ECONOMIE GESTION SOCIETES ET TERRITOIRES

Année 2010

N° attribué par la bibliothèque

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

THESE

pour obtenir le grade de

DOCTEUR DE L'UNIVERSITE DE NANTES

Discipline : Sciences de Gestion

présentée et soutenue publiquement

par

Sibylle DUCHAINE

le 12 juillet 2010

Innover sans projet ?

Les micro-pratiques communicationnelles de l'innovation :

Le cas d'une entreprise de fabrication d'emballages.

JURY

Directeur de thèse : Mathieu DETCHESSAHAR, Pr., Université de Nantes

Rapporteurs : Valérie CHANAL, Pr., IEP de Grenoble

Albert DAVID, Pr., Université de Paris IX - Dauphine

Suffragants : Dominique-Philippe MARTIN, Pr., Université de Rennes 1

Benoît JOURNE, Pr., Université du Maine

Jean-Pierre BRECHET, Pr., Université de Nantes

Lemna

Laboratoire d'Economie et de Management Nantes-Atlantique

Institut d'Economie et de Management de Nantes - IAE



Remerciements

C'est avec une immense joie que j'aborde la rédaction de ces pages qui sonnent la fin de ce travail... Ces remerciements s'adressent à tous ceux qui, directement ou indirectement, ont contribué à la réalisation de ce travail.

A Mathieu Detchessahar,

Je vous remercie de m'avoir guidée jusqu'en thèse. Si cette voie n'est pas la plus simple, tant le travail de découverte est grand, à la fois sur le plan intellectuel et personnel, elle est certainement la plus passionnante et enrichissante. Je vous remercie d'avoir encadré ce travail. Au-delà de vos critiques et conseils qui ont orienté et contribué à cette thèse, de votre enthousiasme communicatif pour la recherche, notamment la recherche de terrain, votre patience, votre compréhension, votre disponibilité, votre confiance et vos encouragements furent des éléments clés pour la réalisation de cette thèse.

A Valérie Chanal et Albert David,

Je vous remercie d'avoir accepté d'être rapporteurs de ce travail en cette période de l'année toujours chargée.

A Dominique-Philippe Martin, Benoît Journé et Jean-Pierre Bréchet,

Je vous remercie d'avoir accepté de compléter ce jury. Je remercie en outre Benoît Journé et Jean-Pierre Bréchet pour les précieux conseils qu'ils m'ont donnés tout au long de ce travail, notamment lors de la journée des doctorants de l'année 2008 qui a marqué une nouvelle étape dans ma réflexion et un tournant dans cette thèse. Je remercie également **Linda Rouleau** pour sa présence lors de cette journée et le temps qu'elle m'a consacré durant son séjour à Nantes ; ce travail doit énormément à ses critiques et conseils.

A Ondulem,

Je remercie particulièrement le directeur général qui m'a ouvert les portes de son entreprise. Je remercie également l'ensemble des membres du comité de direction pour son accueil, sa confiance et sa disponibilité. Vous êtes le cœur de ce travail. Sans vous, cette thèse ne serait pas. Je vous en suis infiniment reconnaissante et garde un excellent souvenir des moments partagés avec vous durant les 18 mois passés à Ondulem.

Aux enseignants-chercheurs de l'IEMN-IAE,

Je remercie l'ensemble des enseignants-chercheurs de l'IEMN-IAE qui, par ses enseignements, m'a conduite jusqu'en thèse et m'a ensuite encouragée et conseillée.

A Nicolas et Laetitia,

Je vous remercie pour votre accueil lors de ma première année de thèse. Dès le départ, vous m'avez écoutée, rassurée, encouragée et conseillée, et ce au-delà de la thèse. Un grand merci !

A Anouk, Véronique, Stéphanie, Alexandre et Paul,

Je vous remercie pour ces moments passés ensemble, ces déjeuners, cafés et goûters qui je l'espère ne s'arrêteront pas avec la thèse. Votre enthousiasme pour la recherche, mais pas seulement, était une réelle source de motivation et m'a énormément aidée durant ces deux dernières années. Chaque passage au labo me donnait un nouveau souffle. Vous avez même su redonner un nouveau souffle au labo ! J'en ai parfois (souvent ?) douté, mais j'en suis aujourd'hui certaine, ça vaut le coup ! Je vous souhaite à tous bon courage ! La fin est toujours plus proche...

A mes amis,

Je vous remercie pour votre amitié, votre soutien et votre confiance malgré ma moins grande disponibilité et mes absences répétées aux soirées. Je remercie plus particulièrement Eléonore et Anne-Charlotte pour leur soutien indéfectible et leur oreille attentive ainsi que François qui a supporté, jusqu'au bout, mon humeur aléatoire, mon manque de folie parfois, mon « trop plein » de folie d'autres fois, mon manque de sommeil, mon stress et mes larmes. Je vous en remercie de tout cœur.

A mes parents,

Sans vous, je ne serais pas arrivée jusque là, c'est certain. Je vous remercie pour votre amour inconditionnel, votre confiance, votre soutien et vos encouragements qui m'ont aidé à aller au bout de ce travail. Les moments passés chez vous furent essentiels, reposants et salvateurs. Axelle et Thibault, je ne vous oublie pas !

Sommaire

<u>Remerciements</u>	<u>3</u>
<u>Sommaire</u>	<u>5</u>
<u>Introduction</u>	<u>7</u>
<u>Chapitre 1. Cadrage théorique. La fabrique de l'innovation : une approche par les pratiques communicationnelles.</u>	<u>33</u>
1.1. De la stratégie-en-pratiques à l'innovation-en-pratiques. _____	36
1.2. Pour une approche de l'innovation par les pratiques communicationnelles. _____	47
1.3. Les réunions : un accès privilégié aux pratiques communicationnelles. _____	69
<u>Chapitre 2. Méthodologie.</u>	<u>91</u>
2.1. Démarche de la recherche : le recours à des méthodes qualitatives. _____	94
2.2. Recueil des données : le modèle analytique interactif. _____	103
2.3. Codage et analyse des données : une analyse longitudinale soutenue par une analyse de contenu. _____	123
<u>Chapitre 3. Contextualisation. Présentation du secteur de l'industrie française du carton ondulé et de l'entreprise Ondulem.</u>	<u>133</u>
3.1. Le secteur de l'industrie française du carton ondulé. _____	136
3.2. L'entreprise Ondulem. _____	149
<u>Chapitre 4. Etude de la situation ex ante. La place de la communication orale dans l'activité d'Ondulem : présentation des réunions et définition des attentes des acteurs.</u>	<u>169</u>
4.1. Présentation des réunions formelles à Ondulem. _____	172
4.2. Définition de la situation ex ante : points de vue et attentes des acteurs. _____	187

<u>Chapitre 5. Etude de la situation ex post. Les facteurs de réussite d'une stratégie fondée sur l'innovation.</u>	<u>213</u>
5.1. Situation ex post A'. La gestion de projet : un non changement. _____	218
5.2. Situation ex post I'. Les conditions de l'innovation à Ondulem : les routines communicationnelles. _____	239
<u>Conclusion</u>	<u>307</u>
<u>Bibliographie</u>	<u>315</u>
<u>Annexes</u>	<u>335</u>
<u>Table des illustrations</u>	<u>361</u>
<u>Table des matières</u>	<u>371</u>

Introduction

Introduction	7
0.1. L'innovation...	10
0.1.1. ... un processus stratégique...	10
0.1.2. ...difficile à gérer.	13
a. <i>Problème humain</i>	13
b. <i>Problème processuel</i>	14
c. <i>Problème structurel</i>	15
d. <i>Problème stratégique</i>	15
0.2. L'étude de l'innovation : des approches variées pour un vaste champ de recherche.	16
0.2.1. Différentes méthodologies de recherche : approche variance versus processus (Van de Ven & Rogers, 1988).	16
0.2.2. Différents niveaux d'analyse : environnement, organisation et processus d'innovation (Wolfe, 1994).	17
0.2.3. Différentes perspectives théoriques : individualiste, structurelle et interactionniste (Slappendel, 1996).	18
0.3. Quelques réponses pour favoriser l'innovation dans les organisations.	20
0.3.1. Les structures favorisant l'innovation.	20
0.3.2. Les ressources nécessaires à l'innovation.	21
a. <i>Les ressources humaines</i>	21
b. <i>Des compétences fondamentales aux capacités dynamiques</i>	23
c. <i>La gestion des connaissances</i>	24
0.3.3. L'organisation de l'innovation : le projet au cœur du processus d'innovation.....	24
0.4. Innover sans projet ?	28
0.5. Question de recherche.	30
0.6. Plan de la thèse.	31

Il est aujourd'hui admis que nous sommes entrés dans une économie de l'innovation. Comme le dénotent le nombre de recherches et l'orientation des politiques, l'innovation est au cœur des préoccupations des entreprises et de l'économie dans son ensemble. Il convient dès lors d'identifier les mécanismes favorisant l'innovation au sein des organisations. Dans cette perspective, avant de préciser notre question de recherche, cette introduction, qui se décompose en six points, se propose de dresser le cadre général dans lequel se situe notre recherche. Tout d'abord, nous définirons l'innovation et soulignerons son caractère stratégique avant d'évoquer les problèmes majeurs qui l'entourent (0.1). Puis nous mettrons en évidence la volonté des chercheurs de se saisir de cet enjeu organisationnel à travers la présentation des diverses approches adoptées pour l'étudier (0.2.). Ensuite, l'importance de l'innovation – tant pour les praticiens que pour les chercheurs – précisée, nous examinerons les différentes propositions développées (en termes de structure, d'organisation et de ressources) en vue de favoriser l'innovation et de répondre à ses difficultés et contraintes (0.3.). La prédominance du projet, forme d'organisation privilégiée tant pour favoriser que pour étudier le processus d'innovation, sera alors questionnée (0.4.). Enfin, nous présenterons notre question de recherche (0.5.) et annoncerons le plan de la thèse (0.6.).

0.1. L'innovation...

0.1.1. ... un processus stratégique...

Plusieurs auteurs soulignent le caractère stratégique de l'innovation qu'ils estiment être un « *facteur clé de succès* » (Read, 2000, p.110), « *facteur clé source d'avantage concurrentiel* » (Motwani *et al.*, 1999, p.111), un « *facteur clé de croissance et d'efficience* » (Ruggles & Little, 1997, p.1). Comme l'exposent Atamer *et al.* (2005, p.14-15), l'avantage concurrentiel « *est nécessairement le résultat d'un processus d'innovation* ». L'innovation, à travers la combinaison originale des ressources et des compétences, permet en effet d'instaurer une différence, voire une inimitabilité, dans la réalisation d'une série d'activités apportant de la valeur à l'organisation, c'est-à-dire, un avantage concurrentiel. Les firmes qui intègrent dans leur développement stratégique des considérations technologiques et innovantes, notamment par le développement de nouveaux processus, augmentent leur productivité, leur flexibilité, leur différenciation et, ainsi, leur compétitivité (Motwani *et al.*, 1999, p.106). Dans ce sens, l'innovation est intimement liée à la stratégie de l'entreprise et peut être considérée comme la modification des conditions de la concurrence (Atamer *et al.*, 2005, p.14-15) ; « *innover, c'est changer les relations entre processus de production et le rapport au marché* » (Deslee, 2007, p.7). Gastaldi et Midler (2005) confirment ce lien à travers le récit historique de l'évolution du couple stratégie-innovation dans une organisation. Ils concluent en affirmant qu'innovation et stratégie sont nécessairement interdépendantes, chacune devant tenir compte des contraintes de l'autre pour se développer. En outre, selon Hoffman et Hegarty (1993, p.550), « *les innovations sont fréquemment sources de changements stratégiques pour les organisations* »¹. L'innovation devient ainsi partie intégrante de la stratégie de l'organisation.

L'innovation est définie par Van de Ven (1986, p.591) « *comme le développement et l'implémentation de nouvelles idées par des personnes qui sont engagées dans des transactions avec d'autres dans un contexte institutionnel* »². Van de Ven poursuit en indiquant qu'une nouvelle idée « *peut être une recombinaison d'idées anciennes, un schéma qui bouscule l'ordre actuel, une formule ou une approche unique, qui est perçu comme nouveau par les individus impliqués* ». Il précise en outre, rejoignant la définition de Zaltman

¹ HOFFMAN & HEGARTY (1993, p.550): "Innovations are frequently sources of strategic changes for firms."

² VAN DE VEN (1986, p.591): "Innovation is defined as the development and implementation of new ideas by people who over time engage in transactions with others within an institutional context. [...] An Innovation is a new *idea*, which lay be a recombination of old ideas, a scheme that challenges the present order, a formula, or a unique approach which is perceived as new by the individuals involved."

et al. (1973, p.10) pour qui l'innovation se définit comme « toute idée, pratique ou artefact matériel perçu comme nouveau par l'unité d'adoption pertinente »¹, qu'« aussi longtemps que l'idée est perçue comme nouvelle par les personnes impliquées, c'est une 'innovation', même si, pour certains, elle peut apparaître comme une 'imitation' de ce qui existe ailleurs » (Van de Ven, 1986, p.592)². La perception de la nouveauté par les acteurs permet ainsi de distinguer l'innovation du changement (Slappendel, 1996, p.107). Outre la nouveauté, une des caractéristiques principales de l'innovation est sa dimension pratique. L'innovation doit en effet être implémentée pour exister, au contraire d'une invention qui peut n'avoir aucune application pratique (Read, 2000, p.100). Dans cette perspective, l'innovation est un processus, et non un résultat, dont les étapes principales sont la création, le développement et l'introduction (Van de Ven, 1986 ; Motwani *et al.*, 1999, p.107). Ruggles et Little (1997) ajoutent deux étapes supplémentaires au processus d'innovation : la diffusion, qui consiste à étendre la portée de l'innovation vers de nouveaux marchés, et le feedback, qui permet de tirer les leçons des expériences passées et de les intégrer dans un nouveau cycle d'innovation. L'innovation n'est alors pas un simple processus linéaire mais un modèle ouvert incluant des boucles de feedback, non seulement à la fin du processus mais aussi à chaque étape du processus, reconnaissant ainsi la nature multidimensionnelle de l'innovation et rendant le processus moins rigide, plus souple (Read, 2000, p.99-100). Finalement, « l'innovation est un processus dynamique et itératif de création ou de modification d'une idée et de son développement pour produire des produits, services, processus, structures ou procédures qui sont nouveaux pour l'organisation » (Ibid., p.96)³.

Dans la littérature, différents types d'innovation sont identifiés. Trois oppositions majeures sont observables fonction du caractère, de l'objet et de la nature de l'innovation : innovation produit *versus* processus, innovation technologique *versus* administrative et innovation incrémentale *versus* radicale. Si les oppositions sont claires, les six types d'innovation identifiés ne sont pas exclusifs, une innovation produit pouvant être soit radicale soit incrémentale, par exemple. D'autre part, si l'opposition innovation radicale *versus* incrémentale est acceptée quasi-unaniment, il ne semble pas en être de même pour les autres. Par exemple, Hoffman et Hegarty (1993) étudient l'influence des dirigeants sur

¹ ZALTMAN, DUNCAN & HOLBEK (1973, p.10): An innovation is "any idea, practice, or material artifact perceived to be new by the relevant unit of adoption".

² VAN DE VEN (1986, p.592): "As long as the idea is perceived as new to the people involved, it is an "innovation", even though it may appear to others to be an "imitation" of something that exists elsewhere."

³ READ (2000, p.96): "Innovation is a dynamic and iterative process of creating or modifying an idea and developing it to produce products, services, processes, structures, or policies that are new to the organisation."

l'innovation en fonction de leurs caractéristiques managériales en faisant la distinction entre innovation produit/marché et innovation administrative dans quatre cultures nationales distinctes. La première typologie distingue les innovations en fonction de leur objet, que celui-ci soit un produit ou un processus. La deuxième distinction identifiée se situe dans la nature technologique ou administrative de l'innovation qui concernera respectivement les procédés de production ou les procédures de travail. Enfin, la troisième distinction réside dans le caractère incrémental ou radical de l'innovation. Dans le premier cas, l'innovation se caractérise par des changements limités, progressifs et continus, qui vont consister soit à faire évoluer un produit déjà existant en améliorant sa qualité afin de produire une offre existante à moindre coût, notamment par l'évolution des procédés, soit à jouer sur l'axe client en repositionnant le produit sur le marché (Soparnot & Stevens, 2007). Dans le second cas, l'innovation, qui peut être qualifiée de rupture, repose sur la création, le développement et l'implémentation d'une idée totalement nouvelle. Selon Atamer *et al.* (2005, p.14-15), si, traditionnellement, « *l'évolution d'une firme est caractérisée par de longues périodes de progression incrémentale suivant de rares périodes de rupture liées à l'innovation radicale* », les évolutions rapides de l'environnement poussent les firmes à développer « *une série d'innovations radicales successives dont le but est d'avoir l'initiative des perturbations et des surprises sur le marché* », d'être proactives. Ces propos rejoignent ceux de Brown et Eisenhardt (1997) qui montrent que la plupart des entreprises font le choix du changement continu afin de rester compétitives. Dans cette perspective, le changement n'est plus un phénomène rare et épisodique, qu'il soit incrémental ou radical, mais un phénomène endémique (Brown & Eisenhardt, 1997, p.1) « *à la fois rapide, fréquent et intense* » (Vas, 2005, p.135). « *L'innovation est désormais intensive : elle est systématique, répétée, orientée et non plus aléatoire et épisodique.* » (Le Masson *et al.*, 2006, p.20) L'innovation devient alors un enjeu stratégique majeur. Ainsi, selon Atamer *et al.* (2005, p.11), les organisations entrent dans « *une nouvelle ère de compétition* » fondée sur l'innovation. Il s'agit dès lors pour les entreprises de construire, « *dans la durée, un système d'offre susceptible de créer la demande en bouleversant les règles du jeu prévalant sur le marché* » (Martinet, 2003, p.28), de tendre vers « *la construction répétée d'avantages concurrentiels* » (Ibid., p.35).

0.1.2. ...difficile à gérer.

L'innovation, en tant qu'outil stratégique déterminant pour la compétitivité des organisations, demeure cependant un processus difficile à gérer. D'après Van de Ven (1986), le management de l'innovation recouvre quatre problèmes principaux – humains, processuels, structurels et stratégiques – relatifs aux quatre facteurs centraux de l'innovation que sont les idées nouvelles, les personnes, les transactions et le contexte institutionnel.

a. Problème humain.

Le premier enjeu du management de l'innovation est humain. Les individus comme les organisations ont tendance à protéger les pratiques existantes plutôt qu'à développer des idées nouvelles (Van de Ven, 1986, p.591). L'être humain est contraint par des limites physiologiques qui impliquent que la plupart d'entre eux ne peut prendre en compte la complexité des situations ; les individus n'ont, comme le démontre Simon, qu'une rationalité limitée. Il s'agit alors pour les organisations de gérer la capacité des individus à prêter attention aux nouvelles idées, aux besoins et aux opportunités. De même, « *à un niveau de groupe ou organisationnel, les problèmes d'inertie, de conformité et de préférences incompatibles s'ajoutent aux limites physiologiques des êtres humains dans le management de l'attention* » (Van de Ven, 1986, p. 596)¹. A travers le concept de 'Group Think', Janis (1982) montre que les individus sont contraints par la pression du groupe à se conformer collectivement les uns aux autres, sans même en être conscients. Si une telle pression permet de renforcer la cohésion du groupe et de favoriser l'obtention d'un consensus en minimisant les conflits internes, elle empêche les individus de s'ouvrir à de nouvelles solutions, idées, en les enfermant dans leurs perceptions, valeurs et croyances. Dans ce sens, les 'group think' sont un frein à l'innovation.

Pour faire face à cet enjeu humain, Van de Ven (*op.cit.*) suggère de placer les individus en confrontation directe, en face-à-face, avec les sources du problème, telles que les conditions et les besoins des clients, afin de les intéresser et de les motiver à agir. Dans cette perspective, Van de Ven soutient que la solution réside dans l'apprentissage à double boucle développé par Argyris et Schön. Argyris et Schön (2002) distinguent deux modes d'apprentissage organisationnel : l'apprentissage en simple boucle et l'apprentissage à double boucle. Il y a

¹ VAN DE VEN (1986, p.596): "At group and organizational levels, the problems of inertia, conformity, and incompatible preferences are added to the above physiological limitations of human beings in managing attention."

apprentissage en simple boucle lorsque les membres d'une organisation se contentent de changer de stratégie d'action sans s'interroger sur les valeurs qui les sous-tendent. Un tel apprentissage se rencontre lorsque les membres de l'organisation effectuent des attributions, portent des jugements et défendent leur point de vue sans expliciter leur raisonnement, sans vérifier le bien-fondé des attributions émises ou des évaluations qu'ils ont faites. L'absence de critère d'évaluation dans ce type d'apprentissage « mène à l'inertie organisationnelle » (Van de Ven, 1986, p.597). En revanche, un apprentissage à double boucle consiste à remettre en question les valeurs qui guident les stratégies d'action. Les valeurs les plus propices à ce type d'apprentissage sont celles qui encouragent les individus à disposer d'informations valides pour faire des choix informés et à contrôler la mise en œuvre de ces choix pour repérer et corriger les erreurs. La double boucle fait référence aux deux boucles de rétroaction qui relient les effets observés de l'action aux stratégies et aux valeurs servies par les stratégies. Dans ce cas, la remise en question des anciennes pratiques soutient l'innovation en aidant les individus et l'organisation à sortir de leurs schémas habituels. Selon Van de Ven, c'est ce type d'apprentissage qui permettra aux organisations de répondre aux enjeux humains de l'innovation.

b. Problème processuel.

Le deuxième enjeu identifié par Van de Ven (1986, p.591) est processuel. La difficulté réside dans la circulation des idées nouvelles. La condition *sine qua non* pour qu'une idée nouvelle devienne une innovation est son implémentation et son institutionnalisation. Dans ce sens, l'innovation est un processus collectif dans lequel la bonne circulation des idées est fondamentale. Les dynamiques sociales et politiques de l'innovation sont essentielles au regard de l'énergie et de l'engagement nécessaires à la création d'un accord entre les différents groupes d'intérêts de l'entreprise. Le pouvoir et la répartition des ressources a alors un rôle important dans l'innovation en vue de son institutionnalisation. Si d'un côté « *le pouvoir est nécessaire pour faciliter, orchestrer et façonner l'innovation* » (Frost & Egri, 1991), « *la distribution des ressources et du pouvoir à l'intérieur des organisations peut être menacée et remise en cause avec l'émergence d'une innovation* » (Deslee, 2007, p.6). De ce fait, chacun va chercher à préserver ses propres intérêts tout en travaillant au succès de l'innovation. La prise en compte des jeux de pouvoir et de la répartition des ressources est donc un élément déterminant pour l'institutionnalisation d'une innovation, les dynamiques en cours l'autorisant, la freinant ou l'anéantissant.

c. **Problème structurel.**

L'enjeu structurel de l'innovation, relatif à la gestion des relations multi-parties, résulte de la multitude d'idées, de personnes et de transactions qui émerge tout au long du processus d'innovation. L'innovation étant un processus inscrit dans le temps, depuis la création de l'idée nouvelle jusqu'à son institutionnalisation, une multitude de transactions complexes et indépendantes se manifeste avec le risque que les individus ou groupes engagés dans le processus perdent de vue l'innovation dans son ensemble (Van de Ven, *op.cit.*). Le risque est alors que la logique individuelle entre en contradiction avec la logique organisationnelle ou *vice versa*. En réponse à cette difficulté, Van de Ven (1986, p.598) propose de structurer l'organisation suivant le principe de l'hologramme, emprunté à Morgan (2006). Dans un hologramme, « *tout est contenu dans un tout.* » Ainsi, si l'hologramme se brise, « *n'importe laquelle de ses parties peut être utilisée pour reconstruire l'image entière* » (Morgan, 2006, p.70). Suivant cette métaphore, Van de Ven (1986, p.599) soutient que l'organisation ne doit pas être structurée sur le principe d'unités autonomes au sein d'un tout mais bien construite en plaçant les éléments essentiels de l'ensemble dans chacune de ses parties, le tout étant le miroir de ses parties. Les principes holographiques proposés par Van de Ven (1986, p.600) sont : la mise en place de groupes autonomes ; la surabondance de fonctions qui permet aux individus de comprendre le processus d'innovation dans sa globalité et ainsi d'atteindre ses objectifs individuels ; la variété requise, c'est-à-dire que tous les membres de l'unité sont chargés de la veille environnementale afin de détecter et corriger les erreurs existantes ; et, le lien temporel entre le passé, le présent et le futur des différents processus d'innovation. Les structures matricielles, et plus spécialement le management par projet, en décroissant l'entreprise et en réunissant l'ensemble des parties prenantes au processus d'innovation au sein d'une même équipe, apparaissent répondre à cette demande. Les différentes équipes-projets qui composent l'organisation seraient alors le reflet de cette dernière.

d. **Problème stratégique.**

Enfin, Van de Ven (1986) identifie le *leadership* institutionnel en tant qu'enjeu stratégique de l'innovation. Il s'agit ici de créer une culture organisationnelle et une infrastructure qui encouragent et facilitent l'innovation et l'apprentissage organisationnel. Pour ce faire, Van de Ven (1986) proposent trois principes : la régulation des comportements par la définition des limites à ne pas dépasser plutôt que par la définition de buts à atteindre ; le développement de l'apprentissage à double boucle à travers l'établissement de standards de détection des erreurs ; et la préservation de l'incertitude et de la diversité au sein de l'organisation.

0.2. L'étude de l'innovation : des approches variées pour un vaste champ de recherche.

Afin de répondre à ces difficultés, les chercheurs, comme en attestent les nombreux articles sur ce thème¹, se sont largement penchés sur la question du management de l'innovation et continuent à s'en saisir. En outre la variété de classifications des travaux sur l'innovation montre l'étendue de ce champ de management et la difficulté à s'en emparer.

0.2.1. Différentes méthodologies de recherche : approche variance versus processus (Van de Ven & Rogers, 1988).

Afin d'ordonner la littérature sur l'innovation, les chercheurs se sont d'abord appuyés sur la dichotomie entre les approches variance et processus. Ainsi, Van de Ven et Rogers (1988) proposent une classification basée sur les méthodologies et l'épistémologie des recherches réalisées. Ils constatent que trois courants de recherche sur l'innovation dans les organisations se sont succédé : les approches variance, les approches processuelles et les approches interprétativistes.

Initialement, l'étude de l'innovation dans les organisations s'est focalisée sur une approche variance à caractère positiviste. L'objectif était d'identifier les facteurs clés de succès de l'innovation, « *les caractéristiques (telles que la taille, l'âge et le financement) qui facilitent ou restreignent l'innovativité organisationnelle* »² (Van de Ven & Rogers, 1988, p.635-636).

Ensuite, les chercheurs, considérant l'innovation comme un processus, se sont orientés vers des approches plus processuelles fondées sur des études de cas. Il s'agissait d'identifier « *comment les innovations se développent au cours du temps dans les organisations* »³ (Ibid., p.636), ce qui a amené à l'identification de différentes étapes et, notamment, à la distinction entre la conception et l'implémentation.

¹ WOLFE (1994), à partir d'une recherche dans une base de données de revues scientifiques anglo-saxonnes effectué sur les cinq années précédentes, comptait 1299 articles et 351 thèses incluant dans leur titre, leur résumé ou leur liste de mots-clés les mots organisation ou organisationnel et innovation. Une recherche parallèle visant à établir le nombre de parutions portant sur innovation (pas nécessairement organisationnelle) faisait apparaître 6244 articles et 1336 thèses.

² VAN DE VEN & ROGERS (1988, p.635-636): "[...] in order to determine the characteristics (such as size, age, and financing) that facilitated or inhibited organizational innovativeness."

³ Ibid., p.636: "[...] how innovations develop over time in organizations [...]"

Puis, l'innovation organisationnelle fut étudiée selon une approche interprétativiste reposant souvent sur une démarche inductive. Dans cette perspective, l'innovation est considérée comme un processus collectif naissant des interactions entre plusieurs individus et parties prenantes (investisseurs, niveaux de management, clients et vendeurs) (*Ibid.*, p.638). Dans ce cadre, l'étude de l'innovation implique de prendre en compte les dynamiques et contraintes tant à un niveau macro, en vue de « *décrire et expliquer de manière complète le processus de développement de l'innovation* »¹ (*Ibid.*, p.644), que micro afin de « *détailler les interactions entre les personnes, les idées et contextes qui donnent lieu à une innovation* »² (*Ibid.*).

0.2.2. Différents niveaux d'analyse : environnement, organisation et processus d'innovation (Wolfe, 1994).

Ensuite, les chercheurs, s'appuyant sur une revue de littérature conceptuelle, ont utilisé la distinction entre les recherches sur la diffusion, les déterminants (l'innovativité) et le processus (Wolfe, 1994). La distinction repose ici principalement sur l'unité d'analyse retenue à savoir l'environnement, l'organisation ou le processus d'innovation. L'auteur rejoint ainsi la catégorisation proposée par Rosenbloom (1978, repris dans Lenfle, 2008, p.18). Par ailleurs, cette distinction recoupe celle de Van de Ven et Rogers (1988) dans la mesure où les méthodologies de recherches sur la diffusion et l'innovativité s'appuient sur des approches variance tandis que celles sur le processus reposent sur des approches processus. Dans ce sens, les premières sont statiques tandis que les dernières offrent une vision dynamique de l'innovation.

Les recherches sur la diffusion de l'innovation visent à identifier la vitesse de diffusion d'une innovation à travers une population de consommateurs potentiels. Wolfe (1994, p.408), s'appuyant sur les travaux de Rogers (1983), précisent que les facteurs identifiés comme influant sur la diffusion de l'innovation sont au nombre de six : « (1) *les caractéristiques des consommateurs* ; (2) *le réseau social dans lequel le consommateur évolue* ; (3) *les attributs de l'innovation* ; (4) *les caractéristiques de l'environnement* ; (5) *le processus de communication*

¹ VAN DE VEN & ROGERS (1988, p.644): "Macro theory describes and explains an overall developmental process."

² *Ibid.*: "Micro theory details interactions among persons, ideas, and contexts that give rise to an innovation."

[promotion] d'une innovation et ; (6) les caractéristiques des individus qui promeuvent l'innovation »¹.

Les recherches sur l'innovativité organisationnelle, quant à elles, ont pour objectif de découvrir les déterminants, les variables aussi bien individuelles qu'organisationnelles ou environnementales, qui permettent à l'organisation d'innover. Dans ce cadre, les chercheurs se sont notamment centrés sur l'influence de la structure organisationnelle. Ce courant de recherche, s'appuyant essentiellement sur une approche variance, ne permet cependant pas d'expliquer les liens entre les différentes variables, de déterminer comment les différents déterminants organisationnels interagissent entre eux (Wolfe, 1994, p.409). De ce fait, les recherches se sont intéressées à une vision plus dynamique du processus d'innovation qui a donné naissance au courant de la théorie processuelle.

Les recherches sur la théorie processuelle cherchent à comprendre comment et pourquoi les innovations émergent, se développent, grandissent et parfois s'achèvent (*Ibid.*). Ce courant de recherches a permis, d'une part, de déterminer les différentes étapes de l'innovation ("*stage model*") et ainsi de conceptualiser l'innovation et, d'autre part de décrire les séquences et conditions qui déterminent les processus d'innovation.

0.2.3. Différentes perspectives théoriques : individualiste, structurelle et interactionniste (Slappendel, 1996).

Pour sa part, Slappendel (1996), considérant que les précédentes classifications ne prennent pas suffisamment en compte le lien entre action et structure, propose d'organiser la littérature sur l'innovation organisationnelle autour de trois perspectives théoriques distinctes : individualiste, structurelle et interactionniste.

Dans la perspective individualiste, l'accent est mis sur le rôle des individus, leurs valeurs et attributs, dans le processus d'innovation. L'objectif des recherches est alors d'identifier les caractéristiques personnelles des leaders ainsi que la culture, les croyances et valeurs partagées, par ces groupes qui soutiennent le processus d'innovation (*Ibid.*, p.111). La perspective individualiste, considérant l'individu au centre du processus d'innovation, rejoint

¹ WOLFE (1994, p.408): "Factors that have been found to influence diffusion include: (1) adopter characteristics; (2) the social network to which the adopters belong; (3) innovation attributes; (4) environmental characteristics; (5) the process by which an innovation is communicated, and (6) the characteristics of those who are promoting an innovation (Rogers, 1983)."

le courant du management stratégique selon lequel l'individu, en tant que stratège et entrepreneur ainsi que par sa capacité visionnaire, est la principale cause de changement et d'innovation (Mintzberg, 1990).

Alors que la perspective individualiste cherche à expliquer l'innovation organisationnelle à travers les caractéristiques et actions des individus, la perspective structurelle met en évidence l'importance des caractéristiques organisationnelles, telles la structure ou le contexte, dans le processus d'innovation. La perspective structurelle suppose que les organisations ont des buts parmi lesquels le plus important est de survivre face à l'environnement changeant (Slappendel, 1996, p.114). L'accent est ainsi mis sur la relation entre l'organisation et son environnement. Les différentes variables identifiées par la littérature comme influant l'innovation sont la taille, la complexité, la différenciation, le professionnalisme, la formalisation et la centralisation (*Ibid.*, p.115). Néanmoins, les relations entre ces variables et l'innovation « *sont complexes et souvent contradictoires* » (*Ibid.*). Face à la diversité des recherches, Wolfe (1994) en appelle ainsi à une meilleure cumulation des enseignements. Dans cette perspective, il suggère que les futures recherches précisent de manière explicite : le courant dans lequel elles s'inscrivent ; le stade du processus d'innovation étudié ; le type d'organisation ; la conceptualisation des variables expliquées (adoption, conception, implémentation) ; les attributs de l'innovation étudiée (*Ibid.*, p.406).

Enfin, la perspective interactionniste considère « *l'innovation comme le résultat de l'interaction complexe entre les individus et les structures* » (Deltour, 2000, p.16). La perspective interactionniste est née de la volonté des chercheurs de faire le lien entre action et structure tel que Van de Ven et Rogers (1988) le préconisent. Les auteurs concluent leur revue de littérature sur l'innovation en prônant l'orientation des recherches « *vers une conception dynamique et continue [du processus] dans laquelle les variables impliquées dans l'innovation sont séquencées et analysées à travers le temps* »¹ (p.632). Ils suggèrent qu'afin de développer une véritable théorie de l'innovation, il convient de comprendre et expliquer le lien entre action et structure, entre les niveaux micro et macro. Dans cette perspective, de même que Pettigrew (1990) et Pettigrew, Woodman et Cameron (2001) suggèrent de développer une approche à la fois processuelle et contextuelle du changement à travers la prise en compte des interactions continues entre le contexte, le contenu et le processus, Van de Ven et Rogers (1988) puis Van de Ven et Poole (1990) proposent de procéder à des études de cas longitudinales qui permettent, d'une part, de considérer différents niveaux d'analyse et, d'autre part, d'ancrer la recherche dans le temps.

¹ VAN DE VEN & ROGERS (1988, p.632): "We call for moving from a stage-by-stage conception of the innovation process to a dynamic, continuous conception in which the variables involved in innovation are sequenced and analyzed through time."

0.3. Quelques réponses pour favoriser l'innovation dans les organisations.

Toutes les recherches, quelle que soit la méthodologie ou l'ancrage théorique, visent à comprendre comment innover, à identifier les facteurs de réussite de l'innovation et les modes d'organisation adaptés, à définir les capacités structurelles et contextuelles qui soutiennent l'innovation. La multiplicité des recherches sur l'innovation a pour objectif commun de préciser, à un ou plusieurs niveaux, les structures à adopter, les ressources à mobiliser et les organisations à mettre en place afin de favoriser l'innovation dans la durée.

0.3.1. Les structures favorisant l'innovation.

Burns et Stalker (1961) ont les premiers mis en évidence le lien entre la structure et l'environnement dans lequel l'organisation évolue. Ils distinguent ainsi l'organisation mécaniste de la structure organique. La structure mécaniste se caractérise par une formalisation importante des tâches et comportements, une centralisation du contrôle et de l'autorité, une communication formelle verticale et une certaine inflexibilité. Au contraire, l'organisation organique est une structure plus flexible qui se caractérise par une faible formalisation des tâches et des comportements, une décentralisation de l'autorité, un autocontrôle élevé et une communication informelle. Selon Burns et Stalker (1961) dans un environnement prévisible, la structure mécaniste est la plus appropriée tandis que, dans un environnement changeant, la structure organique est à privilégier. Damanpour (1991) confirment et précisent la théorie de Burns et Stalker selon laquelle les structures organiques favorisent l'innovation. Par la suite, Lorcsch et Lawrence (1965), comparant les modes d'organisation de deux entreprises innovantes dans l'industrie du plastique, précisent que pour développer la capacité d'innovation des entreprises, les équipes de coordination (*“cross-functional teams”*) qui assurent l'équilibre entre les départements du marketing, de la production et de la R&D sont essentielles. Mintzberg (1982), reprenant les travaux existants sur les structures organisationnelles, identifie cinq configurations structurelles (structure simple, bureaucratie mécaniste, structure divisionnalisée, bureaucratie professionnelle et adhocratie) fonction de l'importance des éléments de base qui caractérisent l'organisation (sommet stratégique, technostructure, ligne hiérarchique, centre opérationnel, fonctions de support logistique) et des mécanismes de coordination qui les lient (supervision directe, standardisation des procédés, des résultats, des qualifications et ajustement mutuel). Il précise

par ailleurs, que la structure préférable pour l'innovation est l'adhocratie dans la mesure où elle est adaptée aux environnements complexes et dynamiques. Au-delà de la définition des structures organisationnelles, les recherches sur l'innovation ont ensuite précisé les caractéristiques structurelles de l'innovation. À partir d'une méta-analyse de 23 études de la littérature, Damanpour (1991) relève une corrélation positive significative entre l'innovation et les caractéristiques structurelles relevées dans ces travaux à savoir : la spécialisation, la différenciation fonctionnelle, le professionnalisme, la centralisation, l'attitude positive du management à l'égard du changement, les ressources en connaissances techniques, l'intensité administrative, l'excès de ressources et la communication interne et externe.

0.3.2. Les ressources nécessaires à l'innovation.

Parmi l'ensemble des ressources à mobiliser pour favoriser l'innovation dans les organisations, nous en retenons trois : les ressources humaines, les compétences et les connaissances. Ces trois types de ressources ne sont pas les seuls. Les ressources matérielles, financières ou informationnelles, par exemple, sont évoquées dans la littérature et, bien que nous ne les abordions pas ici, ne sont pas moins importantes.

a. Les ressources humaines.

La première ressource nécessaire pour l'innovation est l'homme. Galbraith (1982, p.9) identifie ainsi que, pour développer l'innovation, l'organisation doit impliquer des générateurs d'idées (*"idea generators"*), des promoteurs (*"sponsors"*) et des orchestrateurs (*"orchestrators"*). L'organisation n'a pas besoin uniquement d'individus générateurs d'idées nouvelles ; elle a également besoin de personnes qui gèrent l'innovation, qui soutiennent les innovateurs, notamment en reconnaissant les idées, et les encouragent, en leur apportant le soutien moral, matériel et financier nécessaire, ainsi que de personnes qui participent à la réalisation de l'innovation, depuis sa conception jusqu'à sa commercialisation. Ainsi, l'innovation est un processus collectif qui concerne l'ensemble des acteurs de l'organisation, tant la direction qui « *permet et encourage la génération et la croissance d'idées, supporte leur diffusion et ajoute de la valeur pour l'organisation* » (Ruggles & Little, 1997, p.1) que les opérationnels dans leur rôle d'innovateur et d'acteur. Wheelwright et Clark (1992)

soulignent le rôle essentiel de la direction dans le processus d'innovation, la direction étant garante de la bonne utilisation des ressources et de la cohérence de la stratégie mise en place.

Afin de soutenir les individus et de développer leur capacité créative, les organisations se doivent de mettre en place une culture qui favorise l'innovation. Schein (1985, dans Laroche, 1991, p.568-569) pose que la culture d'une organisation peut être définie en répondant à cinq questions, cinq « *postulats de base* » qui sont :

- Les relations de l'homme à l'environnement : Les relations sont-elles de l'ordre de la domination, de la soumission ou de l'harmonie ?
- La nature de la réalité et de la vérité : Comment atteint-on la vérité ? Quelles sont les conceptions du temps et de l'espace ?
- La nature humaine : Est-elle bonne, mauvaise ou indéterminée ? L'homme peut-il s'améliorer ?
- La nature de l'activité humaine : Convient-il d'être actif, passif, fataliste ?
- La nature des relations humaines : Les relations au sein de l'organisation sont-elles fondées sur la coopération ou la compétition ? Le groupe est-il subordonné à l'individu ou le contraire ? La prise de décision est-elle participative ou autoritaire ?

S'appuyant sur ces cinq postulats et à partir d'un raisonnement théorique, Schein (1988) propose alors de définir les caractéristiques d'une culture pour l'innovation. Premièrement, dans une culture pour l'innovation, l'environnement est considéré comme influençable, modifiable et contrôlable. Deuxièmement, l'innovation requiert que la vérité soit atteinte de manière pragmatique et non morale. En ce qui concerne la nature de la réalité, l'organisation doit être orientée vers un futur proche ; l'organisation doit se projeter dans le futur sans pour autant que ce dernier soit trop lointain. Les unités de temps auxquelles évoluent l'organisation (semaine, mois, année) ne doivent être ni trop courtes ni trop longues. Dans ce sens, Schein (1988) soutient que ces unités doivent être indexées au type d'innovation considéré afin de ne pas contraindre le développement de l'innovation d'une part et de pouvoir évaluer ces innovations facilement d'autre part. Troisièmement, Schein (1988) affirme que, dans une culture d'innovation, la nature humaine est considérée soit comme bonne, soit comme neutre mais que, dans tous les cas, elle est perfectible. Quatrièmement, en termes d'innovation, il convient que l'activité humaine soit proactive, orientée vers la résolution des problèmes et l'amélioration des choses. Enfin, cinquièmement, les relations humaines, dans le cas d'une organisation innovante, sont basées sur l'individu dans la mesure où l'organisation cherche à valoriser la diversité individuelle, la pluralité de visions, ce qui lui permet d'augmenter sa

capacité créative. Par ailleurs, selon Schein (1988), une des caractéristiques d'une culture pour l'innovation est que la prise de décision se fait de manière collégiale, participative.

b. Des compétences fondamentales aux capacités dynamiques.

Par ailleurs, pour innover, les entreprises doivent mobiliser, développer et entretenir des compétences, capacités et connaissances spécifiques. Dans ce sens, la théorie des ressources montre que « *la capacité de la firme dépend du développement et de l'enrichissement continu d'une base de compétences qui nourrit le développement de produit* » (Lenfle, 2008, p.31). Hamel et Prahalad (1990, 1999) proposent ainsi que, pour gérer l'innovation durablement, les organisations doivent développer des compétences fondamentales (*“core competencies”*), des compétences clés qui leur permettent de se différencier de la concurrence. Selon les auteurs (1990), une compétence fondamentale remplit trois critères : elle procure des bénéfices aux consommateurs, elle n'est pas facile à imiter par les concurrents et elle peut être étendue à plusieurs produits et marchés. Par ailleurs, une compétence fondamentale « *n'est pas seulement une connaissance spécifique* » (Le Masson et al., 2006, p.234), un savoir-faire technique ou un processus de fabrication ; « *elle est plutôt une forme de 'base line' [...] de l'ordre de la vision conceptuelle* » (Ibid.) qui peut aussi bien se traduire dans les relations entre l'organisation et ses clients et fournisseurs ou dans la culture de l'organisation.

Teece, Pisano et Shuen (1997) complètent ces travaux et introduisent la notion de capacités dynamiques. Selon ces auteurs, les capacités dynamiques représentent « *la capacité de la firme à intégrer, construire et reconfigurer ses compétences internes et externes face à un environnement changeant rapidement* »¹ (p.516). Eisenhardt (2000, p.1107) précisent que les capacités dynamiques sont des processus, des routines organisationnelles et stratégiques, par lesquels l'organisation reconfigure ses ressources afin de répondre aux changements de l'environnement ou de créer un changement. Les capacités sont dynamiques dans la mesure où elles évoluent au rythme des changements de l'environnement : « *les modèles efficaces de capacités dynamiques varient avec le dynamisme du marché* »² (Ibid., p.1106) que ce soit pour correspondre à l'émergence, à la division, à l'évolution ou à la mort des marchés (Ibid., p.1107).

¹ TEECE, PISANO & SHUEN (1997, p.516): “We define dynamic capabilities as the firm’s ability to integrate, build, and reconfigure internal and external competences to address rapidly changing environment.”

² EISENHARDT (2000, p.1106): “Effective patterns of dynamic capabilities vary with market dynamism.”

c. **La gestion des connaissances.**

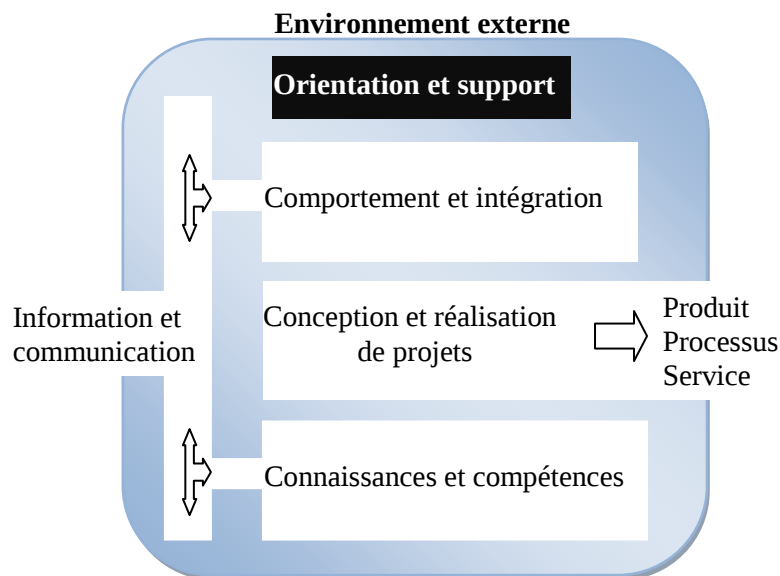
Dans la littérature, l'importance de la gestion des connaissances en termes d'innovation est souvent soulignée. Selon Ruggles et Little (1997, p.6), « *la recombinaison de la connaissance est l'essence de la création d'idées* ». Dans le même sens, selon Martinet (2003, p.44), « *les stratégies d'innovation sont assimilables à des processus de création de connaissances organisationnelles* ». Il précise que « *la réussite de ces processus dépend du niveau d'échange entre les connaissances explicites [connaissances objectives, verbalisables et transférables car formellement articulées ou codées] et tacites [représentations mentales ancrées dans l'action, dans la personne et son expérience, et difficilement verbalisables] que détiennent les individus et du développement des spirales d'amplification comme le suggère le modèle SECI proposé par Nonaka et Takeuchi (1997, 2000)* ». Le modèle SECI présente quatre processus par lesquels les connaissances sont transformées : la socialisation, l'externalisation, l'internalisation et la combinaison. La socialisation, *via* l'expérience, permet de transférer les connaissances tacites vers des savoirs tacites. L'externalisation, à travers le dialogue, les échanges et l'interaction, favorise la transformation de savoirs tacites en savoirs explicites. L'internalisation considère le passage de connaissances explicites à des connaissances tacites résultat d'un processus l'apprentissage par la pratique. Enfin, la combinaison traduit la réorganisation des connaissances explicites en d'autres connaissances explicites. Nonaka et Takeuchi (1994, 2000) précisent que l'innovation dans l'organisation est facilitée par la création de savoirs et qu'elle réside souvent dans la transformation des savoirs tacites détenus par les individus en savoirs explicites.

0.3.3. *L'organisation de l'innovation : le projet au cœur du processus d'innovation.*

Selon Dougherty et Hardy (1996, p.1122), afin de développer leur capacité d'innovation durablement, les entreprises doivent créer des ressources valides pour les produits futurs, produire des structures et processus collaboratifs pour résoudre les problèmes de manière créative et lier l'innovation aux activités existantes et intégrer l'innovation comme un élément significatif de la stratégie de l'organisation. Dans cette perspective, la littérature identifie l'organisation par projet « *comme la forme privilégiée du développement de produits, de services ou de procédés innovants* » (Lenfle & Midler, 2003, p.49). Le projet, par la mobilisation d'équipes multidisciplinaires et l'intégration des différentes expertises et

compétences nécessaires à la conception d'un produit, « *permet la recherche de compromis créatifs entre les différents métiers concernés* » (Lenfle, 2008, p.34) et soutient ainsi l'innovation dans les organisations. Les travaux de Tang (1998) confirment cette vision. L'auteur propose, à partir d'une analyse conceptuelle de la littérature, un modèle intégratif de l'innovation dans les organisations, repris dans la Figure 1. Ce modèle met en évidence six construits, éléments clés, de l'innovation qui s'influencent les uns les autres : l'information et la communication ; le comportement et l'intégration ; les connaissances et les compétences ; la conception et la réalisation de projets ; l'orientation et le support ; et l'environnement externe (*Ibid.*, p.304).

Figure 1 - Un modèle intégratif de l'innovation dans les organisations (Tang, 1998, p.304).



Selon Tang (1998, p.304), au cœur du processus d'innovation se trouve la conception et la réalisation de projets desquels résultent de nouveaux produits, processus et services. Ces innovations organisationnelles vont nourrir l'environnement externe duquel dépend l'organisation et avec lequel elle interagit à travers un échange d'informations, d'idées, de biens ou de services. En retour, l'interaction de l'organisation avec son environnement externe va fournir de nouvelles données qui stimuleront la création et la réalisation de projets. Par ailleurs, deux facteurs, qui interagissent l'un avec l'autre et dépendent de la communication et des données fournies par l'environnement, influencent le processus de création et de réalisation des projets : les connaissances et les compétences d'une part, le comportement et l'intégration des individus, des équipes et des fonctions d'autre part. En

retour, de même qu'environnement et projet s'influencent mutuellement, le projet va influencer sur ces deux facteurs. En effet, si la connaissance renforce les projets, la connaissance est créée à travers la réalisation projet (Clark & Wheelwright, 1992). De même, la volonté des équipes de travail de s'engager dans la réalisation des projets sera renforcée par des résultats positifs ou, au contraire, freinées en cas d'échec. Enfin, l'innovativité d'une organisation dépendra de l'orientation et du support donnés par la direction en réponse à son environnement externe. L'orientation et le support correspondent à la définition, par la direction, de la mission, de la stratégie, des tâches, des systèmes et des ressources de l'organisation. Afin de développer la capacité de l'organisation à concevoir et développer des projets, la direction a pour mission de vérifier la validité de l'information, de créer et mobiliser les connaissances et compétences nécessaires, de favoriser les comportements créatifs et d'intégrer les personnes dans l'organisation. Ainsi, la direction va supporter l'ensemble du processus d'innovation.

L'importance des projets pour l'innovation a amené les chercheurs à formaliser davantage les pratiques relatives aux projets. Les travaux sur le management par projet ont ainsi fait apparaître successivement trois modèles : le « modèle standard » qui concerne les grands projets unitaires, le « modèle concourant » ou « de l'ingénierie concourante » qui se préoccupe de la gestion des projets de développement de nouveaux produits, et le « modèle de la conception innovante » qui vise à gérer les projets de conception de nouveaux produits. Le modèle standard émerge de la nécessité pour les organisations de coordonner « *l'ingénierie des grands projets unitaires* » (Lenfle et Midler, 2003, p.51) dans lesquels différentes entreprises interviennent. Ce modèle s'accompagne d'outils qui visent à la décomposition du projet, à sa planification et au contrôle des coûts (Giard, 1991). Les différentes étapes du projet se succèdent dans le temps et « *la coordination entre les différents intervenants s'opère dans le cadre de marchés, [...] de contrats définis ex ante* » (Lenfle et Midler, *op.cit.*).

Suite à l'accélération du développement de nouveaux produits au sein des organisations, au nombre et à la complexité des projets, la mise en place de nouveaux mécanismes de coordination est apparue nécessaire. L'accélération des marchés en termes de coûts, de qualité et de délais ont alors donné lieu à l'émergence d'un nouveau modèle : le modèle d'ingénierie concourante (Clark & Fujimoto, 1991 ; Midler, 1993). Le modèle concourant repose sur quatre principes : « (1) *l'empowerment de la fonction projet* ; (2) *l'exploration concourante des différentes dimensions du projet* [et de] *la compétence collective d'équipes*

pluridisciplinaires ; (3) l'anticipation et la continuité des interventions, clés du management du dilemme incertitude/irréversibilité ; et (4) le co-développement [qui crée] un nouveau rôle pour les fournisseurs » (Lenfle et Midler, 2003, p.54). Si le modèle concourant utilise certains outils du modèle standard, notamment pour décomposer et planifier le projet, il s'en distingue par ses modes de coordination et la réalisation des étapes du projet. D'une part, alors que le modèle standard repose sur une division des responsabilités entre le maître d'ouvrage, le maître d'œuvre et le responsable de lot, le modèle concourant procède à une unité de responsabilité par la présence d'un chef de projet unique chargé de coordonner les différents métiers qui participent au projet. Par ailleurs, la coordination est renforcée par la mise en place de revues formalisées entre tous les acteurs du projet. D'autre part, tandis que, dans le modèle standard, le projet se décompose en une série d'étapes qui se succèdent dans le temps, dans le modèle concourant, les différentes étapes du projet se chevauchent, ce qui permet une amélioration considérable des délais de réalisation du projet.

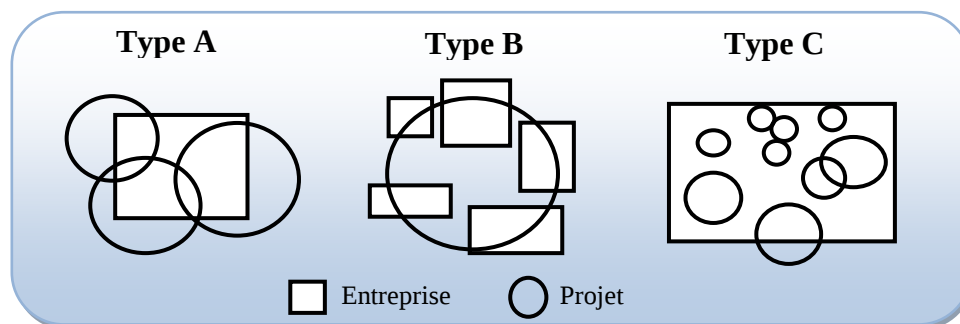
Actuellement, dans un contexte concurrentiel où la compétition est fondée sur l'innovation intensive, un nouveau modèle de management des projets émerge : le « modèle de la conception innovante » (Chapel, 1997 ; Hatchuel et Le Masson, 2001 ; Le Masson *et al.*, 2006). Dès lors, « *l'enjeu n'est plus de réussir un projet isolé, mais d'être capable de mettre sur le marché un flux régulier de nouveaux produits* » (Lenfle, 2003, p.59). Dans ce cadre, il ne s'agit plus uniquement de gérer le développement des projets mais également de gérer leur conception, les avant-projets. La différence entre le projet de développement et le projet de conception réside dans la relation entre projet, objectifs, concepts et connaissances. Dans un projet de conception, l'objectif n'est pas défini *ex ante*, il s'agit d'explorer « *un nouvel espace de conception dans lequel ni les concepts, ni les connaissances ne sont clairement définis, dans un cadre temporel lui aussi à préciser* » (*Ibid.*, p.43). Le Masson *et al.* (2006) proposent ainsi de passer d'un modèle d'organisation fondé sur la R&D (Recherche & Développement) à la RID (Recherche-Innovation-Développement). La RID intègre une fonction de conception innovante (I), « *cœur conceptuel qui active les fonctions recherche et développement et se nourrit de leurs travaux* » et qui a pour objet la gestion de « *champs d'innovation* » à travers « *la co-évolution des compétences et des produits* » (*Ibid.*, p.237).

0.4. Innover sans projet ?

Ainsi, « *le projet serait devenu la forme type de l'organisation innovante* » (Lenfle, 2008, p.17). Cette affirmation est corroborée par les nombreuses études sur l'innovation, notamment par le fait que, quel que soit le niveau d'analyse de l'innovation, le projet, qu'il soit ou non cité de manière explicite, qu'il s'agisse de projet de conception ou de développement, d'innovation produit ou processus, est toujours au centre des études. Cette affirmation suscite néanmoins de nombreuses questions qui relèvent, d'une part, du management de projet en tant que réponse à l'innovation et, d'autre part, du projet en tant que voie de recherche privilégiée pour l'étude de l'innovation. D'une part, si le management de projet est une réponse à l'innovation, est-il LA réponse ? Est-ce un outil approprié pour tous les types d'innovation, dans tous les types d'entreprise et dans toutes les situations ? Faut-il toujours formaliser le processus d'innovation ? D'autre part, alors que le projet est au cœur de l'innovation, l'innovation ne peut-elle être étudiée qu'à travers le projet ? Le projet, qu'il concerne la conception ou le développement de nouveaux produits ou processus, est-il le seul témoin de l'innovation ? Finalement, peut-il y avoir innovation sans projet ?

Bobroff, Caro, Divry et Midler (1993) proposent une classification des projets en fonction de leur poids dans l'entreprise. Ils retiennent trois catégories (Figure 2).

Figure 2 - Typologie des projets selon le rapport projet - entreprise.



Source : BOBROFF, CARO, DIVRY & MIDLER, 1993, p.71

Le type A correspond à une configuration dans laquelle une entreprise dominante gère quelques « gros » projets pouvant impliquer d'autres entreprises. Dans ce cas, l'industrie automobile par exemple, les projets, qui feront souvent l'objet d'une décomposition en sous-projets, sont vitaux pour la survie de l'entreprise.

Dans le type B, « *le projet est au centre de la régulation* » (Garel, Giard & Midler, 2001, p.8). Les entreprises impliquées dans le projet rendent compte à la direction générale du projet ; à

l'inverse, dans le type A, c'est le projet rend compte à la direction générale de l'entreprise dominante. Dans le type B, le projet est le lien entre des entreprises différentes (culturellement et structurellement) qui ne sont pas toujours habituées à travailler ensemble et dont le projet peut être l'unique occasion de coopération. *« C'est dans ce deuxième type que le modèle standard de l'ingénierie concourante est le plus prégnant »* (Ibid.) dans la mesure où il favorise la coordination. Ce type de projet se retrouve principalement dans le bâtiment, la construction du Stade de France par exemple, mais aussi dans le cas de projet unique tels le TGV ou le Concorde (Messeghem & Schmitt, 2004, p.153).

Dans le type C, il s'agit d'*« une entreprise qui gère un nombre élevé de « petits » projets, relativement indépendants les uns des autres, et dont aucun ne met en cause, à lui seul, sa pérennité »* (Bobroff et al., 1993, p.72). Dans ce type, comme c'est le cas, par exemple, dans l'industrie pharmaceutique, la chimie, ou l'industrie agro-alimentaire, notamment au niveau de l'emballage ou de l'aromatique (Messeghem & Schmitt, 2004, p.155), l'entreprise est amenée à gérer un portefeuille de projets. Dans ce cas, métier et projet étant étroitement liés, *« il n'y a pas forcément d'organisation spécifique »* pour gérer les projets qui *« s'inscrivent dans les procédures en usage dans l'entreprise »* (Garel, Giard & Midler, op. cit.).

Une quatrième catégorie, le type D, est également identifiée. Elle correspond aux entreprises en création, aux *start-up*, dans lesquelles *« l'entreprise se confond avec le projet »* (Ibid.). Dans ce cas, le projet est vital à la survie de l'entreprise, la mort du projet étant synonyme de mort de l'entreprise.

Ainsi, si la gestion de projet apparaît comme un outil essentiel permettant de faciliter la coordination entre les parties prenantes au projet dans les entreprises de type A et B, dans le cas de « gros » projets, dans les organisations de type C, qui gèrent une multitude de « petits » projets, la formalisation des projets n'apparaît pas nécessaire. Par ailleurs, selon Alter (1995, p.80), *« l'innovation se développe sous une forme peu codifiée, dans des services peu structurés et selon des modalités mal prévues, voire non prévues. Il n'existe donc pas de modèle d'organisation globale permettant de traiter « rationnellement » l'innovation »*. Il précise que, si l'organisation par projet permet *« une sorte de « gestion ordonnée » et pacifique de l'apprentissage »*, elle ne propose pas de programmer l'innovation et qu'elle éclaire peu *« la façon dont [les acteurs] élaborent des accords permettant à l'organisation d'apprendre, entre base et sommets »* (Ibid., p.85). Dans le même sens, Lenfle (2004, p.54) souligne que *« le projet ne constitue qu'une des dimensions du management de l'innovation »*. Dans ce contexte, il importe de savoir comment les entreprises innover, d'identifier les mécanismes de coordination et les conditions qui soutiennent l'innovation dans ces organisations et ce, en dehors des projets.

0.5. Question de recherche.

Selon Alter (1995), si l'entreprise ne peut programmer l'innovation, elle peut en revanche « *développer des capacités collectives à intégrer l'innovation* » (p.78). Alter soutient ainsi que « *l'innovation repose sur une transformation culturelle* » et qu'elle est « *une institutionnalisation, celle des pratiques collectives permettant à l'entreprise de se transformer* » (p.83). Dans ce cadre, ce sont les individus qui sont au centre du processus d'innovation. Alter (1996), étudiant plus particulièrement le cas de l'innovation de processus au sein de l'organisation, précise que « *les innovateurs sont des employés, techniciens, cadres qui n'ont pas pour mission explicite d'innover, mais qui élaborent au quotidien et spontanément les innombrables améliorations permettant à l'entreprise de mettre en œuvre des combinaisons nouvelles entre ses différentes ressources* » (p.195). Par ailleurs, il souligne le caractère « *ordinaire* », « *banal* » et « *quotidien* » de l'innovation (Alter, 2000). Il précise alors que « *les processus d'innovation ne peuvent, dans leur ensemble, être compris sans ouvrir le spectre de l'analyse aux acteurs du quotidien* » (Ibid., p.35). Suivant ce propos, nous proposons d'étudier l'innovation non pas à travers les projets qui la constituent, mais à travers les pratiques quotidiennes des acteurs. Ainsi, nous soutenons que l'innovation est un processus social qui se construit au quotidien dans les actions et interactions des acteurs et, plus spécifiquement, dans les pratiques communicationnelles. Plusieurs auteurs soulignent en effet la place centrale de la communication dans le processus d'innovation. Ainsi, Monge, Cozzens et Contractor (1992) affirment que « *la communication est vitale pour le processus d'innovation* » (p.269). Par ailleurs, l'innovation est une action collective. Dans ce sens, la communication apparaît comme un mécanisme de coordination privilégié qui, plus qu'un simple échange d'informations, permet « *de relier des acteurs, des idées, des connaissances, des représentations et des outils pour créer du nouveau et du sens* » (Ducan, 2004, p.121). Dès lors, comme nous le développerons en détails dans le chapitre 1, il s'agit d'identifier, expliciter et analyser les pratiques communicationnelles qui favorisent l'innovation. Aussi posons-nous la question de recherche suivante :

Quelles sont les micro-pratiques communicationnelles qui favorisent l'innovation ?

Identifier et analyser les micro-pratiques communicationnelles de l'innovation, comme nous l'explicitons dans le premier chapitre, implique de préciser les acteurs, les dispositifs mis en

œuvre, leur fréquence et leur structure, ainsi que les modes de communications qui les constituent. Il s'agit de définir précisément les pratiques communicationnelles, les modalités des interactions entre les acteurs, et d'analyser leur rôle, au quotidien, dans la fabrique de l'innovation.

0.6. Plan de la thèse.

Afin de répondre à notre question de recherche, d'identifier les micro-pratiques communicationnelles, les acteurs et les dispositifs qui constituent et soutiennent quotidiennement l'innovation dans les organisations, nous procéderons en cinq étapes. Tout d'abord, dans le chapitre 1, nous présenterons le cadre théorique dans lequel s'inscrit notre recherche à savoir l'innovation-en-pratiques en nous inspirant directement du courant de la stratégie-en-pratiques. Nous préciserons alors notre question de recherche en introduisant les pratiques langagières comme mécanismes de coordination et expliciterons le choix des réunions comme unités d'analyse.

Dans le chapitre 2, nous présenterons notre méthodologie de recherche. Notre méthodologie relève des méthodes qualitatives et repose sur l'étude de cas d'une entreprise : Ondulem. Cette étude de cas se décompose en deux périodes distinctes : l'une *ex ante* et l'autre *ex post* à l'introduction d'un nouvel outil de gestion – la gestion de projet – visant à soutenir l'innovation dans l'organisation.

Le chapitre 3 a pour but de définir le cadre contextuel de notre recherche à travers l'étude du secteur de l'industrie française de carton ondulé et la présentation de l'entreprise étudiée. La stratégie d'innovation développée par Ondulem sera alors présentée.

Dans les chapitres suivants, nous approcherons l'innovation d'un point de vue microscopique. L'organisation de cette analyse en deux parties distinctes résulte directement de la méthodologie retenue et de sa décomposition. Ainsi, dans le chapitre 4, nous définirons la situation *ex ante*. Dans ce cadre, après avoir précisé la place de la communication orale dans l'organisation à travers la présentation des réunions qui structurent l'activité quotidienne d'Ondulem, nous retracerons l'histoire de la naissance de la gestion de projet et exposerons les points de vue et attentes des acteurs vis-à-vis de cet outil mis en place afin de soutenir l'innovation. Nous nous attarderons plus particulièrement sur les attentes des acteurs par rapport au comité de direction. En effet, selon les acteurs, la communication au sein de cette

réunion n'est pas satisfaisante : ils considèrent que le comité de direction, plus qu'un lieu où la stratégie est discutée, est un lieu où la communication est instrumentale. Suite à ces observations, la direction a décidé d'en modifier le fonctionnement et de définir le comité de direction comme « organe de pilotage » des projets. Afin de se saisir véritablement de la stratégie d'innovation, le comité de direction aura désormais pour mission de suivre et de valider les projets en cours dans l'entreprise.

Dans le chapitre 5, nous analyserons la situation *ex post* à l'introduction de la gestion de projet. Dans ce cadre, nous étudierons l'évolution de la mise en place de la gestion de projet et son impact sur le comité de direction ce qui amènera à constater l'impact faible, voire inexistant, de cet outil sur le comité de direction et sur l'innovation. Il s'agira alors d'expliquer, à travers l'étude approfondie des échanges lors des comités de direction, la raison de ce non-changement. Dans ce sens, nous soutiendrons l'hypothèse que si l'instrumentalisation de l'innovation n'apparaît pas nécessaire, c'est parce que l'innovation à Ondulem repose sur des pratiques communicationnelles fortes dont les caractéristiques doivent être précisées et analysées. Nous tenterons alors d'identifier les micro-pratiques communicationnelles de l'innovation au sein d'Ondulem.

Chapitre 1. Cadrage théorique.

La fabrique de l'innovation : une approche par les pratiques communicationnelles.

Chapitre 1. Cadrage théorique. La fabrique de l'innovation : une approche par les pratiques communicationnelles. _____ 33

***Introduction Chapitre 1* 35**

1.1. De la stratégie-en-pratiques à l'innovation-en-pratiques. _____ 36

1.1.1. Les différentes écoles de pensée de la stratégie : du macro au micro. 36

1.1.2. Le courant de la « stratégie-comme-pratique ». 40

1.1.3. L'innovation, une action collective organisée : vers « l'innovation-comme-pratique »..... 44

1.2. Pour une approche de l'innovation par les pratiques communicationnelles. _____ 47

1.2.1. Le langage dans la réalisation de l'action collective : une fonction instrumentale et symbolique. 47

1.2.2. Le rôle du langage dans la construction de la réalité organisationnelle. 51

1.2.2.1. *Langage symbolique (Berger et Luckmann, 2005 [1966]).* 52

a. La construction sociale de la réalité. 52

b. Le langage, au cœur de la construction sociale de la réalité..... 55

1.2.2.2. *Langage et structuration (Giddens, 1987 [1984]).*..... 57

a. La théorie de la structuration. 57

b. La place des pratiques discursives dans la constitution de la réalité. 59

1.2.2.3. *Langage et organisation : "The Business of Talk" (Boden, 1994).*..... 61

1.2.3. Le langage dans la stratégie-comme-pratique. 64

1.2.4. Le langage dans l'innovation : vers une approche communicationnelle de l'innovation-comme-pratique. 67

1.3. Les réunions : un accès privilégié aux pratiques communicationnelles. _____ 69

1.3.1. Les réunions en tant que pratiques dans la fabrique de la stratégie. 69

1.3.1.1. *Proposition d'un cadre d'analyse de la fabrique de la stratégie : le concept d'épisode. (Hendry & Seidl, 2003)* 70

a. Définition du concept d'épisode. 70

b. L'apport du concept d'épisode pour la recherche sur la fabrique de la stratégie. 71

c. Proposition d'un cadre d'analyse de la pratique de la stratégie. 72

1.3.1.2. *Les réunions comme épisodes stratégiques. (Jarzabkowski & Seidl, 2006)* 74

a. Les caractéristiques spécifiques des réunions stratégiques. 75

b. Analyse du lien entre les réunions et l'évolution des propositions stratégiques..... 78

c. Proposition d'une taxinomie des réunions stratégiques. 80

1.3.2. Les réunions comme objet d'analyse : définition et enjeux. 82

1.3.2.1. *Définition et classification des réunions.*..... 83

1.3.2.2. *L'analyse du déroulement des réunions révèle la structure organisationnelle.*..... 85

1.3.2.3. *Les réunions sont le reflet de l'organisation.* 87

***Conclusion Chapitre 1* 89**

Introduction Chapitre 1

Ce chapitre se propose de dresser le cadre théorique dans lequel s'inscrit notre recherche afin de préciser notre question de recherche : quelles sont les micro-pratiques communicationnelles qui soutiennent l'innovation. Dans cette perspective, comme nous l'explicitons dans la première section, nous considérons l'innovation, en nous inspirant directement du courant de la *“strategy-as-practice”*, comme un processus social se construisant au quotidien à travers « *les actions, les interactions et les négociations entre de nombreux acteurs, et les pratiques en situation auxquelles ils font appel* » (Seidl, Balogun & Jarzabkowski, 2006, p.2) (1.1.). Selon Whittington (2006), le « faire stratégique » peut être identifié à travers la compréhension des connexions entre la pratique, les pratiques et les praticiens. Dans le cas présent, nous avons centré notre recherche sur les dirigeants et cadres intermédiaires, non parce qu'ils sont les seuls praticiens de l'innovation, mais parce qu'ils créent les conditions de réussite de l'innovation en déterminant et diffusant les orientations de l'organisation. Par ailleurs, notre choix s'est porté sur l'étude des pratiques langagières qui, comme nous le développerons dans la deuxième section, sont un élément central de l'innovation au quotidien ; elles sont au cœur de l'interaction entre les individus et entre l'organisation et son environnement (1.2.). Plus spécifiquement, nous considérons que les pratiques communicationnelles se structurent autour des différentes réunions et conversations stratégiques, – si l'on entend par conversation stratégique une interaction verbale entre un supérieur (cadre dirigeant) et son subordonné (cadre intermédiaire) (Westley, 1990, p.341) « *qui traite de la mission de l'organisation, de son positionnement et de son fonctionnement* » (Giroux et Taylor, 1995, p.490), « *des objectifs et du comportement de l'organisation* » (Pluchart, 1998). Ce point de vue sera justifié dans la troisième section (1.3.).

1.1. De la stratégie-en-pratiques à l'innovation-en-pratiques.

Suivant les évolutions de l'étude de la stratégie dans l'organisation, cette première section vise à proposer une nouvelle approche du processus d'innovation, par la pratique. L'étude de la stratégie dans les organisations, fondée initialement sur une analyse macroscopique/environnementale, puis mésoscopique/processuelle, s'oriente aujourd'hui vers une approche centrée sur un niveau microscopique/individuel. Après avoir retracé cette évolution et évoqué les différentes écoles de pensée qui forment le champ de la planification et du management stratégique (1.1.1.), nous expliciterons les travaux qui relèvent du courant de la stratégie-comme-pratique ("*strategy-as-practice*"), courant nommé également de la « *fabrique de la stratégie* » (Golsorkhi, 2006) ou de « *la stratégie en pratiques* » (Chanal, 2008)¹, qui se propose d'étudier le processus stratégique d'un point de vue microscopique (1.1.2.). Dans un troisième point, nous définirons l'innovation, en tant que processus social et collectif, comme une action organisée faisant intervenir un grand nombre d'acteurs. Nous appuyant sur le cadre d'analyse du courant de la stratégie-comme-pratique, nous proposerons alors d'aborder le processus d'innovation par la pratique (1.1.3.).

1.1.1. Les différentes écoles de pensée de la stratégie : du macro au micro.

L'étude la stratégie est un vaste champ de recherche qui a vu émerger divers courants de recherche ou écoles de pensée. Ainsi, Mintzberg, Ahlstrand et Lampel (1999) identifient dix écoles de pensée issues de trois grands courants :

- Les écoles normatives : l'école de la conception, l'école de la planification, l'école du positionnement ;
- Les écoles descriptives : l'école entrepreneuriale, l'école cognitive, l'école de l'apprentissage, l'école du pouvoir, l'école culturelle, l'école environnementale ;
- L'école de la configuration, qui considère « *la stratégie comme un processus de transformation* », est une combinaison des autres. Elle vise à mettre en relation à la fois le contenu, le processus de planification, les structures et le contexte de la stratégie en fonction du stade de croissance, de l'étape du cycle de vie dans lequel se trouve l'organisation.

¹ Nous emploierons dans notre travail de manière indifférenciée les termes « stratégie-comme-pratique », « fabrique de la stratégie » ou « stratégie-en-pratiques ».

Tableau 1 - Quelques dimensions des différentes écoles de pensée de la stratégie.

Ecole (niveau d'analyse)	La stratégie	Le processus stratégique	Acteurs principaux	Principaux auteurs
Conception (macro/environnement)	Une perspective planifiée, unique.	Cérébral, simple et informel, basé sur l'opinion, délibéré.	Les dirigeants (architectes).	Selznick, 1957
Planification (macro/environnement)	Plans décomposés en sous-stratégies et programmes.	Formel, décomposé, délibéré.	Les planificateurs.	Ansoff, 1965
Positionnement (macro/environnement)	Positions génériques planifiées (économiques et concurrentielles) ; stratagèmes.	Processus analytique, systématique, délibéré.	Les analystes ou consultants.	Porter, 1980, 1985
Entrepreneuriale (méso/processus)	Perspective personnelle, unique (vision) ; stratégie de créneau.	Processus visionnaire, intuitif, largement délibéré (théorie du parapluie, avec des particularités émergentes).	Le chef / la vision.	Schumpeter, 1950 ; Westley & Mintzberg, 1989
Cognitive (méso/processus)	Perspective mentale (concept individuel).	Processus mental, émergent (par submersion ou contrainte).	L'esprit.	Simon, 1947 ; March & Simon, 1958
Apprentissage (méso/processus)	Modèles, unique.	Processus émergent, informel, confus. Naît par la pratique et les expériences.	L'intra-preneur : toute personne apprenant.	Cyert & March, 1963 ; Weick, 1979 ; Quinn, 1980 ; Bugelman, 1988 ; Hamel & Prahalad, 1995
Pouvoir (méso/processus)	Modèles et positions politiques et coopératifs ; stratagèmes, ouverts ou cachés.	Processus de négociation, conflictuel, agressif, confus ; émergent (micro) et délibéré (macro).	Les groupes les plus puissants : quiconque a du pouvoir (micro) ; ensemble de l'entreprise (macro).	Allison, 1971 ; Pfeffer & Salancik, 1978 ; Pettigrew, 1977
Culturelle (méso/processus)	Perspective collective, unique.	Processus collectif, idéologique, contraint, délibéré. Naît par les valeurs, les croyances et les mythes.	La collectivité.	Rhenman & Normann, 1960's ; Green (1988)
Environnementale (macro/environnement)	Positions spécifiques (appelées « niches » dans la théorie de l'écologie des populations) ; générique.	Processus de réaction, passif, imposé, émergent Naît par l'adaptation, l'évolution, la contingence.	L'environnement.	Hannan & Freeman, 1977, 1984 ; Di Maggio & Powell (1983) ; Aldrich & Pfeffer, 1976
Configuration (macro/environnement)	Toutes les autres perspectives ci-dessus selon le contexte.	Processus de transformation, intégrateur, épisodique, séquencé, ainsi que tous les autres ci-dessus selon le contexte ; descriptif pour les configurations, délibéré et prescriptif pour les transformations. Naît par les archétypes, les cycles de vie, les transformations révolutionnaires.	Tous les acteurs précédemment indiqués suivant le contexte.	Chandler, 1962 ; McGill group (Mintzberg, Miller...) ; Miles & Snow, 1978

Source : Adapté de Mintzberg *et al.*, p.360-367

Ces différentes écoles se distinguent, notamment, par leur vision de la stratégie, de son processus et des acteurs qui la formulent, ainsi que par leur niveau d'analyse. Le Tableau 1, adapté de Mintzberg *et al.* (1999), reprend ces différentes dimensions pour chacune des écoles de pensée et précise les principaux auteurs y ayant contribué.

Depuis les années 1960, les écoles normatives ont dominé la recherche en stratégie ; l'étude de la stratégie d'entreprise s'est basée principalement sur le processus de planification stratégique et son contenu (Laroche et Nioche, 1998 ; Chanal, 2008). La planification stratégique est un projet élaboré comportant une suite d'opérations destinées à atteindre un but futur. Ce processus consiste à établir clairement, de la manière la plus exhaustive possible, toute la série des conséquences à venir découlant de décisions et de choix retenus aujourd'hui. Dans ce cadre, la stratégie vise, à partir d'analyses rationnelles en termes de menaces et opportunités externes, par opposition aux forces et faiblesses internes à l'organisation, à comprendre l'environnement et à s'y adapter en développant des avantages concurrentiels permettant à l'organisation d'atteindre la performance désirée. La stratégie est ainsi considérée comme un processus rationnel et délibéré. Selon ces approches, le processus de planification stratégique se décompose en deux étapes distinctes : la formulation et la mise en œuvre, l'opérationnalisation de la stratégie. De cette dichotomie résulte une séparation entre ceux qui conçoivent – les stratèges –, et ceux qui réalisent. Ainsi, « *la formulation de la stratégie serait l'apanage du dirigeant et sa mise en œuvre la mission de l'ensemble de l'entreprise* » (Laroche, 1999, p.135). Les moyens humains et organisationnels qui composent l'entreprise auraient alors pour but de servir les desseins stratégiques élaborés par le seul dirigeant.

Cependant, cette distinction occulte le rôle considérable de l'organisation et de ses acteurs dans la réalisation de la stratégie (*Ibid.*). Divers travaux montrent que les dirigeants ne détiennent pas l'exclusivité en matière de formation de la stratégie. En effet, « *le processus de formation de la stratégie ne peut être que rarement l'œuvre d'un acteur isolé. La prédominance du 'top management', consacrée dans le modèle rationnel de formation de la stratégie, est depuis plusieurs années largement controversée dans la littérature au profit de la reconnaissance d'une implication croissante d'autres groupes organisationnels* » (Ehlinger, 1997, p.4). Ainsi, la stratégie, ne concerne pas uniquement les hauts responsables ; c'est une action collective à laquelle les autres membres de l'organisation doivent participer (Van Cauwenbergh & Cook, 1982, p.261). La littérature reconnaît l'implication de trois

niveaux hiérarchiques dans la formation de la stratégie : les dirigeants (Johnson, 1988 ; Hamel & Prahalad, 1989), les cadres intermédiaires (Westley, 1990 ; Wooldridge & Floyd, 1990, 1992 ; Floyd & Wooldridge, 1994 ; Payaud, 2003) et les cadres opérationnels (Burgelman, 1983 ; Van de Ven & Poole, 1989 ; Alter, 1990). Ainsi, Ehlinger (1997) souligne le fait que la formation de la stratégie découle des interactions du centre avec les unités périphériques. De même, selon Payaud (2003), les *middle managers* participent au processus d'émergence de la stratégie. Burgelman (1983) montre que les initiatives stratégiques apparaissent souvent au cœur de la hiérarchie et sont soutenues et impulsées par les cadres opérationnels. Dans cette perspective, les chercheurs ont développé une vision sociale, collective, du processus de formation de la stratégie. La stratégie est considérée comme une action collective organisée résultant de la coopération entre des individus dont les intérêts et représentations divergent. La stratégie est une construction sociale résultant des interactions entre les acteurs et entre l'organisation et son environnement.

Par ailleurs, la stratégie n'est pas uniquement un processus délibéré résultant des choix rationnels des individus, mais également un processus émergent (Mintzberg, 1994) : la stratégie se construit dans l'action par une succession de modifications, d'ajouts et de renoncements en fonction des événements et opportunités. En effet, « *si la stratégie se forme de manière délibérée, par l'exercice d'une volonté des dirigeants, la conduite de manœuvres et l'application de plans, elle surgit également de manière émergente, par le jeu des événements inattendus et des opportunités auquel s'ajoutent les gauchissements et les distorsions que les acteurs imposent volontairement ou non, aux intentions initiales* » (Laroche & Nioche, 1994, p.722). En tant que processus délibéré, la formation de la stratégie est un processus de prise de décision, processus identifié par de nombreux chercheurs (Dutton et Jackson, 1987 ; Lyles et Thomas, 1988 ; Schwenk, 1988) comme cognitif. En tant que processus émergent, la formation de la stratégie suppose la perception et l'interprétation d'un flux de décisions et d'événements imprévus et apparemment disjoints, « *activités cognitives centrales du processus de traitement de l'information et de développement des représentations* » (Ehlinger, 1997, p.3). Dans ce cadre, depuis plusieurs années, plusieurs auteurs ont souligné la dimension symbolique des activités organisationnelles, décrivant l'organisation comme un système d'interprétations (Daft & Weick, 1984), un processus de destruction et de construction de significations (Gray, Bougon & Donnellon, 1985), un lieu de significations partagées (Boyce, 1995). Les dirigeants sont alors chargés d'interpréter ce qui se passe dans l'organisation, de donner du sens aux événements et de le faire partager (Daft &

Weick, 1984). L'interprétation consiste donc à réduire le caractère équivoque de l'information en vue de faire accepter un ensemble d'actions par tous les membres de l'organisation. Afin que l'interprétation soit la plus juste possible, des observations, des discussions, des interactions, voire l'élaboration d'une grammaire commune (Chanal, Authier & Castan, 2003), sont indispensables. En effet, « *l'interprétation produite n'est pas d'abord partagée, c'est le rôle des interactions de la rendre partagée* » (Rouleau & Mounoud, 1998, p.5).

Les interactions entre les membres de l'organisation ainsi que le caractère émergent de la stratégie ont amené les chercheurs à développer une approche socio-cognitive de la stratégie qui intègre non seulement une dimension rationnelle, mais également des dimensions cognitives, politiques et sociales (Ehlinger, 1997 ; Lauriol, 1998). Dans cette perspective, la stratégie découle à la fois « *de phénomènes cognitifs individuels et de dynamiques socio-cognitives qui se manifestent durant les interactions* » (Allard-Poesi, 1996, p.123). La stratégie d'entreprise est un processus cognitif socialement construit au fil des interactions quotidiennes ; « *c'est dans les multiples conversations stratégiques que s'effectuent au quotidien le positionnement de l'entreprise, voire la mise en œuvre du projet collectif* » (Rouleau & Mounoud, 1998, p.10).

La mise en évidence du caractère interactif et quotidien du processus de formulation de la stratégie a amené les chercheurs à s'intéresser davantage aux individus. Le niveau d'analyse s'est déplacé passant d'un niveau macro avec les approches environnementales (écoles normatives, environnementale ou de la configuration), à un niveau méso avec les approches processuelles, et notamment les approches socio-cognitives, pour se situer aujourd'hui à un niveau micro, au niveau de l'individu. Ainsi, la fin des années 1990 et le début des années 2000 ont vu l'émergence d'un nouveau courant de pensée : celui de la stratégie-comme-pratique ("*strategy-as-practice*").

1.1.2. Le courant de la « stratégie-comme-pratique ».

Selon le courant de la stratégie-comme-pratique, la stratégie se définit comme « *une activité située, socialement accomplie, construite par les actions, les interactions et les négociations de multiples acteurs et les pratiques situées sur lesquelles ils s'appuient* » (Jarzabkowski, Balogun & Seidl, 2007, p.7-8). Dans cette perspective, l'accent est mis sur l'individu et ses actions concrètes. Il s'agit de détailler les micro-actions, les pratiques et routines, qui

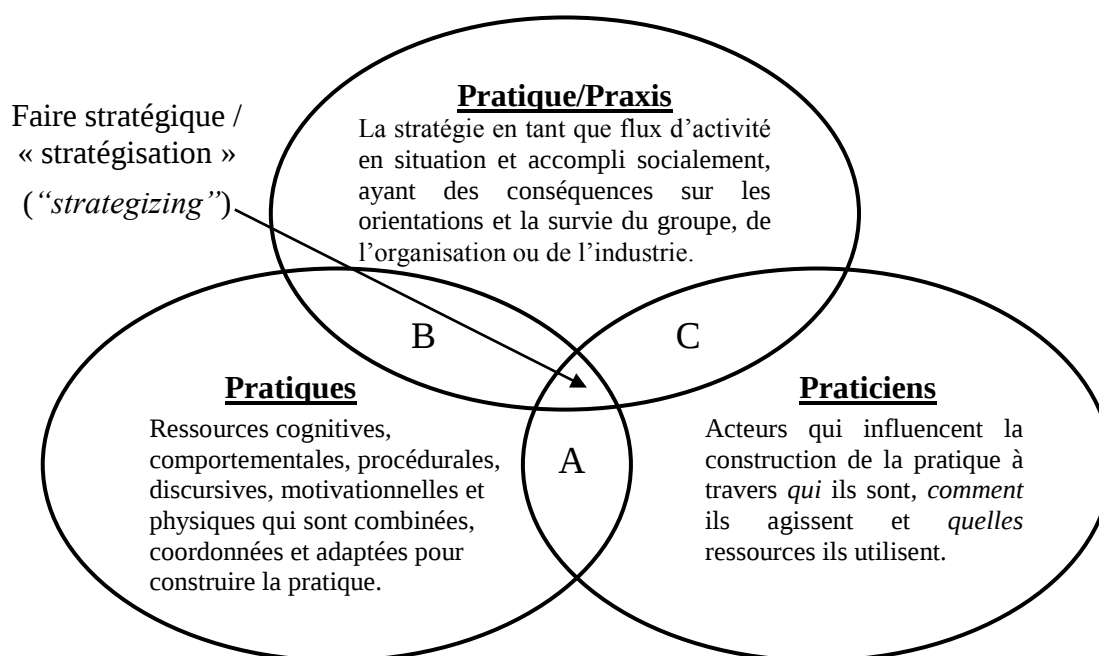
constituent les activités quotidiennes de la vie organisationnelle et la manière dont elles participent à l'élaboration de la stratégie (Johnson, Melin & Whittington, 2003, p.3). Dans ce sens, le courant de la stratégie-comme-pratique considère que « *la stratégie n'est pas quelque chose qu'une organisation possède mais quelque chose que ses membres font* » (Seidl, Balogun & Jarzabkowski, 2006, p.1 ; voir aussi Johnson, Melin & Whittington, 2003 ; Whittington, 2006 ; Jarzabkowski *et al.*, 2007). L'objectif des recherches est alors d'étudier le « faire stratégique », c'est-à-dire « *la construction de ce flux d'activité [qui,] à travers les actions et interactions d'acteurs multiples et les pratiques qu'ils utilisent* », produit des résultats pour l'entreprise (Seidl *et al.*, 2006, p.2 ; Jarzabkowski *et al.*, 2007, p.8).

A partir du détail des micro-actions qui constituent l'activité stratégique, les recherches sur la stratégie-en-pratiques « *tente d'établir des liens explicites entre les perspectives microscopiques et macroscopiques* » (Seidl *et al.*, *op.cit.*), entre les pratiques individuelles et les contextes sociaux et organisationnels dans lesquelles elles s'inscrivent. Dans ce cadre, les recherches s'appuient sur les approches sociologiques de la pratique développées, notamment, par de Certeau (1990) et Foucault (1975) (Allard-Poesi, 2006 ; Chanal, 2008) qui ont développé « *une perspective critique qui réhabilite les micro-pratiques locales comme actes de résistance ou de liberté des acteurs* » (Chanal, 2008, p.45), ainsi que sur les travaux de Bourdieu (1980, 1994, 2000 [1972]) et Giddens (1987 [1984]). Selon les approches développées par Bourdieu et Giddens, action et structure sont liées et les pratiques quotidiennes des individus sont au centre de l'émergence de règles institutionnelles et de la structuration du social : « *les systèmes sociaux n'existent que dans et par la continuité des pratiques sociales* » (Giddens, 1987 [1984], p.133). Si les pratiques déterminent les systèmes sociaux, elles sont également contraintes par les systèmes sociaux, ce que Giddens appelle le structurel et Bourdieu l'*habitus*. Finalement, Giddens (*op.cit.*, p.75) parle de dualité du structurel dans la mesure où « *les propriétés structurelles sont à la fois le medium et le résultat des pratiques qu'elles organisent de façon récursive* » : le structurel « *est à la fois contraignant et habilitant* ». En d'autres termes, le structurel de Giddens ou l'*habitus* de Bourdieu vont contraindre l'action des individus tout en leur permettant d'agir. Ainsi, dans chaque situation, il y a une codétermination de l'individuel et du collectif, des niveaux micro et macro. S'appuyant sur ces théories, le courant de la stratégie-en-pratiques propose d'étudier le « *faire stratégique dans son contexte d'accomplissement* » (Allard-Poesi, 2006, p.32), en situation, à travers les micro-actions des individus. Finalement, l'objectif de ce courant de

recherche est de comprendre « *comment, par qui et par quoi la stratégie se fabrique au quotidien dans les organisations* » (Golsorkhi, 2006, p.21).

Afin d'identifier les acteurs, les outils et les processus par lesquels se fabrique la stratégie au quotidien, le « faire stratégique », Whittington (2006) propose un cadre d'analyse qui repose sur trois éléments : la pratique, les pratiques et les praticiens (Figure 3). Le faire stratégique se trouve à l'intersection de ces trois éléments corrélés : « *le faire stratégique inclut les relations entre la pratique, les pratiques et les praticiens* » (Seidl et al., 2006, p.5). En ce qui concerne les espaces A, B et C, ils « *représentent des foyers d'interconnexions à explorer en fonction des questions de recherche à traiter* » (Ibid.).

Figure 3 - Cadre conceptuel pour l'analyse de la stratégie-comme-pratique.



Sources : Seidl et al., 2006, p.5, repris dans Jarzabkowski et al., p.11.

La distinction entre la pratique ou *praxis* et les pratiques repose sur l'interprétation de Reckwitz (2002) selon qui la pratique est à la fois ce qui guide l'activité et l'activité elle-même (Whittington, 2006, p.619). Selon Reckwitz (2002, p.249, dans Seidl et al., 2006, p.3), la pratique est « *un terme emphatique qui décrit l'ensemble de l'action humaine* ». Plus précisément, la pratique renvoie à ce que les individus font en pratique (Whittington, *op.cit.*). La pratique se situe à un niveau local, qu'il soit individuel, organisationnel ou institutionnel, et « *intègre les relations entre les actions de différentes personnes* » (Chanal, 2008, p.45). Il

s'agit de l'interconnexion entre les actions des personnes et les institutions sociales, politiques et économiques dans lesquelles elles agissent et auxquelles elles contribuent, les institutions étant à la fois habilitantes et contraignantes (Seidl *et al.*, *op.cit.*). Dans ce cadre, la stratégie est considérée comme « la pratique » dans la mesure où elle est issue de la relations entre les niveaux micro et macro, entre les actions/pratiques des acteurs et l'environnement social, institutionnel et organisationnel dans lequel ils se situent et qu'elles participent à définir ; ce qui explique la dénomination du courant de la « stratégie-comme-pratique ».

Les pratiques renvoient, quant à elles, « *aux comportements routiniers partagés, tels les traditions, les normes et les procédures qui permettent de penser, d'agir et d'utiliser 'des choses'* » (Whittington, 2006, p.619). Les pratiques « *apportent des ressources [routinisées et institutionnalisées] comportementales, cognitives, procédurales, discursives et physiques* » (Seidl *et al.*, p.3) qui alimentent en règles et en ressources la pratique (Chanal, 2008, p.45) et participent à la réalisation d'activités, dont l'élaboration de la pratique. Ainsi, « *la pratique est enrôlée, insérée et reconstruite dans le cadre des pratiques existantes* » (Allard-Poesi, 2006, p.36). Les pratiques constituent alors un point d'entrée privilégié pour étudier le faire stratégique (Seidl *et al.*, 2006 ; Whittington, 2006 ; Jarzabkowski *et al.*, 2007). Dans ce sens, les chercheurs se sont notamment penchés sur les pratiques discursives et communicationnelles (Barry & Elmes, 1997 ; Hendry, 2000 ; Hardy, Palmer & Philips, 2000 ; Samra-Fredericks, 2003, 2004 ; Vaara, Kleymann & Seristö, 2004 ; Rouleau, 2005), les outils de la stratégie (Kaplan & Jarzabkowski, 2006, dans Chanal, 2008) ou encore les séminaires stratégiques (Hodginkson *et al.*, 2006, dans Chanal, 2008 ; Jarzabkowski & Seidl, 2006 ; MacIntosh, MacLean & Seidl, 2008) et le rôle de ces pratiques dans la fabrique de la stratégie.

Les praticiens sont les acteurs qui utilisent les pratiques et réalisent les actions (Whittington, 2006, p.619 ; Seidl *et al.*, 2006, p.4). Les praticiens sont à la fois les personnes qui font la stratégie et celles qui la réalisent, l'exécutent. Comme nous l'avons souligné précédemment, dans le cas de la fabrique de la stratégie, les praticiens ne sont pas uniquement les dirigeants, mais également les cadres intermédiaires, voire les opérateurs. Par ailleurs, certaines personnes extérieures à l'organisation participent à la fabrique de la stratégie, notamment par leur activité de conseil. Ainsi, les consultants en stratégie (Kipping, 1999, dans Whittington, 2006, p.619 ; Babeau, 2006), les banques, les juristes ou les « *gourous des écoles de commerce* » (Clark, 2004, dans Whittington, 2006), en conseillant et en procurant certains outils (la matrice du Boston Consulting Group par exemple), mettent leurs pratiques au service de la pratique, de la stratégie de l'organisation. Dans ce cadre, les praticiens sont

étroitement liés aux pratiques : ils sont ceux qui les mobilisent et qui, par leurs « *manières de se comporter, de penser, de ressentir, de savoir et d'agir* », les combinent, les coordonnent et les adaptent afin d'agir dans la pratique et l'influencer (Reckwitz, 2002, p.250, dans Seidl et al., 2006, p.4). Finalement, « *les praticiens influencent l'activité stratégique en fonction de qui ils sont, comment ils agissent et des ressources qu'ils utilisent pour cela (quoi)* » (Seidl et al., op.cit.). L'étude de la stratégie-comme-pratique passe alors par l'identification des praticiens, de leurs compétences et de la manière dont ils les mobilisent dans les pratiques (voir notamment les travaux de Vogler & Rouzies, 2006 et Mantere & Whittington, 2007).

1.1.3. L'innovation, une action collective organisée : vers « l'innovation-comme-pratique ».

L'innovation, comme nous le précisons en introduction, est un champ de recherche vaste qui, de même que le champ d'étude de la stratégie, a évolué au cours du temps. Principalement centrée sur une perspective macroscopique à son origine, l'étude de l'innovation s'est ensuite déplacée vers une perspective processuelle fondée sur l'organisation et le processus d'innovation (niveau mésoscopique).

Etudiant le processus d'innovation organisationnelle selon une perspective sociologique, Alter (1995, 1996, 1999, 2000, 2002) a mis en évidence le rôle des acteurs du quotidien dans la diffusion de l'innovation et le caractère collectif du processus d'innovation. Selon Alter, « *l'innovation est une activité collective* » (2002, p.15), ordinaire et banale, qui se construit au quotidien. L'innovation est « *le résultat d'une constellation d'actions ordinaires* » (Alter, 2002, p.20) dont le succès « *est lié à la capacité collective à y participer activement* » (Alter, 1999, p.186). Alter précise en outre que les innovateurs ne sont pas uniquement « *des dirigeants ou des experts qui décident de la bonne manière de définir puis de diffuser l'innovation* » (2002, p.20), mais l'ensemble des acteurs qui investissent l'innovation, l'utilisent et la font évoluer au quotidien. Néanmoins, si « *les directions ne 'décident' pas en la matière, [elles] régulent, articulent et apprennent* », participant ainsi à la réussite de l'innovation (Alter, 1995, p.83). S'appuyant sur l'analyse stratégique développée par Crozier et Friedberg (1977), Alter soutient que l'innovation est une action organisée qui « *repose sur la mobilisation d'acteurs aux rationalités variées, souvent antagoniques* » (2002, p.15), qui résulte de « *la rencontre entre des volontés d'acteurs au moins partiellement contradictoires*

et donc conflictuelles » (1999, p.188). L'action organisée existe « *partout où l'interdépendance oblige les hommes à s'organiser et à se coordonner pour réussir leur coopération* » (Friedberg, 1999, p.51). L'innovation en tant que processus social nécessitant la coopération de l'ensemble des acteurs de l'organisation est une action organisée, une réalisation collective. Romelaer (2002, p.95) souligne également le caractère collectif et social de l'innovation et soutient que l'innovation résulte de la spontanéité créatrice – « *qui existe au niveau des individus et qui est nécessairement portée par une collectivité innovante interactive* » – et de la confrontation des variétés.

Par ailleurs, Alter considère l'innovation comme une déviance, les innovateurs transgressant les normes établies, l'ordre social, pour en créer de nouvelles. En effet, pour Alter, « *les processus d'innovation réussis sont le résultat d'une transgression, au moins relative, des missions envisagées initialement* ». (1999, p.192). Par ailleurs, dans la mesure où les acteurs vont entrer en opposition avec d'autres afin de faire accepter les nouvelles normes, « *l'innovation repose sur le conflit* » (Alter, 1995, p.82). C'est seulement après résistances et négociations que les nouvelles pratiques vont être institutionnalisées et donner naissance à l'innovation. Au-delà de l'institutionnalisation des nouvelles pratiques, « *l'innovation est une institutionnalisation, celle des pratiques collectives permettant à l'entreprise de se transformer* » (Ibid., p.83). Ainsi, « *l'innovation se fait toujours, au moins momentanément, contre l'ordre, même si elle finit souvent par participer à une autre conception de l'ordre* » (Alter, 2000, p.65). Dans ce sens, l'ordre social est à la fois le *medium* et le résultat de l'innovation. C'est par la transgression de l'ordre social que l'innovation naît et par son institutionnalisation qu'elle va le transformer. Dans cette perspective, la capacité à innover des organisations repose sur la création de nouvelles règles d'organisation (Alter, 1995, p.83 ; 2000, p.65). Dans ce cadre, Alter précise que « *le coût de l'action innovatrice est d'ordre relationnel et cognitif* » (2002, p.34). D'une part, il est d'ordre relationnel dans la mesure où l'innovation est un processus collectif qui suppose d'échanger avec d'autres, de développer des mécanismes de coopération, afin d'obtenir des informations et d'institutionnaliser l'innovation. D'autre part, parce que l'intégration de l'innovation dans les pratiques quotidiennes nécessite d'interpréter les règles et de comprendre les situations, le coût de l'action innovatrice est cognitif.

Finalement, en tant que construction sociale, collective et cognitive, l'innovation nécessite de développer des mécanismes de coordination. Afin d'identifier ces mécanismes au sein de l'organisation, les acteurs de l'innovation et la manière dont ils participent concrètement à la

réalisation de ce processus, il convient d'étudier le processus d'innovation d'un point de vue microscopique. Le courant de la stratégie-comme-pratique offre alors un cadre d'analyse opportun et l'approche par la pratique permet de mettre en évidence les micro-actions qui constituent le processus d'innovation. Dans cette perspective, l'innovation est considérée comme une pratique qui se construit au quotidien à travers les actions et interactions entre les acteurs de l'organisation, à travers les pratiques des praticiens. Nous appuyant sur le cadre d'analyse proposé par Whittington (2006) pour étudier la stratégie-comme-pratique, nous proposons d'étudier le processus d'innovation à partir des pratiques qui la constituent et des praticiens qui les mettent en œuvre. Plus spécifiquement, comme nous le développerons dans la section suivante, dans la mesure où la communication joue un rôle essentiel dans la réussite de l'innovation et est au cœur des interactions quotidiennes entre les acteurs, nous proposons d'appréhender le processus d'innovation par les pratiques communicationnelles.

1.2. Pour une approche de l'innovation par les pratiques communicationnelles.

L'innovation, en tant que processus social résultant des interactions et négociations entre de nombreux acteurs, est une action organisée qui nécessite de mettre en place des mécanismes de coordination. L'un des mécanismes de coordination majeur est la communication dans la mesure où, comme nous le verrons tout au long de cette section, elle permet non seulement de transmettre et d'échanger des informations, mais également de gérer le sens et les représentations des acteurs. La mise en évidence de la communication dans la construction de l'action collective trouve sa source dans les travaux sur les activités quotidiennes des dirigeants. Ces travaux que nous présenterons dans le premier point révèlent la fonction non seulement instrumentale mais aussi symbolique du langage par laquelle, à travers la gestion du sens et des représentations, le travail et l'action collective se font, se réalisent (1.2.1.). Dans le deuxième point, nous présenterons l'approche communicationnelle de l'organisation qui prend naissance dans les théories de la construction de la réalité sociale et de la pratique. Nous reviendrons en détails sur trois contributions majeures qui structurent notre réflexion sur la question des rôles et des dynamiques du langage dans les organisations : le travail fondateur de Berger et Luckmann en 1966, l'ouvrage de Giddens consacré à la constitution de la société et les approfondissements « micro » qu'en propose Boden en 1994 (1.2.2.). Dans un troisième point, nous préciserons la place et le rôle de la communication orale dans la fabrique de la stratégie et présenterons les travaux analysant la fabrique de la stratégie par les pratiques discursives en réunion (1.2.3.). Enfin, nous conclurons en soulignant la place de la communication dans l'innovation et proposerons d'étudier sa fabrique par les pratiques communicationnelles (1.2.4.).

1.2.1. Le langage dans la réalisation de l'action collective : une fonction instrumentale et symbolique.

Les recherches sur l'activité quotidienne des dirigeants et des cadres intermédiaires montrent que les individus passent l'essentiel de leur temps à parler, à interagir verbalement avec de nombreux acteurs, internes ou externes à l'organisation, que ce soit lors de réunions, programmées ou non, au téléphone ou en face-à-face, dans leur bureau ou dans les couloirs, à l'intérieur ou à l'extérieur des organisations (voir notamment les travaux de Burns, 1954 ; Horne & Lupton, 1965 ; Mintzberg, 1984 [1973] ; Kanter, 1977 ; Kotter, 1982 ; Gronn, 1983). Ainsi, Mintzberg (1984) relève que les échanges verbaux, en face-à-face ou au téléphone,

représentent 75% du temps des dirigeants et 67% de leur activité, ce qui le conduit à affirmer que, dans la mesure où ils sont l'activité qui demande le plus de temps et d'énergie, « *les contacts sont le travail du dirigeant* ». Par ailleurs, Gronn (1983, p.2) relève que parmi les huit études sur le travail des dirigeants qu'il a étudié, six d'entre elles indiquent qu'« *entre deux tiers et trois quarts du temps de travail total des dirigeants est consacré à parler* ». Cependant, Gronn (1983) constate que ces approches sont essentiellement descriptives. Par ailleurs, si le langage est un instrument qui permet d'influencer, de persuader et de manipuler les interlocuteurs en vue d'exécuter les actions (Austin, 1970), ces recherches ne précisent pas pourquoi et comment le langage « fait le travail ». Selon Daft et Wiginton (1979), le langage permet de comprendre et décrire les processus organisationnels. Les auteurs considèrent le langage comme un système de symboles, parlés ou écrits qui permet de communiquer des idées, des émotions et des expériences. Ils ajoutent que l'étude du langage naturel permet de comprendre et de décrire les processus organisationnels : le langage « *devient un moyen de s'approcher de l'acteur organisationnel et d'aborder de nouveaux objets d'études* » (Piette et Rouleau, 2008, p.6), un outil d'analyse et un objet de recherche. Dans cette perspective, les travaux de Gronn (1983) sont précurseurs des recherches fondées sur l'étude du langage en situation et son rôle dans le travail des dirigeants. L'objet de Gronn (1983) est de mettre en évidence le fait que le langage, plus que l'activité principale des dirigeants, est une ressource permettant de faire agir les autres et de les contrôler. Dans ce sens, Gronn (1983) propose d'étudier les conversations entre les membres de l'administration d'une école, conversations qui se déroulent dans les couloirs, dans le bureau du principal ou lors d'une réunion de l'équipe de direction, afin d'identifier la nature du contrôle exercé par les mots et les mécanismes par lesquels le langage accomplit le contrôle. Il procède alors à une analyse des conversations qui repose sur la manière dont chaque interlocuteur réagit par rapport à ce qui vient d'être dit. Il identifie alors que si le langage fait le travail, c'est parce que chaque participant a une compréhension subjective de la réalité, chaque participant possède ses propres représentations, et que ces dernières se manifestent dans leur discours. Ainsi, c'est l'atteinte d'un certain degré d'intersubjectivité qui permet de développer les significations partagées et de créer du sens (Gronn, 1983, p.17). Gronn (*Ibid.*) ajoute que le langage détient un certain pouvoir et ce de deux manières. D'une part, le langage fait des choses pour le locuteur en faisant connaître sa version des choses aux autres. D'autre part, le langage fait faire des choses aux autres, non seulement par le fait qu'ils prennent note, tiennent compte de ce qui est dit, mais aussi parce qu'ils sont influencés par ce qui est dit. Ces propos rejoignent

ceux de Bourdieu (2001) pour qui le langage permet d'agir, de faire sens et de faire faire. C'est ce que Habermas a qualifié d'*agir communicationnel*.

Donnellon, Gray et Bougon (1986) précisent la fonction symbolique du langage et les mécanismes par lesquels elle s'exerce. Les auteurs cherchent à identifier le niveau de représentation partagée ou de signification partagée nécessaire entre les acteurs de l'organisation afin de produire une action commune. Leur hypothèse est que l'action organisée peut se déployer en dépit de différences dans les représentations que les individus se font de cette action ou de la signification qu'il lui donne. Dans la littérature, deux approches du lien entre sens et action organisée s'affrontent. La première théorie considère l'organisation comme un système de sens partagé dans lequel l'action organisée est le produit d'un consensus entre les participants rendu possible un partage de sens ou d'interprétations (voir notamment les travaux sur le consensus de Moscovici et Doise, 1992). La seconde approche, développée notamment par Weick (1979), soutient que l'organisation est basée fondamentalement sur les échanges, et que le sens partagé n'est nécessaire que dans la mesure où il permet la continuation des échanges. Ainsi, l'action organisée résulte d'échanges entre des individus qui doivent seulement partager un minimum de savoirs. Donnellon, Gray et Bougon proposent alors que ces deux perspectives peuvent se rejoindre et font une nouvelle proposition selon laquelle, pour réaliser l'action collective, les individus doivent partager un répertoire de mécanismes de communication, c'est-à-dire un code (qui ne nécessite pas d'être conscient ou verbal) permettant la production et la compréhension des attitudes à travers lesquelles les échanges sont mis en œuvre. Ainsi, il existe des mécanismes de communication partagés qui permettent de produire des accords locaux menant à l'action collective, en dépit des significations différentes données à l'action commune. Les auteurs proposent alors, qu'au cœur de l'action collective, se trouve les sens équivoques. Les sens équivoques sont des interprétations différentes d'un phénomène, mais ont les mêmes implications comportementales, c'est-à-dire qu'ils conduisent à une même action. Ainsi, les individus investissent des significations différentes dans une même action commune. Les auteurs admettent alors, qu'en l'absence de sens partagé, l'action collective est rendue possible par le répertoire partagé des mécanismes de communication que les individus utilisent afin de produire des sens équivoques. L'action collective ne requiert pas que les sens individuels coïncident pour chacun des membres de l'organisation. Les sens équivoques sont suffisants. Les auteurs vont alors chercher à identifier les mécanismes de communication permettant de

produire un accord sur l'action collective. A travers une analyse de discours, Donnellon, Gray et Bougon identifient quatre mécanismes spécifiques de communication qui interviennent dans la construction du sens et amène groupe vers l'action unanime, action qui ne suppose pas l'atteinte d'un sens partagé, mais seulement celle d'un sens équi final. Le premier mécanisme est celui de la métaphore, qui permet de créer des sens équi finaux en réconciliant les divergences par analogie. La métaphore contribue à redéfinir la réalité en relevant les détails similaires ou distincts entre deux objets, permettant ainsi d'ouvrir le champ à une interprétation individuelle. Le second, plus rationnel, est celui de l'argumentation logique. Le troisième mécanisme est l'argumentation ou modulation affective, qui consiste à redéfinir la situation en modifiant les sentiments qui la définissent. Enfin, le quatrième mécanisme est celui de l'euphémisme, de l'équivoque, qui se manifeste à travers l'utilisation, notamment, de la voie passive ou des verbes intransitifs. Ces recherches amènent les auteurs à constater que l'action unanime ne résulte pas de la création d'un sens partagé entre les acteurs, mais, à travers les mécanismes de communication, de la construction d'un ensemble de significations disparates, toutes cohérentes dans leurs implications comportementales. Ainsi, à travers les différentes interprétations de l'action, chacun peut concilier ses propres croyances avec l'action décidée. Cependant, il n'y a pas de sens partagé, les croyances et interprétations demeurent individuelles. Si les acteurs préfèrent développer des significations équi finales, c'est parce qu'il semble plus facile de s'entendre sur une action susceptible de préserver chacune des croyances individuelles que sur un registre de justification commun. En effet, il est plus aisé de décider de l'action puis de multiplier les significations équi finales susceptibles de la justifier et d'y rallier un plus grand nombre, notamment *via* l'argumentation logique. Ceci est cohérent avec la perspective de Weick selon laquelle l'action collective requiert seulement une reconnaissance d'interdépendance mutuelle et certaines connaissances partagées nécessaires à la continuation de l'interaction. Dans cette perspective, le consensus ne cherche pas à préserver l'équilibre entre des propositions différentes, mais au contraire à « *les laisser se modifier jusqu'à ce qu'un élément commun se dégage* » (Moscovici & Doise, 1992, p.30). Ainsi, pour aboutir à l'action collective, les individus disposent de deux possibilités : soit les sens partagés, soit les mécanismes de communication partagés. Enfin, les auteurs précisent que le sens et l'action collective sont reliés dans un processus itératif complexe dans lequel les sens sont continuellement construits et détruits à mesure que la communication crée du sens et que de nouvelles actions sont mises en œuvre.

Finalement, le langage a une valeur aussi bien symbolique qu'instrumentale. Le langage a une valeur instrumentale dans la mesure où il permet de communiquer, de coordonner l'action, et une valeur symbolique puisqu'il permet de créer du sens et des significations partagées. Le langage permet non seulement d'informer, de *dire*, mais également de *faire* et de *penser* (Chanlat, 2005, p.34). Le langage a ainsi une fonction à la fois communicative et cognitive permettant, d'une part, des actes de communication relationnels et fonctionnels et, d'autre part, l'élaboration de représentations (Girin, 1990).

1.2.2. Le rôle du langage dans la construction de la réalité organisationnelle.

Depuis le « tournant linguistique » (Alvesson & Kärreman, 2000 ; Phillips & Hardy, 2002), de nombreux travaux en gestion utilisent le langage en tant qu'objet de recherche, méthodologie et/ou problématique afin d'étudier les processus organisationnels (Piette & Rouleau, 2008, p.4). Le langage est alors considéré comme un moyen de connaître et comprendre la dynamique des phénomènes sociaux, politiques et symboliques dans les organisations (*Ibid.*). Ces recherches s'appuient sur de nombreuses bases théoriques parmi lesquelles trois travaux nous semblent fondateurs, ceux de Berger et Luckmann (2005 [1966]), Giddens (1987 [1984]) et Boden (1994). Cependant, ces travaux « sources » dans lesquels les études sur le langage dans les organisations puisent sont peu détaillés. Il apparaît dès lors nécessaire de faire un détour par ces travaux pour fonder notre analyse.

Berger et Luckmann (2005, [1966]) (1.2.2.1.) et Giddens (1987, [1984]) (1.2.2.2.) s'intéressent à la manière dont les individus, en tant qu'acteur social, sont au cœur de la production et de la reproduction des systèmes sociaux. Pour Berger et Luckmann et Giddens, il existe une relation circulaire, une codétermination entre la société et l'individu. Selon eux, la réalité sociale n'est pas une réalité objective qui échapperait aux individus. Elle est le fruit des constructions quotidiennes et historiques des acteurs. En retour, ces structures sociales, une fois stabilisées, vont venir agir comme contrainte ou compétence sur les individus. Il existe ainsi une relation de circularité, les interactions collectives étant issues précédemment d'une structure sociale existante. Dans cette perspective, l'accent est mis sur le rôle central joué par les échanges linguistiques entre les acteurs pour la production et la reproduction de ces structures : ce sont les interactions, les rencontres, qui permettent la reproduction des

systèmes sociaux, que ce soit par le rôle symbolique du langage (Berger & Luckmann) ou par les pratiques quotidiennes des acteurs en interaction (Giddens). Après avoir présenté leurs théories et le rôle qu'elles attribuent au langage, nous présenterons les travaux de Boden (1994) qui, s'appuyant sur ces théories générales du social, est certainement la première à développer dans un ouvrage important une analyse de l'organisation par les pratiques langagières en ce qu'elles sont à la fois structurées et structurantes pour l'organisation (1.2.2.3.).

1.2.2.1. Langage symbolique (Berger et Luckmann, 2005 [1966]).

a. La construction sociale de la réalité.

L'intention première de Berger et Luckmann (2005, [1966]) est d'étudier la connaissance commune, de clarifier la réalité de la vie quotidienne, celle qui guide nos conduites dans la vie quotidienne. Berger et Luckmann considèrent la réalité de la vie quotidienne comme « *interprétée par les hommes* » : elle possède un sens, c'est-à-dire qu'elle est interprétée de manière subjective comme un monde cohérent, trouvant ses origines dans les pensées et actions des individus (Berger & Luckmann, *op.cit.*, p.32). C'est ce monde de la vie quotidienne, résultante des « *objectivations des processus subjectifs* » des individus, que Berger et Luckmann s'attachent à clarifier.

Les auteurs posent comme point de départ à leur analyse qu'il existe, dans le monde, des réalités multiples, parmi lesquelles celle de la vie quotidienne, parce que les individus en ont conscience, est *souveraine*. La réalité quotidienne est d'abord appréhendée comme *ordonnée* et *objectivée* par le langage : le langage donne un sens, ordonne la réalité en la rendant signifiante. Ensuite, « *la réalité de la vie quotidienne s'organise autour du 'ici' de mon corps et du 'maintenant' de mon présent.* » La vie quotidienne est *géographiquement déterminée* à la fois dans l'espace et dans le temps (*Ibid.*, p.35), la structure temporelle reposant sur un courant de conscience toujours ordonné dans le temps (*Ibid.*, p.41). En outre, Berger et Luckmann montrent que la structure temporelle est coercitive et peut entrer en conflit avec différents niveaux de temporalité. Enfin, la temporalité fournit l'historicité qui détermine la situation de l'individu dans sa vie quotidienne (*Ibid.*, p.43). Ainsi, la réalité est ancrée dans le « *ici et maintenant* » de la vie quotidienne, et le langage en « *marque les coordonnées* » (*Ibid.*, p.35). Cette idée de centrage du vécu autour d'une zone spatio-temporellement spécifique, culturellement variable, rejoint celle de Giddens (1987, [1984]) qui insiste, comme nous le

verrons par la suite, sur l'importance des éléments contextuels dans la manière des individus de penser et de construire leur environnement social. Enfin, « *la réalité de la vie quotidienne se présente [...] comme un monde intersubjectif, un monde partagé avec les autres* », ce qui la différencie des autres réalités ; l'individu ne peut « *exister dans le monde de la vie quotidienne sans interagir et communiquer continuellement avec les autres* » (Berger & Luckmann, *op.cit.*, p.36). Le langage occupe ici une place fondamentale. Il permet, via les interactions entre les individus, d'établir une correspondance entre les significations des différents acteurs et, de ce fait, de créer une *connaissance commune* partagée de tous. Le langage assure ainsi la continuité de la vie quotidienne (*Ibid.*, p.40). Finalement, comme nous le développerons par la suite, le langage, les conversations, bien que présent tout au long du processus dialectique continu de construction sociale de la réalité, a essentiellement, chez Berger et Luckmann, une fonction d'objectivation.

Une fois présentés les fondements de la connaissance, Berger et Luckmann précisent la dynamique de la construction des structures sociales. Selon eux, la dynamique du social est le fruit d'un processus en trois étapes : l'extériorisation (l'institutionnalisation), l'objectivation (la cristallisation) et l'intériorisation (la socialisation). Selon les auteurs, la société est une production continue de l'homme : elle est produite au cours de *l'extériorisation* continue de l'homme (*Ibid.*, p.75). La société est une réalité extériorisée dans la mesure où, bien qu'elle résulte des individus et de leurs interactions, elle se détache d'eux. Afin de « *comprendre les causes [...] de l'émergence, du maintien et de la transmission de l'ordre social* » (*Ibid.*, p.76), les auteurs développent une théorie de l'institutionnalisation. Pour Berger et Luckmann, l'institutionnalisation apparaît lorsque des groupes d'acteurs réalisent « *une typification réciproque d'actions habituelles* », c'est-à-dire lorsque les acteurs et les actions sont définis et prescrits à partir d'un consensus légalisé (*Ibid.*, p.78). Ainsi, il y a institution à chaque fois qu'il existe « *des modèles prédéfinis de conduite qui permettent de canaliser les actions dans une direction au détriment d'une autre* » (*Ibid.*, p.79) : une institution est un modèle partagé de comportements routinisés. L'institution résulte toujours d'une interaction prolongée entre plusieurs individus. C'est cette interaction qui déclenche naturellement un processus de définition réciproque des actions de l'autre, ce que les auteurs nomment processus de typification. A partir de cette typification, les actions de l'autre vont être catégorisées, ce qui permettra de trouver des régularités dans son comportement et, en même temps, de s'y adapter. Ainsi, le comportement d'un individu va évoluer en fonction des régularités repérées chez l'autre ; l'individu pourra anticiper le comportement de l'autre et il y aura un jeu

d'ajustement réciproque. *In fine*, un modèle de comportements sera développé au cours d'une « *histoire partagée* » qui va dicter certains types d'actions en fonction de certains types d'acteurs et de contextes. Ainsi, l'institution participe de l'histoire et du contrôle social (*Ibid.*, p.79). Elle permet la réalisation de routines, la division du travail et la différenciation des connaissances en fonction de celle-ci, tout en stabilisant les interactions. Cependant, les interactions ne suffisent pas pour généraliser cette réalité de l'institution. Les institutions deviennent objectives dès lors que leur transmission devient nécessaire. Ainsi, à travers la socialisation, les institutions vont se cristalliser. Par ce processus de *cristallisation*, les institutions vont atteindre une réalité objective. Cette réalité va s'incarner dans des objets tangibles, concrets, qui sont bien séparés des individus qui ont construit les règles et qui vont rappeler au plus grand nombre la réalité des règles du jeu. Les individus vont donc affronter les institutions comme des faits extérieurs (et non plus subjectivement) : c'est le moment de *l'objectivation*. Ces processus d'extériorisation puis d'objectivation sont les deux premières étapes de tout processus d'institutionnalisation, c'est-à-dire de tout processus qui conduit à construire l'ordre social. Le troisième moment est celui de *l'intériorisation*. « *Le monde social objectivé est [alors] projeté dans la conscience de l'individu au cours de la socialisation* » (*Ibid.*, p.87) qui fonctionnera à travers des mécanismes de légitimation et de justification permettant d'expliquer et de défendre l'ordre institutionnel. Le rôle de l'intériorisation est de fournir à l'individu une compréhension de ses semblables et une appréhension mutuelle du monde en tant que réalité sociale et signifiante (*Ibid.*, p.178). Elle permet qu'une identification mutuelle se mette en place entre les individus. Elle fait en sorte que la compréhension de situations partagées devienne progressivement mutuellement partagée, chacun participant à l'existence de l'autre. Le niveau d'intériorisation qui permet à l'individu de devenir membre de la société se réalise suivant un processus de socialisation. Cette dernière utilise deux canaux pour se réaliser : la socialisation primaire qui a lieu durant l'enfance et la socialisation secondaire qui « *permet d'incorporer un individu déjà socialisé dans de nouveaux secteurs du monde objectif de sa société* » (*Ibid.*, p.179).

Berger et Luckmann résument ainsi le processus dialectique de construction sociale de la réalité : « *L'homme est biologiquement prédestiné à construire et habiter un monde avec autrui. Ce monde devient pour lui la réalité dominante et définitive. Ses limites sont établies par la nature, mais une fois construit, ce monde rétroagit sur la nature. Dans la dialectique entre la nature et le monde socialement construit, l'organisme humain est lui-même transformé. Dans cette même dialectique, l'homme produit la réalité et, dès lors, se produit*

lui-même. » (Ibid., p.248-249) Ainsi, « *la société est une production humaine. La société est une réalité objective. L'homme est une production sociale.* » (Ibid., p.87)

b. Le langage, au cœur de la construction sociale de la réalité.

Le langage occupe une place fondamentale dans la théorie de Berger et Luckmann (2005, [1966]), à la fois dans les processus d'extériorisation, d'objectivation et d'intériorisation. Tout d'abord, le langage permet de créer des connaissances, de les rendre partagées et de les maintenir. Au centre de l'interaction sociale de la vie quotidienne, « *l'expérience la plus importante d'autrui prend place dans la situation de face-à-face* » (Ibid., p.44). Dans la situation de face-à-face, les individus partagent un présent, et le savent réciproquement. En effet, « *un échange continu se poursuit entre mon expressivité et celle de l'autre* » (Ibid., p.44) : la subjectivité de l'autre est alors simultanément et réciproquement accessible. Ainsi, l'expressivité est capable d'objectivation (Ibid., p.51). Cependant, les indices de la subjectivité qu'elle véhicule ne surviennent pas en dehors de la situation de face-à-face. Il existe en revanche des objets qui véhiculent les intentions subjectives d'autrui et qui remplissent la réalité de la vie quotidienne : ce sont des objectivations. Ces objectivations forment la condition *sine qua non* de l'existence de la réalité de la vie quotidienne (Ibid., p.53). « *Un cas d'objectivation particulier [...] est celui de la signification, c'est-à-dire la production humaine de signes.* » (Ibid., p.53) S'il existe des « *systèmes de signes liés aux gestes, aux mouvements-types du corps, aux divers ensembles d'objets matériels, etc.* » (Ibid., p.54), le langage, défini comme un système de signes vocaux, apparaît comme le plus important. Pour Berger et Luckmann, « *dans la situation de face-à-face, le langage possède une qualité inhérente de réciprocité qui le distingue de tout autre système de signe* » (Ibid., p.56). Il permet aux individus de s'écouter et de se parler simultanément et leur donne un accès continu et réciproque à la subjectivité de l'autre. En outre, il leur permet d'objectiver leurs expériences partagées et de les rendre disponibles à tous à l'intérieur de la communauté linguistique (Ibid., p.96).

En plus de sa capacité à permettre une « *proximité intersubjective* » entre les individus dans une situation de face-à-face, le langage permet de relier les différentes zones de la vie quotidienne en un tout signifiant. En effet, « *le langage est capable de « rendre présents » une diversité d'objets qui sont à la fois spatialement, temporellement et socialement absents du 'ici et maintenant'.* » (Ibid., p.58) De ce fait, le langage permet de « *transcender la réalité de la vie quotidienne tout entière. Il peut se rapporter à des [...] domaines finis de sens et [...]*

embrasser des sphères discrètes de réalité », les intégrant linguistiquement dans la réalité de la vie quotidienne. Ces thèmes significatifs qui embrassent ainsi plusieurs sphères de la réalité sont définis comme symboles. Le mode linguistique par lequel est accompli cette transcendance est appelé le *langage symbolique*. (*Ibid.*, p.59) Le langage permet alors de construire des édifices de représentations symboliques qui s'intègrent dans la vie quotidienne tels la religion, la philosophie, l'art et la science. Ces édifices de représentations symboliques représentent ce que Berger et Luckmann nomment les *univers symboliques*. Ces univers symboliques, qui intègrent différents domaines de significations, englobent l'ordre institutionnel dans une totalité symbolique. L'univers symbolique est donc « *la matrice de toutes les significations socialement objectivées et subjectivement réelles* » (*Ibid.*, p.133) en vue de délimiter la réalité sociale et de fournir un cadre de pertinence aux interactions sociales. Dans ce contexte, « *la société tout entière a maintenant un sens* » (*Ibid.*, p.142). Ainsi, le langage permet, d'une part, de développer l'intersubjectivité entre les individus et, d'autre part, d'objectiver et de rendre partagées par l'ensemble de la communauté linguistique les représentations.

Enfin, le langage permet de maintenir la réalité de la vie quotidienne. La nécessité de conservation de la réalité résulte de la non-complétude du processus de socialisation (*Ibid.*, p.201). De ce fait, l'individu se perçoit simultanément à l'intérieur et à l'extérieur de la société, certains aspects de sa conscience et de son histoire échappant à la réalité sociale objectivée. Si la conservation de la réalité peut se faire de différentes manières, « *le plus important véhicule de la conservation de la réalité est la conversation* » (*Ibid.*, p.208). La répétition quotidienne d'une conversation désinvolte, à travers la rencontre d'autres significatifs, permet de réaffirmer la réalité. La fréquence des conversations est un facteur de conservation de la réalité. Les réalités non abordées dans la conversation perdent de l'intensité et les réalités abordées deviennent plus claires. Si le langage permet de créer des représentations dans la conscience de l'individu, « *la conversation est la concrétisation de ce pouvoir de réalisation du langage dans les situations de face-à-face liées à l'existence individuelle* » (*Ibid.*, p.210). Ainsi, la réalité de la vie quotidienne est maintenue par les autres membres de cette réalité et le rôle de l'individu est sans cesse réaffirmé à travers ses interactions avec les autres significatifs.

Néanmoins, alors que Berger et Luckmann affirment que les structures organisationnelles sont socialement construites, ils n'expliquent pas comment les institutions sont créées, détruites et

reproduites et n'étudient pas explicitement les processus par lesquels les structures émergent de l'action et l'influencent (Barley & Tolbert, 1997). Les travaux de Giddens offrent alors un éclairage sur la dualité de cette relation par la pratique.

1.2.2.2. *Langage et structuration (Giddens, 1987 [1984])*

a. La théorie de la structuration.

L'objet de Giddens est de préciser la nature des liens entre structure et action à partir d'un cadre théorique général. Pour Giddens, les pratiques sociales doivent être rapportées à des agents humains compétents. Un des postulats énoncés par l'auteur est que « *tous les êtres humains sont des agents compétents. Tous les acteurs sociaux ont une connaissance remarquable des conditions et des conséquences de ce qu'ils font dans leur vie de tous les jours* » (Giddens, 1987 [1984], p.343). Cependant, alors que les acteurs compétents peuvent presque toujours formuler de façon discursive les intentions et les raisons de leur action, ils n'y parviennent pas nécessairement lorsqu'il s'agit de leurs motifs. Giddens établit donc une distinction entre la conscience discursive, la conscience pratique et les motifs inconscients qui relèvent de la cognition. La *conscience discursive* se définit comme ce qu'un acteur sait à la fois dire et faire. Elle consiste en la capacité de l'individu à produire un discours sur son action, son comportement ; l'individu maîtrise son action qui est calculée. La *conscience pratique* est définie comme ce qu'un acteur sait seulement faire. Dans ce cas, l'individu développe très peu de réflexivité : les actions relèvent du quasi-automatisme. Pour Giddens, « *l'action ne renvoie pas aux intentions de ceux qui font les choses mais à leur capacité à les faire* » (Ibid., p.57). Ainsi, *l'action* fait référence aux événements dans lesquels une personne aurait pu, à n'importe quel moment, agir autrement : « *tout ce qui s'est produit ne serait pas arrivé sans son intervention.* » (Ibid., p.57) Enfin, l'auteur qualifie un *acte d'intentionnel* lorsque son auteur « *sait ou croit que cet acte possède une qualité particulière ou conduit à un certain résultat et qu'il utilise cette connaissance ou cette croyance pour atteindre ce résultat* » (Ibid., p.59). Un acte non intentionnel est donc tout acte qui ne correspond pas à cette définition. Ainsi, « *la compétence des acteurs humains est sans cesse limitée, d'une part, par l'inconscient et, de l'autre, par les conditions non reconnues et les conséquences non intentionnelles de l'action* » (Ibid., p.344). En effet, « *des activités répétitives, accomplies*

dans un contexte spatio-temporel précis, ont des conséquences non intentionnelles dans d'autres contextes plus ou moins éloignés dans le temps et dans l'espace » (Ibid., p.62).

Dans cette perspective, l'auteur soutient que les pratiques sociales doivent être analysées en termes d'action et qu'il est fondamental de considérer que ces pratiques sont « *ordonnées dans le temps et dans l'espace* ». Le recours à l'histoire est ici fondamental dans la mesure où elle dévoile les origines et la genèse des structures collectives. Ainsi Giddens soutient que les pratiques sociales, par leur reproduction dans le temps et dans l'espace, sont à l'origine des institutions. Une telle vision impose de penser conjointement les deux niveaux, celui de l'action et celui de la structure. Giddens propose alors d'envisager la structure et l'action dans un rapport de dépendance réciproque : « *les pratiques sociales mordent dans l'espace-temps et sont à l'origine de la double constitution du sujet individuel et de l'objet sociétal* » (Ibid., p.31). Dans cette optique, Giddens pose les concepts centraux de la théorie de la structuration, à savoir le *structurel*, les *systèmes sociaux* et la *dualité du structurel*. Pour lui, le *structurel* se définit comme les règles et les ressources engagées de façon récursive dans la production et la reproduction des systèmes sociaux (Ibid., p.73). Les *systèmes sociaux*, quant à eux, se composent des activités spatio-temporellement situées des agents humains qui reproduisent, dans et par leurs interactions, ces pratiques dans le temps et dans l'espace (Ibid., p.74). Ainsi, ce sont les interactions qui créent les systèmes sociaux : « *les systèmes sociaux n'existent que dans et par la continuité des pratiques sociales régularisées, pratiques qui se maintiennent via des rencontres dispersées dans l'espace-temps* » (Giordano, 1998, p.27). Enfin, l'une des propositions principales de la théorie de la structuration est de poser que « *les règles et les ressources utilisées par les acteurs dans la production et la reproduction de leurs actions sont en même temps les moyens de la reproduction du système social concerné : c'est l'idée même de la dualité du structurel* » (Giddens, op.cit., p.68). Ainsi, « *selon la dualité du structurel, les propriétés structurelles des systèmes sociaux sont à la fois le medium et le résultat des pratiques qu'elles organisent de façon récursive. (...) Le structurel n'est [donc] pas que contraint, il est à la fois contraignant et habilitant* » (Ibid., p.75). Les règles du jeu, qu'elles soient très formalisées ou non, sont à la fois contraignantes et habilitantes. Ces propriétés vont donc contraindre l'action des individus tout en leur permettant d'agir. Ainsi, dans chaque situation il y a une codétermination de l'individuel et du collectif ; c'est ce que Giddens appelle la dualité du structurel.

b. La place des pratiques discursives dans la constitution de la réalité.

Giddens ne traite pas directement du thème de la communication. Cependant, selon lui, « *les systèmes sociaux sont organisés en tant que pratiques sociales régularisées qui se maintiennent via des rencontres dispersées à travers l'espace-temps* » (Giddens, *op.cit.*, p.133). Ainsi, la reproduction des systèmes sociaux passe par l'interaction des acteurs et la mise en œuvre de mécanismes communicationnels au cours de leurs activités quotidiennes « *dans des contextes d'interaction précis où ils sont physiquement en co-présence* » (Ibid., p.113) est nécessaire. Par co-présence, Giddens, s'appuyant sur les travaux de Goffman (1973), désigne tout moment où « *des agents ont le sentiment d'être assez près pour être perçus dans tout ce qu'ils font, y compris leur expérience des autres, et assez près pour être perçus en tant qu'ayant ce sentiment d'être perçus* » (Ibid., p.117). Ainsi, « *la co-présence s'ancre dans les modalités de perception et de communication du corps* » (Ibid., p.116). Giddens insiste sur l'importance du corps, du positionnement des acteurs, dans l'espace et par rapport aux autres, dans les contextes de co-présence physique non médiatisée. Les rencontres, qui « *sont des phénomènes séquentiels qui s'interpolent dans la sérialité de la vie de tous les jours, tout en lui donnant forme* » (Ibid., p.122), mettent en jeu la spatialisation. Elles impliquent, d'une part, « *la spatialisation des corps les uns par rapport aux autres* » et, d'autre part, « *la spatialisation sérielle des contributions à une rencontre en termes de sérialité, d'ordre de succession* » (Ibid., p.126). Ainsi, la co-présence implique à la fois des échanges linguistiques, mais également des éléments cotextuels (les postures, les gestes, les mouvements du corps) et contextuels (l'espace-temps) qui entourent ces derniers (Ibid., p.133).

Finalement, Giddens rejoint Bourdieu en affirmant, d'une part, que « *toute organisation suppose la coordination de l'interaction dans des flots de relations situées dans l'espace-temps et canalisés dans des contextes et lieux régularisés* » (Ibid., p.127) et, d'autre part, en soutenant l'idée que les acteurs se positionnent, non seulement dans l'espace-temps, mais aussi dans un système de relations, comme le suggère l'expression « *position sociale* » (Ibid., p.133). Pour Giddens, dans les contextes de co-présence, les acteurs se positionnent dans un système de relations sociales et de liens symboliques. « *Une position sociale suppose la définition d'une « identité » précise dans un réseau de relations sociales, et cette identité est une « catégorie » pour laquelle un ensemble particulier de sanctions normatives est approprié* » (Giddens, *op.cit.*, p.134). Ainsi, Giddens rejoint l'idée de Bourdieu selon laquelle l'habitus linguistique exprime l'habitus de classe, c'est-à-dire l'ensemble des positions successivement occupées dans l'espace social et la manière de s'y tenir. Pour Bourdieu,

l'habitus linguistique, acquis à force de renforcements et de démentis au fil des situations pratiques de communication, organise toute notre perception des produits linguistiques ; il nous confère donc à la fois « *la maîtrise pratique d'un usage de la langue et la maîtrise pratique des situations dans lesquelles cet usage de la langue est socialement acceptable* » (Bourdieu, 2001, p.121), c'est-à-dire le sens de la valeur de nos productions linguistiques en fonction des marchés. Or, ce sens là est pratiquement confondu avec le « *sens de la place occupée dans l'espace social* » (Ibid., p.121). L'habitus linguistique se traduit par des formes plus ou moins rigides, par une stylisation de la vie, visibles dans la manière de parler, mais aussi de s'habiller ou de manger. Ainsi, le langage, la compétence linguistique, est une dimension de « *l'hexis corporelle où s'expriment tout le rapport du monde social et tout le rapport socialement instruit du monde* » (Ibid., p.126). Toutes ces correspondances entre corps, langage et position sociale sont autant d'habitus, c'est-à-dire de règles incorporées soustraites « *pour une part aux prises de la conscience et de la volonté* » (Ibid., p.131).

Dans les contextes de co-présence, dans les échanges linguistiques, le positionnement social des acteurs est fondamental. En effet, les habitus de classe et de langage permettent aux acteurs de développer des réservoirs de connaissances utilisables de façon réflexive dans les conversations, c'est-à-dire des « *schèmes d'interprétation* », « *des modes de représentations et de classification* » nécessaires à la création de sens. Or, ces « *réservoirs de connaissance dont se servent les acteurs dans la production et la reproduction de l'interaction sont aussi ceux qui leur permettent de rendre compte de leurs actions et d'en donner les raisons* » (Giddens, op.cit., p.79). Dans cette perspective, « *la communication est davantage que l'intention de communiquer, c'est-à-dire ce qu'un acteur veut dire ou faire* » (Ibid., p.79), c'est avant tout une communication de significations qui permet de créer du sens, de créer des significations partagées. Ainsi, dans l'interaction sociale, la parole est considérée comme un medium discursif pour l'accomplissement de l'activité pratique, permettant « *à la fois l'émission d'opinions, mais aussi, plus profondément la constitution d'un sens intersubjectif* » (Giordano, 1998, p.29). En effet, du point de vue de l'interaction, parler est un « *exemple de l'entente en vertu de laquelle des personnes se rassemblent et s'accordent pour traiter de matières qui exigent leur attention commune et constante, une exigence qui les place, ensemble, dans une sorte de monde mental intersubjectif* » (Giddens, op.cit., p.133). Cette fonction du langage rejoint l'idée de Bourdieu selon laquelle les rapports sociaux, dont les rapports linguistiques, sont des interactions symboliques, c'est-à-dire « *des rapports de communication impliquant la connaissance et la reconnaissance* » (Bourdieu, 2001, p.59). « *Les termes de reconnaissance et de méconnaissance jouent ici un rôle important : ils*

mettent en relief le fait que l'exercice du pouvoir à travers l'échange symbolique s'appuie toujours sur une croyance partagée. » (Ibid., p.39-40) En effet, l'échange linguistique s'inscrit dans un marché, un espace social déterminé, dans lequel le locuteur offre un produit socialement caractérisé, qui ne se réalisera complètement que si le récepteur possède les schèmes d'interprétation adaptés. Dans cette perspective, les catégories pratiques sont l'objet de « *représentations mentales, c'est-à-dire d'actes de perception et d'appréciation, de connaissance et de reconnaissance, où les agents investissent leurs intérêts et leurs présupposés* » (Ibid., p.281-282). C'est cette intersubjectivité relative à la position sociale des acteurs qui permet à Bourdieu d'affirmer que les échanges linguistiques, via les représentations de la réalité qu'ont les acteurs, génèrent un sens commun. En effet, « *les catégories selon lesquelles un groupe se pense et selon lesquelles il se représente sa propre réalité contribuent à la réalité de ce groupe* » (Ibid., p.195). Finalement, les habitus de classe et de langage permettent aux individus d'élaborer certaines représentations partagées qui leur permettent de communiquer efficacement. Mais les représentations ne sont pas seulement un *medium* de communication. En effet, elles en ont également le résultat, l'interaction permettant aux acteurs de développer un ensemble de significations partagées.

Si les théories de Berger et Luckmann ou de Giddens placent le langage au centre de la réalité du social, elle ne précise pas les mécanismes concrets par lesquels les pratiques communicationnelles, discursives, sont à la fois habilitantes et contraignantes. Les travaux de Boden (1994) proposent alors d'étudier en détails les pratiques conversationnelles, d'un point de vue microscopique, afin de comprendre comment elles construisent l'organisation, l'ordre social.

1.2.2.3. Langage et organisation : “The Business of Talk” (Boden, 1994).

Le point de départ de l'analyse de Boden est que « *le langage est au cœur de toutes les organisations. Les gens dans les organisations parlent toute la journée, tous les jours* » (Boden, 1994, p.1), qu'il s'agisse de rencontres en face-à-face, d'appel téléphonique ou d'échanges électroniques, dans les réunions, dans les couloirs, à l'intérieur ou à l'extérieur de l'organisation : « *l'essence de l'humanité est contenue et communiquée dans les interactions verbales* » (Ibid., p.7). Compte-tenu de l'importance du langage dans les organisations,

Boden, s'appuyant sur la théorie de la structuration, propose que l'observation directe des individus en train de parler dans leur travail quotidien permet de localiser, assez spécifiquement, la structuration ("*structuring*") des organisations, la « *structure-en-action* » (*Ibid.*, p.1). Dans ce sens, Boden soutient que la structure et l'action sont co-déterminées (*Ibid.*, p.5) et que le langage, les pratiques discursives, en est la substance. L'objectif de son travail est alors de « *démontrer comment ces événements microscopiques intègrent et actionnent les organisations et les institutions et, ce faisant, enracinent les questions globales dans des conditions locale d'action concrète* » (*Ibid.*, p.9-10). Il s'agit d'identifier les pratiques quotidiennes des individus engagés dans des situations concrètes d'action et de comprendre les mécanismes par lesquels elles participent à la réalisation de ces actions.

Boden propose alors de recourir à l'analyse conversationnelle développée en ethnométhodologie et d'étudier le langage-en-action (voir également l'ouvrage coordonné par Boden & Zimmerman, 1991). Elle montre ainsi que le langage-en-action est un « *outil par lequel le passé est intégré dans l'action présente* » (*Ibid.*, p.57) et que l'analyse détaillée du langage dans son contexte « *temporel, spatial et séquentiel* » est nécessaire pour comprendre la manière dont le langage réalise l'ordre social (*Ibid.*, p.65). Boden précise que les conversations les plus synoptiques, révélatrices, ne sont pas toujours celles qui se déroulent lors de réunions formelles planifiées, lors de petites réunions informelles, lors des conférences téléphoniques, mais qu'elles peuvent se trouver dans plusieurs « *zones de transition de l'organisation* », telles les ascenseurs, la salle des photocopieuses, la salle du courrier, ou encore les moments qui précèdent et succèdent aux réunions (*Ibid.*, p.76). Boden étudie ainsi, comme nous le verrons plus en détails dans la section suivante, le déroulement des réunions et montre que les réunions permettent, à travers une série d'interactions dans le temps et l'espace, de connecter des gens, des idées, des décisions et des résultats qui *font* l'organisation. « *C'est dans le temps et l'espace clos des réunions, de même que dans la plupart des appels téléphoniques qui lient les gens, les sujets et les tâches, que la structure actuelle de l'organisation est créée et recrée* » (*Ibid.*, p.106).

L'objectif de Boden, à travers une analyse détaillée des échanges langagiers au sein de l'organisation, est de proposer un lien entre les niveaux macro et micro. C'est par l'analyse des détails de l'action à un niveau micro que la structuration de la vie sociale se révèle. En effet, la communication verbale et les catégories verbales définissent les frontières de l'organisation comme pratique, désignant les limites de la responsabilité, redéfinissant les domaines d'influence et guidant l'accès aux ressources et leur allocation (*Ibid.*, p.132). En

outre, les échanges langagiers permettent de construire dans l'interaction des significations partagées (*Ibid.*).

Dans ce sens, Boden suggère non seulement d'étudier les pratiques communicationnelles, les conversations, le langage-en-action, mais également les discours et les histoires, les rapports ou comptes-rendus, ainsi que les agendas et ordres du jour. Mettre en récit constitue en effet un moyen privilégié de faire sens d'une situation, d'ordonner un ensemble de données (Boje, 1991, 1995 ; Boyce, 1995, 1996 ; Coopey, Keegan & Emler, 1997 ; Czarniawska, 1998). Selon Boje, l'organisation est un système de mémoires langagières, elle se construit à travers une succession d'histoires, ces histoires permettant de créer du sens et de développer une mémoire institutionnelle. De même, Boyce (1995) constate que les histoires et les mémoires langagières formulées au sein d'une organisation permettent de construire des significations partagées. Boje définit une histoire comme un échange entre deux ou plusieurs personnes durant lequel les interlocuteurs vont se référer, raconter, interpréter ou remettre en cause une expérience passée ou envisagée. De ce fait, les histoires forment le cours et le sens de l'organisation humaine. Les histoires ne sont pas seulement le fruit de la réalité, elles sont également constitutives de cette réalité. En effet, les personnes racontent des histoires non seulement pour donner du sens aux événements, mais aussi pour introduire un changement, pour influencer et gagner des avantages politiques. Selon Boyce, ce sont aussi bien les conversations quotidiennes que les communications formelles qui permettent la construction de significations partagées.

Finalement, Boden affirme que l'organisation-en-action est produite dans les actions et inactions de ses membres (*Ibid.*, p.199). « *Les gens sont l'organisation* » (*Ibid.*, p.200). Les procédures conversationnelles évoqués, caractérisées comme des pratiques, opère à la fois comme des activités significatives de manière interactionnelle et organisationnelle. Parler n'est pas juste parler. Le langage est à la fois le résultat et le *medium* par lequel la structure de l'organisation est constitué et reconstitué. Finalement, Boden rejoint Giddens et considère l'organisation comme construite de manière dialectique dans et par les interactions. Cependant, elle complète cette théorie et précise le lien entre les niveaux micro et macro en analysant en détail les pratiques langagières dans les organisations et la manière dont elles les structurent.

Les travaux développés précédemment (Gronn, 1983 ; Donnellon, Gray & Bougon, 1986 ; Boden, 1994) marquent un tournant linguistique dans la recherche sur l'organisation et ont

conduit à développer une approche discursive de l'organisation par les conversations. Notamment, le courant de la stratégie-comme-pratique, considérant la place essentielle de la communication, s'est saisi de ses approches.

1.2.3. Le langage dans la stratégie-comme-pratique.

La fabrique de la stratégie, en tant qu'action collective résultant d'interactions entre les acteurs, nécessite certains modes de coordination. En effet, comme le souligne Chanlat (2005, p.17) le « *monde de l'interaction nécessite et met en jeu un certain nombre de mécanismes, à savoir des modes de communication, des rites d'interactions et des processus psychiques qui ne sont pas sans entretenir des liens étroits entre eux.* » Dans cette perspective, la communication joue alors un rôle central dans la réalisation de la stratégie. La fabrique de la stratégie, comme processus d'interaction, implique des échanges entre acteurs qui ont des points de vue différents et qui tentent de parvenir à une définition de la situation susceptible de guider leurs actions ; il s'agit donc d'un processus de mise en relation, de délibération et de négociation qui se réalise dans la communication entre les participants. (Giroux & Taylor, 1995). En effet, « *c'est au travers de la communication que se créent les connaissances, les relations sociales, les rapports de force, les liens de solidarité, les significations partagées et équitables* » (Giroux & Taylor, 1995, p.486). Ce sont ces actions communicationnelles qui vont permettre de donner du sens à l'action collective structurant la réflexion stratégique (Chanal, Authier & Castan, 2003).

Cependant, de même que dans les études sur l'activité quotidienne des dirigeants ou sur la constitution de l'organisation, alors que les chercheurs s'accordent sur l'importance des pratiques discursives dans la fabrique de la stratégie, la majorité des travaux portent sur une analyse des pratiques discursives par les discours ou la narration et peu de travaux abordent la fabrique de la stratégie par les conversations. L'une des rares analyses de type conversationnel est celle proposée par Samra-Fredericks (2003).

Alors que les recherches sur l'activité des dirigeants ainsi que celle sur la réalisation de l'action collective montrent l'importance du langage dans la vie organisationnelle en général, Samra-Fredericks constate que le langage des stratégestes en situation est peu étudié. Pourtant ces pratiques « *sont importantes pour comprendre comment [le stratégeste] développe l'orientation stratégique et projette un sens viable de l'organisation dans le futur* » (Samra-

Fredericks, 2003, p.143). Il appartient aux dirigeants de faire évoluer les représentations afin de construire une représentation partagée de la vision stratégique globale. En effet, la création de sens partagés est un élément fondamental de la fabrique de la stratégie. Comme l'avancent Liedtka et Rosenblum (1996), la stratégie doit être façonnée de manière continue et itérative en utilisant un ensemble distinct mais interrelié de savoirs. De plus, comme le montrent les travaux de Rouleau et Mounoud (1998), l'individu contribue à la formation de la stratégie, non seulement en interprétant et en créant du sens, mais aussi en traduisant ses représentations du devenir de l'entreprise à partir des conceptions qu'il a, de celui avec qui il est engagé dans l'interaction. Dans cette perspective, l'activité stratégique se révèle chaque fois que des acteurs sociaux entrent en interaction pour discuter ou actualiser les projets d'avenir de l'entreprise. Ainsi, la formation de la stratégie implique et nécessite des délibérations et des ajustements entre les représentations des acteurs. *« La stratégie est donc structurée par les représentations sociales que les acteurs véhiculent et, en retour, structurante par les multiples interactions à partir desquelles ils construisent le sens qu'ils donnent à leur action »* (Rouleau & Mounoud, 1998, p.10). Ce constat a conduit Pfeffer et Salancik (1978, dans Avenier, 1997, p.59) à souligner le rôle symbolique des dirigeants, qui, au-delà de leurs rôles réactifs et discrétionnaires, doivent faire comprendre aux acteurs le sens des décisions prises. Afin de permettre l'évolution des représentations vers la construction de représentations partagées, l'échange avec les acteurs est déterminant. Cet échange communicationnel va permettre de rendre plus explicites les représentations et, ainsi, de les faire évoluer. Les travaux de Gioia et Chittipeddi (1991) confirment l'importance du rôle symbolique des dirigeants. Les auteurs cherchent à identifier la place des éléments symboliques et le rôle des dirigeants lors du processus d'initiation d'un changement stratégique. Ils proposent alors que le rôle du dirigeant, lors de ce processus de formation de la stratégie, peut être mieux compris grâce aux concepts de *sensemaking* et de *sensegiving*. Le *sensemaking* est relatif à la construction et la reconstruction de sens par les parties prenantes qui tentent de développer un schéma de significations afin de comprendre la nature du changement stratégique prévu. Le *sensegiving* concerne les tentatives d'influencer la construction de sens des autres acteurs vers une redéfinition préférée de la réalité organisationnelle. Pour ces auteurs, la réussite de la formation des stratégies nécessite des épisodes de création et de diffusion de sens (*sensemaking* et *sensegiving*) s'enchaînant de manière séquentielle de façon à modifier graduellement les aspirations et les visions des membres de l'organisation. Gioia et Chittipeddi montrent donc comment les concepts de *sensegiving* et de *sensemaking* permettent de produire une action commune. Les résultats de leur recherche indiquent que les quatre

phases principales de l'instigation d'un changement stratégique peuvent être décrites en termes de *sensemaking* et de *sensegiving*, c'est-à-dire comme des processus par lesquels les dirigeants essaient de donner du sens à des événements stratégiques importants pour ensuite construire et communiquer une vision que les parties prenantes vont comprendre et accepter avant d'agir. De plus, les auteurs montrent que ces phases séquentielles de création et de diffusion de sens correspondent à des périodes dominées respectivement par la compréhension (« *understanding* ») et l'influence (« *influence* »). De la même manière, ces phases peuvent correspondre à des périodes définies essentiellement par des cycles de cognition et d'action. Ces analogies conceptuelles (entre *sensemaking/sensegiving*, *understanding/influence* et *cognition/action*) et leur relation avec les phases du processus d'initiation du changement stratégique servent à établir les liens entre la progression du changement stratégique et les concepts théoriques importants de la littérature sur la cognition stratégique. Dans cette perspective, le rôle symbolique du dirigeant dans la formation de la stratégie ne repose pas uniquement sur ses valeurs, ses croyances ou ses actions, ses représentations, il est aussi instrumental. En effet, les constructions symboliques utilisées pour créer du sens pour les autres sont un instrument permettant de gérer le processus critique de formation de la stratégie. Dans ce sens, Gioia et Chittipeddi soutiennent que le rôle symbolique du dirigeant n'est pas simplement une caractéristique souhaitable mais non essentielle, mais bel et bien une caractéristique incontournable pour définir le rôle effectif du dirigeant. En effet, les représentations mobilisent l'action.

La place du langage et des stratégestes dans la fabrique de la stratégie étant essentielle, Samra-Fredericks (2003, 2004) propose, s'appuyant sur les méthodologies de recherches issues de l'ethnométhodologie et, notamment, de l'analyse conversationnelle, d'étudier la stratégie en train de se faire par les pratiques langagières quotidiennes des stratégestes, dans le langage-en-action et les micro-actions des stratégestes afin d'identifier les compétences linguistiques et les formes de savoirs nécessaires au « faire stratégique ». Samra-Fredericks (2003) étudie quatre extraits de conversation à partir d'une analyse conversationnelle et identifie six pratiques langagières qui permettent de faire la stratégie, à savoir la capacité à : « *parler des formes de savoirs, atténuer et respecter les protocoles d'interaction humaine (l'ordre moral), questionner et interroger, afficher une émotion appropriée, déployer des métaphores et mettre l'histoire 'au travail'* »¹ (Ibid., p.168). Samra-Fredericks conclue et suggère que de telles

¹ SAMRA-FREDERICKS, 2003, p.168: "I selected six features comprising an ability to: speak forms of knowledge, mitigate and observe the protocols of human interaction (the moral order), question and query, display appropriate emotion, deploy metaphors and finally, put history 'to work'."

recherches, bien que coûteuses en termes de temps, sont nécessaires pour comprendre la fabrique de la stratégie dans sa réalité, dans la mesure où c'est un phénomène fortement contextualisé dans l'espace et dans le temps et dont la performance est relationnelle. En outre, l'analyse conversationnelle permet de mettre en évidence les histoires et discours, intégrant ainsi une perspective discursive et narrative. Elle en appelle ainsi au développement de l'étude du langage-en-action pour comprendre comment se fabrique la stratégie au quotidien et en situation.

1.2.4. Le langage dans l'innovation : vers une approche communicationnelle de l'innovation-comme-pratique.

Monge, Cozzens et Contractor (1992) identifient que les variables communicationnelles (le niveau d'information et la communication de groupe) sont corrélées positivement à l'innovation organisationnelle, confirmant ainsi différentes études selon lesquelles la communication participe à l'amélioration de la performance des groupes projets et de l'innovation en général. Notamment, la communication, par la gestion de l'information, favorise l'émergence d'une plus grande variété d'idées et de solutions. Par ailleurs, la communication au sein des groupes projets et entre les acteurs en général favorise l'action collective dans la mesure où, comme nous l'avons vu précédemment, le langage, par la gestion du sens et des représentations, favorise l'action collective.

Dans ce sens, Monge *et al.* (1992) suggèrent qu'afin de soutenir l'innovation, il convient de développer des systèmes permettant le partage systématique d'un large éventail d'informations. Par ailleurs, dans la mesure où la communication de groupe améliore l'innovation, ils recommandent de mettre en place, de manière régulière et à une fréquence soutenue, des réunions programmées formelles dont « *les normes facilitent une discussion approfondie* » (p.271) et qui favorisent la participation de l'ensemble des acteurs. De même, afin d'encourager l'innovation et compte tenu son caractère collectif, Romelaer (2002, p.95) suggère de développer des structures « *dans lesquelles les relations internes et les relations externes sont nombreuses et variées* » et de favoriser « *la participation de tous les acteurs au processus d'innovation, et notamment les acteurs qui n'ont pas un niveau hiérarchique important* ». Il rejoint ainsi les travaux de Monge *et al.* (1992) et de Kanter (1982) lequel, étudiant l'activité de 165 managers dans cinq entreprises différentes, montre que « *les cadres*

les plus innovants pratiquent un style de management participatif dans lequel l'information vient des subordonnés ». Selon ces travaux, l'innovation est favorisée d'une part, par la qualité du « *flux d'informations dans les unités organisationnelles* » et, d'autre part, par la transversalité, par « *le chevauchement managérial des territoires et des contacts entre les onctions dans l'organisation* ».

En outre, pour piloter le processus d'innovation dans les organisations, Romelaer (2002, p.95) précise qu'il convient non seulement de « *gérer les compétences, la structure et les processus de façon à augmenter le brassage des personnes et des idées, puis leur combinaison* » mais également d'organiser « *le développement et l'entretien de représentations cognitives collectives (ce que d'aucuns appellent la culture)* » (Ibid.). Dans cette perspective, la communication joue un rôle essentiel. Cependant, peu d'études montrent concrètement comment le langage favorise l'innovation. « *La communication est vitale* » (Monge et al., 1992) au processus d'innovation mais les mécanismes par lesquels le langage participe à l'innovation au quotidien ne sont pas dévoilés. Les auteurs préconisent de mettre en place des revues de projets et des réunions régulières. Ils proposent l'utilisation de technologies facilitant la communication au sein des projets telles la messagerie électronique, l'intranet ou portail d'entreprise, les bases de connaissances, la CAO (conception assistée par ordinateur), le calcul et la simulation, l'assemblage virtuel, l'usine virtuelle, le plateau virtuel (Ducan, 2004, p.121). Cependant, ils ne montrent pas comment le langage-en-action soutient le processus d'innovation. Chanal (2000) souligne pourtant la nécessité d'étudier le langage dans les projets. Son étude montre que le langage évolue au cours du projet. Cette évolution du langage ne traduit pas une volonté « *d'aboutir à toute force à un vocabulaire commun, mais de créer des cadres de référence qui vont servir de point d'ancrage à une négociation de nouvelles significations plus riches, au cours des projets* » (Chanal, 2000, p.284). Dans ce sens, Chanal suggère qu'afin d'« *alimenter et structurer une réflexion sur l'organisation des projets d'innovation* », d'analyser en détail le langage et les représentations des acteurs (Ibid.).

Plus généralement, parce que le processus d'innovation est construit dans et par les interactions entre les acteurs, nous proposons, suivant les approches discursives de l'organisation et la fabrique de la stratégie, d'étudier l'innovation par les pratiques communicationnelles qui la constituent.

1.3. Les réunions : un accès privilégié aux pratiques communicationnelles.

Dans la mesure où la fabrique de l'innovation naît des pratiques communicationnelles quotidiennes entre de nombreux acteurs, nous proposons de les identifier et de les analyser dans le cadre des réunions en ce qu'elles offrent un accès privilégié tant aux pratiques qu'aux praticiens de l'innovation. Selon une approche pratique, la recherche interactionnelle, qui suppose une approche microscopique, par une analyse détaillée des comportements ordinaires quotidiens et des routines, révèle les forces et contraintes du niveau macroscopique (Schwartzman, 1993). Les réunions, en tant que routines et événements communicationnels insérés dans l'organisation, sont une forme sociale constitutive du système social dans lequel elles s'inscrivent. Dans les réunions, les acteurs font sens, interagissent et interprètent les situations qu'ils vivent. Dans ce sens, l'analyse détaillée des réunions met à jour le système social duquel elles sont issues et qu'elles contribuent à construire, créant ainsi le lien entre les niveaux microscopiques et macroscopiques.

Dans un premier point, nous présenterons la manière dont les réunions, comme objet d'analyse, ont été étudiées en tant qu'épisodes stratégiques participant à la fabrique de la stratégie (1.3.1.). Dans un second point, nous reviendrons sur les travaux fondateurs de Schwartzman et Boden sur les réunions (1.3.2.). La mise en évidence des fonctions des réunions amènera à mettre en évidence l'importance de l'étude détaillée des pratiques communicationnelles qui les constituent dans le cadre de la fabrique de l'innovation.

1.3.1. Les réunions en tant que pratiques dans la fabrique de la stratégie.

Afin d'étudier la stratégie-en-pratiques, Hendry et Seidl (2003) proposent un cadre d'analyse fondé sur le concept d'épisode. Dans un premier point, nous reviendrons sur le concept d'épisode avant de déterminer les caractéristiques d'un épisode stratégique (1.3.1.1.). Suivant ce cadre d'analyse, Jarzabkowski et Seidl (2006) montrent que les réunions, en fonction de leurs caractéristiques, peuvent être des épisodes stratégiques et mettent en évidence l'importance du lien entre les réunions dans la construction de la stratégie. Selon, les auteurs les épisodes, ici les réunions, sont « *un mécanisme micro-évolutionnaire de la fabrique de la stratégie* », qui permettent le suivi, à un niveau microscopique, des évolutions des alternatives stratégiques depuis leur proposition jusqu'à leur sélection ou non-sélection. Les auteurs

concluent en proposant une typologie des réunions stratégiques. Ces travaux seront développés dans le second point (1.3.1.2.).

1.3.1.1. Proposition d'un cadre d'analyse de la fabrique de la stratégie : le concept d'épisode. (Hendry & Seidl, 2003)

Hendry et Seidl (2003), en s'appuyant sur la théorie des systèmes sociaux de Luhmann, et plus particulièrement sur son concept d'épisode, montrent que « *les épisodes créent un mécanisme par lequel un système peut suspendre ses structures routinières, permettant alors le développement d'une réflexion sur ces structures et un changement de ces dernières* »¹. (Ibid., p.175) (a) Considérant un processus de changement stratégique, les auteurs montrent que les épisodes stratégiques, du fait de leur nature routinière et de leur rôle organisationnel, sont un lieu dans lequel les routines stratégiques et opérationnelles interagissent et, dans ce sens, favorise la réflexion stratégique, le faire stratégique (b). Les auteurs proposent alors un cadre d'analyse de la fabrique de la stratégie reposant sur les caractéristiques particulières des trois phases qui constituent un épisode, à savoir l'initiation, la conduite et la terminaison (c).

a. Définition du concept d'épisode.

Un épisode est « *une séquence de communications marquée par un début et une fin* »² (Ibid., p.180), début et fin qui vont orienter le déroulement de l'épisode. Le début et la fin d'un épisode sont un événement communicationnel social qui s'inscrit en rupture avec le système de communication traditionnellement utilisé. Ainsi, « *le début n'est pas seulement le début de l'épisode, mais aussi la fin de quelque chose qui prend place avant l'épisode. De même, la fin est à la fois la fin de l'épisode et le début d'autre chose après l'épisode. [...] Dans ce sens, le début et la fin créent une distinction interne/externe entre la séquence de communications dans l'épisode et la communication qui prend place avant et après ce dernier.* »³ (Ibid.,

¹ HENDRY & SEIDL (2003, p.175): "Episodes, in Luhmann's theory, provide a mechanism by which a system can suspend its routine structures and so initiate a reflection on and change of these structures."

² Ibid. (2003, p.180): "A Luhmannian episode is conceptualized as a sequence of communications 'marked' by a beginning and an ending."

³ Ibid. (2003, p.182): "The beginning is not only the beginning of an episode, but also the ending of something that takes place *before* the episode. Similarly, the ending is both the ending of an episode and the beginning of something that takes place *after* the episode. [...] In this sense the beginning and ending of an episode create an inside/outside difference between the sequence of communications within an episode and the communications that take place before and after it."

p.182) Selon la théorie de Luhmann, dans un épisode, « *ce sont les structures de communication qui sont différentes* »¹ (*Ibid.*, p.182) et les formes de communication avant, pendant et après l'épisode vont se contraindre réciproquement. Cependant, pour qu'un épisode reste partie intégrante du système, il faut que certains éléments significatifs de la structure initiale soient maintenus. Différentes restrictions peuvent être introduites ou suspendues au début d'un épisode et être invalidées à la fin de l'épisode, qu'elles soient discursives, communicationnelles ou hiérarchiques (*Ibid.*, p.176), sans pour autant rompre avec les pratiques et routines par lesquelles ce système est maintenu. Finalement, à travers les épisodes, le système modifie constamment ses structures, introduisant différentes structures, pour une période de temps limitée seulement, en fonction des exigences particulières de la situation. (*Ibid.*, p.183)

b. L'apport du concept d'épisode pour la recherche sur la fabrique de la stratégie.

Si Hendry et Seidl (2003) constatent que ce concept d'épisode, marqué par un début et une fin, n'a rien d'exceptionnel dans la vie d'un système, ils soutiennent qu'il est particulièrement intéressant dans la recherche sur la fabrique de la stratégie. Dans le cadre d'un processus de changement stratégique, la suspension des structures préexistantes crée un espace facilitant la réflexion stratégique à travers le développement de nouvelles structures aussi bien discursives que communicationnelles, spatio-temporelles ou hiérarchiques. Dans ce sens, le début d'un épisode marque un changement vers un contexte stratégique tandis que la fin de l'épisode se caractérise par un retour au contexte opérationnel préexistant (*Ibid.*, p.184). Ainsi, certains facteurs contextuels, tels que le choix des participants, du lieu et de la durée de l'épisode ou des objectifs poursuivis, vont faciliter la suspension des structures existantes, orienter l'épisode et faciliter la réflexion stratégique. En retour, en fonction de l'utilisation des réflexions produites lors de l'épisode, ces mêmes facteurs vont impacter ou non l'organisation (*Ibid.*, p.186). Selon cette analyse, Hendry et Seidl (2003) posent que la théorie de Luhmann offre quatre apports majeurs sur la nature et la fonction des épisodes stratégiques. Premièrement, les épisodes stratégiques, loin d'être des événements exceptionnels, font partie intégrante de la vie organisationnelle : ce sont des routines organisationnelles. Deuxièmement, les épisodes stratégiques permettent non seulement de changer les stratégies mais aussi de les

¹ *Ibid.*: "Luhmann (1990) argues that is the *structures* of communication that are different."

confirmer et de les renforcer. Dans ce sens, les auteurs affirment que la stratégie réside aussi dans la stabilité et l'orientation de l'organisation et que le non-changement n'est pas un échec (*Ibid.*, p.187). Troisièmement, les épisodes stratégiques, par la participation du management opérationnel à ces épisodes routiniers, formels et informels, permettent à ces managers d'échapper aux contraintes de leurs propres structures et de s'engager dans la pratique de la stratégie. Enfin, quatrième, la théorie de Luhmann permet de mieux appréhender la relation entre la stratégie organisationnelle et les pratiques des stratégestes. Selon Hendry et Seidl (2003), le lien entre la stratégie organisationnelle et les pratiques des stratégestes réside dans le management opérationnel. Selon eux, c'est seulement à travers les épisodes, en échappant à leurs routines opérationnelles, que les managers pourront engager une conversation efficace avec les stratégestes. En effet, si les stratégestes, loin des structures et routines organisationnelles, sont à même de réfléchir de manière critique sur ces structures et ainsi de faire de la stratégie, leur système de communication est lui aussi dissocié de celui du système opérationnel. Leurs résultats sont alors difficilement transmissibles à l'ensemble de l'organisation. Ainsi, l'impact des pratiques des stratégestes sur la vie organisationnelle ne sera possible que par l'intervention du management opérationnel et sa participation à des épisodes stratégiques. (*Ibid.*, p.188)

c. Proposition d'un cadre d'analyse de la pratique de la stratégie.

Finalement, Hendry et Seidl (2003), s'appuyant sur ce dernier apport de la théorie de Luhmann, établissent un schéma permettant d'étudier la pratique de la stratégie en fonction des trois phases qui composent un épisode : l'initiation, la conduite et la terminaison. Ce cadre d'analyse permet, selon les auteurs, d'identifier tous les événements importants dans un processus de changement stratégique à travers l'analyse des différents types d'épisodes stratégiques, leur comparaison et leur enchaînement.

La première phase d'un épisode est l'*initiation*, phase qui marque le découplage de l'épisode avec l'organisation, une suspension de certaines structures et routines opérationnelles pour l'adoption de pratiques stratégiques. Les facteurs indiquant un découplage réside, comme nous l'avons signalé précédemment, dans le choix des participants, la spécification des objectifs, les limites de temps et la fréquence de l'épisode. D'autres facteurs explicitent la suspension des structures organisationnelles, tels que le code vestimentaire, la localisation de l'épisode ou la modification des interactions sociales à travers le respect ou non de l'ordre hiérarchique. Cependant, ces facteurs ne peuvent suspendre à eux seuls les routines

opérationnelles ; ce sont des facilitateurs qui aident l'organisation à établir des routines temporaires appropriées à la réflexion stratégique (*Ibid.*, p.190). Selon Hendry et Seidl, « *la séparation spatiale et physique de l'épisode renforce la séparation temporelle* »¹ (p.189), c'est-à-dire que les structures organisationnelles sont d'autant plus clairement suspendues et le changement de contexte d'autant plus marqué et légitimé, que les épisodes se déroulent à l'extérieur de l'organisation et qu'ils sont précédés, par exemple, d'un dîner et d'une nuit sur place. Le retour à la « normalité », au site, aux vêtements et aux modes de communication « normaux », marque alors clairement la fin temporelle d'un épisode.

La deuxième phase d'analyse proposée par Hendry et Seidl (2003) est la *terminaison* (*Ibid.*, p.190). Cette phase marque la fin de l'épisode *via* le re-couplage de l'épisode avec l'organisation. Ainsi, tout comme lors de la phase d'initiation, à la fin de l'épisode, la séparation entre ce dernier et l'organisation est visible. Cependant, si la séparation entre l'épisode et l'organisation rend la réflexion stratégique possible, il est important que, à la fin de l'épisode, les pratiques et routines de l'organisation soient maintenues. L'épisode doit donc créer les conditions nécessaires à un re-couplage. Dans ce sens, l'établissement d'objectifs et d'un temps appropriés à l'épisode est essentiel. Ces éléments vont en effet contraindre l'épisode et limiter les écarts potentiels entre l'organisation et l'épisode qui, s'ils sont trop importants, risqueraient de rendre inadéquate la réflexion stratégique. Inversement, si les contraintes sont trop fortes, la réflexion stratégique risque d'être trop limitée et inefficace. Il est donc important de trouver un juste équilibre.

La troisième phase d'un épisode, celle de la *conduite*, est essentielle pour l'étude des micro-pratiques de la fabrique de la stratégie. L'objectif est ici d'étudier les discours et les types de réflexion à l'œuvre dans l'épisode. En effet, l'efficacité de l'épisode dépendra de la manière dont celui-ci développe des structures et routines propres, en recourant explicitement ou plus subtilement à des facilitateurs externes qui permettent un retour sur ces routines. L'épisode doit notamment développer une structure discursive dans laquelle les participants peuvent communiquer efficacement. Selon Hendry et Seidl, cette innovation discursive pourrait venir du lien créé, *via* l'épisode, entre les stratégestes et le management opérationnel ou de leurs expériences extra-organisationnelles. En outre, Hendry et Seidl (2003, p.191) soulignent l'importance de la fonction rituelle des épisodes stratégiques. Au-delà d'une différenciation entre les structures et routines de l'organisation par l'adoption de ses propres routines et

¹ HENDRY J. & SEIDL D. (2003, p.189): "From a theoretical point of view, moreover, the physical and spatial separation of the episode (in terms of location, dress and communicative norms) reinforces the temporal separation."

structures (spatiales, temporelles et hiérarchiques), l'épisode peut également servir une fonction rituelle visant à communiquer pour favoriser l'adhésion et rassurer les autres parties de l'organisation.

1.3.1.2. Les réunions comme épisodes stratégiques. (Jarzabkowski & Seidl, 2006)

Jarzabkowski et Seidl (2006) étudient les caractéristiques spécifiques des réunions stratégiques, les différentes formes qu'elles prennent et leurs relations afin de comprendre comment ces réunions, en tant qu'épisodes stratégiques, impacte la stratégie organisationnelle. Selon Jarzabkowski et Seidl, une réunion est un épisode car elle a un début et une fin clairement définis, dans le temps et dans l'espace, qui vont guider les communications. Au début de la réunion, certaines structures organisationnelles sont temporairement suspendues, puis réinstaurées à la fin, permettant la stabilisation ou le changement des orientations stratégiques. Le travail de Jarzabkowski et Seidl (2006) s'appuie sur une étude longitudinale et l'observation de 51 réunions formelles, reconnues comme stratégiques par les participants, dans trois universités britanniques. Développant les travaux de Hendry et Seidl (2003), les auteurs cherchent, dans un premier temps, à identifier les caractéristiques spécifiques de l'initiation, de la conduite et de la terminaison et leurs impacts sur la suspension des structures organisationnelles (a). Afin d'analyser le degré de suspension des structures organisationnelles, les auteurs ont plus spécifiquement étudié les relations d'autorité, les relations hiérarchiques et l'espace de travail dans lequel se situe la réunion. Ils ont ainsi distingué trois catégories de réunions : celles qui suspendent largement les structures organisationnelles, celles qui oscillent entre suspension et maintien des structures organisationnelles et celles qui maintiennent largement les structures organisationnelles. Ayant défini les caractéristiques des réunions observées et leur impact sur la suspension des structures organisationnelles, Jarzabkowski et Seidl ont, dans un second temps, étudié les implications des réunions stratégiques et de leur enchaînement sur la stabilisation ou la déstabilisation des orientations stratégiques existantes de l'organisation (b) et proposé une taxinomie des réunions stratégiques (c).

a. Les caractéristiques spécifiques des réunions stratégiques.

L'initiation.

Lors de la phase d'initiation, les auteurs identifient quatre caractéristiques principales relatives à l'environnement de la réunion, aux participants, à l'établissement et à la gestion de l'ordre du jour et à la nature de la réunion (ouverte ou fermée).

La première caractéristique identifiée est que les réunions stratégiques se situent en dehors de l'environnement de travail habituel dans lequel les acteurs évoluent, ce qui permet un découplage avec les activités quotidiennes de l'organisation et la création d'un nouveau contexte physique et social. Cependant, si certaines structures organisationnelles sont suspendues, d'autres sont renforcées. En effet, les réunions se déroulent dans des salles de réunions dans lesquelles les cadres dirigeants ont l'habitude d'évoluer. Ainsi, les cadres dirigeants sont privilégiés et leurs routines renforcées.

La deuxième caractéristique de l'initiation d'une réunion stratégique réside dans le rassemblement de certains acteurs – et l'exclusion d'autres – qui n'ont pas nécessairement l'habitude d'interagir ensemble. Cependant, si les structures et routines quotidiennes sont suspendues pour la plupart des acteurs, là encore, les cadres dirigeants font exception. En effet, les auteurs constatent qu'il y a toujours plusieurs membres de l'équipe dirigeante dans les réunions stratégiques. Les cadres dirigeants sont donc à nouveau privilégiés dans ce type de réunion car ils ont l'habitude d'interagir ensemble : leurs pratiques et routines quotidiennes sont renforcées.

La troisième caractéristique repose sur l'établissement et la direction de l'ordre du jour de la réunion. Si l'ordre du jour formalise le début d'une réunion et marque un découplage entre les questions quotidiennes et la réflexion sur la stratégie de l'organisation, retenant certains sujets et en excluant d'autres, il favorise à nouveau l'équipe dirigeante puisque c'est elle qui va établir l'ordre du jour et, le plus souvent, en assurer, en diriger le déroulement.

Cependant, selon les auteurs, la suspension des structures organisationnelles peut être plus ou moins grande en fonction de la nature de la réunion – ouverte ou fermée –, types de réunions qui constituent la quatrième caractéristique de la phase d'initiation. Dans les réunions ouvertes, l'ordre du jour, établi par l'équipe dirigeante, donne au dirigeant de la réunion un fort contrôle sur la structure et le contenu de l'épisode. Dans ce sens, les relations d'autorité existantes sont renforcées. En outre, la hiérarchie organisationnelle est maintenue et les structures organisationnelles ne sont donc que partiellement suspendues. Au contraire, dans

les réunions fermées, auxquelles participent seulement les membres de l'équipe dirigeante, l'ordre du jour est moins formalisé. Par ailleurs, il n'influence que peu le déroulement de la réunion : son contrôle sur la réunion est limité. De plus, l'équipe dirigeante ne pouvant considérer les autres membres de l'organisation dans leurs interactions, les structures organisationnelles quotidiennes sont largement suspendues. Ainsi, la réflexion stratégique est favorisée. Cependant, Jarzabkowski et Seidl insistent sur le fait que, si les réunions fermées permettent de proposer un certain nombre d'alternatives stratégiques, celles-ci ne pourront être validées et re-couplées à l'organisation qu'à travers une réunion ouverte. Il existe donc un lien fort entre réunion ouverte et réunion fermée.

La conduite.

Lors de la conduite de la réunion, Jarzabkowski et Seidl (2006) ont étudié la fonction de la parole, plus exactement de la prise de parole (*“turn-taking”*). Ils ont alors identifié trois caractéristiques de la conduite, – la discussion libre, la discussion libre restreinte et la discussion restreinte –, qui découlent de l'autorité plus ou moins forte du dirigeant de la réunion sur le contrôle de la discussion.

Lors d'une discussion libre (*“free discussion”*), le dirigeant relâche son autorité sur la prise de parole, permettant aux participants de discuter spontanément des points de l'ordre du jour, sans rechercher l'approbation du dirigeant : la discussion est auto-organisée. De ce fait, les structures organisationnelles sont largement suspendues. Ce mode d'interaction dominant dans les réunions fermées, plus rare dans les réunions ouvertes, a deux conséquences majeures pour la réflexion stratégique : elle encourage la confiance et favorise l'émergence d'alternatives. Les structures organisationnelles étant largement suspendues, la réflexion stratégique est favorisée, et les participants peuvent proposer des alternatives stratégiques. En outre, la discussion libre permet d'asseoir la confiance entre les participants autour des propositions. Ces deux effets de la discussion libre permettent alors aux participants de réfléchir sur la stratégie et d'augmenter la réceptivité organisationnelle qui est une composante essentielle de la déstabilisation de la stratégie.

Dans la discussion libre restreinte (*“restricted free discussion”*), qui apparaît essentiellement dans les réunions ouvertes, les structures d'autorité et la hiérarchie sont, contrairement à la discussion libre, réaffirmées à travers le contrôle du dirigeant sur le flux de la discussion. La nature auto-organisée de la discussion est restreinte et les propositions d'alternatives

stratégiques sont plus rares dans la mesure où le dirigeant de la réunion va orienter la discussion vers des propositions souhaitées.

La discussion restreinte (*“restricted discussion”*) implique une structure de réunion formelle dans laquelle le mode de parole est structuré : chaque participant est invité à parler à tour de rôle. Ce type de discussion va supprimer toute auto-organisation. Dans ce sens, il ne peut y avoir émergence de débats car, si chacun peut s’exprimer, les participants doivent attendre leur tour de parole. L’émergence de propositions sera alors extrêmement réduite, voire inexistante. Ce mode d’interaction, dominant dans les réunions ouvertes, qui réaffirme largement les structures d’autorité organisationnelles et bloque l’émergence de proposition, implique ainsi une stabilisation des orientations stratégiques.

La terminaison.

En ce qui concerne la phase de terminaison de la réunion, Jarzabkowski et Seidl (2006) ont étudié la « résolution » des alternatives proposées lors de la réunion et leur réintroduction dans l’organisation, leur re-couplage aux structures organisationnelles quotidiennes. Les auteurs soulèvent alors l’importance de l’inscription de ces propositions dans un compte-rendu, composant essentiel de la mémoire de l’épisode. En outre, en fonction du degré de résolution des propositions, un compte-rendu favorise soit l’approfondissement des propositions non résolues dans d’autres réunions, soit, lorsqu’elles sont résolues, leur re-couplage à l’organisation.

Dans le cas de la non-résolution des propositions, la terminaison de l’épisode implique la construction de ponts avec d’autres épisodes (*“building bridges to other episodes”*) à travers deux mécanismes : la constitution de groupes de travail (*“working groups”*), qui permettent le développement des propositions durant plusieurs réunions, et la re-planification (*“rescheduling”*) de la discussion dans un autre épisode, qui consiste à reporter la décision jusqu’à l’obtention d’informations complémentaires et nécessaires. Ces mécanismes de terminaison sont extrêmement importants dans la mesure où ils permettent de soutenir les propositions et, ainsi, d’augmenter la probabilité que les alternatives soient développées et déstabilisent éventuellement les orientations stratégiques existantes.

Dans le cas où une alternative est validée, son re-couplage à l’organisation (*“re-coupling to the organization”*) peut s’effectuer de deux manières : par le vote (*“voting”*) ou par l’orchestration du re-couplage (*“stage-managing re-coupling”*). Lorsque les groupes de travail ou le report des réunions ne permettent pas, à eux seuls, de prendre une décision sur les

alternatives proposées, les auteurs constatent que le vote apparaît comme un mécanisme efficace de terminaison, bien qu'il tende vers la non-sélection de l'alternative. Selon les auteurs, le recours au vote s'inscrit dans un cadre de faible réceptivité organisationnelle. Afin d'augmenter la réceptivité organisationnelle et ainsi favoriser le re-couplage avec le reste de l'organisation, l'orchestration apparaît, selon les auteurs, comme un mécanisme efficace. La plupart des membres de l'organisation ne participant pas à la série de réunions qui marque le développement de l'alternative proposée, l'orchestration de sa présentation à l'ensemble de l'organisation permet d'augmenter les chances que le contexte organisationnel soit réceptif et donc les chances de déstabilisation de la stratégie existante. La réceptivité de l'organisation et la manière dont sont introduites les alternatives proposées dans l'organisation ont alors un impact fort sur la stabilisation ou la déstabilisation des orientations stratégiques.

L'étude de ces caractéristiques permet aux auteurs de classer les épisodes stratégiques en fonction de la plus ou moins grande suspension des structures organisationnelles qu'ils impliquent. Ainsi, les épisodes qui suspendent largement les structures organisationnelles sont, du fait de la nature auto-organisée de la discussion, les réunions fermées, les réunions ouvertes avec une discussion libre et les groupes de travail formés pour développer les alternatives proposées. A l'opposé, les réunions ouvertes avec une discussion restreinte réaffirment fortement les structures organisationnelles. Entre ces deux types de réunions, les auteurs identifient des épisodes qui oscillent entre suspension et réaffirmation des structures organisationnelles : les réunions ouvertes avec une discussion libre restreinte.

b. Analyse du lien entre les réunions et l'évolution des propositions stratégiques.

Une fois définies les caractéristiques des réunions stratégiques, Jarzabkowski et Seidl (2006), à travers une analyse chronologique narrative des épisodes et des flux d'alternatives proposées, ont mis en avant les liens entre les épisodes, les propositions et l'impact des alternatives proposées sur la stabilisation ou la déstabilisation de la stratégie organisationnelle. Les auteurs identifient ainsi trois phases par lesquelles passent les alternatives proposées : la proposition, le développement lors d'épisodes suivants et la sélection d'une alternative, qui se traduit par son acceptation et son re-couplage avec l'organisation, ou sa non-sélection, son abandon. Les auteurs soutiennent ainsi que les épisodes sont un mécanisme micro-évolutionnaire de la fabrique de la stratégie qui permettent

de suivre, à un niveau microscopique, les évolutions des alternatives stratégiques depuis leur proposition jusqu'à leur sélection ou non-sélection.

Selon Hendry et Seidl (2003), la suspension des structures organisationnelles favorise la réflexion stratégique et la proposition d'alternatives stratégiques. Les travaux de Jarzabkowski et Seidl (2006) confirment, en la relativisant, cette proposition. Selon leurs observations, la proposition d'alternatives stratégiques se produit dans les réunions avec une discussion libre, que ces réunions soient fermées ou ouvertes. En effet, ces réunions permettent une suspension temporaire des structures organisationnelles, *via* un ordre du jour souple et le relâchement de l'autorité hiérarchique dans le cas des réunions fermées et *via* la nature auto-organisée de la discussion dans le cas des réunions ouvertes. Néanmoins, ces réunions ne suffisent pas à déstabiliser la stratégie organisationnelle existante. Il est nécessaire que les propositions soient développées et donc que des ponts soient construits avec d'autres épisodes. Ainsi, ces réunions sont liées à d'autres réunions de manière séquentielle.

Le développement des propositions passe ainsi par la construction de ponts qui, comme nous l'avons signalé précédemment, se traduit par la constitution de groupes de travail ou la re-planification d'autres réunions ouvertes, dans lesquels le mode d'interaction est la discussion libre, ce qui permet la suspension des structures organisationnelles. En effet, les groupes de travail, comme les réunions ouvertes, réunissent des personnes qui ne travaillent habituellement pas ensemble autour d'un sujet particulier qui requiert leur interaction jusqu'à l'accomplissement de la tâche pour laquelle ils ont été constitués. Dans ce sens, les groupes de travail suspendent les structures organisationnelles et permettent le développement de propositions, développement poursuivis itérativement dans des réunions ouvertes.

En ce qui concerne, la sélection ou non-sélection des alternatives stratégiques, et leur réintroduction dans l'organisation, à travers le vote ou l'orchestration, elle se situera dans une réunion ouverte avec une discussion restreinte les alternatives proposées étant placées à l'ordre du jour. Ces réunions, si elles ne suspendent pas les structures organisationnelles, vont permettre de valider les alternatives et de les inscrire dans l'organisation. Elles vont de plus permettre d'indiquer le degré de réceptivité du contexte. Les auteurs notent que si la proposition a été développée au cours d'épisodes durant lesquels la discussion était libre et le contexte organisationnel pris en compte, alors la réceptivité organisationnelle sera élevée. Dans ce cas, le re-couplage organisationnel sera orchestré à travers une réunion ouverte avec une discussion restreinte durant laquelle l'alternative sélectionnée sera présentée. La déstabilisation de la stratégie existante est alors probable. Au contraire, si la proposition n'a

pas été développée, construite, au cours d'une série d'épisodes dans lesquels le contexte organisationnel est pris en compte, alors il est probable que la réceptivité organisationnelle soit faible. Dans ce cas, l'organisation recourra à des mécanismes tels que le vote pour valider ou non l'alternative proposée. Dans leur étude, Jarzabkowski et Seidl (2006) constatent que, dans les deux cas étudiés, le vote aboutit à la non-sélection de la proposition ; le vote ne permet donc pas de déstabiliser la stratégie existante, il la confirme.

Si les réunions fermées et ouvertes avec une discussion libre permettent la proposition d'alternatives stratégiques, les groupes de travail et les réunions ouvertes avec une discussion libre leur développement et les réunions ouvertes avec une discussion restreinte leur sélection ou non-sélection, les réunions ouvertes avec une discussion libre restreinte sont ambiguës. En effet, ces réunions suspendent les structures organisationnelles, du fait de leur ouverture, tout en les réaffirmant, la nature auto-organisée de la discussion étant restreinte par l'autorité du dirigeant sur la conversation. Ainsi, si ce type de réunions ne permet pas de faire émerger des alternatives, il peut participer, en s'inscrivant dans une série d'épisodes, au développement d'une alternative et à sa validation. Cependant, les auteurs indiquent que, la suspension de la structure organisationnelle n'étant pas suffisante pour soutenir la confiance dans la proposition, les alternatives proposées sont souvent rejetées et les orientations stratégiques existantes stabilisées.

c. Proposition d'une taxinomie des réunions stratégiques.

Cette analyse permet ainsi aux auteurs de proposer une taxinomie des réunions stratégiques en fonction du degré de suspension des structures organisationnelles, suspension déterminées par les caractéristiques spécifiques des phases d'initiation, de conduite et de terminaison, et du rôle de cette suspension dans la proposition, le développement et la sélection des alternatives, sélection qui permet la déstabilisation ou le maintien des orientations stratégiques. Plus la suspensions des structures organisationnelles, permise par les caractéristiques spécifiques des phases d'initiation, de conduite et de terminaison des épisodes stratégiques, est grande, plus la proposition d'alternatives stratégiques est probable. De même, une plus grande suspension des structures organisationnelles permet, si elle est accompagnée d'une série d'épisodes liés entre eux, le développement des alternatives stratégiques et favorise les chances de sélection. En revanche, le re-couplage à l'organisation nécessite une suspension plus basse des structures organisationnelles afin d'augmenter la réceptivité organisationnelle et ainsi de favoriser la

déstabilisation de la stratégie existante. Le tableau ci-après, traduction du tableau de Jarzabkowski et Seidl (2006, p.43), synthétise les types de réunions stratégiques et leur rôle dans la proposition, le développement et la sélection des alternatives.

Tableau 2 - Typologie des réunions stratégiques.

Type de réunion	Suspension des structures organisationnelles	Rôle dans la proposition, le développement et la sélection d'alternatives aux orientations stratégiques existantes
1. Réunion fermée	Structures organisationnelles largement suspendues.	• Des alternatives peuvent être proposées. • Des ponts avec d'autres épisodes doivent être établis pour développer les alternatives : ○ Introduire l'alternative dans l'ordre du jour d'une réunion ouverte.
2. Réunion ouverte durant une discussion libre	Structures organisationnelles largement suspendues.	• Des alternatives peuvent être proposées. • Des ponts avec d'autres épisodes doivent être établis pour développer les alternatives : ○ Re-planifier une autre réunion ; ○ Etablir un groupe de travail.
3. Groupe de travail	Structures organisationnelles largement suspendues.	• Les alternatives proposées sont développées. • Les alternatives proposées sont réintroduites périodiquement dans des réunions ouvertes où : ○ Elles peuvent poursuivre leur processus de développement, grâce à l'action ou la décision du groupe de travail de proposer l'alternative au reste de l'organisation ; ○ Elles peuvent être non-sélectionnées sans aucun développement supplémentaire.
4. Réunion ouverte avec une discussion libre restreinte	Structures organisationnelles réaffirmées à l'arrière-plan de la discussion. (<i>Oscillation entre suspension et réaffirmation</i>)	• Il n'y a probablement pas de proposition d'alternatives, le format de la réunion n'y étant pas réceptif. • Les alternatives, sans un développement supplémentaire, ne seront probablement pas sélectionnées, ou alors la décision de les sélectionner ou non sera reportée dans une dernière réunion.
5. Réunion ouverte durant une discussion restreinte	Structures organisationnelles réaffirmées.	• Les variations proposées sont introduites dans l'organisation, le mécanisme de terminaison, de leur sélection, dépendant de la réceptivité du contexte : ○ Le vote indique une réceptivité basse et tend à la non-sélection de l'alternative (<i>et ainsi à la stabilisation de la stratégie existante</i>) ; ○ L'orchestration du re-couplage indique une plus grande réceptivité et tend à la sélection de l'alternative (<i>et ainsi à la déstabilisation de la stratégie existante</i>).

Source : JARZABKOWSKI & SEIDL, 2006, p.43

“Types of meetings in proposing, developing and selecting variations.”

Ces études sur les réunions en tant qu'épisodes stratégiques montrent l'intérêt de leur étude pour la compréhension du processus de fabrique de la stratégie et explicitent les conditions, les caractéristiques, qui favorisent le faire stratégique. Cependant, ces études éclairent mal sur le rôle des acteurs dans cette fabrique, sur les micro-actions des acteurs et, notamment, les pratiques communicationnelles, qui font que ces réunions participent à l'élaboration de la stratégie. Les travaux de Schwartzman et Boden, que nous allons présenter dans le point suivant, fournissent alors des pistes à exploiter et justifient de la nécessité d'analyser les réunions en profondeur.

1.3.2. Les réunions comme objet d'analyse : définition et enjeux.

Schwartzman (1986, 1987) soutient que les réunions doivent être l'objet des recherches et non plus être utilisées seulement comme outil d'analyse, notamment dans les recherches sur la dynamique de groupe ou la prise de décision. Par ailleurs, Schwartzman constate que les réunions ont souvent été décrites comme un symptôme des maux de l'organisation, comme le symbole de la « *mal organisation* » (1987, p.272), qu'ils s'agissent de problèmes relatifs au leadership, aux conflits d'intérêts, au manque de définition des rôles ou à la communication. A l'inverse, les réunions sont également une réponse à ces maux, un moyen de guérir les maux de l'organisation dans la mesure où elles permettent d'encourager la communication ouverte entre la direction et les employés, où elles sont une technique de management tels les cercles de qualité. Dans ce sens, les réunions deviennent un objet d'étude en tant qu'outil de management qu'il s'agit de rendre efficace. En effet, les chercheurs et consultants, de même que les acteurs dans l'organisation, considèrent que « *la plupart des réunions dans la plupart des organisations sont inefficaces, improductives, ineptes, chaotiques, incompetentes, gaspilleuse, ridicules, ennuyeuses, fastidieuses, stupides et ainsi de suite* ». Par ailleurs, « *ils suggèrent que la solution à ces problèmes est soit de structurer davantage la réunion à l'aide de procédures, soit de faire plus attention aux dynamiques de groupe* » (1986, p.238). « *Malheureusement, si ces approches se centrent directement sur la forme des réunions, elles affirment également que les réunions révèlent de manière transparente les problèmes dans l'organisation ou que les réunions sont naturellement inefficaces, improductives, etc., et qu'il y a un besoin urgent de les améliorer* » (1986, p.239). Schwartzman affirme alors qu'il est

nécessaire de considérer les réunions comme un objet d'étude et de comprendre comment les individus utilisent les réunions dans les organisations (*Ibid.*). En effet, si les réunions occupent une place centrale dans l'organisation, en termes de temps et d'énergie, si elles restent des outils de management nécessaires malgré toutes les critiques qui leurs sont adressées, « *alors elles doivent servir à quelque chose* »¹ (*Ibid.*, p.243). Schwartzman propose alors d'étudier les réunions en tant que telles. Après avoir défini les réunions (1.3.2.1.), nous en présenterons le fonctionnement en distinguant les différentes phases qui constituent le déroulement des réunions (1.3.2.2.). Nous mettrons alors en évidence la manière dont elles reflètent l'organisation (1.3.2.3.).

1.3.2.1. Définition et classification des réunions.

Jarzabkowski et Seidl (2006, p.7), en s'appuyant sur les travaux de Boden (1994) et Schwartzman (1986, p.241 ; 1987, p.274), définissent une réunion « *comme un rassemblement planifié de trois personnes ou plus autour d'un sujet apparemment relatif à certains aspects d'une fonction organisationnelle ou de groupe. Les réunions sont distinctes des rencontres fortuites ; elles ont un but organisationnel, elles impliquent une communication multi-parties et sont considérées comme épisodiques car elles associent certains acteurs et objets dans un espace et un temps spécifiques, tandis qu'elles en excluent d'autres.* »² Les réunions sont un processus social, des lieux d'interactions en face-à-face entre des individus et des objets dans lesquels le langage prend une forme spécifique dans la mesure où il est à la fois occasionné par le contexte et où il constitue, accompli, ce même contexte (Boden, p.82). Par ailleurs, les réunions organisent le temps et l'espace de plusieurs manières. D'une part, elles sont inscrites dans le rythme de l'organisation. D'autre part, elles ont leur propre place dans le temps et l'espace organisationnel, une durée et une situation, qui peut être liée à leur importance relative dans l'organisation. Les réunions peuvent prendre des formes variables mais, comme le langage, sont structurées de manière routinière (Boden, p.83).

¹ SCHWARTZMAN (1986, p.243): "Groups and organizations persist in holding meetings – so meetings must do something."

² JARZABKOWSKI & SEIDL (2006, p.7): "A meeting is defined as planned gathering of three or more people who assemble for a purpose that is ostensibly related to some aspect of organizational or group function (Boden, 1994 ; Schwartzman, 1989). Meetings are distinct from causal encounters; they have an organizational purpose, involve multi-party talk and are considered episodic because they bracket in some actors and issues during a particular space and time, whilst bracketing out others (Boden, 1994; Schwartzman, 1989)."

Schwartzman identifie deux types de réunions (Tableau 3) – les réunions programmées et les réunions non programmées – fonction de leur degré de formalisation, de leur temporalité et de leur représentation (1986, p.242).

Tableau 3 - Typologie des réunions selon Schwartzman (1986, p.242)

	<i>Réunion non programmée</i>	<i>Réunion programmée</i>
Temps	Pas de délais	Délai
Formalisation	Faible	Elevée
Représentation	Non formellement responsable d'un autre groupe.	Formellement responsable ou souveraine

Selon la définition de Schwartzman (1986), les réunions programmées sont formalisées : un ordre du jour est préalablement défini, le temps de la réunion est prédéfini. Par ailleurs, ces réunions sont souvent régulières et réunissent les mêmes acteurs. Enfin, ces réunions, telles les comités de direction, les réunions de directeurs de division, les réunions d'associations de professionnels, sont « responsables » dans la mesure où elles ont souvent pour objet la coordination des groupes dans l'organisation ou le partage d'informations et sont reconnues de tous, des participants comme des non participants. Les réunions non programmées quant à elle sont faiblement formalisées et la parole est faiblement régulée par le « directeur » de la réunion. Par ailleurs, ces réunions ne sont pas « responsables » des autres groupes ; les participants n'ont généralement pas de compte-rendu à faire à d'autres groupes. Les réunions non programmées sont souvent spontanées, organisées rapidement pour faire face à une crise ou échanger des informations et réunissent, la plupart du temps, un plus petit nombre de personnes que les réunions programmées.

Boden (1994) propose quant à elle de distinguer les réunions formelles des réunions informelles. Cette distinction repose sur la distinction entre le contexte de la réunion et les procédures de prise de parole lors de ces réunions (*Ibid.*, p.83). En effet, si l'organisation de la prise de parole transparaît dans la classification de Schwartzman, la distinction n'est pas franche. Si Schwartzman précise que, le plus souvent, la parole est faiblement régulée dans les réunions non programmées, cette caractéristique n'est pas incluse dans sa classification. Or le langage est au cœur de la réunion en ce qu'il est à la fois constitué et constituant. Boden propose donc une classification qui repose sur la forme prise par le langage dans les réunions. Les réunions formelles sont officiellement organisées, ont une composition définie (les participants sont les mêmes), suivent un ordre du jour préalablement fixé et annoncé, et sont

dirigées par une personne désignée. Elles se déroulent souvent à un intervalle de temps régulier, au même moment de la journée ou de la semaine. En outre, la prise de parole est directe et restreinte, organisée par le « directeur » de la réunion qui a la responsabilité de donner, de passer, la parole aux uns et aux autres (*Ibid.*, p.85). Par ailleurs, les réunions formelles réunissent souvent un grand nombre de personnes. Boden précise que si le processus de décision apparaît comme le résultat d'un consensus démocratique, les décisions de la vie quotidienne ne sont que rarement prises dans les grandes réunions formelles (*Ibid.*, p.86). Dans ce sens, « *les réunions sont des formes expressives qui servent des fonctions expressives plus qu'elles ne servent des fonctions instrumentales* » (Schwartzman, 1986, p.244). Les réunions informelles sont souvent plus petites et ont généralement pour objet les tâches ou les décisions. Les participants ne sont pas fixes et il est rare qu'une personne soit désignée pour diriger la réunion. Enfin, les réunions informelles ont rarement un ordre du jour établi et écrit (Boden, 1994, p.87).

1.3.2.2. L'analyse du déroulement des réunions révèle la structure organisationnelle.

Afin de comprendre à quoi servent les réunions, d'analyser la manière dont elles contrôlent et structurent l'organisation et influencent les individus (Schwartzman, 1987, p.276), Boden et Schwartzman proposent d'en étudier le déroulement. Quel que soit le type de réunion, Boden précise qu'elles sont toutes inscrites dans le temps et l'espace et suivent toutes le même déroulement : elles ont toutes un début, un milieu et une fin (Boden, 1994, p.87). Schwartzman ajoute une étape, celle de la planification, de la négociation de la réunion. Les auteurs étudient alors, à travers une analyse des conversations des acteurs, ces quatre phases et ce qu'elles révèlent. Ainsi, selon les travaux de Schwartzman (1986, p.244), la négociation de la réunion révèle le statut des individus dans l'organisation, non seulement aux autres mais également aux individus eux-mêmes : certains sont indispensables à la réunion et ont le pouvoir de placer et déplacer les réunions, d'autres le sont moins et la négociation de la réunion, voire la réunion elle-même, peut se faire sans eux. Par ailleurs, Schwartzman (1987, p.280) précise que « *les réunions structurent le temps des individus* » dans la mesure où ils organisent leur agenda en fonction des réunions et de leur importance.

En ce qui concerne le début et la fin de la réunion, les arrivées et les départs informent sur les statuts et les relations sociales tout en créant des occasions pour les individus de déjouer ces statuts (Schwartzman, 1987, p.280). Le début de la réunion peut être retardé car un individu

considéré comme indispensable à la réunion n'est pas encore présent ou parce que le quorum fixé officieusement n'est pas atteint. De même, la fin de la réunion peut être hâtée par le départ d'un individu considéré comme indispensable, notamment dans le cas des réunions informelles (Boden, 1994). Cependant, les statuts peuvent également être déjoués, celui qui arrive au moment du commencement de la réunion pouvant donner l'impression que la réunion comment à cause de lui. Par ailleurs, Boden et Schwartzman, de même que Mintzberg (1984), notent que l'avant et l'après-réunion, les moments qui encadrent la réunion, peuvent être le théâtre de mini-réunions dans lesquelles l'information, qui n'en est pas pour autant moins importante, est échangée de manière plus informelle. Selon Mintzberg (1984, p.66), ces moments sont « *un outil de communication très puissant* » qui permettent au cadre d'obtenir des renseignements essentiels. En outre, ces moments, qui sont l'occasion d'échanger des informations « sérieuses », mais également des informations plus générales, des anecdotes, des rumeurs, des critiques et des blagues, révèlent, notamment, les affinités. Enfin, selon Schwartzman, l'après-réunion est le moment durant lequel « *la réunion est objectivée et devient une évidence tangible de l'activité ou de l'inactivité organisationnelle* » (1987, p.293) dans la mesure où c'est « *la réunion et ses dynamiques qui conduit [les acteurs] à une décision ou une action* » (1986, p.248).

Le déroulement de la réunion est marqué par l'organisation de la parole, entre les participants et autour de l'ordre du jour. L'ouverture de la réunion marque une rupture entre les multiples conversations de l'avant-réunion pour les réunir en un seul flux d'interactions (Boden, 1994, p.100). Le flux des conversations est ainsi contraint pour n'en former qu'un dans la réunion. Durant la réunion, l'organisation de la parole varie en fonction de la formalisation de la réunion. Boden montre que lors des réunions informelles, l'organisation de la parole peut être définie comme une conversation : chacun prend la parole quand il le souhaite et les interventions ne sont pas « minutées », restreintes. En revanche, dans les réunions formelles, réunions le plus souvent dirigées par une personne désignée, la prise de parole est davantage organisée. Le dirigeant de la réunion donne la parole au uns et aux autres, gère l'ordre du jour établi, les transitions entre les points de l'ordre du jour et entre les prises de parole, l'objectif étant de traiter l'ensemble des points de l'ordre du jour selon l'ordre prédéfini et dans le temps imparti. Néanmoins, malgré la formalisation de la réunion, des conversations peuvent émerger. Dans ce sens, l'organisation de la parole dans les réunions, qu'elles soient formelles ou informelles, crée la possibilité pour les individus et les groupes de discuter (Schwartzman,

1986, p.246). Par ailleurs, ces discussions révèlent les accords et désaccords et dessinent les relations sociales (*Ibid.*).

Finalement, la réunion, en ce qu'elle facilite la discussion, par la réunion d'un plus ou moins grand nombre d'individus en un même lieu et autour d'un même sujet, est un moyen de mettre en jeu et de réaffirmer les amitiés et relations de confiance, les relations de pouvoir ou les statuts, et ce devant témoins. Ainsi, Schwartzman (1987, p.282) soutient que « *les relations sociales sont inscrites dans la réunion et rendues légitimes* » et que les éventuels conflits sont le reflet de ceux existants dans le groupe ou l'organisation. En effet, les réunions, parce qu'elles sont souvent le seul contexte qui crée ces liens, symbolisent l'organisation (Schwartzman, 1986, p.247).

1.3.2.3. Les réunions sont le reflet de l'organisation.

Schwartzman (1986, p.250) affirme que « *les réunions sont des symboles sociaux importants* » parce qu'elles sont l'organisation "*write in small*" : les réunions sont une forme sociale qui constitue et reconstitue l'organisation à travers le temps, à travers lesquelles l'organisation se crée et se maintient. En effet, « *les réunions sont une forme importante de création de sens pour les organisations* » car elles définissent, représentent voire même reproduisent les structures et relations sociales (Schwartzman, 1987, p.288). Schwartzman (1986, p.250) précise que d'autres symboles existent tels les leaders individuels, un logo, un processus technologique, un bâtiment, une charte, mais que « *les réunions sont un symbole particulièrement puissant* » en ce qu'elles rassemblent une variété d'individus et de groupes pour la réalisation d'une action organisationnelle. Ainsi, les réunions rassemblent, en un même lieu et en même temps, les gens, les idées, les décisions et les résultats qui *font* l'organisation ; c'est dans le temps et l'espace clos des réunions que la structure réelle de l'organisation est créée et recrée (Boden, 1994, p.106). Schwartzman (1987, p.288) précise que « *les réunions sont une preuve majeure de l'action organisationnelle* » dans la mesure où elles sont souvent objectivées dans des comptes-rendus ou des rapports. Par ailleurs, « *les réunions sont des validateurs sociaux* » (Schwartzman, 1987, p.288). Quelle que soit la phase observée – la négociation, l'avant-réunion, le déroulement ou l'après-réunion –, la réunion requiert l'acceptation de l'ordre social et culturel existant. En effet, dans la réunion, les individus créent une série de relations sociales et marquent et renforcent leurs relations sociales avec les autres. En outre, parce que ce processus est d'ordre public, les réunions deviennent un contexte « *d'affichage et de validation des croyances culturelles* ». Dans ce

sens, la réunion, en tant que mécanisme permettant de négocier, déterminer ou affirmer le statut ou rang social des individus et leurs relations les uns par rapport aux autres dans l'organisation, devient un mécanisme de validation des relations sociales (Schwartzman, 1987, p.288-289). Enfin, Schwartzman (1986, p.252) affirme que « *les réunions sont des homéostats* », c'est-à-dire des systèmes capable d'organiser leur fonctionnement pour retrouver l'équilibre stable prédéfini, de maintenir constantes leurs conditions internes face aux modifications de l'environnement. Les réunions, en tant qu'homéostats, permettent la validation de la structure sociale actuelle et la régulation et le maintien du statu quo. Finalement, les réunions reflètent l'organisation, la produisent et la reproduisent. Dans cette perspective, les réunions sont au centre de la compréhension des systèmes sociaux organisationnels.

Il s'agit dès lors, comme le préconise Schwartzman (1986, p.249), d'examiner ce que *font* les réunions dans des organisations spécifiques, d'étudier comment les individus se servent des réunions dans leur vie organisationnelle quotidienne et comment les réunions affectent les individus. Il s'agit de montrer comment, par les conversations qui les composent, les réunions produisent l'organisation, son identité et ses actions. En effet, l'étude des interactions qui structurent la réunion permet de comprendre le fonctionnement de l'organisation-en-action. Dans cette perspective, afin d'étudier et de comprendre la fabrique de l'innovation-comme-pratiques, les réunions offre un cadre d'analyse privilégié. Il s'agit dès lors d'étudier les interactions qui structurent les réunions afin de comprendre comment, en retour, elles structurent l'innovation, d'étudier l'innovation-en-interaction.

Conclusion Chapitre 1

Depuis Weick (1979) et sa conception processuelle de l' "*organizing*", les chercheurs n'ont de cesse de faire le lien entre action et structure. Selon l' "*organizing*", « *l'organisation est un processus de construction continue ('an ongoing process') d'actions (ré)accomplies par des acteurs en interaction.* » (Giordano, 2006, p.154). Cette vision de l'organisation a conduit les chercheurs à s'intéresser « *au langage dans les activités quotidiennes en contexte routinier* » (*Ibid.*) afin de mettre à jour les mécanismes communicationnels qui constituent l'organisation. Les chercheurs ont ensuite détourné cette conception de l'organisation pour étudier la stratégie. Ainsi s'est développée une nouvelle vision de la stratégie, le "*strategizing*" qui a donné naissance à un nouveau courant de recherche, celui de la stratégie-comme-pratique. Nous inspirant de ces perspectives processuelles de l'organisation et de la stratégie, nous proposons d'étudier l' "*innovating*", l'innovation-en-pratiques, l'innovation en tant que « *processus de construction continue d'actions (ré)accomplies par des acteurs en interaction* », par les pratiques communicationnelles. Il s'agit dès lors d'identifier les pratiques communicationnelles, les rites et routines communicationnels, de la fabrique de l'innovation dans le contexte dans lequel elles se situent. Les réunions, dans la mesure où elles sont le reflet de l'organisation et où elles permettent d'accéder aux pratiques communicationnelles et aux praticiens de l'innovation, offrent alors un cadre d'analyse privilégié. Afin d'étudier les réunions et les interactions qui les structurent, Boden (1994, p.106) et Schwartzman (1987, p.274 ; 1993) recommandent l'adoption d'une perspective ethnométhodologique, la reconnaissance de la réunion comme forme significative requérant la compréhension du savoir local et du sens que les individus lui donnent dans un contexte spécifique. Les chapitres suivants s'attacheront ainsi, à travers une étude de cas, à identifier les pratiques communicationnelles présentes dans les réunions telles qu'elles participent à la fabrique de l'innovation.

Chapitre 2. Méthodologie.

Chapitre 2. Méthodologie.	91
Introduction du chapitre 2.	93
2.1. Démarche de la recherche : le recours à des méthodes qualitatives.	94
2.1.1. Le choix de l'étude de cas.	94
2.1.2. Une recherche inductive relevant de l'ethnométhodologie.	96
2.1.3. Les techniques de collecte des données.	97
2.1.3.1. <i>L'observation in situ comme stratégie de recherche.</i>	97
2.1.3.2. <i>Les entretiens et les documents.</i>	100
2.1.4. Une posture épistémologique constructionniste.	101
2.2. Recueil des données : le modèle analytique interactif.	103
2.2.1. Première période d'observation (situation ex ante) : Juin-Décembre 2006.	105
2.2.1.1. <i>La familiarisation avec le terrain.</i>	105
2.2.1.2. <i>Les entretiens préliminaires.</i>	107
2.2.1.3. <i>L'observation des réunions.</i>	109
2.2.1.4. <i>Synthèse de la première période d'observation.</i>	112
2.2.2. Deuxième période d'observation (phase d'interaction) : Janvier-Juin 2007.	113
2.2.2.1. <i>L'observation du séminaire stratégique.</i>	113
2.2.2.2. <i>Les entretiens.</i>	114
2.2.2.3. <i>L'étude de documents.</i>	116
2.2.2.4. <i>Synthèse de la deuxième période d'observation.</i>	116
2.2.3. Troisième période d'observation (situation ex post) : Juin 2007 - Janvier 2008.	118
2.2.3.1. <i>L'observation des comités de direction.</i>	118
2.2.3.2. <i>Les entretiens sur l'évolution de la gestion de projet.</i>	119
2.2.3.3. <i>Le séminaire stratégique et la sortie du terrain.</i>	120
2.2.3.4. <i>Synthèse de la troisième période d'observation.</i>	121
Conclusion de la section : Synthèse globale des données collectées.	122
2.3. Codage et analyse des données : une analyse longitudinale soutenue par une analyse de contenu.	123
2.3.1. Codage et analyse des entretiens.	124
2.3.1.1. <i>Codage des entretiens : l'analyse thématique comme type d'analyse de contenu.</i>	124
2.3.1.2. <i>Analyse des entretiens : une analyse qualitative.</i>	125
2.3.2. Codage et analyse des réunions et comités de direction.	126
Conclusion de la section : Une analyse fondée sur la théorie enracinée.	128
Conclusion du chapitre 2.	129

Introduction du chapitre 2.

L'objet de ce chapitre est de présenter la méthodologie de recherche suivie. Le cadre méthodologique proposé a évolué au fil du temps se construisant à mesure que la recherche avançait avec pour objectif permanent d'étudier les pratiques de la stratégie et, plus spécifiquement, les pratiques langagières d'une stratégie fondée sur l'innovation. Afin d'explicitier les choix méthodologiques, le chapitre se divise en trois sections. La première section vise à présenter la démarche de la recherche (2.1.). Au regard de l'objet de recherche étudié, nous justifierons le recours à des méthodes qualitatives et, plus particulièrement, à l'étude de cas. Par ailleurs, la nature de l'objet de recherche et la construction de la problématique nous amèneront à mettre l'accent sur l'ethnométhodologie et l'observation comme méthode de recherche. Dans une deuxième section, nous développerons de manière chronologique les différentes étapes de notre recherche de terrain et préciserons les modalités du recueil des données utilisées (2.2.). Enfin, la troisième section consistera à détailler l'analyse de ces données (2.3.).

2.1. Démarche de la recherche : le recours à des méthodes qualitatives.

La première section propose de définir le design de la recherche à travers l'étude des facteurs qui ont poussé à recourir à des méthodes qualitatives. Dans un premier point, nous justifierons le choix de l'étude de cas comme méthodologie de recherche au regard de la nature de l'objet de la recherche (2.1.1.) ; outre le fait que la fabrique de l'innovation, en tant que processus, nécessite une étude longitudinale, les pratiques langagières, en tant que phénomène social et contextuel, impliquent une observation *in situ*. Dans un deuxième point, la logique inductive de ce travail et l'ethnométhodologie comme méthode de recherche seront mises en évidence (2.1.2.). Enfin, dans un troisième point, nous présenterons les techniques de collecte de données auxquelles nous avons recouru et mettrons l'accent sur l'observation comme stratégie de recherche (2.1.3.). Le développement de ces trois points amènera, pour conclure, à présenter la posture épistémologique dans laquelle ce travail s'inscrit.

2.1.1. Le choix de l'étude de cas.

L'objet de notre recherche vise à identifier les pratiques, plus particulièrement les pratiques communicationnelles, à l'œuvre dans la fabrique de l'innovation. Le courant de la stratégie-comme-pratique, dans lequel ce travail s'inscrit, considère la stratégie, d'une part, comme un processus, un phénomène dynamique, et, d'autre part, comme une construction sociale qui se réalise dans et par les interactions quotidiennes entre les acteurs.

Dans une perspective processuelle, il s'agit d'identifier « *comment et pourquoi les choses – les personnes, les organisations, les stratégies, les environnements – changent, agissent et évoluent au cours du temps, ou comment ces 'choses' sont créées, reproduites, adaptées et définies à travers des processus* » (Langley, 2007, p.271)¹. L'analyse du processus de fabrication de l'innovation nécessite alors une description détaillée des différentes activités qui le composent et de son évolution dans le temps. Dans ce sens, Langley (2007, p.277) suggère que les recherches qui intègrent des données narratives, interprétatives et qualitatives permettent de décrire les processus plus en détails. Plus spécifiquement, l'étude processuelle de l'innovation nécessite une étude longitudinale, contemporaine et/ou historique afin

¹ **LANGLEY A.** (2007, p.271): "Thus, process thinking may involve consideration of how and why things – people, organizations, strategies, environments – change, act and evolve over time or, adopting a more radical process ontology, how such "things" come or be constituted, reproduced, adapted and defined through ongoing processes."

d'observer la dynamique de sa fabrique. Par ailleurs, selon une perspective interactionniste de la communication, le contexte est indissociable du message échangé, le sens du message naissant de l'interaction, c'est-à-dire de la relation entre les acteurs et du contexte dans lequel ils se trouvent (Giordano, 1994). Selon Girin (1990, p.158), les contextes « *sont des principes (des cadres) d'interprétation pour des événements, actes, ou messages qui, sans eux, seraient ambigus ou dépourvus de sens* ». Comme le souligne Mounoud (2000, p.243), « *c'est dans le travail de contextualisation, au sens large, que peut se comprendre tout à la fois le sens des énoncés produits par des entretiens et la production d'éléments structurels qui contribuent à l'élaboration de la stratégie* ». La prise en compte de l'ensemble des éléments contextuels est alors indispensable à l'étude des pratiques conversationnelles à l'œuvre dans la fabrique de l'innovation. En outre, d'après Giddens (1987, p.173), « *le contexte relie les composants les plus intimes et les plus détaillés de l'interaction aux propriétés beaucoup plus larges de l'institutionnalisation de la vie sociale* ». Dans ce sens, il permet de lier les niveaux micro/individuel et méso/organisationnel, voire macro/environnemental, dans lesquels évoluent les pratiques. Le contexte résulte de divers paramètres : « *l'organisation de l'espace, l'environnement physique et sensoriel, les données temporelles, les processus de positionnement des individus, la nécessité de la "qualité de la relation", les normes, les processus d'expression identitaire* » (Cabin, 1999, p.85). Ainsi, le contexte dépasse le seul cadre spatio-temporel. Il se définit également par ce que Girin (1990, p.157-158) nomme « *les contextes de signification et d'action* » tels que le contexte d'expérience technique, le contexte de relations sociales, le contexte éthique ou encore le contexte d'autorité. Pour accéder aux contextes, il est alors nécessaire « *d'acquérir, avec le temps et dans l'interaction, une familiarité suffisante avec le terrain* » (Girin, 1990, p.160).

Pour ces raisons, les méthodes qualitatives apparaissent comme les plus appropriées. Une de leur « *propriété spécifique est qu'elles étudient les phénomènes dans leur cadre naturel. [...] Elles s'intéressent aux situations naturelles et spécifiques, non aux régularités a-contextuelles. Les recherches qualitatives privilégient donc une posture idiographique [...] et la profondeur de la description.* » (Giordano, 2003, p.16) Leur objet est de rechercher les significations, de comprendre des processus dans des situations uniques et/ou fortement contextualisées. Plus précisément, l'étude de cas est la méthodologie de recherche la plus adaptée. L'étude de cas est « *une enquête empirique qui étudie un phénomène contemporain dans son contexte* » (Yin, 2003, p.13) et qui, associée à une observation *in situ*, permet alors de contextualiser en profondeur la recherche. En outre, l'étude de cas « *est une stratégie de*

recherche dynamique » (Giroux, 2003, p.44) particulièrement adaptée à une recherche sur les processus puisqu'elle permet d'étudier un phénomène évolutif dans le temps (Eisenhardt, 1989 ; Van de Ven & Poole, 1990). Enfin, l'étude de cas, à travers l'observation *in situ*, permet au chercheur de se familiariser avec le terrain, de développer son empathie avec ce dernier et, ainsi, de mieux interpréter les actions et propos des acteurs.

2.1.2. Une recherche inductive relevant de l'ethnométhodologie.

La problématique de ce travail – qui vise à identifier les pratiques langagières dans la fabrique d'une stratégie fondée sur l'innovation – fut construite en deux étapes. Dans un premier temps, l'objectif était d'identifier les acteurs, circonstances et lieux vecteurs de conversations stratégiques. Dans cette perspective, une première revue de littérature a mis en évidence le rôle essentiel non seulement des dirigeants, mais aussi des cadres intermédiaires dans la fabrique de la stratégie. Alors que les interactions entre le dirigeant et les autres acteurs de l'entreprise prennent des formes multiples, il nous a semblé que les réunions constituaient un terrain d'observation privilégié – ce que la littérature a confirmé. Les réunions, identifiées par la littérature comme des épisodes pouvant, selon leurs caractéristiques, participer à la fabrique de la stratégie (Jarzabkowski et Seidl, 2006), permettent de déterminer les acteurs qui y interviennent ainsi que le contexte d'action. En outre, le choix des réunions programmées et régulières permet de relever les régularités conversationnelles et ainsi d'identifier les pratiques langagières de la fabrique de la stratégie. Par ailleurs, le choix de cette unité d'analyse fut orienté par notre terrain, les membres d'Ondulem n'étant pas pleinement satisfaits de la communication au sein de leur comité de direction malgré l'intervention d'un cabinet de consultants l'année précédente. Dans un second temps, la mise en place de la gestion de projet à Ondulem, nouvel outil visant à formaliser davantage l'innovation et à renforcer la communication au sein des comités de direction, fut un élément déclencheur qui a orienté notre analyse vers l'innovation et ses pratiques.

Ainsi, l'analyse de terrain a poussé notre recherche, tant dans le choix de la littérature que dans celui de la problématique ; ce sont les données de terrain qui ont orienté notre problématique en cherchant à comprendre quels étaient les pratiques, les rites, les modèles de communication, favorisant l'innovation. Notre démarche de recherche s'inscrit donc dans une logique inductive fondée sur l'analyse d'un cas en profondeur qui vise, à partir d'éléments

singuliers, de faits observés, à générer des apports théoriques. Plus spécifiquement, notre démarche relève de l'ethnographie. L'objectif est de « *décrire, expliquer ou comprendre un phénomène social particulier [la fabrique d'une stratégie d'innovation] dans son environnement naturel [Ondulem]* » (Royer et Zarlowski, 2007, p.147), à travers les pratiques communicationnelles quotidiennes des acteurs, pratiques indissociables du contexte dans lequel elles apparaissent. Dans cette perspective, l'ethnométhodologie, définie par Garfinkel (2007, p.64) comme « *l'étude des propriétés rationnelles des expressions indexicales et des autres pratiques en tant qu'elles sont des accomplissements contingents et continus des pratiques organisées et ingénieuses de la vie de tous les jours* », apparaît comme la méthode de recherche appropriée en ce qu'elle permet « *de rendre visibles des scènes banales* » (Ibid., p.99), d'étudier la fabrique de l'innovation « *en situation* » (Journé, 2008, p.154). L'observation, comme nous allons le développer dans le point suivant, est alors la technique privilégiée pour le recueil de données.

2.1.3. Les techniques de collecte des données.

« *Le plus souvent, l'étude de cas combine plusieurs techniques de collecte de données : l'entretien, l'observation participante et non participante, l'analyse de contenu de documents.* » Giroux (2003, p.61) Selon ces propos, nous nous sommes appliqués, tout au long de notre présence sur le terrain, à réunir des données tant primaires que secondaires à travers les trois techniques de collecte susmentionnées ; l'utilisation de ces trois techniques, qui se complètent, s'enrichissent et se confirment, permet ainsi la triangulation des données. L'observation *in situ* fut la technique de recueil de données privilégiée (2.1.3.1.). Les entretiens et documents vinrent la compléter (2.1.3.2.).

2.1.3.1. L'observation in situ comme stratégie de recherche.

L'objet de notre recherche vise à identifier les pratiques de la fabrique de l'innovation ; il s'agit « *de saisir sur le vif l'expérience des individus au quotidien* » (Groleau, 2003, p.213), de saisir leurs modes de communication et les routines organisationnelles qui structurent l'organisation. Par ailleurs, comme nous l'avons précédemment évoqué, l'étude des pratiques communicationnelles nécessite un effort de contextualisation, les situations vécues par les

acteurs et les pratiques communicationnelles n'ayant de sens et ne pouvant être comprises que dans le contexte dans lequel elles se situent. Dans cette perspective, l'observation, apparaît comme la stratégie de recherche appropriée. Selon Journé (2008, p.140), l'observation a « *une double nature technique et stratégique* » : l'observation est non seulement « *une technique de collecte de données primaires visibles et audibles* », mais aussi « *une stratégie particulière d'interaction avec le terrain [... qui] déborde le simple cadre du "voir et entendre" pour impliquer toute la personne de l'observateur* » (Ibid., p.140) qui « *devient l'outil même de la collecte de données* » (Ibid., p.142). Afin de comprendre le sens des situations observées et le contexte particulier dans lequel elles se déroulent, il est nécessaire que l'observateur aille au-delà de ce qui est visible et audible et qu'il sollicite l'ensemble de ses sens, y compris ses émotions, de manière à ressentir les événements et ainsi les interpréter en situation (Ibid., p.142-143), ce que seule une immersion relativement longue dans le terrain permet.

Dans cette méthode de recherche, le chercheur adopte soit un point de vue interne et son approche relève de l'observation participante, soit il conserve un point de vue externe et il s'agit alors d'une observation non participante. Par point de vue interne, nous entendons le fait que le chercheur occupe une place dans l'organisation étudiée. Le chercheur est présent dans l'entreprise, durant un temps plus ou moins long, et interagit avec elle ; le chercheur participe, de manière directe ou indirecte à la vie de l'organisation. Dans le cas du point de vue externe, le chercheur ne participe pas à la vie de l'entreprise. Il se contente de recueillir des données sur l'organisation, en interrogeant certains acteurs ou en étudiant des données internes, sans interférer avec le fonctionnement de l'organisation. Plus précisément, Groleau (2003, p.215), s'appuyant sur les travaux de Junker (1960), identifie quatre statuts de l'observateur définis par son degré de participation et le dévoilement ou non de son identité de chercheur.

- Premièrement, le chercheur peut être un *participant complet*, c'est-à-dire qu'il « *participe pleinement aux activités du groupe étudié sans dévoiler son identité de chercheur* » (Groleau, 2003, p.216)
- Le deuxième statut est celui du *participant qui observe*. Dans ce cas, « *le chercheur s'intègre à l'organisation pour y participer au même titre que les autres membres du groupe, tout en divulguant son identité de chercheur* » (Ibid.)
- « *Le troisième statut identifié est celui de l'observateur qui participe. L'observateur rend public son rôle de chercheur et erre librement dans l'organisation sans prendre formellement part aux activités du groupe.* » (Ibid.)

- « *Le quatrième statut, celui de l'observateur complet place le chercheur dans une situation où il observe sans avoir de contact direct avec les sujets de la recherche.* » (Ibid.)

Dans le cadre de notre recherche à Ondulem, nous sommes en situation d'observation participante et, plus précisément, notre statut est celui d'observateur qui participe. Nous avons rendu publique notre situation de chercheur dès notre première rencontre avec les acteurs de l'entreprise. En outre, nous avons participé de manière à la fois directe et indirecte à la vie de l'entreprise. Si nous avons, par notre présence prolongée sur le terrain, participé indirectement à la vie organisationnelle, nous avons également participé de manière active. Au-delà du fait que nous ayons été amenés à nous exprimer lors des réunions sur certains sujets, nous avons, sur demande du directeur général, réalisé une enquête visant à analyser les comportements et les attentes de l'ensemble du personnel vis-à-vis du journal interne. Nous avons donc élaboré un questionnaire que nous avons administré à l'ensemble du personnel – *via* son envoi avec les bulletins de salaire – et analysé les réponses. Nous avons ensuite transmis nos résultats au directeur général avant de les présenter à l'ensemble du comité de direction.

Afin de recueillir le plus d'informations possibles, et d'être le plus proche possible de la réalité, la prise de notes d'observation est indispensable. Les notes d'observation peuvent être catégorisées en trois types (Groleau, 2003, p.230) :

- les *notes de terrain*, relatives à l'organisation étudiée (événements, faits, activités, lieu et temps) et à ses membres (sujets, interactions, extraits de conversations, comportements, réflexions),
- les *notes méthodologiques*, consacrées aux réflexions du chercheur sur le processus de recherche (remarques sur les interactions entre observateur et observé), et
- les *notes d'analyse* qui permettent au chercheur d'enregistrer ses impressions et ses intuitions.

Dans ce sens, nous avons tenu un cahier de bord chaque fois que nous allions dans l'entreprise. Nous y inscrivions les événements et faits observés, les acteurs participant à ces situations et ajoutions des commentaires relatant nos impressions ou réflexions, plus ou moins scientifiques. Ce cahier a essentiellement servi pendant la première période d'observation lorsque nous avons passé une journée avec chacun des acteurs (nous reviendrons sur ce point dans la section suivante). Lorsque nous étions en réunion, un second cahier fut utilisé sur

lequel nous prenions en notes la réunion en indiquant les thèmes abordés et les personnes en communication. En marge de ces notes descriptives, nous faisons des annotations sur les échanges qui nous semblaient plus ou moins importants et pourquoi. Ceci a facilité le travail de retranscription, notamment lorsque l'environnement était bruyant, et permis un premier travail d'analyse par le repérage d'une série d'éléments récurrents d'une réunion à l'autre.

2.1.3.2. Les entretiens et les documents.

Outre l'observation *in situ*, afin de nous assurer d'une bonne compréhension des éléments observés, de confirmer ou d'infirmer nos observations, des entretiens semi-directifs ont été effectués. Par ailleurs, tout au long de notre période de recherche, et plus particulièrement durant la deuxième phase d'observation, nous avons collecté et analysé divers types de documents afin d'améliorer notre compréhension de l'entreprise. Les documents, internes et externes, sont des données secondaires ; ce sont des informations déjà produites par l'organisation ou son environnement. S'ils n'ont pas été recueillis pour répondre à nos besoins spécifiques, ils constituent cependant de véritables sources de données. « *Leur analyse permet de reconstituer des actions passées transcrites dans les écrits qui ont influencé les événements, constaté les décisions et engagé les individus. [...] C'est également un excellent support pour se familiariser avec le terrain d'étude.* » (Baumard et al., 2007, p.257)

L'étude de documents internes a ainsi permis de reconstituer l'historique de l'organisation et de mieux comprendre son fonctionnement. Divers types de documents nous ont été fournis qu'ils soient de nature institutionnelle, opérationnelle ou stratégique. Les documents institutionnels auxquels nous avons eu accès ont permis de préciser la structure de l'organisation et ses produits. Il s'agissait du journal interne trimestriel, de rapports d'anciens stagiaires, de l'organigramme, du plan de l'usine, de documents de présentation de l'entreprise à destination de ses clients et des fiches « emballage du mois » diffusées tant en externe qu'en interne. Ces dernières, publiées mensuellement, présentent chacune un produit particulièrement innovant qui a été sélectionné par les cadres principaux et intermédiaires de l'organisation. L'élection du produit se fait durant le comité de direction élargi mensuel auquel est présent l'ensemble de l'équipe dirigeante et des responsables de service. Le second type de documents regroupe les documents opérationnels tels que les tableaux de bord et les tableaux récapitulatifs des essais – tableaux hebdomadaires discutés lors des comités de

direction –, les comptes-rendus de certaines réunions ou encore les documents de la revue de direction qualité. Enfin, le Business Plan 2010, document pour le moins stratégique, nous a été transmis.

Par ailleurs, afin de préciser le contexte environnemental dans lequel évolue l'entreprise et de faire le lien avec son choix d'une stratégie d'innovation, nous avons eu recours à des documents externes. Ces documents externes sont essentiellement constitués d'études de marchés. Les différentes sources auxquelles nous avons eu recours sont les associations de professionnels du carton ondulé (Ondef, Cofepac), le groupe d'expertise privé Xerfi ainsi que les études statistiques nationales (Insee, Sessi). En outre, nous avons consulté les sites *Internet* des principaux concurrents d'Ondulem. Ces différents documents externes ont ainsi permis de présenter le secteur dans lequel évolue l'entreprise.

A l'exception des documents opérationnels, que nous analysons en tant qu'outils de gestion facilitant la conversation au cours des réunions, et des documents stratégiques, qui ont permis de recouper les observations et les données obtenues en entretien, l'étude de documents a essentiellement eu pour objectif de contextualiser la recherche par la présentation générale du secteur et de l'entreprise (Chapitre 3).

2.1.4. Une posture épistémologique constructionniste.

Le caractère processuel et social de l'objet de recherche a conduit à opter pour l'étude de cas. Plus particulièrement, notre recherche suit une démarche inductive relevant de l'ethnométhodologie ; l'objectif est d'étudier un phénomène social, de comprendre et d'interpréter les comportements des acteurs dans un contexte particulier. En outre, cette recherche fait appel à la théorie enracinée (Glaser et Strauss, 1967) dans la mesure où l'objectif est d'identifier les régularités communicationnelles à l'œuvre dans la fabrique d'une stratégie d'innovation. De ce fait, la posture épistémologique dans laquelle s'inscrit ce travail est de nature constructionniste.

Dans une perspective constructionniste, la réalité est « *co-construite dans la communication* » (Giroux & Demers, 1998, p.26). L'accent est mis sur « *les processus collectifs et le langage comme sources de compréhension de l'action collective* » (Ibid., p.24). Les chercheurs conçoivent ainsi l'organisation comme « *un processus "organisant" qui s'actualise dans la communication. Elle est le produit et le médium des interactions qui la créent* » (Ibid., p.26).

L'objectif est alors de faire le lien « *entre les interactions quotidiennes, fragmentées et changeantes de niveau individuel et les modèles plus stables de niveau organisationnel* » (Ibid., p.24), entre les niveaux micro et macro, afin de comprendre comment se construit la réalité. L'objectif de ce travail, qui vise à identifier les pratiques et routines communicationnelles qui construisent l'innovation, confirme la posture dans laquelle il s'inscrit.

Par ailleurs, selon Nguyễn-Duy et Luckerhoff (2007, p.7), le paradigme constructionniste soutient que « *le sens émerge de la relation entre l'observateur et le sujet* » et privilégie « *un ensemble de procédures méthodologiques naturalistes* ». Dans ce sens, l'approche constructionniste de ce travail est corroborée par notre immersion dans le contexte étudié qui a permis d'établir une relation de proximité avec les acteurs et favoriser notre compréhension de la réalité observée. Enfin, en ce qui concerne la nature de la connaissance produite, il apparaît qu'elle est d'abord contextuelle puis subjective. En effet, si notre recherche s'appuie en partie sur la compréhension des interprétations des acteurs et est soumise à une double subjectivité – celle des acteurs et la nôtre – elle a d'abord pour objet la description détaillée de l'innovation et de ses pratiques dans leur contexte naturel, dans une organisation particulière.

2.2. Recueil des données : le modèle analytique interactif¹.

La méthode de recueil des données adoptée et l'analyse qui s'ensuit s'appuient sur le modèle analytique interactif proposé par Dumez (2006). Dumez (2006) propose, afin d'étudier les interactions entre les individus et leurs impacts sur l'action ou la connaissance, un modèle fondé sur l'analyse des points de vue des acteurs et de l'observateur selon deux perspectives : l'une *ex ante* et l'autre *ex post*. Le croisement de ces points de vue (des acteurs et de l'observateur) et l'analyse à travers les perspectives *ex ante* et *ex post* constituent ce qu'il nomme le modèle analytique interactif (Figure 4).

Figure 4 - Le modèle analytique interactif.

<i>Points de vue</i>	<i>Temps</i>	
	<i>Ex ante</i>	<i>Ex post</i>
<i>Point de vue des acteurs (intention)</i>	A	A'
<i>Point de vue de l'observateur (interprétation)</i>	I	I'

Source : Dumez, 2006, p.5.

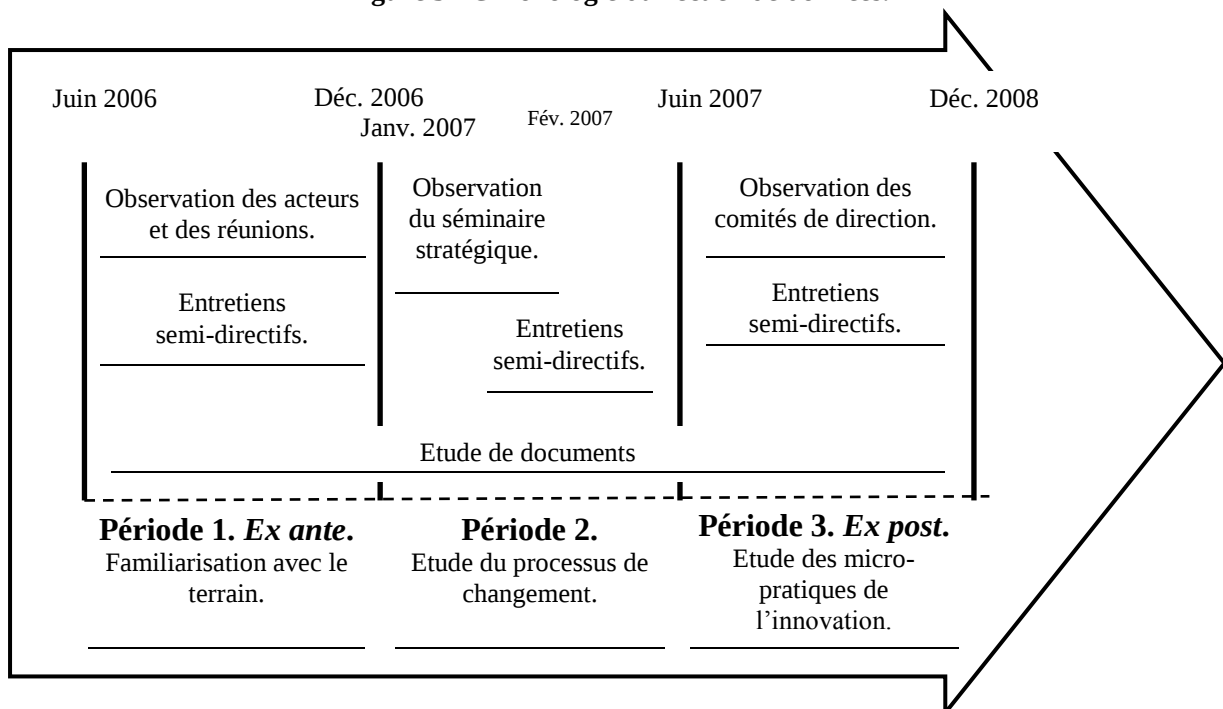
Ex ante, avant d'être engagés dans l'interaction, les acteurs sont dans une situation (A) dans laquelle ils ont des attentes, des intentions. *Ex post*, les acteurs vont se trouver dans une nouvelle situation (A') résultat de l'interaction. Deux résultats sont alors possibles : $A=A'$ ou $A \neq A'$. Lorsque $A=A'$, l'interaction n'a pas modifié le point de vue des acteurs ; les acteurs ont un point de vue identique par rapport à la situation. Si $A \neq A'$ alors l'interaction a modifié les points de vue des acteurs ; l'interaction peut avoir modifié les perspectives et les savoirs des acteurs. De la même manière, la personne qui observe ces échanges peut interpréter les actions des acteurs suivant deux perspectives : *ex ante* et *ex post*. Dans ce cas, l'observateur interprète, en les reconstruisant, les points de vue des acteurs *ex ante* (I) puis, après l'interaction, l'observateur peut interpréter le point de vue des acteurs *ex post* (I') afin de comprendre « *ce qui s'est réellement passé et la manière dont le savoir des acteurs s'est ou non transformé* » (Dumez, 2006, p.5). La comparaison de ces deux points de vue permet alors à l'observateur de confirmer ($I=I'$) ou d'infirmer ($I \neq I'$) son interprétation première. Dans le

¹ DUMEZ H. (2006, p.5): "The interactive analytic model".

cas d'une divergence entre les interprétations I et I', l'observateur va « *rechercher les causes de l'anomalie* » (*Ibid.*), ouvrant ainsi la voie à la discussion.

Ce modèle, développé par Dumez (2006) pour étudier l'impact des interactions sur la connaissance, est applicable à l'étude de tout processus qui, par des interactions, vise à introduire un changement. Il permet de clarifier les situations (*ex ante* et *ex post*) et donne la possibilité d'une analyse plus fine de ces dernières par la comparaison entre les différents points de vue (des acteurs et de l'observateur). Dans cette perspective, suivant le modèle analytique interactif proposé par Dumez (2006), notre recueil de données, qui s'est déroulé sur dix-huit mois, se décompose en trois périodes (Figure 5). Durant ces trois périodes, chacune des techniques de collecte de données précédemment évoquées (observation, entretiens, étude de documents) fut utilisée. Durant la première période, afin d'appréhender la situation *ex ante* et de nous familiariser avec le terrain, nous avons observé le fonctionnement de l'entreprise et rencontrer les acteurs qui la composent (2.2.1.). Une seconde période, qui correspond à la phase d'interaction dans le modèle analytique interactif, a consisté à observer la naissance et la mise en place d'un nouvel outil de gestion, processus qui, pour les acteurs, devait permettre de modifier la situation *ex ante* (2.2.2.). Enfin, une troisième période, durant laquelle nous avons observé l'évolution de la mise en place de cet outil de gestion, visait à analyser la situation *ex post* (2.2.3.).

Figure 5 - Chronologie du recueil de données.



2.2.1. Première période d'observation (situation ex ante) : Juin-Décembre 2006.

La première période d'observation, qui s'est déroulée de juin à décembre 2006, avait pour objectif de nous familiariser avec l'entreprise, son fonctionnement et ses acteurs. Dans cette perspective, nous avons débuté par une période d'observation des différents acteurs de l'organisation (2.2.1.1.) et l'administration d'entretiens semi-directifs afin de mieux les connaître (2.2.1.2.). Parallèlement, nous avons poursuivi notre recherche par l'observation des différentes réunions (2.2.1.3.).

2.2.1.1. La familiarisation avec le terrain.

Lors du comité de direction élargi du mois de mai 2006, nous avons été présentés par le directeur général à l'ensemble des cadres et responsables de service de l'entreprise. Par ailleurs, lors de cette première journée, nous avons établi un emploi du temps avec l'assistante de direction afin d'organiser les journées que nous passerions avec chacun des responsables présents à la réunion. Nous avons alors convenu de commencer la période d'observation dès le comité de direction élargi suivant, le 19 juin 2006, et de poursuivre par les journées d'observation. Au départ, la raison de notre présence dans l'entreprise n'était pas évidente pour les acteurs qui se demandaient si nous n'étions pas là pour les « *espionne[r]* » (DG. Extrait 1) sur demande de la direction, comme l'illustre l'extrait ci-dessous.

« Les gens au début se sont un peu interrogés sur la démarche parce que ils n'ont pas l'habitude d'être observés. Bon. Donc les premiers entretiens ou les premières périodes d'observation ont été, pas difficiles, mais, les gens se sont demandé un peu ce qu'il se passait. Est-ce qu'on les flique, est-ce qu'on les espionne, est-ce que. Et puis bon au bout d'un certain temps ils se sont, c'est rentré dans l'ordre et tout le monde a bien compris qu'il n'y avait derrière aucune volonté machiavélique de la part du chef d'entreprise. Mais bon au début c'était un peu délicat. »

Extrait 1 - DG c. Sur notre arrivée dans l'entreprise.

Cependant, dès le comité de direction élargi du mois de juillet, comme l'expose l'extrait de conversation ci-dessous, les acteurs nous ont intégrés au vote de « l'emballage du mois », nous impliquant de manière indirecte dans la vie de l'organisation et marquant par là l'acceptation de notre présence.

DT - Attends tends tends, on va reprendre les règles du vote. **Est-ce que des gens non inscrit chez Ondulem ont le droit de voter ?**

Rires.

RBE - Bah euh, par définition euh.

DG - **Les gens autour de la table.**

DCM - Bah alors on recommence.

Extrait de conversation 1 - Sur notre intégration au vote de « l’emballage du mois ».

Annexe 6 (lignes 142-147). CODIR élargi du 24/07/2006.

Nous n’avons ressenti les interrogations des acteurs sur notre statut qu’à la fin des entretiens lorsque nous leur demandions s’ils avaient des questions. Ils étaient à ce moment-là curieux de connaître exactement notre position et notre statut, ce que nous leur expliquions. Cette acceptation fut favorisée par la journée d’observation que nous avons effectuée avec chacun des acteurs. Comme le résume le tableau ci-dessous, nous avons rencontré l’ensemble des responsables de services et les avons suivis dans leur travail quotidien durant une journée, ce qui a permis de mieux appréhender leur travail et de les questionner sur leurs activités. Le compte-rendu détaillé de ces journées figure en Annexe 1. La rencontre avec les différents acteurs avait été programmée avec l’assistante de direction au mois de mai afin de tenir compte des agendas des uns et des autres. Cette journée passée avec chacun des acteurs a finalement permis de nous familiariser avec le terrain.

Tableau 4 - Journées d’observation avec les responsables de services (première période).

	Acteurs observés	Durée	Date
1	Responsable de production	Journée	20/06/2006
2	Responsable hygiène sécurité	Journée	21/06/2006
3	Directeur commercial et marketing	Journée	23/06.2006
4	Responsable informatique	Matinée	26/06/2006
5	Directeur technique	Matinée	28/06/2006
6	Responsable bureau d’études	Journée	30/06/2006
7	Directeur administratif et financier 1	Matinée	04/07/2006
8	Responsable qualité	Journée	12/07/2006
9	Responsable achats	Journée	13/07/2006
10	Directeur général	Journée	20/07/2006
11	Responsable ressources humaines	Matinée	24/07/2006

2.2.1.2. *Les entretiens préliminaires.*

Le choix des réunions comme unité d'analyse implique, comme nous l'indiquions précédemment, une forte contextualisation. Il est apparu dès lors important de renforcer notre connaissance des acteurs afin de mieux comprendre la situation des individus les uns par rapport aux autres. Au-delà de leur position dans la structure de l'organisation, une meilleure connaissance du contenu de leur travail et de la perception que les acteurs en ont est nécessaire. En outre, comme l'indique Bourdieu (2001), l'analyse du discours, de l'échange linguistique en lui-même, ne suffit pas à sa compréhension ; il s'agit de considérer les conditions sociales de la production du discours ainsi que le marché pour lequel ce discours est produit, c'est-à-dire la position sociale occupée par son auteur et le profit symbolique dont il pourra bénéficier. Dans cette perspective, un entretien visant à connaître le parcours scolaire et professionnel des individus paraissait essentiel. Si les méthodes biographiques telles que « *les histoires de vie, les récits de vie, les récits de pratiques, l'histoire orale, l'histoire de sa vie, l'autobiographie, la notice biographique, etc.* » (Rouleau, 2003, p.139) proposent une méthodologie de recherche intéressante en vue de définir le contexte social dans lequel se produisent les conversations stratégiques et l'éventuel pouvoir symbolique du langage, nous ne nous sommes pas totalement engagés dans cette voie. Nous avons limité nos questions aux parcours scolaires et professionnels, ce que les individus, comme l'illustre l'extrait de la conversation téléphonique ci-dessous entre le responsable du bureau d'études, avec lequel nous étions en cours d'entretien, et le responsable qualité, considéraient déjà comme un récit de vie.

« Ouais [RQ]. Ouais. Bah tu m'as dit que tu devais m'appeler. T'y es pour longtemps ou pas ? ... Bon je te rejoins dans dix minutes un quart d'heure. Là je finis ma vie. (Rires) Je suis en interview pour Gala ! Ouais bien sûr, y'a Gala qui est là. Tu veux passer voir Gala ? Ah tu passeras dans Gala ! Mais non c'est Sibylle qui fait son petit, sa petite enquête tu sais. Prépare-toi à raconter ta vie attention hein. Ouais ouais, elle demande des photos ! Salut à tout à l'heure ! »

Extrait 2 - RBE a. Conversation téléphonique avec le RQ.

La valeur de notre étude de cas dépendant en grande partie du temps passé sur le terrain, nous avons choisi de ne pas brusquer les acteurs en leur demandant dès le départ de « raconter leur vie ». Nous avons fait le choix de laisser le temps et la familiarisation avec le terrain nous en apprendre davantage sur les personnalités, les histoires familiales et sociales de chacun. Si les questions n'ont pas directement été posées, nous avons, tout au long de notre présence sur le

terrain, obtenu des informations. Les éléments sur lesquels sont basés les premiers entretiens sont présentés dans l'encadré ci-après.

Encadré 1 - Grille des entretiens préliminaires (première période).

- Parcours scolaire et professionnel.
- Place perçue dans la structure de l'organisation.
- Contenu du travail.
- Perception de leur travail : intérêts et difficultés.
- Perception du contenu communicationnel de leur travail : passent-ils plus de temps à travailler seul ou en groupe ? Lorsqu'ils travaillent en groupe, ont-ils le sentiment de passer plus de temps à parler ou à écouter ?
- Perception des outils de communication qu'ils utilisent plus ou moins : téléphone, mail, réunion, face-à-face.

Concernant les acteurs interrogés, nous avons choisi d'interroger l'ensemble des membres qui composent le comité de direction élargi, c'est-à-dire les membres de l'équipe dirigeante ainsi que les responsables de service. La responsable achats en tant que responsable de service, bien qu'elle ne participe pas aux comités de direction, fut également interrogée. Nous avons ainsi interrogé douze personnes, les entretiens durant entre vingt minutes et une heure dix minutes. Le tableau ci-dessous indique la fonction des personnes interrogées et la durée de l'entretien. L'ensemble de ces entretiens fut enregistré puis fit l'objet d'une retranscription.

Tableau 5 - Entretiens préliminaires (première période) : personnes interrogées et durée de l'entretien.

	Acteurs interrogés	Durée	Date
1	Responsable informatique	20 minutes	26/06/2006
2	Directeur technique	1 heure	28/06/2006
3	Responsable bureau d'études	45 minutes	30/06/2006
4	Directeur financier 1	1h10	04/07/2006
5	Responsable qualité	1 heure	12/07/2006
6	Responsable achats	20 minutes	13/07/2006
7	Responsable essais	45 minutes	13/06/2006
8	Responsable comptabilité	1h05	18/07/2006
9	Responsable hygiène-sécurité	25 minutes	18/07/2006
10	Directeur général	40 minutes	20/07/2006
11	Directeur commercial et marketing	35 minutes	21/07/2006
12	Responsable ressources humaines	20 minutes	24/07/2006

2.2.1.3. *L'observation des réunions.*

Parallèlement aux entretiens, aux journées avec chacun des responsables et au recueil de documents, nous avons observé diverses réunions. L'objectif principal était de comprendre le fonctionnement de l'entreprise et de voir la place que ces réunions occupaient dans l'organisation. En outre, la position du directeur général et des acteurs par rapport au comité de direction qui, comme nous le verrons par la suite, n'étaient pas pleinement satisfaits des modes de communication tout en considérant cette réunion comme essentielle, nous a interpellés. Nous avons alors décidé, en accord avec les acteurs, d'observer l'ensemble des comités de direction élargis. Nous avons également assisté à un certain nombre de comités de direction restreints. Si leur observation n'était pas « programmée » au départ, notre présence résultant de reports de comités de direction élargis desquels nous n'avions pas été informés, elle s'est révélée très utile pour la suite. Nous avons ainsi observé et enregistré quatre comités de direction restreints et cinq comités de direction élargis dont nous avons ensuite retranscrit les échanges. Un sixième comité de direction élargi fut observé mais l'oubli de piles pour notre enregistreur ne permit pas de l'enregistrer. Le Tableau 6 présente les comités de direction observés, leur nature (élargi ou restreint), leur durée, la date ainsi que les acteurs présents. Pour une présentation plus claire des données, les initiales de la fonction des acteurs, afin de conserver leur anonymat, ont été utilisées tout au long de notre travail pour les désigner. La liste de ces initiales est présentée dans l'Encadré 2.

Tableau 6 - Présentation des comités de direction observés durant la première période.

	Comités de direction élargis		
	Acteurs présents	Durée	Date
1	DG, DAF1, DCM, DT, RBE, RC, RME, RQ, RRH, RHS, RI, RO, AD	3h25	19/06/2006
2	DG, DCM, DT, RBE, RC, RQ, RRH, AD	2h10	24/07/2006
3	DG, DAF1, DCM, DT, RBE, RC, RME, RQ, RRH, RHS, RI, RO, AD	4h10	18/09/2006
4	DG, DAF1, DCM, DT, RBE, RC, RME, RQ, RHS, RI, RO, AD	2h50	16/10/2006
5	DG, DAF1, DCM, DT, RBE, RC, RME, RQ, RRH, RHS, RI, RO, AD	Non enregistré	13/11/2006
6	DG, DAF1, DCM, DT, RBE, RC, RME, RQ, RRH, RHS, RI, RO, AD	3h05	18/12/2006

Comités de direction restreints			
	Acteurs présents	Durée	Date
1	DG, DCM, DT, RBE, RC	2h50	03/07/2006
2	DG, DT, RBE, RC	2h15	17/07/2006
3	DG, DAF1, DCM, DT, RBE, RC	3h40	04/09/2006
4	DG, DAF1, DCM, DT, RBE, RC	3h15	11/12/2006

Encadré 2 - Liste des initiales désignant les acteurs.

- DG. Directeur général
- DAF1 et DAF2. Directeur administratif et financier¹
- DCM. Directeur commercial et marketing
- DT. Directeur technique
- RBE. Responsable bureau d'études
- RC. Responsable comptabilité
- RME. Responsable méthodes et essais

- RQ. Responsable qualité
- RRH. Responsable ressources humaines
- RHS. Responsable hygiène-sécurité
- RI. Responsable informatique
- RO. Responsable offset
- AD. Assistante de direction
- RP. Responsable production

¹ Distinction entre DAF1 et DAF2 en raison d'un changement de directeur financier en août 2007.

Par ailleurs, les journées avec les différents responsables de service ont permis d'assister à un grand nombre de réunions, le plus souvent programmées, et ainsi de constater que le fonctionnement de l'entreprise reposait en grande partie sur la tenue de réunion fréquentes et régulières, sur des routines communicationnelles (Feldman M., 2000). Les réunions auxquelles nous avons assistées sont présentées dans le Tableau 7, la distinction étant faite entre les réunions régulières et non régulières. Si toutes les réunions furent enregistrées, excepté les réunions commerciales et achats papiers dont l'enregistrement ne fut pas autorisé en raison de leur caractère confidentiel, toutes n'ont pas été retranscrites. Seules les réunions « 5 minutes », « produits » et « innovation » ainsi que la revue de direction qualité ont fait l'objet d'un travail de retranscription. Les autres réunions « régulières » ne furent pas retranscrites en raison de la mauvaise qualité de l'enregistrement résultant de la proximité de l'usine ; les salles dans lesquelles elles se déroulaient, que ce soit le réfectoire ou le bureau technique, en raison de la non-fermeture des portes, étaient bruyantes. Quant aux réunions « non régulières », nous ne les avons pas retranscrites.

Tableau 7 - Présentation des réunions observées durant la première période.

Réunions régulières				
	Nom de la réunion	Acteurs présents	Durée	Date
1	Réunion « 5 minutes »	DT, RP, RHS, Responsables maintenance, chefs d'îlots.	20 min.	21/06/2006
2	Réunion produits « contact alimentaire »	DCM + commerciaux concernés (4).	2h30	23/06/2006
3	Réunion « planning »	DT, Assistante des ventes, responsable planning, responsable expéditions et responsable hall alimentaire.	45 min.	28/06/2006
4	Réunion « commerciale »	DCM, DG, DAF1, Ensemble des commerciaux (6) et assistante des ventes.	1 journée	07/07/2006
5	Réunion « achats papiers »	DG, DCM, RME, responsable achats	1h30	20/07/2006
6	Réunion « innovation »	DG, DCM, DT, RBE, RME.	2h10	20/07/2006
7	Revue de direction qualité	RQ, DG, DT, DCM, DAF1, Assistante qualité.	2h20	20/09/2006
8	Réunion du personnel	DG, DT + ensemble des personnels concernés.	- 1 heure	10/10/2006
9	- bureaux		- 1 heure	
10	- équipe de l'après-midi		- 1 heure	

Réunions non régulières				
	Nom de la réunion	Acteurs présents	Durée	Date
1	Réunion hygiène sur le choix d'un prestataire pour le nettoyage de l'usine	RHS, Assistante qualité, Responsable ISO 22000.	1 heure	21/06/2006
2	Réunion sur un client	DCM + commercial concerné	35 min.	23/06/2006
3	Réunion improvisée sur un problème de grammage par rapport au poids du colis	DCM, DG, RHS, responsable validation et assistante commerciale concernée	30+15 min.	23/06/2006
4	Réunion formation parfum	RBE, RQ, commercial parfumerie	1h20	30/06/2006
5	Réunion avec un client	RBE et le client	1h20	30/06/2006
6	Réunion sur la procédure achats	RQ et responsable ISO 22000.	3h30	12/07/2006

2.2.1.4. *Synthèse de la première période d'observation.*

La première période d'observation, qui s'est déroulée sur six mois, avait pour objectif principal de nous familiariser avec l'entreprise et de faire connaissance avec les cadres dirigeants et responsables de service, acteurs définis par la littérature comme participants au processus de fabrique de la stratégie. Dans ce sens, nous avons passé, en cumul, neuf jours à suivre les acteurs principaux de l'entreprise et interrogés les douze responsables de services. Nous avons également précisé le fonctionnement de l'organisation à travers l'observation de différentes réunions que nous avons en majeure partie enregistrées et retranscrites : dix comités de direction, dix réunions régulières et six réunions non régulières. L'encadré ci-dessous synthétise ces éléments.

Encadré 3 - Synthèse de la première période d'observation

Période : juin - décembre 2006.

Objectif : Se familiariser avec les acteurs et l'organisation et préciser son fonctionnement.

Techniques de collectes :

- Observation d'une journée de travail.
- Observation des réunions.
- Entretiens semi-directifs.

Données collectées :

- 9 journées d'observation auprès de 11 responsables de services.
- Observation de 10 comités de direction (4 restreints et 6 élargis).
- Observation de 16 réunions (10 régulières et 6 non régulières).
- 12 entretiens préliminaires.

Traitement des données :

- Pour les journées d'observation : compte-rendu (Cf. Annexe 1).
- Pour les entretiens préliminaires : enregistrement et retranscription puis codage manuel.
- Pour les comités de direction : enregistrement et retranscription (à l'exception d'un comité de direction élargi) puis codage manuel.
- Pour les réunions régulières : enregistrement de 8 d'entre elles et retranscription de 4.
- Pour les réunions non régulières : enregistrement et compte-rendu.

2.2.2. Deuxième période d'observation (phase d'interaction) : Janvier-Juin 2007.

Durant la première phase d'observation, comme nous venons de le décrire, les phases d'observations, d'entretien et d'études de documents étaient imbriquées les unes dans les autres. La deuxième période de recherche sur le terrain s'est déroulée différemment : les trois techniques de collecte de données se sont succédé. Nous avons débuté par l'observation du séminaire stratégique en janvier 2007 (2.2.2.1.). Nous avons ensuite procédé à des entretiens avec chacune des personnes présentes à ce séminaire (2.2.2.2.). Enfin, nous avons collecté des documents, internes et externes, et rédigé notre chapitre contextuel (2.2.2.3.).

2.2.2.1. *L'observation du séminaire stratégique.*

Le choix de présenter l'observation du séminaire stratégique comme le commencement d'une seconde phase dans notre étude de terrain résulte de son contenu. Le séminaire stratégique, bien qu'il s'inscrive dans le cadre des réunions régulières du fonctionnement d'Ondulem, marque une nouvelle étape dans la stratégie d'innovation de l'entreprise. L'un des objectifs clairement énoncé du séminaire stratégique était de formaliser davantage l'innovation au sein de l'entreprise. L'objet de notre étude visant à identifier les pratiques de l'innovation, cette réunion apparaît essentielle. Le séminaire marque en effet un tournant dans notre recherche : l'objectif de cette seconde phase n'est pas uniquement d'observer le fonctionnement quotidien de l'organisation mais aussi d'étudier la mise en place d'un nouvel outil de gestion.

L'observation du séminaire stratégique, qui s'est déroulée sur deux jours, s'est traduite par la retranscription de l'ensemble des échanges. L'ensemble des membres du comité de direction élargi étaient présents – excepté l'assistante de direction –, auxquels se sont ajoutés les responsables production et maintenance et l'assistante des ventes. Outre la retranscription des échanges, notre présence au séminaire stratégique a permis d'observer les acteurs en dehors de leur cadre de travail quotidien et de passer une soirée avec eux. Ainsi, nous avons observé les comportements des individus et l'ambiance entre les personnes dans un contexte plus détendu, ce qui a permis d'en apprendre davantage sur la personnalité des acteurs. Après le séminaire stratégique et dans l'optique de comprendre le processus de mise en place du nouvel outil de gestion, nous avons assisté au comité de direction élargi afin d'identifier le lien entre cette réunion extraordinaire, bien que régulière puisqu'elle se déroule chaque année, et le quotidien de l'organisation.

Les données recueillies lors de cette période d'observation, qui s'est déroulée entre janvier et février 2007, sont synthétisées dans le tableau ci-dessous.

Encadré 4 - Déroulement de l'observation sur la deuxième période

Période : janvier - février 2007.

Objectif : Suivre l'introduction d'un nouvel outil de gestion au service de l'innovation.

Techniques de collectes :

- Observation du séminaire stratégique.
- Observation du comité de direction élargi suivant.
- Prise de notes.

Données collectées :

- 4 enregistrements correspondant aux 4 thèmes traités lors du séminaire stratégique des 11 et 12 janvier 2007 d'une durée allant de 1h40 à 2h50.
- 1 enregistrement du comité de direction élargi du 19 février 2007 d'une durée de 2h30.
- Notes sur la personnalité des acteurs et l'ambiance au sein de l'équipe.

Traitement des données :

- Retranscription et codage manuel.

2.2.2.2. Les entretiens.

Suite à cette période d'observation, des entretiens avec l'ensemble des participants au séminaire stratégique ont été réalisés (les personnes interrogées, les dates des entretiens et leur durée sont récapitulées dans le Tableau 8). Nous avons ainsi interrogé quatorze personnes entre les mois de janvier et février. Les entretiens, dont la durée varie entre vingt minutes et une heure et demie, ont ensuite été intégralement retranscrits. Ces entretiens avaient pour principal objectif de compléter et préciser les données collectées, non seulement durant le séminaire stratégique mais aussi durant la première phase d'observation, afin d'affiner notre interprétation de la situation *ex ante* (I). Nous avons alors construit une grille d'entretien (Encadré 5) autour de cinq thèmes : le séminaire stratégique, la gestion de projet, les comités de direction, l'innovation et les îlots. Afin de recouper les observations faites durant le séminaire stratégique, le premier thème de l'entretien consistait pour les acteurs à donner leur perception sur le déroulement du séminaire stratégique. La question de savoir ce qu'ils avaient plus ou moins apprécié paraissait d'autant plus importante que cette réunion était structurée de manière tout à fait nouvelle (les années précédentes, le séminaire stratégique

consistait à discuter autour de la Direction Par Objectifs et non de thèmes plus généraux comme ce fut le cas en 2007). Le second thème abordé fut celui de la gestion de projet ; il semblait important de compléter les discussions du séminaire stratégique en faisant le point sur ce que les acteurs en renaient et surtout ce qu'ils attendaient de cet outil. Par ailleurs, la reconstitution de l'historique de l'inscription de ce thème à l'ordre du jour du séminaire stratégique nous semblait essentielle. Nous avons alors demandé aux acteurs de nous raconter comment avait émergé l'idée de gestion de projet : l'objectif était d'identifier qui avait lancé cette idée et pourquoi, comment, avec qui et à quel moment elle avait été discutée. Les propos des acteurs sur le thème de la gestion de projet ont alors mené à un quatrième thème portant sur les contraintes de l'innovation. Il s'agissait de comprendre quelles étaient les difficultés perçues par les acteurs du fait de la stratégie d'innovation permanente de l'entreprise. Enfin, en vue de préciser nos premières observations, nous avons questionné les acteurs sur la mise en îlots qui avaient eu lieu un an auparavant. Il s'agissait de mieux comprendre la structure et l'organisation de la production. Nous avons alors demandé aux acteurs concernés – les membres du comité de direction restreint et les membres de la production présents au séminaire stratégique – de nous raconter l'histoire de la mise en îlots depuis l'émergence de l'idée jusqu'à la mise en œuvre, en passant par la prise de décision.

Tableau 8 - Entretiens sur le séminaire stratégique, la gestion de projet et les îlots (deuxième période) : personnes interrogées et durée de l'entretien.

	Acteurs interrogés	Durée	Date
1	Directeur général	55 minutes	26/01/2007
2	Directeur commercial et marketing	1h15	30/01/2007
3	Assistante des ventes	30 minutes	31/01/2007
4	Responsable informatique	20 minutes	31/01/2007
5	Responsable production	1h10	31/01/2007
6	Directeur financier 1	1 heure	02/02/2007
7	Responsable essais	35 minutes	02/02/2007
8	Responsable maintenance	45 minutes	07/02/2007
9	Responsable ressources humaines	1 heure	07/02/2007
10	Responsable comptabilité	1 heure	07/02/2007
11	Responsable qualité	1h30	07/02/2007
12	Directeur technique	1h10	14/02/2007
13	Responsable bureau d'études	40 minutes	14/02/2007
14	Responsable hygiène-sécurité	30 minutes	21/02/2007

Encadré 5 - Grille des entretiens sur le séminaire stratégique, la gestion de projet et les îlots (deuxième période).

- Bilan sur le séminaire stratégique, son déroulement : avantages, inconvénients, points forts, points faibles.
- Bilan sur la gestion de projet : ce qu'ils en ont retenu, les attentes, les points forts et points faibles *a priori* d'un tel outil. Récit de l'émergence de l'idée de mettre en place la gestion de projet (*uniquement adressé aux membres du comité de direction restreint*).
- Point sur l'innovation et ses contraintes.
- Point sur le fonctionnement des comités de direction.
- Bilan sur la mise en place des îlots (*uniquement adressé aux membres du comité de direction restreint et aux responsables production, maintenance et ressources humaines*).

2.2.2.3. *L'étude de documents.*

Durant cette seconde phase de recherche, nous avons fait une pause dans l'observation des réunions et comités de direction en vue de traiter les données que nous avions jusqu'alors collectées. Afin de maintenir notre présence dans l'organisation, nous nous sommes rendus à Ondulem chaque mercredi de janvier à juin, excepté au mois de mai. Au total, nous avons passé quinze jours¹ à Ondulem. Le choix du mercredi était un choix pratique, un bureau étant disponible ce jour-là. Le bureau situé au sein du service technique nous permettait d'être au plus près des acteurs de terrain et de mieux comprendre le fonctionnement de ce service. Durant ces journées, outre l'observation, nous avons essentiellement travaillé sur des documents, internes et externes, et rédigé le chapitre contextuel.

2.2.2.4. *Synthèse de la deuxième période d'observation.*

La seconde période de présence à Ondulem, qui s'est déroulée sur six mois, a débuté par l'observation du séminaire stratégique annuel et s'est poursuivie par des entretiens et des études de documents. Le séminaire stratégique, en abordant le thème de la gestion de projet, s'inscrit comme un tournant dans l'activité stratégique de l'organisation et, par-là même, dans notre recherche. En décidant d'intégrer la gestion de projet aux comités de direction, le séminaire stratégique marque un point d'inflexion entre les situations *ex ante* et *ex post*, un

¹ Dates de présence à Ondulem durant la seconde période de janvier à juin 2007 : 17-24-31 janvier ; 07-14-21-28 février ; 07-14-21 mars ; 04-11-25 avril ; 06-13 juin.

avant et un après dans le fonctionnement de ces derniers ; d'où le choix du découpage en trois phases d'observation. Cette seconde période d'observation s'est donc focalisée sur l'apparition de la gestion de projet à Ondulem. L'objectif était de raconter l'émergence de ce nouvel outil, ses modalités de mise en œuvre ainsi que les attentes des acteurs à son encontre. Dans cette perspective, nous avons observé, enregistré et retranscrit le séminaire stratégique ainsi que le comité de direction qui a suivi. Par ailleurs, des entretiens ont été effectués auprès des quatorze acteurs présents lors de ce séminaire stratégique afin de compléter nos observations des deux premières périodes et de préciser la situation *ex ante*. Enfin, nous avons poursuivi cette période d'observation par une étude de documents visant à rédiger le chapitre contextuel. L'encadré ci-dessous récapitule ces différents éléments.

Encadré 6 - Synthèse de la deuxième période d'observation

Période : janvier-juin 2007

Objectifs : Etudier la naissance de la gestion de projet, ses modalités de mise en œuvre et les attentes des acteurs.

Techniques de collectes :

- Observation du séminaire stratégique et du comité de direction qui a suivi.
- Entretiens semi-directifs.
- Etude de documents.

Données collectées :

- 2 journées d'observation durant le séminaire stratégique.
- Observation d'un comité de direction élargi.
- 14 entretiens sur le séminaire stratégique, la gestion de projet et les îlots.

Traitement des données :

- Pour les entretiens : enregistrement et retranscription puis codage manuel.
- Pour le séminaire stratégique et le comité de direction : enregistrement et retranscription puis codage manuel.

2.2.3. Troisième période d'observation (situation ex post) : Juin 2007 - Janvier 2008.

La troisième période d'observation avait pour objectif de suivre l'évolution de la mise en place de la gestion de projet et son impact sur le fonctionnement de l'organisation. Dans cette perspective, la collecte de données s'est construite autour de l'observation des comités de direction (2.2.3.1.) et d'entretiens semi-directifs avec les acteurs (2.2.3.2.) pour se conclure sur le séminaire stratégique de janvier 2008 (2.2.3.3.).

2.2.3.1. L'observation des comités de direction.

Lors de la troisième période d'observation, en vue de suivre l'intégration de la gestion de projet à l'entreprise, nous avons observé et enregistré plusieurs comités de direction tant élargis que restreints. L'objet de notre recherche étant d'étudier la fabrique de l'innovation au quotidien et, comme nous l'explicitons dans les chapitres suivants, les acteurs ayant décidé d'intégrer la gestion de projet, outil de gestion au service de l'innovation, aux comités de direction en vue de leur donner une dimension plus « stratégique » – la stratégie d'Ondulem reposant sur l'innovation –, l'observation de ces réunions s'avérait indispensable. Entre juin et décembre 2007 nous avons ainsi assisté à quinze comités de direction, neuf restreints et six élargis, dont nous avons ensuite retranscrit les échanges, à l'exception du comité de direction élargi du 10 juillet pour lequel nous avons oublié notre dictaphone et dont le compte-rendu résulte d'une prise de notes. Les comités de direction observés sont présentés dans le tableau ci-dessous en fonction de leur nature (élargi ou restreint). La date et la durée de la réunion sont précisées ainsi que les acteurs présents.

Tableau 9 - Présentation des comités de direction observés durant la troisième période.

	Comités de direction restreints		
	Acteurs présents	Durée	Date
1	DG, DCM, DT, RBE, RC, RQ, RHS	<i>Non enregistré</i>	17/07/2007
2	DG, DAF2, DT, RBE, RME, RQ, RRH, AD	3h40	17/09/2007
3	DG, DAF2, DCM, DT, RBE, RME, RQ, RRH, RHS, RO, AD	2h55	15/10/2007
4	DG, DAF2, DCM, DT, RME, RHS, RI	2h15	12/11/2007
5	DG, DAF2, DCM, DT, RBE, RC, RME, RRH, RHS, RI, RO	2h30	17/12/2007
6	DG, DCM, DT, RBE, RC, RME, RQ, RRH, RHS, RI, RO	2h35	14/01/2008

Comités de direction restreints			
	Acteurs présents	Durée	Date
1	DG, DAF1, DCM, DT, RBE, RC	2h55	25/06/2007
2	DG, DAF1 et DAF2, DCM, DT, RBE, RC	3h20	09/07/2007
3	DG, DCM, DT, RBE, RC	2h05	23/07/2007
4	DG, DAF2, DCM, RBE	2h55	27/08/2007
5	DG, DAF2, DCM, DT, RBE	4h00	03/09/2007
6	DCM, DT, RBE, RC	1h55	10/09/2007
7	DG, DAF2, DCM, DT, RBE	2h30	08/10/2007
8	DG, DAF2, DCM, DT	3h40	29/10/2007
9	DG, DCM, DT, RBE, RC	2h35	03/12/2007

2.2.3.2. Les entretiens sur l'évolution de la gestion de projet.

Parallèlement à l'observation des comités de direction, des entretiens visant à faire le point avec les acteurs sur l'évolution de la gestion de projet ont été menés. Il s'agissait de recueillir l'opinion des acteurs concernant cet outil. Alors que la gestion de projet devait, au départ, être intégrée à tous les comités de direction sans restriction, il fut finalement décidé en février de limiter son impact aux comités de direction restreints. De ce fait, nous avons décidé de n'interroger que les membres du comité de direction restreint – à l'exception du responsable comptabilité qui n'était pas disponible – ainsi que le responsable qualité qui avait été chargé d'intégrer ce nouvel outil dans le système qualité. Les entretiens, comme le résume le Tableau 10, qui ont duré entre une demi-heure et une heure, ont été menés auprès de six personnes dont le nouveau directeur financier arrivé en août 2007.

Tableau 10 - Entretiens sur l'évolution de la gestion de projet (troisième période) : personnes interrogées et durée de l'entretien.

	Acteurs interrogés	Durée	Date
1	Directeur général	30 minutes	27/08/2007
2	Directeur commercial et marketing	1 heure	30/10/2007
3	Responsable qualité	35 minutes	30/10/2007
4	Directeur technique	35 minutes	30/10/2007
5	Directeur financier 2	1 heure	30/10/2007
6	Responsable bureau d'études	50 minutes	27/11/2007

La grille d'entretien, présentée dans l'Encadré 7, est structurée autour de deux axes. Le premier axe visait à dresser un état des lieux de la gestion de projet neuf mois après sa mise en place. Il s'agissait de recueillir les opinions des différents acteurs. En outre, nous souhaitions connaître leur avis sur les apports respectifs de la gestion de projet et du comité de direction l'un envers l'autre. Afin de préciser leur propos, un deuxième axe portant sur le récit d'un projet a orienté les entretiens. Nous avons demandé aux acteurs de nous raconter le déroulement d'un projet en nous précisant les acteurs, les outils, les phases du projet. Cette seconde phase d'entretien s'appuie sur la méthodologie des récits de pratiques (Rouleau, 2003). En ce qui concerne le nouveau directeur financier, qui n'était présent que depuis trois mois dans l'entreprise, nous avons débuté l'entretien en reprenant la grille d'entretien préliminaire présentée précédemment afin de faire davantage connaissance avec lui. Ensuite seulement nous avons abordé la question de la gestion de projet.

Encadré 7 - Grille des entretiens sur l'évolution de la gestion de projet (troisième période).

- Etats des lieux de la gestion de projet. Apports des projets aux comités de direction et des comités de direction aux projets.
- Récit du déroulement d'un projet : acteurs, phases, outils utilisés, résultats.

2.2.3.3. Le séminaire stratégique et la sortie du terrain.

Le séminaire stratégique de janvier 2008, qui s'est déroulé sur trois jours, vint clore non seulement la troisième période d'observation mais également notre présence sur le terrain.

La première partie du séminaire, qui s'étalait sur deux demi-journées et durant laquelle les participants ont présenté leurs objectifs par service pour l'année 2008, fut enregistrée. Les huit heures d'enregistrement ont ensuite fait l'objet d'une retranscription partielle, l'essentiel des propos des acteurs étant confidentiel. La suite du séminaire n'a pas été enregistrée pour des raisons pratiques : nous avons choisi la prise de notes. La deuxième partie du séminaire, soit les deux jours suivants, consistait en l'intervention d'un consultant afin de travailler sur « l'esprit d'équipe d'Ondulem » et la culture d'entreprise. Le consultant a fait réfléchir l'ensemble des participants à partir d'exercices, le plus souvent ludiques, et la situation ne se prêtait pas à l'enregistrement.

Finalement, le séminaire stratégique marqua notre sortie du terrain. Outre le fait que nous pensions avoir recueilli toutes les données pertinentes et nécessaires à notre analyse, nous avons choisi le séminaire stratégique car, en tant qu'événement annuel se déroulant en dehors de l'organisation, il nous permettait d'expliquer directement aux acteurs les raisons de notre départ et de les remercier, évitant ainsi de leur donner l'impression d'un départ précipité et injustifié.

2.2.3.4. Synthèse de la troisième période d'observation.

La troisième période d'observation, qui marque la fin de notre présence sur le terrain, s'est déroulée sur sept mois. L'objectif était d'étudier l'évolution de la mise en place de la gestion de projet en tant qu'outil au service de la stratégie d'innovation de l'entreprise. Il s'agissait de d'identifier la mesure dans laquelle la gestion de projet avait ou non un impact sur la fabrique de l'innovation, sur les pratiques de l'innovation. Dans cette perspective, nous avons observé quinze comités de direction et administré des entretiens auprès de six membres de l'entreprise. Les enregistrements des comités de direction comme des entretiens ont fait l'objet d'une retranscription puis d'un codage manuel. Notre présence sur le terrain s'est conclue par notre participation au séminaire stratégique du mois de janvier 2008.

Encadré 8 - Synthèse de la troisième période d'observation

Période : juin 2007- janvier 2008

Objectif : Etudier l'évolution de la gestion de projet au sein de l'organisation.

Techniques de collectes :

- Observation des comités de direction.
- Entretiens semi-directifs.
- Participation au séminaire stratégique.

Données collectées :

- Observation de 15 comités de direction (9 restreints et 6 élargis)
- 6 entretiens sur l'évolution de la gestion de projet.
- Participation au séminaire stratégique de 3 jours.

Traitement des données :

- Pour les entretiens : enregistrement et retranscription puis codage manuel.
- Pour les comités de direction : enregistrement et retranscription (à l'exception d'un comité de direction élargi) puis codage manuel.
- Pour le séminaire stratégique : enregistrement et retranscription partielle (pour cause de confidentialité) des deux premières demi-journées. Prise de notes par la suite.

Conclusion de la section : Synthèse globale des données collectées.

En vue d'étudier la fabrique de la stratégie et, plus spécifiquement, les micro-pratiques de l'innovation, nous avons étudié le fonctionnement d'Ondulem durant dix-neuf mois, de juin 2006 à janvier 2008. Trois phases d'observation, de six mois chacune, se sont succédé. Ces trois phases s'articulent autour de la seconde qui marque une nouvelle étape, un point d'inflexion, dans la stratégie d'innovation d'Ondulem avec l'instauration d'un nouvel outil de gestion : la gestion de projet. Il y a donc un avant et un après la seconde période. C'est ce découpage qui a permis d'étudier de manière longitudinale et évolutive le processus de fabrique de l'innovation dans un contexte spécifique. Au terme de notre présence dans l'entreprise, de nombreuses données ont été recueillies comme le récapitule l'encadré ci-après. Il s'agit maintenant de préciser la manière dont nous avons analysé ces données.

Encadré 9 - Synthèse globale des données collectées

Période : juin 2006- janvier 2008

Objectif : Etudier les micro-pratiques de l'innovation à Ondulem.

Techniques de collectes :

- Observation des acteurs et des réunions.
- Entretiens semi-directifs.
- Collecte de documents.

Collecte et traitement des données :

- 24 journées d'observation : 9 journées (en cumul) avec les 11 responsables de services. 15 journées « en immersion » au sein du service technique.

=> Prise de notes et compte-rendu. Collecte de documents internes et externes.

- 16 réunions : 10 réunions « régulières » et 6 « non régulières ».

=> Enregistrement de 14 réunions. Retranscription de 3 réunions régulières. Compte-rendu pour les réunions « non régulières ».

- 2 séminaires stratégiques : l'un de 2 jours et l'autre de 3 jours.

=> Enregistrement et retranscription du premier séminaire et de la première journée du second. Prise de notes pour les deux derniers jours.

- 26 comités de direction : 13 restreints et 13 élargis.

=> Enregistrement et retranscription à l'exception de 2 (oubli de dictaphone).

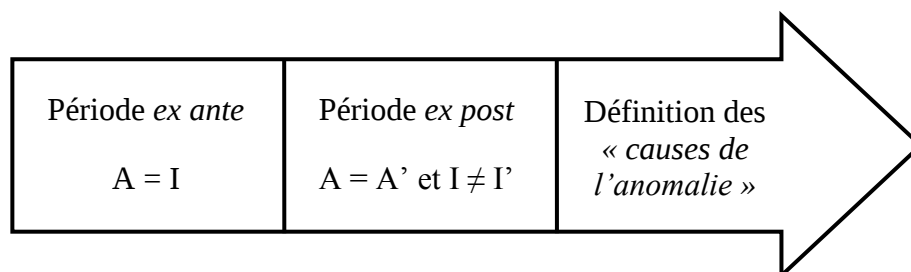
- 32 entretiens.

=> Enregistrement et retranscription.

2.3. Codage et analyse des données : une analyse longitudinale soutenue par une analyse de contenu.

Cette section vise à expliciter les techniques de codage des données retenues ainsi que les méthodes qui ont guidé leur analyse. Afin d'étudier la forme et le rôle des pratiques langagières dans la fabrique de l'innovation à Ondulem, nous avons fait le choix d'une analyse longitudinale. Selon Forgues et Vandangeon-Derumez (2007, p.440), une analyse longitudinale possède trois caractéristiques : « *les données recueillies portent sur au moins deux périodes distinctes, les sujets sont identiques ou au moins comparables d'une période à l'autre, l'analyse consiste généralement à comparer les données entre (au cours de) deux périodes distinctes ou à retracer l'évolution observée* ». Comme nous l'avons précisé dans la section précédente, la collecte de données s'est déroulée sur trois périodes, dans la même entreprise, par l'observation des mêmes réunions, avec les mêmes acteurs. L'objectif recherché était, d'une part, de retracer le processus d'introduction de la gestion de projet et, d'autre part, de comparer les périodes *ex ante* et *ex post* à l'introduction de cet outil de gestion afin d'étudier les caractéristiques communicationnelles de l'innovation. Dans cette perspective, notre analyse, comme l'illustre la Figure 6, s'est décomposée en trois phases. Tout d'abord, nous avons décrit le contexte de notre recherche et étudié le processus d'introduction de la gestion de projet afin de définir la situation *ex ante*. Ensuite, nous avons observé l'évolution de cet outil et la manière dont il impactait ou non le fonctionnement de l'entreprise, définissant ainsi une situation *ex post* en comparaison à la situation *ex ante*. Enfin, nous avons discuté les divergences constatées entre ces deux situations afin d'identifier les « *causes de l'anomalie* » (Dumez, 2006, p.5).

Figure 6 - L'analyse des données : une analyse longitudinale.



L'analyse longitudinale des pratiques communicationnelles à l'œuvre dans la fabrique de l'innovation à Ondulem repose, comme nous allons l'exposer dans les points suivants, sur une analyse de contenu des entretiens, d'une part, (2.3.1.) et des réunions, d'autre part (2.3.2.).

2.3.1. Codage et analyse des entretiens.

2.3.1.1. Codage des entretiens : l'analyse thématique comme type d'analyse de contenu.

Afin d'analyser les entretiens, nous avons effectué une analyse de contenu et, plus spécifiquement, une analyse thématique. L'« *idée centrale dans l'analyse de contenu est que les nombreux mots du texte sont classés dans un nombre beaucoup plus petit de catégories* » (Weber, 1990, p.12, dans Gavard-Perret & Helme-Guizon, 2008, p.253). Ainsi, l'analyse de contenu est une démarche qui vise à décomposer les données en unités, puis à les classer dans des catégories en vue de les interpréter, de leur donner du sens ; Deslauriers (1991, dans Gavard-Perret & Helme-Guizon, 2008, p.255) parle ainsi de déconstruction et de reconstruction des données. L'analyse de contenu se décompose en trois phases : la pré-analyse, l'exploitation des données et le traitement des résultats (Gavard-Perret & Helme-Guizon, 2008, p.253). Lors de la pré-analyse, il s'agit de prendre connaissance des données dans l'optique de répondre à la problématique de recherche et ainsi de définir les objectifs de l'analyse et les modalités de codage. La seconde phase consiste à exploiter le matériel (enregistrements retranscrits et documents) par le découpage du texte en unités puis par le codage de ces dernières afin de les classer. Enfin, la dernière étape vise à traiter les résultats, de manière quantitative ou qualitative, afin de les interpréter.

En fonction de l'unité d'analyse retenue (mot, concept, phrase, groupe de phrases, etc.), deux types d'analyse de contenu peuvent être identifiés : l'analyse lexicale qui, retenant le mot ou le concept comme unité d'analyse, « *s'intéresse à la nature et à la richesse du vocabulaire utilisé dans le discours ou le texte, et s'attache à analyser la fréquence d'apparition des mots* » (Allard-Poesi et al., 2007, p.503) et l'analyse thématique qui, à travers l'analyse d'« *une portion de phrase, une phrases entière, ou un groupe de phrases se rapportant à un même thème* » (Ibid.), cherche à identifier, « *par une approche horizontale, les thèmes récurrents entre les différents documents ou entretiens du corpus et les contenus qui s'y rattachent* » (Gavard-Perret & Helme-Guizon, 2008, p.261).

Dans le cas des entretiens, nous avons opté pour une analyse thématique. Les données collectées sous la forme d'enregistrements furent retranscrites intégralement, puis codées manuellement. Le codage manuel a ainsi permis de déterminer huit thèmes et douze sous-thèmes – présentés dans l'Encadré 10 – en fonction de leur récurrence dans les entretiens. Les thèmes retenus portent sur les acteurs, l'entreprise, l'innovation, les outils de gestion mis en place – les îlots et la gestion de projet –, les réunions – le comité de direction, le séminaire

stratégique et les autres réunions –, ainsi que sur le lien entre outil et réunion et, plus particulièrement, le lien entre gestion de projet et comité de direction. Une fois les thèmes identifiés, le codage fut effectué par l'application d'un code-couleur pour chacun des thèmes et sous-thèmes. Enfin, des fichiers répertoriant l'ensemble des extraits d'entretiens correspondants furent créés pour chacun des thèmes.

Encadré 10 - Les thèmes et sous-thèmes issus des entretiens.

<u>1. Les individus :</u> - leur parcours, - leurs outils de communication. <u>2. L'entreprise :</u> - la structure, - le groupe, - l'historique de la stratégie. <u>3. La gestion de projet :</u> - sa définition, - les attentes, - les craintes.	<u>4. La mise en îlots.</u> <u>5. L'innovation :</u> - la coordination entre les services, - la capitalisation des connaissances. <u>6. Le comité de direction :</u> - son contenu, - son utilité. <u>7. Le séminaire stratégique et les différentes réunions.</u> <u>8. Le lien comité de direction / gestion de projet.</u>
---	--

2.3.1.2. Analyse des entretiens : une analyse qualitative.

Selon Allard-Poesi et *al.* (2007) les données peuvent être analysées soit de manière quantitative, soit de manière qualitative. L'analyse quantitative « *consiste à dénombrer les unités d'analyse dans chacune des catégories et à calculer leur fréquence [...] afin d'en déduire l'importance* » (*Ibid.*, p.505), notamment à l'aide d'analyses statistiques (analyse factorielle, régression, analyses discriminantes). L'analyse qualitative cherche quant à elle à « *apprécier l'importance des thèmes dans le discours plutôt que de la mesurer* » (*Ibid.*, p.506). Cette appréciation de la « *valeur d'un thème* » permet de remplir divers objectifs. Tout d'abord, l'analyse qualitative permet de contextualiser les unités d'analyse et ainsi « *de comprendre comment celles-ci sont utilisées* » (*Ibid.*). Par ailleurs, elle permet « *de formaliser les relations entre les différents thèmes [...] afin de déterminer la structure d'un discours ou d'un document* » (*Ibid.*). Enfin, cette forme d'analyse « *peut-être utilisée à des fins de description, de comparaison ou d'explication* » (*Ibid.*).

Dans le cas des entretiens, l'objectif était d'étudier les points de vue des acteurs avant et après la mise en place de la gestion de projet (A et A') afin de déterminer les situations *ex ante* et *ex post* I et I'. Par ailleurs, l'étude des entretiens visait à décrire le processus de mise en place du nouvel outil de gestion ainsi que les facteurs à l'origine de ce changement. Il s'agissait donc de décrire et d'expliquer les situations *ex ante* et *ex post* ainsi que la phase d'interaction, tout en précisant le contexte dans lequel elles apparaissaient. Nous avons alors procédé à une analyse qualitative des données.

2.3.2. Codage et analyse des réunions et comités de direction.

En ce qui concerne les données issues des réunions et des comités de direction, l'objectif était de faire apparaître la structure de ces réunions et la manière dont elles participaient à la fabrique de l'innovation.

Si les réunions furent retranscrites intégralement, les comités de direction ne le furent que partiellement. Nous avons choisi de ne pas retranscrire les données sur la présentation des résultats et sur le suivi hebdomadaire de l'activité dans leur intégralité dans la mesure où il s'agissait de chiffres commentés mais peu discutés. Nous avons ainsi uniquement retranscrit les moments où, dans ces présentations, émergeait une discussion. Les autres parties des comités de direction, soit les deux tiers de ces réunions, ont en revanche été retranscrites intégralement. Les indications de retranscription sont présentées dans l'Encadré 11.

Encadré 11 - Indications de retranscription.

Indications sur les noms propres. Afin de conserver l'anonymat des acteurs et de protéger le caractère confidentiel de certaines données telles les noms des clients ou des fournisseurs, nous avons utilisé les formes suivantes :

- Les **acteurs** sont nommés par les initiales de leur fonction entre crochets.
 - Lorsque le prénom du directeur général est cité, il sera indiqué [DG].
 - Lorsque son prénom et son nom seront cités, il sera précisé [DG nom].
- Les **clients** sont nommés entre crochets par une lettre majuscule suivie d'une abréviation précisant le type de produit.
 - Pour les clients du marché de la parfumerie, nous indiquerons [A.parf].
 - Pour les clients du marché du plié-collé, il sera précisé [A.plié-collé].
 - Pour les clients du marché alimentaire, nous noterons [A.alim].
 - Pour les clients du marché offset, nous inscrirons [A.off].

- Les **fournisseurs**, sous-traitants ou autres entreprises ou personnes sont nommés entre crochets par une lettre précédée par leur fonction : [le fournisseur A].

Indications sur les symboles utilisés.

- Des **points de suspensions entre crochets [...]** signifient que des passages ont été coupés.
- Un **point d'interrogation entre crochets [?]** signifie que nous n'avons pu distinguer clairement ce qui était dit, qu'il manque un mot, une portion de phrase ou une phrase.
- Des **points de suspension** en milieu ou en fin de phrase indiquent un bref silence avant la poursuite de la phrase.
- Un **point** marque l'achèvement d'une phrase. L'absence de point en fin de phrase signifie que la conversation est enchaînée directement.
- En **italique** sont indiquées les commentaires : *acquiesce, interpelle, rires, blanc, etc.* En ce qui concerne les silences, leur durée, lorsqu'elle est supérieure à une seconde est précisée : *Blanc 10''* (10 secondes).

Le codage des réunions et comités de direction fut effectué en plusieurs étapes. Afin d'analyser les données qualitatives, Miles et Huberman (2003, p.28) suggèrent « *que l'analyse se compose de trois flux concourants d'activités : condensation des données, présentation des données, et élaboration/vérification des conclusions* ». Suivant cette démarche, nous avons tout d'abord rédigé un compte-rendu pour chacune des réunions précisant la durée de la réunion, les participants et les sujets abordés afin de condenser les données (Annexes 2 et 3). De même, pour les comités de direction, nous avons dans un premier temps réalisé un compte-rendu détaillé. L'exemple du compte-rendu détaillé du comité de direction restreint du 03 juillet 2006 est présenté en annexe 4. Ces comptes-rendus ont ainsi mis en évidence la structure des comités de direction. Nous avons alors procédé à la présentation des données à travers l'élaboration de matrices utilisées dans les chapitres 4 et 5. Par ailleurs, les comptes-rendus ont mis en relief les éléments et conversations qui nous semblaient essentiels et ont ainsi permis d'avoir une meilleure visibilité des données retranscrites. Ce codage a ainsi facilité la sélection des conversations, leur découpage et leur analyse de manière qualitative.

Conclusion de la section : Une analyse fondée sur la théorie enracinée.

Afin d'analyser les données et de répondre à notre problématique, nous avons opté pour des méthodes interprétatives purement qualitatives. Les notes d'observation, les documents collectés durant notre présence sur le terrain, les retranscriptions des entretiens et des réunions ont été lus et interprétés par le chercheur afin de définir le contexte organisationnel et d'identifier les micro-pratiques et routines communicationnelles de l'innovation. Ainsi, notre analyse s'est déroulée en deux temps. Dans un premier temps, l'observation, réalisée en immersion selon un mode ethnographique, a permis de décrire en profondeur l'organisation, d'en préciser le fonctionnement et de définir la situation *ex ante*. Dans un second temps, les données recueillies ont fait l'objet d'une relecture et d'une analyse fine afin, d'une part, de préciser la situation *ex post* et, d'autre part, d'expliquer les raisons de la différence entre les situations *ex ante* et *ex post* à travers l'identification des micro-pratiques communicationnelles de l'innovation. Ainsi, suivant les expressions de Van Maanen (1979) (dans Journé, 2008, p.154) nous avons tout d'abord effectué une « description » (*“first order analysis”*) avant de produire une « élaboration théorique » (*“second order analysis”*). Cette seconde phase de l'analyse visait, à travers la mise en évidence de régularités, de routines communicationnelles, à élaborer une théorie explicative d'un phénomène social, l'innovation. Dans ce cadre, notre recherche s'inspire de la théorie enracinée (*“grounded theory”*) définie par Glaser et Strauss (1967), démarche « qui permet une remontée théorique en construisant des concepts à partir d'une catégorisation progressive et rigoureuse des données de terrain » (Journé, *op.cit.*).

Conclusion du chapitre 2.

Statut et trajectoire du chercheur dans l'organisation.

Suivant les différentes phases d'analyse, de même que le design de la recherche a évolué au cours du temps, le statut du chercheur s'est modifié et construit à travers les interactions avec le terrain. Aussi nous semble-t-il essentiel de préciser notre trajectoire de recherche.

Comme nous l'avons précisé précédemment (2.2.1.1.) , la première période d'observation, durant laquelle nous avons passé une journée avec chacun des cadres dirigeants et des responsables de service, fut une phase de familiarisation avec le terrain qui a permis de faire connaissance avec les différents acteurs d'Ondulem. De plus, la réalisation d'entretiens fut l'occasion d'approfondir ces connaissances. Enfin, cette première période a assis notre statut de chercheur, plus précisément d'observateur non participant, et favorisé notre acceptation.

Suite à cette première période d'observation, au rythme des interactions avec le terrain, notre statut a évolué. Le dernier séminaire stratégique auquel nous avons participé marque l'aboutissement de cette évolution progressive. Lors de ces deux derniers jours avec les membres de l'entreprise, notre statut s'est transformé passant d'observateur non participant à observateur participant dans la mesure où nous avons participé à l'ensemble des activités et discussions lancées par le consultant. Ce changement dans notre statut est une marque de notre acceptation au sein de l'entreprise. Cette acceptation est confirmée par les acteurs qui, lors des derniers entretiens affirment que, bien que notre travail soit « *très perturbant* », ils ne se retiennent pas du fait que nous soyons là (DCM. Extrait 3). Cette libre-expression s'exprime dans les entretiens et les discussions durant lesquels ils disent « *pas mal* » de choses (DAF2. Extrait 4) dont certaines sont « *d'une confidentialité extrême que même les cadres en dessous ne sont pas censés savoir* » (DCM. Extrait 3). Ceci traduit la « *confiance infinie* » (*Ibid.*) que les acteurs nous accordent. En outre, les acteurs ne retiennent pas leurs plaisanteries, y compris à notre sujet, comme l'illustre l'échange entre le directeur commercial et le responsable du bureau d'études (Extrait 5) : alors que nous sommes en entretien avec le responsable du bureau d'études dans le bureau du directeur commercial, ce dernier entre dans son bureau et constate qu'il y fait chaud, ce à quoi le responsable du bureau d'études répond en plaisantant que c'est notre entrevue qui est « *chaude* » (RBE. Extrait 5). Cette plaisanterie au caractère familier n'est pas exceptionnelle. Lors des séminaires stratégiques, au cours des soirées, les acteurs plaisantaient entre eux et avec nous.

Encadré 12 - L'acceptation du chercheur.

« Le travail que tu fais il est passionnant, il est intéressant mais il est très perturbant. (Rires.) [...] T'entends des choses d'une confidentialité extrême que même les cadres en dessous de nous ne sont pas censés savoir. Donc c'est évident qu'il faut qu'on ait une confiance en toi infinie sinon. Par contre il y a une chose qui est vrai c'est qu'on se retient pas du fait que tu sois là. »

Extrait 3 - DCM c. Les acteurs ne se retiennent pas du fait de notre présence et nous font confiance.

DAF2 - Vous devez bien rigoler quand même.

SD - Parfois je me dis que les gens disent quand même beaucoup de choses. Je suis surprise.

DAF2 - Ouais. Bah là je vous en ai dit pas mal.

Extrait 4 - DAF2 a. Les acteurs nous font confiance et s'expriment sans retenue.

RBE - Je vous en prie Monsieur.

DCM - Il fait chaud ici, c'est toi [RBE] qui

RBE - C'est chaud avec Sibylle ! (Rires.)

Extrait 5 - RBE c. Les acteurs plaisantent, y compris à notre sujet.

Cette proximité avec les acteurs n'est pas exempte de biais, notamment en termes d'objectivité. Néanmoins, comme l'affirme Plane (1996), dans le cas d'une recherche à caractère ethnographique, le chercheur ne peut être totalement neutre et sa subjectivité est toujours mobilisée durant l'observation. La solution réside dans l'objectivation des connaissances extraites du terrain par leur ancrage dans les situations dans lesquelles elles ont été produites (Girin, 1986), ce que nous nous efforcerons de faire au cours de notre analyse. Enfin, si la subjectivité de l'observateur induit certains biais, sa mobilisation permet cependant une meilleure compréhension de celle des acteurs facilitant ainsi le travail d'interprétation. L'enjeu est alors de gérer « *la dialectique immersion-distanciation du chercheur vis-à-vis de l'objet étudié* » (Plane, 1996, p.11), ce que nous nous sommes efforcés d'accomplir en intervenant le moins possible dans les discussions.

De même que notre statut s'est transformé au fur et à mesure de nos interactions avec les acteurs, notre subjectivité a évolué au cours de notre recherche. A notre arrivée sur le terrain et durant la première phase d'analyse, nous avons cherché à comprendre l'organisation et ses acteurs ce qui a mené à la description en profondeur de l'organisation. A ce moment-là, notre point de vue était proche de celui des acteurs (A=I) ; de même que pour les acteurs, la gestion de projet nous semblait être une solution appropriée pour soutenir l'innovation. La seconde phase de l'analyse a fait l'objet d'une relecture des données recueillies durant la

première période. Au fur et à mesure de cette relecture, notre point de vue a évolué, se distinguant de celui des acteurs ($A' \neq I'$) et amenant à étudier les routines communicationnelles de l'innovation. Finalement, au-delà de l'évolution de notre statut, tout au long de ce travail, notre subjectivité s'est transformée.

Synthèse.

Ce chapitre avait pour objet d'explicitier la méthodologie de recherche mise en œuvre en vue d'identifier les routines et micro-pratiques communicationnelles de l'innovation. Tout d'abord, nous avons précisé le design de notre recherche. Dans cette perspective, nous avons mis l'accent sur le caractère processuel et social de notre objet de recherche. Nous avons alors explicité notre choix de recourir à l'observation en tant que stratégie de recherche et mis en évidence le caractère ethnographique de cette étude. Ensuite, nous avons présenté, de manière chronologique, les étapes du recueil de données. La collecte des données s'est déroulée en trois phases qui, suivant le modèle analytique interactif proposé par Dumez (2006), visaient à définir les situations *ex ante* et *ex post* à la mise en place de la gestion de projet, outil destiné à soutenir l'innovation à Ondulem. Enfin, nous avons décrit les méthodes d'analyse des données retenues, à savoir une analyse thématique qualitative qui avait pour objectif, dans un premier temps, de décrire en profondeur le contexte organisationnel (chapitres 3 et 4) avant, dans un second temps, de procéder à une relecture des données afin d'identifier les micro-pratiques communicationnelles de l'innovation (chapitre 5).

Chapitre 3. Contextualisation.

Présentation du secteur de l'industrie française du carton ondulé et de l'entreprise Ondulem.

Chapitre 3. Contextualisation. Présentation du secteur de l'industrie française du carton ondulé et de l'entreprise Ondulem. 133

Introduction Chapitre 3. 135

3.1. Le secteur de l'industrie française du carton ondulé. 136

3.1.1. Le carton ondulé, un produit multiforme. 136

3.1.2. Les déterminants de la demande de l'industrie du carton ondulé française. 139

3.1.3. L'offre sur le marché de l'industrie du carton ondulé français. 142

3.1.3.1. *Production et prix.* 142

3.1.3.2. *Les acteurs.* 144

3.2. L'entreprise Ondulem. 149

3.2.1. Ondulem : histoire et structure. 149

3.2.2. Ondulem : une stratégie de niche... 153

3.2.2.1. *La stratégie d'Ondulem en histoire.* 153

3.2.2.2. *Ondulem et ses spécialités.* 154

3.2.3. ... basée sur l'innovation. 156

3.2.3.1. *L'insertion de l'innovation dans la structure d'Ondulem.* 157

a. Un bureau d'études innovant. 157

b. Un service essais actif. 158

c. Des réunions fréquentes. 159

3.2.3.2. *Les contraintes relatives à l'innovation.* 160

a. Contraintes de temps. 160

b. Contraintes d'apprentissage et de coûts. 161

c. Contraintes de coordination. 163

d. Difficultés de capitalisation des connaissances. 165

Conclusion du chapitre 3. 167

Introduction Chapitre 3.

Ce chapitre vise à présenter le secteur et l'entreprise étudiée afin de préciser le cadre de notre recherche. Cette approche macroscopique du secteur permet de justifier les choix stratégiques de l'entreprise et ainsi de mieux appréhender les chapitres suivants concernant la formation de la stratégie à Ondulem. L'orientation stratégique d'Ondulem, et par-là même ses décisions stratégiques, dépendant directement de la situation de son environnement, il importe en effet d'exposer, dans une première section, les caractéristiques du secteur de l'industrie française du carton ondulé (3.1.). Ceci nous amènera, par l'identification des différents acteurs du secteur, à préciser le positionnement du groupe auquel appartient Ondulem. En outre, l'étude des déterminants de la demande sur ce marché permettra de mettre en évidence le choix stratégique d'Ondulem, à savoir une stratégie de niche fondée sur l'innovation. La présentation d'Ondulem et de son orientation stratégique feront l'objet de la seconde section (3.2.).

3.1. Le secteur de l'industrie française du carton ondulé.

Afin de contextualiser notre recherche et de mieux comprendre les orientations stratégiques d'Ondulem, la présentation du secteur de l'industrie française du carton ondulé, marché sur lequel évolue l'entreprise, apparaît essentielle. Cette première section vise ainsi à étudier le secteur de l'industrie française du carton ondulé à travers la présentation des caractéristiques du carton ondulé, un produit multiformes et multifonctions (3.1.1.), avant de définir les déterminants de la demande (3.1.2.). Enfin, nous exposerons les caractéristiques de l'offre à travers la présentation des différents acteurs du secteur (3.1.3.).

3.1.1. Le carton ondulé, un produit multiforme.

Depuis son apparition, en 1971 aux Etats-Unis, le carton ondulé ne cesse de diversifier tant ses qualités intrinsèques qu'extrinsèques, s'appuyant à la fois sur les évolutions technologiques du secteur et sur les besoins du marché. L'Encadré 13 rappelle les principaux événements qui constituent l'histoire du carton ondulé.

Encadré 13 - Historique du carton ondulé.

1871	Première utilisation du papier ondulé aux Etats-Unis.
1888	Installation de la première onduleuse anglaise en France par une firme américaine.
1890	Première utilisation de carton ondulé simple face aux Etats-Unis.
1891-1893	Construction de la première onduleuse française.
1900	Une onduleuse atteint la vitesse de 5 mètres par minute.
1914	Création de la première machine automatique française de fabrication de caisses en carton ondulé.
1968	En France, la production de carton ondulé dépasse pour la première fois le million de tonnes.
1988	La production atteint les deux millions de tonnes.
1998	Les onduleuses dépassent les 30 mètres par minute.
1999	Chaque français utilise en moyenne 83 m ² de cartons ondulés, soit une progression de 272 % en 30 ans. Et pourtant, chaque français voit peu le carton ondulé qui est surtout utilisé pour protéger les marchandises et les produits dans tous les circuits logistiques.
2000	La production française franchit la barre des trois millions de tonnes dont 85 % à base de matière première recyclée.

Source : www.ondef.org

Le carton ondulé est « *le produit de l'assemblage de plusieurs feuilles de papiers maintenues entre elles par une ou plusieurs entretoises de forme ondulée* » (XERFI, 2006a). Les feuilles externes sont appelées « couvertures » et les feuilles ondulées formant l'entretoise « cannelures ». Il existe plusieurs types de cartons ondulés dont le choix dépendra des propriétés souhaitées (résistance, finesse). Les cartons ondulés « simple face » (SF) sont simplement constitués d'une couverture et d'une cannelure, associées entre elles par un joint de colle. Ce type de produits est utilisé comme papier d'emballage renforcé ou comme calage, par exemple dans les paquets de biscuits. L'adjonction d'une seconde couverture permet d'obtenir un carton ondulé « double face » (DF). Si l'on ajoute à ce dernier un module SF, on obtient un « double-double face » (DDF). Enfin, le « triple cannelure » (TC) associe trois simples faces et une couverture.

Actuellement, en fonction de l'épaisseur du carton ondulé, cinq grands types de cannelures sont distingués allant de la très grande cannelure (jusqu'à 8 millimètres environ) à la nano cannelure (à partir de 0,4 millimètres), (Tableau 11). Les progrès techniques permettent en effet aujourd'hui d'obtenir des cannelures de plus en plus minces qui, outre le gain de poids, présentent des caractéristiques esthétiques ouvrant au carton ondulé de nouveaux débouchés, dans les industries du luxe notamment.

Tableau 11 - Les différents types de cannelures.

Types de cannelure	Epaisseur du carton ondulé	Symbole
Très grande cannelure	Supérieure à 6 mm	-
Grande cannelure	De l'ordre de 5 mm	A
Moyenne cannelure	De l'ordre de 4 mm	C
Petite cannelure	De l'ordre de 3mm	B
Micro cannelure	Moins de 2 mm	E
Mini-micro ou nano cannelure ¹	1 mm et moins	F-G-N

Sources : www.ondef.org et XERFI (2006b)

Emballage en papier et en carton le plus employé en 2003 avec plus de deux tiers des facturations françaises (XERFI, 2006b) et 75 % de la production française totale en 2005, contre 18 % pour le carton plat et 7 % pour le papier (SESSI, 2006, p.11), le carton ondulé domine largement le secteur. Le carton ondulé présente en effet des qualités variées pour

¹ Appellation en cours.

l'ensemble des acteurs de la chaîne logistique, du producteur au consommateur final. Tout d'abord, le carton ondulé est pratique : peu coûteux et léger, le carton ondulé offre la possibilité d'être empilé, ce qui facilite son stockage et son transport. La mise en place de normes au niveau de l'ensemble de la profession, telle que l'harmonisation de la taille des plateaux de fruits et légumes, renforce cette faculté (XERFI, 2006b). Par ailleurs, la largeur et l'épaisseur des cannelures peuvent être modifiées afin de répondre à des besoins de robustesse et de flexibilité, conférant au carton ondulé sa qualité de résistance. Facteur de rigidité, la cannelure apporte au carton ondulé une suprématie dans le domaine du *packaging*. En outre, les matelas d'air contenus dans les cannelures constituent une isolation thermique naturelle. Enfin, dans un contexte caractérisé par la prise de conscience de la nécessaire gestion durable des ressources, le carton ondulé, et plus largement les emballages en papier et en carton, s'impose comme « la » solution durable. Le carton ondulé est en effet un matériau écologique qui peut être recyclé à mainte reprise. Les qualités environnementales de l'emballage en carton ondulé sont inscrites dans la nature même de sa matière première naturelle et renouvelable.

Outre ses qualités intrinsèques, le carton ondulé possède des caractéristiques extrinsèques non négligeables pour ses utilisateurs. Grâce aux progrès techniques en matière de conception, les cartons ondulés ne sont plus de simples emballages de transport et de protection. Plus esthétiques et plus légers, du fait de la finesse des cannelures et de leur imprimabilité, les emballages en carton ondulé interviennent aujourd'hui dans le *packaging*, devenant vecteur de différenciation. Par ailleurs, le carton ondulé est un produit adaptable et malléable qui peut être associé à d'autres matériaux par « *des opérations de contre-collage (protection), vernissage ou pelliculage (brillance), dorure ou gaufrage (indispensables pour les articles de parfumerie ou cosmétologie), découpes et calages appropriés* » (www.federation-cartonnage.org).

Du fait des multiples formes qu'il peut prendre, le carton ondulé sert de nombreuses utilisations. L'industrie du carton ondulé comprend la fabrication de cartons ondulés et d'emballages en carton ondulé. Pour les emballages en carton ondulé, segment de marché sur lequel Ondulem évolue, la Classification des Produits Française (CPF) de l'INSEE distingue quatre types d'articles : les caisses américaines, les emballages de présentation, les découpes et les articles de calage. Si les caisses américaines, utilisées pour la logistique, le transport et le stockage de marchandises, ont longtemps dominé ce segment de marché, les progrès

techniques, en multipliant les qualités du carton ondulé, lui ouvrent aujourd'hui, comme nous le verrons en détail dans le point suivant, de nouveaux marchés jusque-là réservés aux emballages en carton plat. Ainsi, grâce à l'avènement de la nano cannelure et à l'amélioration de la qualité de l'impression, le carton ondulé concurrence fortement le carton plat sur le marché des emballages secondaires de la pharmacie et de la cosmétique (Orozco, 2005). De même, grâce à la conception de nouveaux traitements des surfaces des papiers pour carton ondulé (ingraissable, micro-ondable, *etc.*), les emballages en carton ondulé s'imposent sur le marché des emballages primaires de l'industrie alimentaire dont le carton plat avait jusqu'alors le monopole. Par ailleurs, les secteurs de la publicité sur le lieu de vente, des présentoirs et des petits emballages à haute valeur ajoutée se développent, permettant aux emballages en carton ondulé de progresser (www.ondef.org). Enfin, l'interdiction de plus en plus fréquente des emballages mixtes (emballages associant plusieurs matériaux tels que carton et plastique) encourage le remplacement de certains matériaux de calage par des calages en carton ondulé.

3.1.2. Les déterminants de la demande de l'industrie du carton ondulé française.

En 2005, les échanges commerciaux de cartons ondulés s'élevaient à environ 506 millions d'euros, parmi lesquels 85 % concernaient des emballages en carton ondulé. Le segment des emballages en carton ondulé domine ainsi largement les échanges, stimulant la croissance du secteur dans sa globalité. Depuis 2002, la part des emballages en carton ondulé ne cesse de s'accroître dans les échanges commerciaux, avec une augmentation de 5,3 points sur la période 2002-2005. Cette tendance se confirme en 2005 avec une part des emballages en carton ondulé dans les échanges en croissance de 1,5 point en valeur par rapport à 2004 (XERFI, 2006b, p.31).

Les débouchés de l'industrie du carton ondulé, fabrication de cartons ondulés et d'emballages en carton ondulé confondus, étaient, en 2000, principalement les produits de l'industrie agro-alimentaire (IAA) avec 47 % de la production sectorielle. Le secteur de la chimie représentait quant à lui 16 % de la production française de cartons ondulés cette même année. Cette structuration des débouchés du secteur, présentée dans le Tableau 12, ne s'est pas profondément modifiée ces dernières années (www.ondef.org).

Tableau 12 - Principaux marchés clients de l'industrie française du carton ondulé en 2000.

Unité : part en % de la production totale de carton ondulé en volume (tonnes).

Marché client	Part
IAA (*)	47 %
Chimie (**)	16 %
Machines et équipements (***)	12 %
Meubles - Bois - Papier	8 %
Divers	17 %

(*) Epicerie, produits laitiers, produits carnés, liquides alimentaires, fruits et légumes.

(**) Dont pharmacie, savons, parfums et produits d'entretien.

(***) Dont industrie automobile et industries des équipements mécaniques, électriques et électroniques

Source : www.ondef.org

Malgré l'instabilité des marchés des biens d'équipement, du fait notamment de délocalisations d'usines (COFEPAC, 2007), en 2005, grâce à la reprise d'activité de ses principaux marchés clients, l'activité des fabricants de cartons ondulés s'est orientée à la hausse. (Tableau 13).

Tableau 13 - Croissance des principaux marchés clients de l'industrie du carton ondulé.

	2004	2005
Industries agro-alimentaires (en volume)	-1,1%	+0,4%
Industrie pharmaceutique (en volume)	+6,7%	+3,5%
Savons, parfums et produits d'entretien (en volume)	-2,4%	+7,7%
Exportations (en valeur)	-6,5%	+3,2%

Source : XERFI, 2006b, p.27

L'industrie agro-alimentaire, après deux années de repli, a renoué avec la croissance qui atteignait 0,4 % en volume en 2005. Quant à la production française de médicaments, elle enregistrait, pour la deuxième année consécutive, une croissance, croissance principalement due au dynamisme des exportations. Le renouvellement permanent des médicaments, le vieillissement de la population et le développement de marchés émergents ont également contribué à la croissance. Enfin, le marché des savons, parfums et produits d'entretien a connu une année 2005 « *exceptionnelle* » (XERFI, 2006a et 2006b). La production ressort en croissance de 7,7 % en volume, en particulier du fait du regain d'essor de la production de

parfums, de produits de toilette et de beauté. La tendance à la hausse de ces principaux marchés clients s'est poursuivie en 2006 soutenant ainsi la croissance du marché du carton ondulé.

Outre une bonne tenue des principaux marchés clients, les fabricants français de cartons ondulés ont bénéficié d'une croissance de la demande des marchés européens qui représentent 82,5 % des exportations totales du secteur. L'Europe est la première destination pour les industriels français du carton ondulé. Le Tableau 14 présente la répartition des exportations des fabricants de cartons ondulés français par pays client.

Tableau 14 - Répartition des exportations de cartons ondulés par pays.

Unité : % part des exportations en valeur.

	2002	2003	2004	2005
EUROPE OCCIDENTALE	79,9 %	80,4 %	83,4 %	85,2 %
Belgique	33,4 %	33,2 %	31,8 %	34,3 %
Allemagne	11,1 %	12,2 %	14,5 %	14,5 %
Royaume-Uni	11,0 %	9,2 %	11,1 %	12,6 %
Pays-Bas	6,2 %	8,0 %	10,1 %	8,1 %
Suisse	4,4 %	4,7 %	4,7 %	5,2 %
Espagne	4,2 %	4,4 %	3,7 %	3,8 %
Italie	4,0 %	3,2 %	2,8 %	2,2 %
AFRIQUE SUBSAHARIENNE	8,2 %	8,5 %	7,8 %	6,1 %
Cameroun	2,3 %	2,6 %	3,5 %	1,5 %
Côte d'Ivoire	3,3 %	3,2 %	2,0 %	2,7 %
PECO*	3,6 %	4,1 %	3,9 %	3,3 %
AUTRES	8,3 %	7,0 %	4,9 %	5,4 %

* Pays d'Europe Centrale et Orientale

Source : XERFI, 2006b, p.33

La part des exportations des industriels français à destination de l'Europe occidentale se renforce structurellement depuis 2002 avec un accroissement de 5,3 points entre 2002 et 2005. Notamment, en 2005, les produits français ont rencontré un vif succès au Royaume-Uni (+ 16,9 % en valeur), en Suisse (+ 14,3 %) et en Belgique (+ 11,5 %). Finalement, l'année 2005 s'est soldée par un accroissement de 9 millions d'euros des ventes à destination de

l'Europe occidentale (XERFI, 2006b, p.33). Cette croissance des marchés européens occidentaux a permis aux industriels du carton ondulé français d'accroître leurs exportations de 3,2 % en valeur, établissant le taux d'exportation à 6,8 %. En 2006, la tendance se confirmait, les exportations ayant enregistré une croissance nettement plus forte qu'en 2005 (+ 11 %) (COFEPAC, 2007). Si les marchés européens occidentaux ont été porteurs, le taux de change euro/dollar élevé a conduit à une perte de parts de marché dans les PECO (qui ne représentaient plus que 3,3 % des exportations en 2005 contre 4,1 % en 2003), aux Etats-Unis et en Afrique du Nord tout au long de la période 2002-2005. Quant à l'Afrique subsaharienne, la crise ivoirienne a affecté les échanges avec la région qui ne capte plus que 6,1 % des exportations des fabricants français contre 8,5 % en 2003. (XERFI, 2006b, p.32)

Finalement, grâce à la croissance des industries agro-alimentaires et de la parfumerie-cosmétique, les principaux débouchés du carton ondulé ne sont plus seulement les caisses américaines et les emballages secondaires, mais s'ouvrent sur le *packaging* et les emballages primaires, notamment les emballages « prêt-à-vendre » (COFEPAC, 2007), ainsi que la PLV. En outre, les exportations, particulièrement à destination de l'Europe, soutiennent la croissance de l'industrie française du carton ondulé. Si les caractéristiques de ces marchés clients, comme nous le verrons dans la section suivante, justifient l'orientation stratégique de niche tournée vers l'innovation et la créativité d'Ondulem, il convient maintenant d'étudier l'offre, plus particulièrement les acteurs, de ce marché.

3.1.3. L'offre sur le marché de l'industrie du carton ondulé français.

3.1.3.1. Production et prix.

Si depuis 2001, le segment de la fabrication de carton ondulé connaissait un recul de sa production vendue en volume, en 2005, le segment renoue avec la croissance (Tableau 15). Ainsi, la production vendue des fabricants de cartons ondulés a progressé de 1% en 2005 pour s'élever à 2,9 tonnes. Cette croissance résulte des innovations importantes sur ce segment : amélioration des qualités de compression des cartons, miniaturisation, etc. (XERFI, 2006a). L'année 2006 confirme la tendance de 2005 avec une stabilisation de la progression de la production vendue à 1 % (COFEPAC, 2007).

Tableau 15 - Production vendue de cartons ondulés.*Unité : % des variations annuelles en volume.*

2001	- 1,5 %
2002	- 2,3 %
2003	+ 0,7 %
2004	- 0,4 %
2005	+ 1 %
2006	+ 1 %

Sources : XERFI, 2006a, p.24 et COFEPAC, 2007

Malgré un effet volume positif (+ 1 %), l'activité des fabricants a de nouveau reculé en 2005 (- 2,8 %) relativement à la baisse des prix de vente industriels des emballages en carton ondulé : la concurrence tarifaire au sein du secteur n'a pas permis aux industriels de revaloriser leurs prix qui ont baissé de 3,2 % en 2005 (Tableau 16). En outre, malgré la réduction des coûts d'approvisionnement en papier pour ondulé (- 5,4 %), l'augmentation des coûts de production – frais de maintenance, coûts de transport, prix des produits chimiques, coûts de l'énergie – a participé à la dégradation des marges des fabricants français de produits en carton ondulé (XERFI, 2006b, p.36). Au total, entre 2003 et 2005, du fait de conditions de marché « difficiles » – concurrence exacerbée, demande structurellement atone, baisse tarifaire –, le chiffre d'affaires de la profession s'est replié de 5,7 % (XERFI, 2006b, p.43).

Tableau 16 - Prix de vente industriels des emballages en carton ondulé.*Unité : % des variations annuelles.*

2001	+ 4,8 %
2002	+ 0,3 %
2003	+ 0,2 %
2004	- 3,4 %
2005	- 3,2 %

Source : XERFI, 2006a, p.24

Cette situation a obligé les fabricants à revoir leurs prix qui sont en croissance depuis le début de l'année 2006. Cette hausse des prix de vente a ainsi permis une amélioration du chiffre d'affaires de la profession de l'ordre 3,5 % (COFEPAC, 2007). Cette tendance devrait se poursuivre en 2007 avec une augmentation du chiffre d'affaires de 2,5 % (XERFI, 2006b,

p.44), résultat d'une nouvelle hausse de la production vendue en volume (+ 1,4 %) et d'un rebond des prix de vente industriels (+ 1,5 %). Cet environnement plus favorable est soutenu, comme nous l'étudierons plus précisément dans le point suivant, par la meilleure adéquation des capacités de production à la demande – depuis la fermeture de trois sites onduleurs début 2006 – ainsi que par les gains de productivité et la dynamique de créativité des fabricants (COFEPAC, 2007).

3.1.3.2. *Les acteurs.*

La France, avec 13,5 % de la production européenne, est le troisième pays producteur de cartons ondulés en Europe, derrière l'Allemagne et l'Italie (www.fefco.org). En 2006, le marché français du carton ondulé comptait 108 sites de production sur lesquels étaient employées un peu plus de 17 000 personnes. La production française de cartons ondulés s'élevait à plus de 3 millions de tonnes par an, soit près de 5,5 milliards de m². Le recul de l'activité économique à partir de 2002 a contraint les industriels à se restructurer afin de rationaliser leur outil productif. L'arrivée du marché à maturité et ses conditions fragiles ont ainsi engendré plusieurs rachats et fermetures de sites de production : en France, 620 000 tonnes de capacité ont définitivement été arrêtées depuis 2002 avec la fermeture de plusieurs cartonneries et de plusieurs machines à papier. (Euler Hermès SFAC, 2006)

Exemple-type illustrant ces restructurations : le groupe Smurfit Kappa. En septembre 2005, les groupes néerlandais et irlandais, respectivement Kappa Packaging et Jefferson Smurfit Group, annonçaient un accord de fusion. Cette fusion, motivée par la recherche de complémentarités géographiques, est révélatrice d'un mouvement de concentration au sein du secteur. Cette dynamique de concentration de l'industrie française du carton ondulé est illustrée par le repli du poids des entreprises de 20 à 249 salariés dans le chiffre d'affaires sectoriel, tandis que celui des entreprises de 250 à 499 salariés stagne. « *Ce sont donc essentiellement les entreprises de plus de 500 salariés, par ailleurs les moins nombreuses, qui réalisaient en 2003 plus du tiers du chiffre d'affaires du secteur* » (XERFI, 2006b, p.70). La fusion des groupes Kappa et Smurfit s'est accompagnée d'un plan de restructuration afin de faire face aux nombreuses surcapacités subsistant au sein de la filière. Ainsi, en France, le début de l'année 2006 enregistrait la fermeture de sept sites dédiés à la fabrication d'emballage en carton ondulé.

En conséquence des différentes restructurations, à l'image de Smurfit Kappa Group, et grâce aux gains de productivité, les effectifs salariés du secteur ont reculé de manière continue sur la période 2002-2006, diminuant de 7,9 % au total. Parallèlement, alors que le chiffre d'affaires du secteur n'a cessé de reculer entre 2002 et 2005, l'année 2006 a enregistré une hausse de 4,3 %. La meilleure adéquation de l'offre à la demande a ainsi permis à l'industrie du carton ondulé de renouer avec la croissance. La profession, dont le taux de croissance annuel moyen du chiffre d'affaires est de 1,2 % sur 10 ans (COFEPAC, 2007), réalisait un chiffre d'affaires de 3,65 milliards d'euros en 2006. Le Tableau 17 regroupe les principales grandeurs sectorielles de l'industrie du carton ondulé.

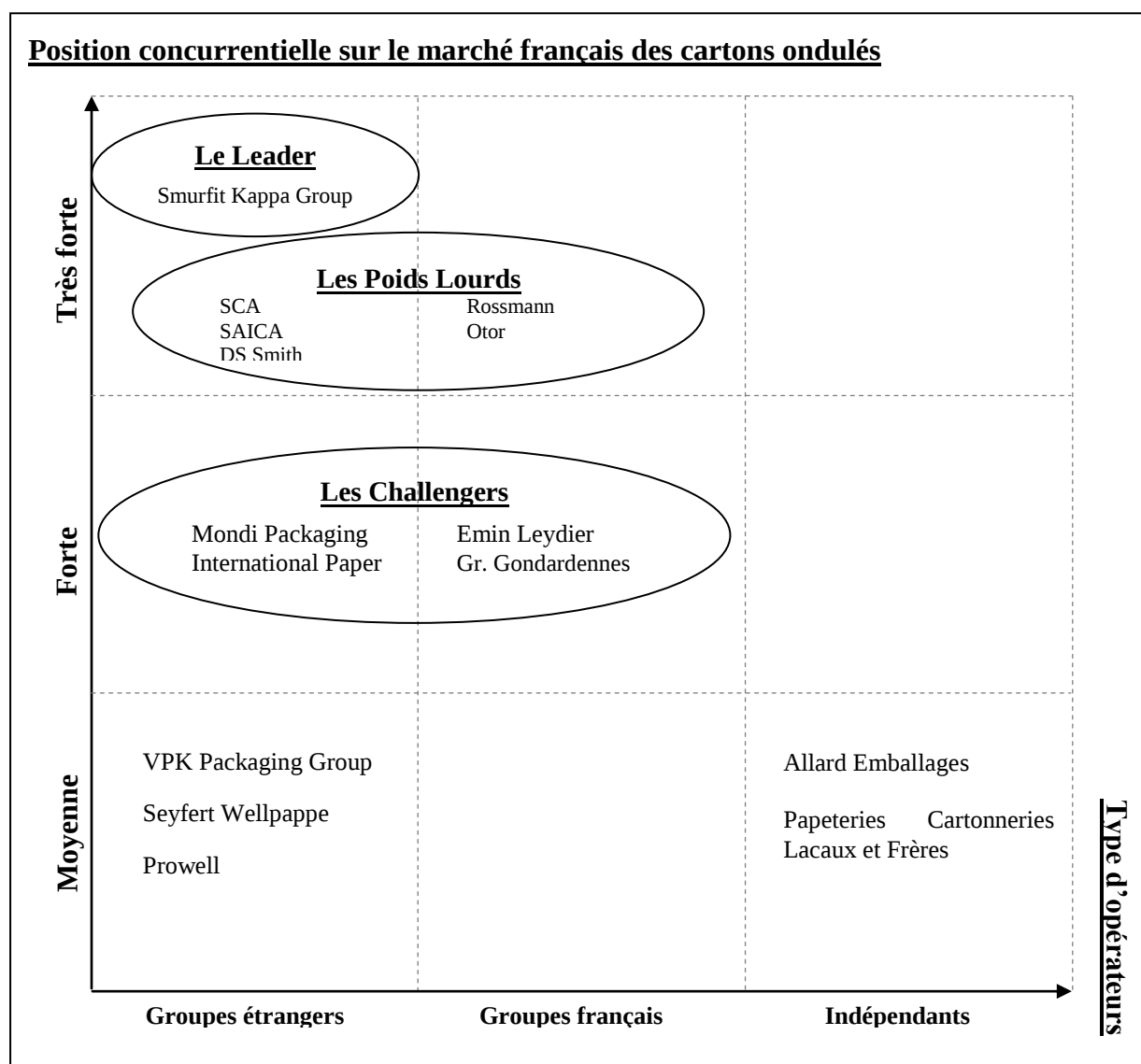
Tableau 17 - Principales grandeurs sectorielles de l'industrie du carton ondulé en France.

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Nombre d'entreprises de 20 salariés ou plus	111	113	113	113	117	110	108
<i>Variation</i>	+ 3	+ 2	0	0	+ 4	- 7	- 2
Effectifs au 31/12	18 781	19 220	19 157	18 839	18 619	17 076	17 638
<i>Evolution (% des variations annuelles)</i>	3,6 %	2,3 %	- 0,3 %	- 1,7 %	- 1,2 %	- 5,3 %	- 3,2 %
Chiffre d'affaires sectoriel (en million d'euros)	3 616,6	3 749,4	3 706,6	3 661,9	3 613,4	3 499,1	3 648,4
<i>Evolution (% des variations annuelles)</i>	16,5 %	3,7 %	- 1,1 %	- 1,2 %	- 1,3 %	- 3,2 %	4,3 %
Taux d'exportation	10,2 %	10,2 %	10,8 %	10,6 %	10,8 %	11,1 %	12 %

Source : SESSI, Enquête annuelle d'entreprise

Les leaders du secteur de l'industrie française du carton ondulé, comme le montre la Figure 7 ci-après, sont principalement des groupes étrangers qui possèdent des filiales en France.

Figure 7 - Position concurrentielle des principaux acteurs de l'industrie française du carton ondulé.



Source : XERFI, 2006b, p.72

Le leader, Smurfit Kappa Group, pèse près de 7 milliards d'euros de chiffre d'affaires dont plus de 780 millions, soit une part de marché de 21,4 %¹, sont réalisés en France. Entré en bourse en mars 2007, Smurfit Kappa est un groupe d'envergure internationale présent dans vingt pays européens, neuf pays d'Amérique Latine ainsi qu'au Canada, aux Etats-Unis, à Singapour et en Afrique du Sud. Le groupe emploie plus de 40 000 personnes réparties sur quatre-cent-onze sites internationaux. En France, Smurfit Kappa emploie 4 410 salariés répartis sur cinquante-et-un sites (dix-sept cartonneries, vingt-quatre usines de cartonnages,

¹ La part de marché des principaux groupes présents sur le marché français de l'industrie du carton ondulé est calculée en fonction du chiffre d'affaires sectoriel de 2006 (3 648,4 millions d'euros) présenté dans le tableau 7.

sept papeteries et quatre unités spécialisées). Parmi ces sites, trois figurent parmi les cinquante premières sociétés du secteur – selon l'étude XERFI (2006b) – et neuf réalisent un chiffre d'affaires supérieur à 10 millions d'euros¹. Son activité s'articule autour de trois divisions principales : la division papier (production de papier et impression), la division ondulé (fabrication d'emballages en carton ondulé) et la division spécialités (*bag in box*, sacs en papier, marché de niches). « *L'ambition de Smurfit Kappa est d'être reconnu dans tous ses secteurs d'activité comme l'entreprise la plus performante de son marché.* » (Luis MARTINEZ, PDG Smurfit Kappa France²) Pour y parvenir, au-delà de la proximité avec ses clients à travers tout l'Europe grâce à l'étendue de son réseau d'entreprises, Smurfit Kappa s'attache à développer sa différence et à mettre en avant ses compétences. L'entreprise développe ainsi « *des solutions d'emballage innovantes, personnalisées et un service de haut niveau tourné vers le client* »², s'appuyant sur son expertise *packaging* et sa capacité d'innovation. Smurfit Kappa propose ainsi une importante offre de produits et de spécialités qui lui permet de répondre à un large éventail de besoins des clients par le développement de gammes adaptées à chaque cas. Cette diversité de l'offre repose sur des bureaux d'études présents dans chaque région et plus de quatre-vingt concepteurs, ingénieurs et chefs de projets. Par ailleurs, Smurfit Kappa s'investit « *dans l'amélioration continue de ses outils et processus pour satisfaire à la fois compétitivité et flexibilité industrielle* »². Enfin, pour profiter pleinement des connaissances et compétences de ses différents sites, Smurfit Kappa favorise l'intégration entre papeteries et cartonneries ainsi que la coordination technique au niveau européen.

Suivant Smurfit Kappa Group, les « poids lourds » étrangers sur le marché français du carton ondulé sont DS Smith avec 7,7 % de part de marché, SAICA³ et SCA⁴. Le groupe britannique DS Smith (2,5 milliards d'euros de chiffre d'affaires en 2005 dont les emballages en carton représentent 67 %) est présent en France à travers sa filiale DS Smith Kaysersberg qui réalise près de 280 millions d'euros de chiffre d'affaires. SAICA est un groupe espagnol représenté en France par SAICA Emballage. SAICA Emballage, troisième producteur de cartons ondulés en France avec une capacité de production de 340 000 tonnes, compte seize sites de production et de transformation de carton ondulé dont huit figurent parmi les cinquante

¹ Source : www.lentreprise.com

² <http://corrugated.smurfitkappa.fr>

³ Sociedad Anónima Industrias Celulosa Aragonesa

⁴ Svenska Cellulosa Aktiebolaget

premières sociétés françaises du secteur en termes de chiffre d'affaires. Quant au groupe suédois SCA, en 2006, il pesait 11 milliards d'euros de chiffre d'affaires, parmi lesquels l'activité de *packaging* représentait 32 %, soit 3,5 milliards d'euros. Présent dans cinquante pays, SCA compte quatorze sites en France dont deux sont classés parmi les cinquante premières sociétés du secteur : SCA Nicollet (133,5 millions d'euros) et SCA Emballage France (110,5 millions d'euros).¹

Le secteur compte toutefois quelques groupes français particulièrement bien représentés sur le territoire national à travers de nombreuses filiales de fabrication et de transformation. Figurant parmi les leaders, se trouvent les groupes Rossmann (11,2 % de parts de marché), Otor (11,1 %), Emin Leydier (6,6 %) et Gondardennes (4,2 %). Le groupe Rossmann possède quinze sites en France, six autres en Europe et deux en Afrique destinés à la production et à la transformation de carton ondulé. En 2006, le groupe réalisait un chiffre d'affaires de 408 millions d'euros. Sur les cinquante premières sociétés de l'industrie française du carton ondulé, cinq appartiennent au groupe Rossmann. Le groupe Otor suit de près ce dernier avec un chiffre d'affaires de 405,8 millions d'euros en 2006 et dix-huit sites de production, dont six font partie des cinquante premières entreprises du secteur avec un chiffre d'affaires supérieur à 50 millions d'euros. Le groupe Emin Leydier, structure familiale disposant de deux papeteries, trois unités de cartonnages et cinq sites de production d'emballages en carton ondulé, générait, en 2006, un chiffre d'affaires de 240 millions d'euros. Enfin, le groupe Gondardennes possède six filiales qui génèrent un chiffre d'affaires de 152,4 millions d'euros en 2004 (XERFI, 2006b, p.81). Deux d'entre elles figuraient dans le classement des cinquante premières entreprises du secteur.

Finalement, sur un marché en pleine croissance et en pleine restructuration, les groupes leaders ont su suivre et s'adapter aux évolutions de l'offre et de la demande de l'industrie française du carton ondulé. La présentation du secteur établie, il importe désormais d'étudier plus spécifiquement la position d'Ondulem, troisième meilleur site français de production de carton ondulé de l'un des groupes leaders avec un chiffre d'affaires de 36 millions d'euros en 2006, et le segment particulier sur lequel l'entreprise évolue.

¹ Les données sur les entreprises citées sont issues de leur site Internet respectif sauf précision d'une autre source.

3.2. L'entreprise Ondulem.

Les données macroéconomiques sur l'industrie du carton ondulé développées, cette deuxième section se propose de présenter Ondulem, entreprise de fabrication d'emballages en carton ondulé appartenant à l'un des groupes leaders. Ondulem est une entreprise particulièrement intéressante qui, par son histoire et ses choix stratégiques, reflète les évolutions du marché de l'industrie du carton ondulé. Alors que la demande en carton ondulé évolue vers le *packaging*, Ondulem réoriente sa stratégie vers une stratégie de spécialités, de niche, basée sur l'innovation et non plus le volume. En outre, Ondulem, à travers les multiples rachats dont elle a fait l'objet, illustre la restructuration de l'offre caractéristique du secteur. Cette section a ainsi pour objet la présentation de l'entreprise à travers, dans un premier temps, son histoire et sa structure (3.2.1.). Dans un second temps, il s'agira d'explicitier la stratégie actuelle de l'entreprise (3.2.2.) en développant tout d'abord la naissance de cette stratégie et son ancrage dans l'histoire d'Ondulem (3.2.2.1.), puis en exposant les trois axes stratégiques de l'organisation (3.2.2.2.). Enfin, nous insisterons sur l'importance de l'innovation dans la stratégie de niche développée par Ondulem (3.2.3.).

3.2.1. **Ondulem : histoire et structure.**

L'entreprise de fabrication d'emballages en carton ondulé Ondulem est créée en 1958 pour répondre aux attentes des sociétés agroalimentaires de la région, notamment des biscuiteries, qui souhaitent diversifier leurs approvisionnements en ondulé léger. En 1989, la société entre dans un groupe constitué de plusieurs unités de production en Europe (cartonneries et papeteries). En 1996, l'entreprise s'agrandit et se diversifie en créant deux filiales : la première spécialisée dans l'impression offset, la seconde étant une plateforme logistique. En 1998 et 2001, Ondulem, suite à des rachats, intègre différents groupes. Ondulem appartient aujourd'hui à l'un des groupes leaders précédemment présentés.

En 2006, pour des raisons fiscales, Ondulem change de statut pour devenir un établissement du Groupe France. Malgré ce nouveau statut, l'organisation de l'entreprise n'est pas modifiée et Ondulem fonctionne comme « *une entreprise à part entière* », les différents services de l'organisation – ressources humaines, comptabilité, commercial, bureau d'études, production, maintenance, *etc.* – lui étant propres ; « *il n'y a rien de transversal* », il n'y a pas d'utilisation de « *ressources externes du groupe pour le fonctionnement de l'entreprise* » (DG. Extrait 6). Le groupe impose cependant certaines procédures, notamment en ce qui concerne les finances

et les investissements, la politique sociale et informatique. Ainsi, Ondulem doit, chaque mois, informer le groupe de ses résultats et de la réalisation de son budget. En outre, les décisions de trésorerie ne sont plus du ressort d'Ondulem et sont centralisées au siège du Groupe France (DG. Extrait 6 et RC. Extrait 7). Ainsi, pour toute demande d'investissement, Ondulem présente un projet (CAPEX) au groupe qui accepte ou refuse. De même, comme l'indique le responsable des ressources humaines (RRH. Extrait 8), la politique sociale est gérée par le groupe, par la direction des ressources humaines France, et non plus par le service ressources humaines d'Ondulem. Enfin, au niveau de l'informatique, le groupe a imposé l'adoption de SAP finances et achats, qui sera en place en février 2008, ainsi que celle des principes de présentation des documents comptables et financiers de la loi Sarbanes-Oxley (SARBOX), loi sur la sécurité des finances qui a pour objectif de réduire les fraudes et les conflits d'intérêt d'une part et d'augmenter la transparence financière d'autre part.

Encadré 14 - La centralisation de certaines décisions au niveau du groupe.

« Ce qui veut dire qu'au sein d'une entreprise comme Ondulem on va retrouver toutes les structures et tous les éléments d'organisation d'une entreprise à part entière. Donc nous avons un service comptabilité, un service commercial, un bureau d'études, production, maintenance. Il n'y a rien de transversal. C'est-à-dire qu'on n'utilise pas de ressources externes du groupe pour le fonctionnement de l'entreprise. [...] Le seul point où on fait appel au groupe, c'est pour la gestion de la trésorerie parce qu'on fonctionne en cash pull et donc on n'a plus de contact depuis quatre ans maintenant avec des banquiers extérieurs. Tout ça c'est centralisé donc il suffit que notre projet soit accepté, ce qu'on appelle notre CAPEX, c'est-à-dire que la demande d'investissement soit acceptée pour qu'on ait l'argent. »

Extrait 6 - DG c. Sur la centralisation des décisions de trésorerie au niveau du groupe.

« Parce que avant j'avais des réunions, enfin j'avais des entretiens avec les banquiers. Maintenant, les banquiers je ne les connais plus parce que tout est organisé au niveau France. La banque a été choisie, les conditions ont été choisies, donc il n'y a plus rien à discuter avec le banquier. On ne peut pas faire d'emprunt à l'extérieur. »

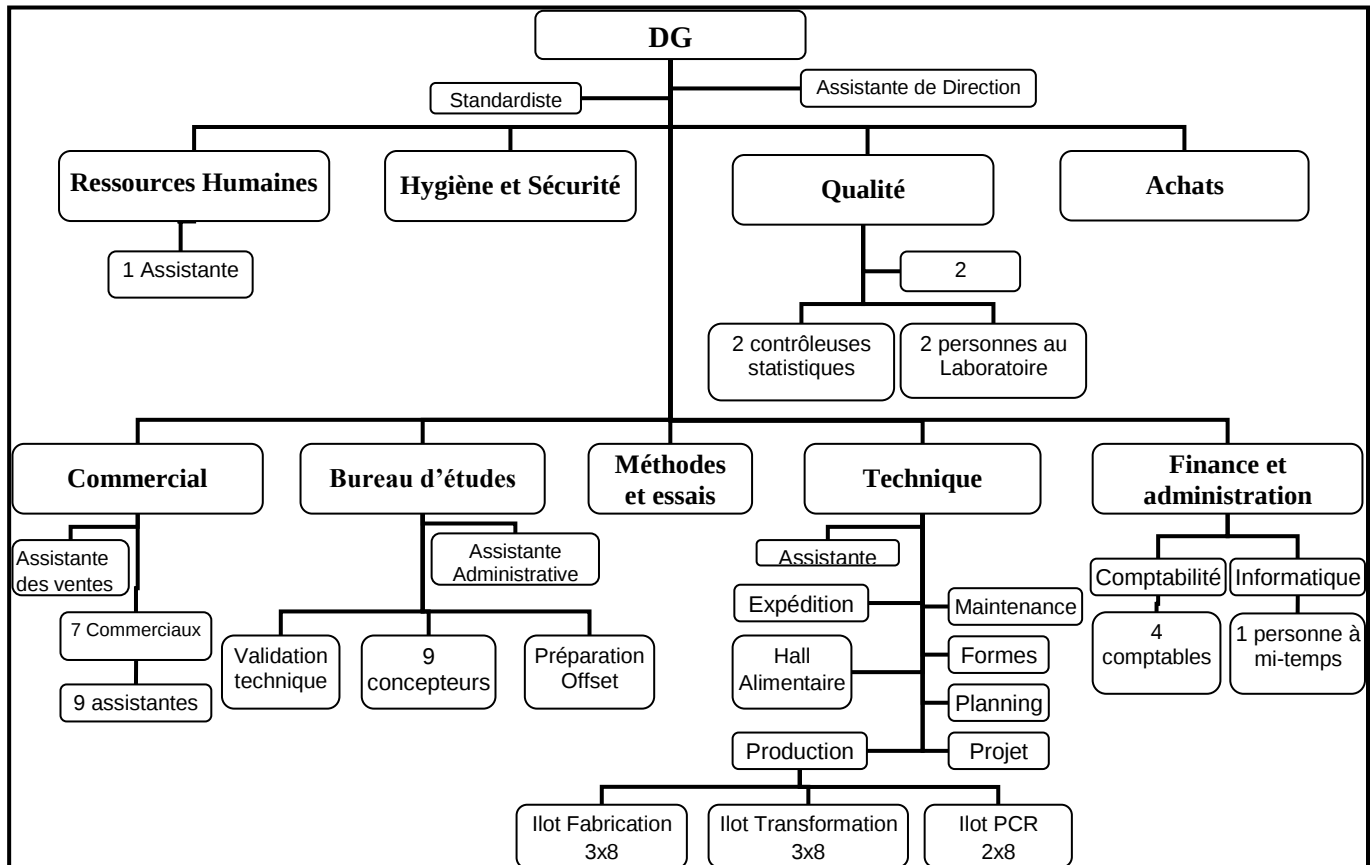
Extrait 7 - RC a. Sur la centralisation des décisions de trésorerie au niveau du groupe.

« On s'arrête au niveau de la politique sociale qui ne nous revient pas. La politique c'est soit, maintenant aujourd'hui, c'est vrai que depuis qu'il y a [le Groupe] qui sont organisés en fait avec une direction RH France, toute cette partie-là leur revient. »

Extrait 8 - RRH a. Sur la centralisation de la politique sociale.

Comme le montre l'organigramme ci-après (Figure 8), Ondulem repose sur une structure fonctionnelle « aplatie » constituée de neuf services : quatre services transversaux ou services supports (ressources humaines, hygiène et sécurité, qualité et achats) et cinq services généraux (commercial, bureau d'études, méthodes et essais, technique et finances et administration).

Figure 8 - Organigramme d'Ondulem en 2007.



Selon le fonctionnement observé de l'organisation, l'équipe dirigeante est constituée de onze personnes qui peuvent être regroupées en trois catégories : les **cadres dirigeants** – le directeur général, le directeur commercial, le directeur technique et le directeur administration et finances jusqu'à son départ en août 2007, son successeur appartenant à la seconde catégorie –, les **cadres «principaux»**, c'est-à-dire ceux qui participent au comité de direction restreint bien qu'ils n'appartiennent pas à la première catégorie du point de vue de la grille salariale – les responsables bureau d'études et comptabilité, ainsi que le responsable administratif et finances embauché en remplacement du directeur de ce même service – et, enfin, les **cadres intermédiaires**, qui participent au comité de direction élargi une fois par mois mais ne

prennent pas part au comité de direction restreint chaque semaine – responsables méthodes et essais, qualité, ressources humaines, hygiène et sécurité et informatique. Les 200 ouvriers de la production sont organisés en îlots depuis 2004 afin de mieux gérer les secteurs de l'usine en fonction des spécialités et de faire face aux problèmes de qualité et de productivité encore existants dans l'usine. Ondulem emploie ainsi 300 personnes pour produire et transformer 67 millions de m² de carton ondulé par an.

Les ateliers d'Ondulem s'étendent sur une superficie de 20 000 m². La réalisation d'un emballage, après sa conception, est confiée au service technique qui produit les références demandées dans l'objectif de satisfaire le client dans le domaine de la qualité, du coût et du délai. La fabrication d'un emballage en carton ondulé s'effectue à partir de plusieurs étapes, la première étant celle de l'ondulage. Ensuite, une succession d'opérations combinées et simultanées permet, à partir d'une plaque en carton ondulé, l'impression, la découpe, le rainage, le décorticage ainsi que le pliage-collage. Viennent enfin la palettisation et l'expédition. Ces différentes opérations sont rendues possibles grâce au parc machines dont dispose Ondulem. Il est composé d'un combiné (pour fabriquer les caisses américaines), de deux trains onduleurs, sept presses de découpe, cinq plieuses-colleuses, quatorze barquetteuses et, pour l'impression, deux imprimeuses *offset* et de trois « flexos » – deux « flexos » 2 couleurs et une « flexo » 4 couleurs. La flexographie consiste à imprimer directement sur la surface tandis que l'impression *offset*, plus coûteuse mais de plus grande qualité, consiste à imprimer une affiche qui sera ensuite collée sur le carton ondulé. Les principaux produits fabriqués par Ondulem, comme nous l'exposerons plus en détails ultérieurement, sont les ondulés légers, le contact alimentaire, les pliés-collés, les calages et les impressions, *offset* et flexo. Grâce au développement de ces produits qui, comme l'explique le point suivant, représentent une niche, Ondulem réussit, sur un marché en profonde mutation, à conserver ses marges et réalise un chiffre d'affaires de 36 millions d'euros.

3.2.2. Ondulem : une stratégie de niche...

3.2.2.1. *La stratégie d'Ondulem en histoire.*

Ondulem fut créée en 1958 par monsieur B. qui « *était un ingénieur astucieux et aimait beaucoup mettre au point des machines, mettre au point des emballages, et [qui] avait développé cette connaissance* » (DG b). Ondulem a démarré en faisant du simple face de calage pour la biscuiterie sur lequel, quelques années plus tard, la parfumerie est venue se greffer. Dès sa création, Ondulem travaillait sur des spécialités. En 1989, les résultats d'Ondulem étaient à maturité et, pour franchir un nouveau palier, il fallait faire autre chose pour trouver de nouveaux clients ; c'est à cette époque qu'un nouveau directeur général est entré en fonction. Ce directeur, professionnel du carton ondulé, connaissait bien le traditionnel, les caisses américaines. Il fut donc décidé d'orienter Ondulem sur ce nouveau segment afin de faire du volume : la caisse américaine ou la plaque ne génèrent pas de frais de structure contrairement aux spécialités qui nécessitent un bureau d'études actif. Ondulem a ainsi développé son marché sur le traditionnel entre 1989 et 1999, affichant de bons résultats du fait, notamment, d'une conjoncture favorable.

En janvier 2000, suite au décès de son prédécesseur, l'actuel directeur général est entré en fonction à Ondulem. Au même moment, un nouveau logiciel informatique, jugé moins performant que l'ancien, dans la mesure où il ne permettait pas de suivre la rentabilité de chaque client, fut adopté. Ainsi, pendant quelques années, Ondulem « *a fonctionné à vue* » (RC a) grâce aux savoirs du directeur commercial qui connaissait bien la rentabilité de ses clients. En 2001, ce directeur commercial a quitté l'entreprise et, à partir de ce moment-là, Ondulem a commencé à enregistrer des pertes. Comme nous l'avons vu dans la première section, la conjoncture y était également pour beaucoup. Début 2003, la situation a empiré. Un nouveau directeur financier, envoyé par le groupe pour redresser l'entreprise, est alors arrivé. Entre 1994 et 2003, Ondulem n'avait pas de directeur financier. Le directeur financier n'avait pas été remplacé et le responsable comptable gérât le service à sa place. À l'arrivée du directeur financier, Ondulem venait juste de mettre en place un outil pour le suivi des clients. Le directeur financier a alors analysé tous les clients avec lesquels Ondulem perdait de l'argent et à demander aux commerciaux de faire passer une hausse de prix. En cas de refus du client, Ondulem arrêta de travailler avec lui : « *c'était la fameuse liste noire* » (RC a). Suite à cette révision du portefeuille de l'entreprise, Ondulem a perdu de nombreux clients et du volume.

Considérant ses différents savoir-faire, Ondulem a alors amorcé un virage stratégique en 2003, laissant peu à peu l'emballage traditionnel (caisses américaines) au profit du *packaging*, suivant ainsi l'évolution des marchés clients comme nous avons pu le voir dans la première section. Face au marché fortement concurrentiel et stable du carton ondulé de déménagement, il était en effet essentiel qu'Ondulem développe sa créativité et sa capacité d'innovation afin de se positionner sur des niches spécifiques à forte valeur ajoutée. Ondulem ne disposait pas de « *l'outil adapté pour jouer le jeu de la concurrence exacerbée* » (DG b). En revanche, Ondulem avait un savoir-faire technique spécifique ; Ondulem avait des machines, des manières de travailler et des produits spécifiques. Par ailleurs, le matériau a beaucoup évolué depuis 1958. Du simple face constitué d'une face de couverture et d'une couche de cannelures, la gamme de cartons proposée par l'entreprise s'est considérablement étendue. Ainsi, Ondulem s'est fait une spécialité avec un papier au grammage très léger, différent de celui de ses concurrents. En outre, la spécificité d'Ondulem réside dans son savoir-faire et dans la maîtrise de la micro, mini-micro et nano cannelure. Peu de sociétés maîtrisent cette fabrication ce qui lui confère un avantage non négligeable face à ses concurrents dans le secteur de la parfumerie et, surtout, dans de nouvelles niches commerciales ; cette variété de produits permet à Ondulem de toucher un plus grand panel de clients aux besoins et aux exigences très variés.

3.2.2.2. Ondulem et ses spécialités.

Ondulem développe aujourd'hui son activité autour de trois axes stratégiques majeurs : la cale de parfumerie, le contact alimentaire direct et l'impression *offset*. Le marché de la cale de parfumerie, qui représente 20 % de son activité, est le plus rentable pour Ondulem. Le produit destiné à la parfumerie est l'un des plus élaboré de toute la gamme dans la mesure où il demande une grande maîtrise de conception et de transformation. Le carton fait notamment l'objet de traitements spécifiques, ses propriétés intrinsèques pouvant se révéler abrasive pour le flacon en verre.

Le second segment, qui représente 45 % de l'activité d'Ondulem, est celui des produits à contact alimentaire direct. Le carton utilisé nécessite un traitement particulier afin d'éviter toute contamination éventuelle. L'entreprise s'est donc dotée d'infrastructures adaptées pour garantir une qualité et une hygiène optimale. Le produit fait l'objet de multiples contrôles et

son grammage est spécifique à ce domaine. En matière alimentaire, la clientèle est assez variée. Ainsi, Ondulem opère aussi bien pour la restauration rapide que pour la grande distribution et certaines marques nationales ou pour les produits frais (fromages, fruits et légumes). Parmi ces produits, se trouvent les barquettes montées, les plateaux traiteur, les supports de pizzas et le simple face biscuiterie. En ce qui concerne les barquettes alimentaires, Ondulem est leader européen en ondulé avec la production de 180 millions de barquettes en 2006. Sur un marché qui représente 15 milliards de barquettes par an en France, le problème est celui de la concurrence des autres matériaux. Ainsi, au-delà de l'amélioration de sa productivité – les quatorze machines de montages dont elle dispose lui permettent de produire jusqu'à 850 000 barquettes par jour –, Ondulem cherche à développer de nouveaux concepts.

Parallèlement à ces deux segments stratégiques, Ondulem s'est diversifiée en accélérant le développement de l'activité *offset* dans sa filiale. Les domaines visés peuvent être très divers, allant des emballages de téléphonie mobile en passant par les boîtes à chaussures et les présentoirs.

Cette nouvelle orientation stratégique s'est accompagnée d'une réorganisation de l'usine, notamment d'une mise en îlots, afin d'optimiser les flux. Par ailleurs, il a fallu convaincre les commerciaux et restructurer le service afin de mieux cibler les clients. En outre, le directeur financier a mis en place une procédure de contrôle de gestion visant à mieux orienter l'entreprise. Cette orientation stratégique est formalisée par la réalisation de budgets et de plans chaque année, et pour les cinq années à venir, notamment afin de prévoir les investissements à réaliser. Enfin, compte tenu de ses spécialités, la politique de développement de l'entreprise a été révisée. Aujourd'hui, Ondulem fonde sa politique de développement sur trois éléments moteurs : la créativité, la démarche qualité, notamment en vue d'améliorer sa performance et la satisfaction des clients, et la démarche hygiène afin de répondre aux attentes de ses clients de l'agro-alimentaire. Afin de répondre aux exigences toujours plus grandes de ses clients et bénéficier d'une réelle visibilité sur le marché international, Ondulem a entrepris des démarches de certification qualité, hygiène et sécurité. L'entreprise a ainsi obtenu en 1998 la certification ISO 9001 qui garantit la qualité de ses processus de travail et de son organisation interne. En 2000, la certification ISO 14000 relative à l'environnement est validée. Enfin, en 2006, Ondulem acquiert la certification ISO 22000 garantissant l'hygiène de son organisation et, plus précisément, de tout ce qui touche aux emballages à contact alimentaire.

3.2.3. ... basée sur l'innovation.

Depuis 2003, Ondulem a opté pour une stratégie de niche basée sur le développement de spécialités. Afin de satisfaire ses clients, et de ne pas se faire dépasser par ses concurrents, Ondulem se doit d'apporter de la créativité et de l'innovation : il faut qu'Ondulem « *soit très proactive* » et travaille « *sur les grands sujets d'innovation* » afin de répondre aux attentes de ses clients (DCM. Extrait 9). Dans cette perspective, Ondulem a développé « *une démarche stratégique qui est basée sur l'innovation permanente* » (DG. Extrait 10). Cette capacité d'innovation permanente, tant au niveau des produits que des processus est essentielle à la survie de l'entreprise (Ibid.). Plus encore, cette innovation est la « *raison d'être* » (Ibid.) de l'entreprise, elle « *doit être un état d'esprit chez Ondulem* » (RC. Extrait 11). De ce fait, tous les services de l'entreprise sont concernés par cette démarche en vue de développer en permanence des produits et process originaux (RC. Extrait 11 et DG. Extrait 12) : « *c'est un véritable travail d'équipe.* » (RC. Extrait 11) Dans ce sens, Ondulem a modifié, restructuré et adapté son organisation du travail (3.2.3.1.). Néanmoins, la stratégie d'innovation choisie engendre des difficultés et contraintes auxquelles l'organisation doit faire face (3.2.3.2.).

Encadré 15 - L'innovation au cœur de la stratégie d'Ondulem.

« Si tu travailles pas sur les grands sujets d'innovation, demain on n'est pas bien, on est mal. On se laisse dépasser. Et quand un jour tu as un client et pas des moindres qui te dis : « bah dis donc je vous trouve un petit peu à la ramasse en termes d'innovation » ou « vos confrères ils viennent proposer des trucs supers innovants ». [...] Donc il faut beaucoup soigner nos clients, il faut qu'on soit très proactif. »

Extrait 9 - DCM b. Sur la stratégie d'innovation.

« On est dans une démarche stratégique qui est basée sur l'innovation permanente en quelque sorte. C'est notre raison d'être. C'est-à-dire que si Ondulem ne fait pas d'innovation permanente, demain Ondulem est mort. [...] Nous, ce qui fait notre valeur, c'est la capacité de présenter des projets, enfin des solutions originales à nos clients et qui dit solutions originales dit évidemment mise au point de produits originaux mais aussi de processus originaux. »

Extrait 10 - DG c. Sur la stratégie d'innovation.

« L'innovation ça doit être un état d'esprit chez Ondulem. C'est, si on n'a pas l'état d'esprit et la tête dirigée vers l'innovation tous ensemble, tous dans le même sens, pour moi c'est le plus important, il faut que tout le monde se sente impliqué dans l'innovation et moteur. Là pour moi c'est un véritable travail d'équipe. Et ça va par tous les services. Tous les services. »

Extrait 11 - RC b. Sur la stratégie d'innovation.

« On est perçu comme des apporteurs d'idées nouvelles et il faut qu'on le reste. Il faut qu'on continue à progresser aussi bien dans des idées de *packaging* que dans les solutions process qu'on va utiliser dans l'usine. Tout le monde est concerné. »

Extrait 12 - DG b. Sur la stratégie d'innovation.

3.2.3.1. *L'insertion de l'innovation dans la structure d'Ondulem.*

Au niveau organisationnel, l'innovation permanente recherchée par Ondulem se reflète non seulement dans sa structure, à travers le bureau d'études (a) et le service méthodes et essais (b), services spécifiquement dédiés à la conception de produits et process innovants, mais aussi dans les réunions fréquentes (c), mécanismes de coordination au service de l'innovation.

a. Un bureau d'études innovant.

Pour répondre à cette exigence d'innovation permanente, Ondulem s'est doté d'un bureau d'études innovant et a enrichi ses processus et matériaux de production. Le bureau d'études est composé de treize personnes, dont neuf concepteurs, et réalise plus d'une centaine d'études par semaine. Il est chargé de la conception technique des produits ; il élabore un cahier des charges et une nomenclature pour chaque produit. Suite à la demande d'un client concernant la réalisation d'un emballage, le service commercial transmet au bureau d'études les souhaits et exigences de ce client. Avec l'aide d'outils et de logiciels performants, le bureau d'études recherche, sur les plans du graphisme et du volume, un emballage ou un calage répondant aux caractéristiques demandées. Un plan est alors élaboré comprenant les différentes dimensions extérieures ainsi que les longueurs des refoulants et coupants. La table à dessin réalise ensuite un échantillon pour vérifier la cohérence de l'ensemble du plan proposé et le soumet à l'approbation du client qui adressera enfin un bon à tirer à Ondulem.

Au-delà des études réalisées sur la demande des clients, le bureau d'études, qui confère à Ondulem sa spécificité et son originalité, est surtout à l'avant-garde de toute innovation. Le bureau d'études, en adéquation avec la production, recherche en permanence de nouveaux concepts, notamment pour faire face à la concurrence des autres types de matériau (plastique, métal, bois). Comme le précisent les extraits de l'Encadré 16, la particularité d'Ondulem réside dans le développement de produits complexes, innovants et originaux, dans des produits « *que les autres ne font pas* » (DAF1. Extrait 14), ainsi que dans « *des processus techniques quand même compliqués et industrialisés* » (*Ibid.*) permettant la production de

« moutons à cinq pattes » (RP. Extrait 13), de produits « *bizarre[s]* » (DAF1. Extrait 14). L'objectif est d'« *essayer tout ce qui sort* » (RP. Extrait 13) de manière à « *mettre une barrière [à l'entrée] aux concurrents* » (DAF1. Extrait 14) et de répondre le plus adéquatement possible aux demandes des clients. Ondulem possède ainsi un studio de création intégré et la créativité de l'entreprise profite d'une forte reconnaissance des clients.

Encadré 16 - L'objectif de l'innovation à Ondulem est de développer des produits et processus originaux afin de répondre aux besoins spécifiques des clients et d'élever des barrières à l'entrée.

« La particularité d'Ondulem c'est qu'on travaille des produits je dirais, moutons à cinq pattes. On essaye tout ce qui sort de toute façon. C'est ça qui est motivant. »

Extrait 13 - RP. Sur l'innovation comme particularité d'Ondulem.

« Pour tout ce qui est un peu bizarre, que les autres font pas. Et on essaie d'industrialiser un maximum ça, avec des processus techniques quand même compliqués et industrialisés, avec aussi une volonté de mettre le plus bizarre possible pour mettre une barrière aux concurrents. La plus haute est la barrière pour un concurrent d'entrer. Bien qu'on peut peut-être vendre des trucs plus faciles à faire pour nous aussi. [...] Là, là on se met aussi des barrières de rester assez limite toujours avec la technologie des papiers légers et avec la technologie de, d'utiliser les papiers avec tant de sources et tant de traitements surface possibles pour répondre à un besoin très spécifique aussi de la façon que les autres ne savent pas comment faire ça. »

Extrait 14 - DAF1 b. Sur l'innovation comme avantage concurrentiel.

Grâce à sa bonne connaissance des papiers spéciaux et des traitements sur papier, le bureau d'études a développé de nouveaux concepts tels que l'enrichissement fonctionnel par association de matériaux, l'application du papier micro-ondable ou ingraissable, l'application de vernis esthétique, de protection ou anti-abrasif, la conception de l'intérieur en cannelure apparente, etc. De plus, les produits sont étudiés pour les chaînes de mécanisation. Enfin, la créativité d'Ondulem lui permet une reconnaissance publique par le dépôt de brevets et de marques.

b. Un service essais actif.

Ondulem dispose également d'un service méthodes et essais, service transversal composé d'une personne, qui soutient l'innovation. Ondulem réalise environ vingt-cinq essais par mois, soit plus d'un essai par jour en moyenne. Il s'agit alors d'optimiser la commande d'essai pour qu'elle s'enchaîne parfaitement avec le reste de la production et que cela reste économique.

Les essais peuvent être de quatre types : « essais clients », « essais techniques », « essais papiers » et « essais stratégiques ». Les essais clients consistent à faire passer une petite série, une présérie, afin de mettre au point une machine ou le conditionnement d'un nouveau produit. Le deuxième type d'essais est relatif aux essais techniques, essais de nouveaux outillages, de nouvelles formes, qui touchent au process de fabrication et vont permettre, par la suite, d'améliorer ce dernier ou de proposer de nouvelles techniques aux clients telles que l'estampage ou le braille. Les essais papiers constituent le troisième type d'essais : il s'agit de valider un nouveau papier avant qu'il ne soit enregistré à Ondulem. Enfin, le dernier type d'essais concerne les commandes stratégiques et vise à assurer la production d'une commande pour un client très important ou un nouveau marché.

c. Des réunions fréquentes.

L'innovation se caractérise enfin par des réunions fréquentes. Chaque jour, à 11h30, un comité de validation peut se réunir – en fonction des besoins – soit pour valider les plans de découpe à propos d'un devis, soit pour que la production informe le bureau d'études d'une technique particulière. Cette réunion, qui dure environ une demi-heure, se compose du concepteur du bureau d'études qui a élaboré le produit en question, du responsable des essais et du responsable de la production. Le comité de validation est à la fois formel et informel ; *« il est formel en ce sens que théoriquement il se réunit tous les jours à 11 heures, mais si il n'y a pas de sujet, il n'y a pas de comité, c'est le côté informel »* (DG c). En outre, ce comité est un comité de validation produit ; il est destiné à favoriser la coordination, la transmission d'information, entre le bureau d'études, la production et l'outillage. De manière moins fréquente mais tout aussi essentielle, une réunion « innovation » se tient tous les deux mois environ. Il s'agit pour ses participants – le directeur général, les directeurs commercial et technique, les responsables du bureau d'études et des essais – de faire le point sur les innovations produits, matériaux et processus.

Si le développement du bureau d'études et du service essais ainsi que la mise en place de réunions fréquentes ont permis à Ondulem de soutenir l'innovation, cette dernière, comme le soulignent les acteurs, n'est cependant pas sans contraintes.

3.2.3.2. *Les contraintes relatives à l'innovation.*

La démarche d'innovation intensive développée par Ondulem implique, selon les acteurs interrogés, des contraintes fortes à la fois en termes de temps (a), d'apprentissage et de coûts (b), de coordination (c) et de capitalisation des connaissances (d).

a. Contraintes de temps.

La première contrainte relative à l'innovation est qu'elle demande du temps (Encadré 17). La conception de nouveaux produits ou process nécessite du temps, de même que les essais techniques requièrent de dégager du temps en production. Par ailleurs, l'innovation implique de se tenir à l'écoute du marché, d'identifier les nouvelles tendances en termes de produits, mais aussi en termes de matériaux (papiers, colles, encres, *etc.*), d'étudier les attentes des clients. L'innovation suppose de se tenir informé en permanence et d'aller chercher l'information tant sur le marché, au sein du groupe et chez la concurrence, que chez les clients et les fournisseurs. Or, ce temps nécessaire à l'innovation n'est pas facile à dégager ; il est difficile de s'extraire du quotidien (AV. Extrait 15). En outre, cette contrainte de temps agit directement sur l'activité de création et de conception du bureau d'études pour lequel, comme l'illustre l'Extrait 16 (DCM), il est difficile de gérer à la fois les commandes des clients et d'innover sur de nouveaux concepts.

Encadré 17 - L'innovation implique des contraintes fortes en termes de temps.

« Alors au niveau de Ondulem, les contraintes c'est que ça prend beaucoup de temps à mon avis. Ça prend du temps non seulement à la conception parce que ça part de là pour. Pour innover, il faut du temps, il faut arriver à s'extraire des demandes au quotidien et cetera et réfléchir sur des, sur ces projets d'innovation. Après... bah c'est... se tenir à l'écoute du marché et c'est pas facile non plus. Être à l'écoute du marché, trouver des, des, soit des nouvelles matières, enfin tout ça prend, est très consommateur de temps et... il faut arriver à le gérer en même temps que le reste. [...] Et puis après il faut du temps en conception, du temps en essais techniques. »

Extrait 15 - AV. Sur l'innovation, une contrainte en termes de temps.

« Les contraintes quand même c'est que probablement, mon meilleur allié, enfin mon allié proche du quotidien qui est [le responsable du bureau d'études] a du mal à gérer l'innovation au sein de son service. Voilà. C'est vrai que [le RBE] est très très, très très, comment dire ça, au service du commercial et de fait est pris quasiment que par ça. Donc lui-même tirer l'innovation de son propre service, franchement, on peut pas dire qu'il ait des bons résultats. Il dira pas le contraire. »

Extrait 16 - DCM b. Sur la difficulté de s'extraire du quotidien pour innover.

b. Contraintes d'apprentissage et de coûts.

La deuxième contrainte résulte des changements permanents qu'implique l'innovation. L'innovation, comme l'illustre les extraits d'entretiens suivants (Encadré 18), nécessite « *une remise en cause complète* » (RP. Extrait 18), « *un apprentissage permanent* » (RI. Extrait 17) de nouveaux matériaux et process, et une grande réactivité au niveau de tous les services. Il est alors « *difficile [pour] Ondulem de stabiliser [son] savoir-faire* » (DT. Extrait 19), ses techniques de production et ses connaissances.

Encadré 18 - L'innovation suppose un apprentissage permanent.

« Bah les contraintes ça veut dire qu'il faut se remettre en question un petit peu tout le temps je dirais. Il faut apprendre toujours, constamment et puis essayer toujours d'être au top niveau. Pour répondre à ces demandes. Donc ça veut dire un apprentissage permanent et une maîtrise qui doit s'acquérir vite. »

Extrait 17 - RI b. Sur l'innovation comme apprentissage permanent.

« C'est une remise en cause complète. On découvre. »

Extrait 18 - RP. Sur l'innovation comme remise en cause permanente.

« Mais c'est, c'est difficile chez Ondulem de stabiliser notre savoir-faire. Parce que par définition on change tout le temps donc. [...] On a du mal à la constance en fait. Tu vois on se bagarre pour faire du papier, du carton le plus plat possible et sans arrêt on change les papiers, on ramène des grands, on ramène des couleurs, des tailles, des formats, des machines, des papiers différents. Donc t'es sans arrêt, t'es tout le temps en apprentissage. Si bon, il y a quelques grandes séries quand même mais. Mais on n'arrive pas à se stabiliser pour, pour aller chercher ça. Enfin je pense on a à peu près bien compris que c'était pas la productivité non plus notre fer de lance et notre cheval de bataille en premier quoi. »

Extrait 19 - DT b. Sur la difficulté de stabiliser le savoir-faire.

De ce fait, l'innovation a des conséquences sur la productivité, les stocks et la qualité (Encadré 19). Comme le précisent les acteurs, la productivité n'est pas à proprement parler mauvaise ; elle est plus faible que dans une entreprise qui évolue sur un segment de marché traditionnel, « *simple* » (DAF1. Extrait 20), « *standard* » (RHS. Extrait 22). La grande diversité des produits, le nombre de produits qui passent chaque jour dans l'usine étant important, il y a de nombreux réglages à effectuer. En tant que tels, les réglages ne sont pas consommateurs de temps. Néanmoins, leur nombre nécessite une bonne organisation afin d'enchaîner les commandes de manière optimale, d'autant plus qu'il faut intégrer les essais de nouveaux produits, matériaux ou process aux commandes clients. En ce sens, l'innovation

génère une productivité plus faible. Par ailleurs, la diversité des produits a des conséquences tant au niveau des stocks, du fait de la diversité des matériaux et notamment des papiers utilisés, qu'au niveau des déchets qui sont plus importants que dans une usine traditionnelle, les produits élaborés nécessitant des découpes génératrices de déchets. Enfin, la diversité de la production, les changements perpétuels de matériaux et l'instabilité du process de production, qui diffère selon les produits, impliquent des coûts de non qualité plus importants que dans une usine traditionnelle. L'innovation engendre donc des coûts en termes de productivité, de stocks, de déchets et de qualité.

Encadré 19 - L'innovation génère des coûts importants en termes de productivité, stocks, déchets et qualité.

« Bon bah une conséquence, une conséquence du fait qu'on a beaucoup de produits est par exemple qu'on n'arrive pas à maîtriser une productivité dans l'usine qui est au même niveau que pour l'usine de... qui est *mainstream*. [...] Là il y a les conséquences par rapport à certains indicateurs de **productivité** par exemple ou aussi de **déchets** qui ne sont plus les mêmes que sur l'usine simple. [...] Après vous avez les contraintes de *working capital* qui est arrivé, vous avez un **stock** qui est plus élevé, beaucoup de références de papier en stock, pour l'utilité pas au top en général et aussi un déchet plus important. »

Extrait 20 - DAF1 b. Sur la difficulté de maîtriser la productivité, les déchets et les stocks.

« La contrainte que ça a elle est, elle est sur la qualité parce que on change tout le temps beaucoup de choses. Donc on n'est pas stable dans notre, dans notre process. Et la contrainte, la contrainte **qualité**, la contrainte **productivité** parce qu'on passe son temps à faire des choses différentes. »

Extrait 21 - DT b. Sur les contraintes de qualité et de productivité relatives à l'innovation.

« On n'a pas de... une logique industrielle, une organisation... pas aussi productive, mais pas aussi standard que les autres. Et donc ça peut nous pénaliser. C'est aussi notre force parce que du coup on, on est capable de surfer sur les, d'aller vers des niches ou d'aller vers des secteurs commerciaux à forte valeur ajoutée, on n'est pas sur du standard. Mais d'un autre côté je pense qu'on perd énormément en termes d'efficacité, d'efficience, de **productivité**, du fait qu'on part de tous les sens. Et je sais, je pense que ça vient de l'innovation, de la multitude et de la variété de nos produits. Un exemple. En sécurité, on a, on a des bobines, on a des qualités différentes de bobines, ou le magasin il est plein de bobines, mais tout ça, ça se justifie par le panel de nos produits, on a des en-cours qui sont un peu partout, on a des essais qui nous prennent, qui modifient le planning et qui modifient l'organisation, tout ça parce que c'est l'innovation. »

Extrait 22 - RHS b. Sur les pertes en termes d'efficacité, d'efficience et de productivité dues à l'innovation.

c. Contraintes de coordination.

La troisième contrainte de l'innovation est relative à la coordination entre les services. L'innovation requiert la participation active de tous les services : commercial, bureau d'études, technique, informatique, essais et méthodes, qualité, achats. Tous les services sont parties prenantes de l'innovation pour trouver des solutions adaptées aux besoins, tout en tenant compte des contraintes relatives aux matériaux (DAF1. Extrait 23), ainsi que pour transmettre les informations nécessaires au développement optimal des projets (RBE. Extrait 24). L'innovation, en complexifiant les données relatives aux produits, nécessite « *beaucoup de communication* » (DAF1. Extrait 23), « *beaucoup plus de dialogue* » (RBE. Extrait 24) ; l'innovation nécessite les expertises de chaque personne.

Encadré 20 - L'innovation nécessite un dialogue permanent entre tous les services de l'entreprise.

« Chez nous, le fait que on doit toujours chercher des solutions spéciales et bizarres, nécessite beaucoup de communication. Avec tous les risques qui sont derrière aussi quand on se trompe ou que on formalise pas et après on achète le mauvais papier et peut-être on n'a pas trop regardé au niveau de la, du comité de validation, on valide un produit et ça marche pas. [...] Il y a des contraintes et il faut parler beaucoup et il faut surtout pas travailler dans son coin dans un environnement comme ça. »

Extrait 23 - DAF1 b. Sur l'importance de la communication pour innover.

« Bah ça impose beaucoup plus de dialogue, ça c'est, c'est clair et net, ça impose. En fait il y a je pense une, une multitude. En fait ça complexifie les, les données, donc ça nécessite plus d'échange d'informations. »

Extrait 24 - RBE b. Sur la nécessité de dialoguer pour innover.

Si la transmission d'informations entre les services commerciaux, bureau d'études et techniques semble bien fonctionner, du fait notamment de la mise en place du comité de validation¹, ou encore des îlots, il n'en est pas de même vis-à-vis des autres services comme le suggèrent la responsable informatique (Extrait 25) et l'assistante des ventes (Extrait 26). Ces services sont peut-être moins directement concernés par la conception et la réalisation d'un nouveau projet, mais leurs expertises sont indispensables à l'aboutissement et à la réussite de ce dernier ; il ne suffit pas « *de fabriquer pour que tout aille bien* » (RI. Extrait 25). Les acteurs illustrent leurs propos à travers l'exemple de la gestion administrative des commandes. A tout nouveau produit est assigné un code article qu'il convient de créer dans la

¹ Le comité de validation, présenté précédemment, réunit le bureau d'études, les essais et la production et vise à valider les plans de découpe d'un devis ou à informer le bureau d'études d'une nouvelle technique.

base de données du progiciel de gestion intégré. Le service informatique doit alors être mobilisé afin que les commandes puissent ensuite être traitées informatiquement. Pourtant ce n'est pas toujours le cas ; les services « annexes » à la production, sont parfois oubliés au démarrage. De ce fait, les acteurs insistent sur la nécessité d'intégrer les différents services dès le démarrage afin d'anticiper les éventuelles difficultés et les prérogatives de chaque service susceptible d'intervenir dans le déroulement du projet. En outre, l'entreprise rencontre des difficultés relationnelles au niveau des essais (RQ. Extrait 27 et DCM. Extrait 28) qui, comme nous l'avons précisé précédemment, est un service central du point de vue de l'innovation à Ondulem.

Encadré 21 - La coordination de l'ensemble des services autour de l'innovation se révèle parfois difficile.

« C'est important mais je pense qu'on n'anticipe pas suffisamment quand il y a des nouvelles idées, on n'anticipe pas suffisamment les répercussions qu'il peut y avoir un peu à tous les niveaux. À mon avis ils vont penser directement aux outils de production nécessaires mais, comme si il suffisait de fabriquer pour que tout aille bien. Mais, ça suffit pas. »

Extrait 25 - RI b. Sur le manque d'anticipation des répercussions d'une innovation sur l'ensemble des services, notamment au niveau administratif.

« Les conséquences c'est quelques fois on voit débarquer euh, une proposition d'un commercial qu'on aura du mal à gérer dans notre système. [...] C'est bien d'innover mais derrière il faut savoir le traiter administrativement. »

Extrait 26 - AV. Sur le manque d'anticipation des répercussions d'une innovation sur l'ensemble des services, notamment au niveau administratif.

« Mais globalement on va dire, entre commercial et bureau d'études, ça se complète bien. Donc lorsqu'il y a une innovation, ils travaillent ensemble. Là où je pense il y a un problème à l'heure actuelle, dans l'organisation, c'est au niveau des essais. [...] Pourquoi ? Parce que, entre technique et essais ça va pas. Et c'est dommage parce que, et là on perd du temps c'est. On perd vraiment du temps. »

Extrait 27 - RQ b. Sur les difficultés de communication avec les essais.

« Et puis, j'avoue que j'ai encore un problème au niveau des essais et des méthodes. Mais bon ça aussi tout le monde en est conscient. [...] Mais moi, c'est pour moi aujourd'hui mon principal problème de communication, c'est celui qui reste. »

Extrait 28 - DCM b. Sur les difficultés de communication avec les essais.

d. Difficultés de capitalisation des connaissances.

La quatrième contrainte liée à l'innovation est celle de la capitalisation des connaissances (Encadré 22). Cette difficulté est intimement liée à la précédente. Le manque de coordination, de communication, de transmission d'informations, entre les différents services, voire au sein des services eux-mêmes, rend difficile la capitalisation des connaissances, l'information demeurant à un seul niveau, « *sans remonter du tout* » (RBE. Extrait 29). L'absence de formalisation et de communication des connaissances peut s'avérer problématique dans une stratégie d'innovation dans laquelle il convient d'optimiser toujours plus les produits et process. En effet, comme le soulignent les acteurs (RBE. Extrait 29 et RQ. Extrait 30), les essais successifs et les procédés utilisés n'étant pas toujours transcrits, il peut s'avérer difficile de les améliorer, voire de les réitérer. En outre, du fait que la communication soit essentiellement verbale et qu'il y ait peu d'écrits, Ondulem peine à capitaliser les connaissances acquises dans les projets. Cette difficulté est relative à l'historique d'Ondulem qui est une entreprise dans laquelle la communication orale a toujours occupée une place très importante : « *tout se fait finalement de manière verbale* » (RC. Extrait 32). Les personnes n'ont pas pris l'habitude de formaliser et d'écrire leurs savoir-faire : « *c'est pas une usine dans laquelle on écrit grand-chose ; il y a beaucoup de transmission orale* » (DT. Extrait 31). Comme l'explique le responsable des ressources humaines (Extrait 33), cette absence de formalisation a coûté cher à l'entreprise en termes de résultat puisque, au départ de l'ensemble de l'équipe dirigeante dans les années 2000, de nombreuses connaissances ont quitté l'entreprise, nécessitant de gros efforts, caractérisés par la réorientation stratégique, pour redresser la barre. Par ailleurs, la stratégie d'innovation permanente menée par Ondulem ainsi que la diversité des produits, process et matériaux rendent difficile la formalisation de méthodes par définition changeantes (DT. Extrait 31). Ondulem admet que des travaux doivent être engagés afin de combler ce manque de formalisation et favoriser la capitalisation des connaissances. Dans cette perspective, depuis près d'un an, Ondulem travaille, au niveau du bureau d'études, des services techniques et essais, à la réalisation de fiches techniques retraçant les différents projets, leurs succès et leurs échecs, les procédés et matériaux utilisés, en vue de tirer profit de l'expérience et, ainsi, d'optimiser les efforts d'innovation (RBE. Extrait 34).

Encadré 22 - L'innovation permanente rend difficile la capitalisation des connaissances.

« On est capable de trouver un super truc un jour et puis, sauf qu'on rencontre le problème que six mois après et personne s'en souvient. Et on refait la même erreur. On est tout à fait capable de rencontrer ça par exemple. Parce que à un moment, voilà il y a eu un truc de trouvé, ça a pu rester au niveau du technique, sans remonter du tout. Ça a pu remonter au niveau, du bureau d'études, mais au niveau d'un concepteur et rester au niveau d'un concepteur et pas d'un autre. Je veux dire si à un moment ça se bloque, bah, bah voilà, l'information elle est, elle est mal gérée et puis elle est pas, elle sert pas à enrichir l'expérience. »

Extrait 29 - RBE b. Sur la difficulté à capitaliser les connaissances.

« En général, quand ça marche bien, on ne sait pas pourquoi, ça fonctionne. Quand ça marche pas, on sait pas pourquoi non plus. Du coup, pour faire bien la prochaine fois, ben on sait pas. En gros c'est ça. C'est vraiment un gros gros problème. »

Extrait 30 - RQ b. Sur la difficulté à capitaliser les connaissances.

« On a beaucoup de mal à capitaliser. Alors je pense que c'est dû en partie à, à l'histoire de Ondulem. C'est que c'est pas une usine dans laquelle on écrit grand chose. Donc il y a beaucoup de transmission orale. Et comme on change tout le temps, tout ce qu'on écrit est faux. Enfin par définition. [...] C'est ce perpétuel, ce perpétuel mouvement qui fait que. Et puis je crois qu'on n'a jamais non plus eu la volonté de, la volonté de, d'écrire notre guide des bonnes pratiques. »

Extrait 31 - DT b. Sur la difficulté à écrire des méthodes par définition changeantes.

« Ce que je pense d'une entreprise comme Ondulem, la difficulté après c'est la mémoire des choses où tout se fait finalement de manière verbale. Des astuces, des trucs, des machins. [...] C'est ce qui me gêne moi dans l'entreprise où, bon il n'y a pas beaucoup de turnover chez Ondulem mais en imaginant qu'il y en ait, et bien le savoir d'Ondulem il part. Et ça c'est. Le savoir d'Ondulem c'est, c'est ce qui pour moi est plus important. Donc si on... Tout ça il faut que ça reste ici. Et qu'on ne se remette pas à rechercher dans 2 ans, 3 ans, 5 ans, 10 ans. »

Extrait 32 - RC b. Sur la transmission orale des connaissances.

« Alors le gros problème qu'on aura à Ondulem, et qu'on a eu et qu'on aura toujours, c'est qu'on est incapable d'écrire nos savoirs. [...] Si on a payé si cher nos trois dernières années en résultat, c'est justement parce qu'on n'a pas été bon. [...] Quand [X], qui était l'ancien directeur technique, et [Y], l'ancien directeur commercial, et [Z], ancien directeur général, sont partis de l'entreprise, bah les gens qui venaient derrière ont dû se débrouiller tout seul hein. D'accord ? Donc en fait c'est un peu... et on l'a payé cher. »

Extrait 33 - RRH b. Sur la difficulté à formaliser les savoir-faire.

« Bon, il y a heureusement des choses qui se capitalisent, c'est sûr, mais je pense qu'il y a des petites choses qui se perdent en termes de, de détails techniques, et dans l'innovation pure, dans la création de produits aussi. Donc on y travaille puisqu'on a créé des, on a créé des, des dossiers informatiques pour essayer de garder la trace, maintenant des innovations intéressantes d'études et cetera. Mais on voit que c'est long. Parce que ça demande une certaine, discipline de, on n'a pas forcément tout de

suite l'intérêt de le faire, et ça prend du temps, il faut faire une photo, il faut, il faut archiver le dossier, dans un endroit particulier et que ce soit accessible à d'autres. Donc ça, ça. Mais il faut se forcer à le faire, surtout nous par rapport à notre grain, il faut qu'on continue à progresser dans cette voie-là il y a vraiment un gros travail à faire là-dessus.

Extrait 34 - RBE b. Sur les efforts faits pour davantage capitaliser les connaissances.

Conclusion du chapitre 3.

Cette section a présenté l'entreprise de fabrication d'emballages en carton ondulé Ondulem et, plus spécifiquement, ses choix stratégiques. L'objectif premier n'est pas de produire toujours plus, d'optimiser la production ou d'accroître la productivité. L'enjeu est celui de l'innovation. L'innovation est un pari économique qui vise à restructurer l'entreprise afin de l'adapter aux évolutions du marché. Pour rester sur le marché, pour rester viable économiquement, pour poursuivre son activité, Ondulem doit innover, être proactive, proposer à ses clients des choses nouvelles et spécifiques. Le facteur clé de succès d'Ondulem réside en effet dans la diversité de ses produits et dans sa capacité à innover tant au niveau technique qu'organisationnel. Néanmoins, les contraintes organisationnelles sont fortes. Ainsi, à l'image du secteur, Ondulem doit se restructurer pour s'adapter à ce nouvel enjeu.

Le cadre général dans lequel s'inscrit notre étude défini, les éléments contextuels évoqués d'un point de vue macro et méso, une analyse en profondeur de l'activité quotidienne d'Ondulem s'avère nécessaire afin d'identifier les éléments qui la constituent et la caractérisent d'un point de vue micro : les réunions.

Chapitre 4. Etude de la situation ex ante.

La place de la communication orale dans l'activité d'Ondulem : présentation des réunions et définition des attentes des acteurs.

Chapitre 4. Etude de la situation ex ante. La place de la communication orale dans l'activité d'Ondulem : présentation des réunions et définition des attentes des acteurs. _____

169

Introduction Chapitre 4.	171
4.1. Présentation des réunions formelles à Ondulem.	172
4.1.1. Le comité de direction restreint.	173
4.1.2. Les réunions de services.	176
4.1.3. Les groupes de travail.	177
4.1.4. Le comité de direction élargi.	177
4.1.5. Les réunions « achat papier ».	179
4.1.6. Les réunions « produits ».	180
4.1.7. Les réunions « innovation ».	180
4.1.8. Les réunions commerciales.	181
4.1.9. Les revues de direction qualité et hygiène.	182
4.1.10. Les réunions des personnels.	184
4.1.11. Le séminaire stratégique.	184
Conclusion de la section : la place de la communication orale à Ondulem.	185
4.2. Définition de la situation ex ante : points de vue et attentes des acteurs.	187
4.2.1. Constats et émergence d'une alternative stratégique : la gestion de projet.	188
4.2.1.1. L'insatisfaction des acteurs par rapport aux comités de direction.	189
4.2.1.2. Les dysfonctionnements relatifs aux projets.	193
4.2.1.3. Conclusion : La naissance de la gestion de projet	197
4.2.2. Les modalités d'intégration de la gestion de projet à Ondulem.	199
4.2.2.1. Le déroulement du séminaire stratégique.	200
4.2.2.2. Définition de la gestion de projet à Ondulem.	201
4.2.2.3. Définition des outils de la gestion de projet à Ondulem.	203
4.2.2.4. Conclusion : Développement, validation et re-couplage de la gestion de projet.	204
4.2.3. Les attentes des acteurs : les enjeux de la gestion de projet.	205
4.2.3.1. Enjeux de l'intégration de la gestion de projet aux comités de direction.	205
4.2.3.2. Enjeux de la gestion de projet pour l'innovation.	206
Conclusion de la section. La gestion de projet un enjeu stratégique et communicationnel qui soutiendra l'innovation et enrichira la discussion.	211
Conclusion du chapitre 4.	212

Introduction Chapitre 4.

L'objet de notre recherche est d'étudier les pratiques conversationnelles d'une stratégie fondée sur l'innovation. Dans cette perspective, ce chapitre propose de définir la place de la communication orale à Ondulem à travers l'étude en profondeur du fonctionnement de l'organisation. Plus spécifiquement, nous avons centré notre analyse sur la communication formelle plutôt qu'informelle. Selon la littérature, dans les PME, la communication informelle tient une place prépondérante (Nicolas, 2003). Par ailleurs, des études montrent que « *la formalisation s'accroît avec la taille de l'entreprise* » (Paradas, 1998). *A contrario*, dans le cas d'Ondulem, bien que la communication informelle occupe une place centrale – comme nous l'avons brièvement souligné dans le chapitre précédent et comme nous le préciserons dans celui-ci –, la communication formelle est extrêmement présente à travers, notamment, la tenue de nombreuses réunions. En outre, les réunions en tant qu'objet d'analyse, comme nous l'avons exposé dans le chapitre 1, sont peu étudiées dans la littérature (Schwartzman, 1986, 1987). Par conséquent, dans la mesure où elles structurent l'activité quotidienne d'Ondulem, l'étude des réunions formelles, en tant qu'unité d'analyse du fonctionnement de l'entreprise, paraît intéressante. Ainsi, dans une première section, nous décrirons les différentes réunions formelles – régulières et programmées – qui existent à Ondulem (4.1.). La présentation de ces réunions amènera, dans une seconde section, à préciser la situation *ex ante*, c'est-à-dire les points de vue et attentes des acteurs quant à ces réunions, avant la mise en place de la gestion de projet (4.2.).

4.1. Présentation des réunions formelles à Ondulem.

Les réunions observées à Ondulem (Tableau 18) peuvent être classées en deux grandes catégories : les réunions régulières et les réunions ponctuelles qui visent à discuter d'un sujet particulier à un moment donné. Nous nous attacherons ici à présenter les réunions régulières et programmées selon la périodicité à laquelle elles se déroulent, de la plus fréquente à la moins fréquente. Les onze réunions formelles, régulières et programmées qui structurent l'activité d'Ondulem feront l'objet des onze divisions de cette section : les comités de directions restreints (4.1.1.), les réunions de services (4.1.2.), les groupes de travail (4.1.3.), les comités de direction élargis (4.1.4.), les réunions « achat papier » (4.1.5.), les réunions « produits » (4.1.6.), les réunions « innovation » (4.1.7.), les réunions commerciales (4.1.8.), les revues de direction qualité et hygiène (4.1.9.), les réunions des personnels (4.1.10.) et le séminaire stratégique (4.1.11.).

Tableau 18 - Classification des réunions à Ondulem selon leur périodicité.

Réunions ponctuelles. <i>(Exemples de réunions auxquelles nous avons assisté.)</i>	Réunion hygiène sur le choix d'un prestataire pour le nettoyage de l'usine.	
	Réunion avec un commercial ou un client.	
	Réunion sur un problème de grammage par rapport au poids du colis.	
	Réunion d'organisation d'une formation sur la parfumerie pour les clients.	
	Réunion sur la procédure achats.	
Réunions programmées et régulières.	Réunions hebdomadaires (voire quotidiennes)	Comité de direction restreint.
		Réunions de services.
	Réunion bimensuelle	Groupes de travail.
	Réunions mensuelles	Comité de direction élargi.
		Réunions « achat papier ».
	Réunions bimestrielles	Réunions « produits ».
		Réunions « innovation ».
	Réunions semestrielles	Réunions commerciales.
		Revue de direction qualité et hygiène.
		Réunions des personnels.
	Réunion annuelle	Séminaire stratégique.

La majorité de ces réunions se déroule dans l'une des deux salles de réunions existant à Ondulem : la salle de réunion « des commerciaux » ou la « grande » salle de réunion, dans laquelle se déroulent notamment les comités de direction, salle beaucoup plus spacieuse que la première. Dans ces deux salles, les produits les plus innovants fabriqués par l'entreprise sont exposés. Dans la salle des commerciaux, un coin salon est aménagé dans lequel les clients peuvent, avant une réunion, s'installer et consulter les fiches établies chaque mois pour l'« emballage du mois » élu en comité de direction élargi, ainsi qu'un coin « bar » où se trouvent un réfrigérateur et une machine à café. La salle de réunion dans laquelle se déroulent les réunions non commerciales est plus sobre ; moins de produits y sont présentés. Sur les murs, les « devises » du Groupe sont affichées : « *innovation (chercher de nouvelles solutions), performance (il n'y a que le mérite qui compte), entrepreneurship (parier sur l'avenir) et speed (réagir au changement)* », permettant aux participants de se rappeler les objectifs et valeurs de l'entreprise. En outre, les certificats ISO 9001, ISO 14001 et ISO 22000 sont encadrés et affichés. Un tableau blanc et un écran de projection complètent cette configuration.

4.1.1. Le comité de direction restreint.

Chaque lundi après-midi se tient un comité de direction qualifié de restreint dans la mesure où il ne regroupe que les membres de l'équipe dirigeante, à savoir les directeurs général, administratif et financier, commercial et technique ainsi que les responsables bureau d'études et comptabilité. Comme le signale le responsable du bureau d'études (Extrait 35), si le comité de direction pourrait être plus restreint, cette constitution semble la plus « *équilibré[e]* » (RBE. Extrait 35). Les six participants peuvent être classés en trois catégories – finances, technique et commercial – composées chacune de deux personnes.

« Ça fait à peu près équilibré un groupe de six finalement. Où il y a deux financiers avec [le RC] et [le DAF], [le DT] qui est le responsable technique. [Le DG] qui est quand même assez technicien dans son approche... Donc il s'occupe beaucoup de l'usine. C'est normal. Des projets d'usine et tout ça. Et puis [le DCM] et moi on est un peu plus clients, [le DCM] beaucoup plus que moi mais j'ai quand même une vue de ce qui se passe d'ici sur les clients, comment ça évolue, les tendances,... et puis j'aime ça. »

Extrait 35 - RBE a. Sur la constitution du comité de direction.

Le comité de direction restreint dure en moyenne trois heures et se déroule dans la « grande » salle de réunion. Le directeur général, ou le directeur financier, réalise un compte-rendu enregistré informatiquement et accessible à tous les participants. La structure de cette réunion, comme le montre le tableau ci-après, repose sur trois parties principales : le tableau de bord, le tour de table et les essais. A ces trois parties principales s'ajoute, lors du premier comité de direction de chaque mois, la présentation des résultats financiers de l'entreprise et du groupe. En outre, certains sujets exceptionnels peuvent être traités.

Tableau 19 - Organisation générale des comités de direction restreints

	03/07/2006	17/07/2006	04/09/2006	11/12/2006
<i>Absents</i>	DAF.	DAF, DCM.		DG.
Durée	2h50	2h10	3h40	3h15

1- Résultats			20 min	12 min
2- Tableau de bord	41 min	24 min	37 min	45 min
3- Tour de table	1h14 min	31 min	1h05	1h05
4- Les essais	27 min	(RME en vacances)	36 min	28 min
5- Sujets exceptionnels		1h (Business Plan)	55 min (Excom et Business Plan)	46 min (Prime et recrutement)
6- Divers	26 min	15 min	8 min	

Les résultats.

Lors du premier comité de direction du mois, à l'aide d'un diaporama, le directeur financier présente les résultats du mois précédent de l'entreprise et du groupe. L'objectif de cette présentation, qui repose sur un monologue et dure en moyenne un quart d'heure, est d'informer l'ensemble des participants des évolutions financières de l'entreprise et du Groupe France.

Le tableau de bord.

Ensuite, le tableau de bord est discuté durant trente/quarante minutes. Le tableau de bord, dont chaque rubrique est remplie par l'un des membres présents au comité de direction restreint et qui est distribué en début de réunion à chacun sous la forme d'une feuille A4, présente le

cumul des opérations du mois en cours et les objectifs à atteindre. Les rubriques de ce tableau de bord sont : l'état des commandes à livrer pour le mois, les prix de ventes, la charge du bureau d'études, la charge et la productivité pour chaque machine, l'évolution du personnel, l'état des retards de paiement et les indicateurs de qualité. Lors de la discussion du tableau de bord, outil de gestion qui permet de suivre quotidiennement la poursuite des objectifs de l'entreprise, chaque responsable de service commente la rubrique le concernant. Il s'agit avant tout d'informer les autres participants et d'expliquer les éventuels écarts entre les prévisions et la réalisation.

Le tour de table.

La troisième partie, qui constitue avec la présentation des essais et les sujets divers la majeure partie du comité de direction (les deux tiers), consiste en un tour de table durant lequel chacun donne les informations principales de la vie de son service et soumet les questions éventuelles. Par ailleurs, le tour de table est l'occasion d'évoquer les événements positifs qui ont eu lieu, d'annoncer les bonnes nouvelles et d'aborder les difficultés rencontrées pour éventuellement les discuter et tenter de trouver des solutions. Ainsi, le tour de table vise, d'une part, à informer l'ensemble des participants de la vie de l'entreprise et, d'autre part, à discuter de certains sujets afin de trouver de nouvelles solutions.

Les essais.

La quatrième partie du comité de direction restreint concerne les essais. Il s'agit de faire le point sur ces derniers : ceux qui se sont bien passés et ceux qui se sont moins bien passés, ceux qui sont concluants et ceux qui ne le sont pas. Une feuille Excel répertoriant la liste des essais est distribuée à chacun des participants. Les essais listés ne font l'objet d'aucune sélection ; tous apparaissent et sont présentés au même titre les uns que les autres. La présentation est faite par le responsable des essais qui participe à la réunion uniquement le temps de cette présentation. Le responsable des essais lit le document distribué. Les membres du comité de direction interviennent pour demander des éclaircissements, demander où en sont certains essais s'il a été omis de les lister, ou faire une proposition de nouveaux essais, notamment de papier lorsque l'essai précédent n'a pas été concluant. Par ailleurs, le directeur technique intervient pour donner des informations complémentaires sur le déroulement de certains essais.

Les sujets exceptionnels et informations diverses.

Enfin, une cinquième partie s'ajoute au déroulement du comité de direction restreint. Elle vise à traiter de certains sujets spécifiques particulièrement stratégiques pour l'entreprise, tels la construction du *business plan* quinquennal, l'élaboration du budget prévisionnel annuel ou encore la définition des investissements qui seront remontés au niveau du groupe. En outre, des informations diverses telles que l'agenda du comité d'entreprise, la prise de rendez-vous, la coordination entre les personnes pour fixer une réunion, sont transmises.

4.1.2. Les réunions de services.

Au sein de chaque service, des réunions, dont la fréquence et la durée varient en fonction des services, sont organisées en vue, principalement, de faire descendre et remonter les informations du quotidien. Le directeur commercial réunit ainsi son équipe chaque lundi matin. Quant au service qualité, le responsable avait placé une réunion hebdomadaire le lundi après-midi, après le comité de direction, afin de « *motiver et fédérer le personnel plus que dans un esprit de communication* » (RQ a.). Cette réunion a été abandonnée mais devrait être réactivée, notamment pour faire venir les contrôleuses statistiques qui font partie de la production. Concernant le bureau d'études, le responsable essaie de faire une à deux réunions par semaine avec les concepteurs pour diffuser les informations des comités de validation auxquels ils ont pu participer ainsi que les informations des comités de direction et, plus spécifiquement, du commercial. Au niveau du service technique, une réunion d'une demi-heure, nommée « réunion 5 minutes », se déroule chaque matin. Elle réunit les responsables d'îlots et de la maintenance, les chefs d'équipe et le responsable hygiène et sécurité autour du directeur technique. Il s'agit de répartir les tâches et de faire le point sur le déroulement de la veille, du jour et du lendemain. Les points abordés concernent les ordres de fabrication de la journée, la maintenance, les différents problèmes (produits et machines) et leurs solutions, ainsi que les déplacements de l'équipe technique. Par ailleurs, le directeur technique réunit tous les deux mois les responsables d'îlots pour faire le point sur la situation de l'usine. Le responsable qualité intervient également pour faire un bilan qualité. Enfin, le directeur technique et le responsable de production réunissent l'ensemble du personnel de l'usine chaque trimestre pour faire le point sur la productivité, la sécurité et la qualité.

4.1.3. Les groupes de travail.

Au niveau du service technique, des groupes de travail ont été créés afin de traiter de certains sujets techniques et de proposer des sources potentielles d'amélioration. Ces groupes sont des groupes d'amélioration continue qui travaillent sur des sujets tels que l'aménagement des postes de travail. Ils se composent de six opérateurs volontaires parmi lesquels il y a une rotation : sur six personnes, il y a toujours à peu près deux rotations à chaque réunion. Ces groupes de travail, qui se réunissent tous les quinze jours entre midi et deux heures – afin que les équipes du matin et de l'après-midi puissent travailler ensemble – sont encadrés par le responsable de production.

4.1.4. Le comité de direction élargi.

Le comité de direction élargi se déroule le lundi après-midi, à partir de 14 heures, dans la « grande » salle de réunion de l'entreprise. Cette réunion, qui se tient une fois par mois, regroupe autour de l'équipe dirigeante – composée du directeur général, des directeurs des services finances, commercial et production ainsi que les responsables bureau d'études et comptabilité – les responsables des services ressources humaines, hygiène et environnement, qualité, essais, informatique et *offset*, ainsi que l'assistante de direction, soit treize personnes au total. De même que lors du comité de direction restreint, la réunion fait l'objet d'un compte-rendu, rédigé soit par le directeur général, soit par le directeur financier, enregistré informatiquement et accessible à tous les participants.

De même que le comité de direction restreint, le comité de direction élargi se décompose, comme l'illustre le Tableau 20 (page suivante), en trois parties principales – la présentation des résultats, la discussion du tableau de bord et le tour de table – auxquelles s'ajoutent les parties concernant les sujets exceptionnels et les informations diverses. En revanche, alors que les essais font l'objet d'une partie distincte lors du comité de direction restreint, le responsable des essais intervenant spécialement et uniquement à ce moment, elle est intégrée au tour de table lors du comité de direction élargi.

Tableau 20 - Organisation générale des comités de direction élargis

	19/06/2006	24/07/2006	18/09/2006	16/10/2006	13/11/2006	18/12/2006
Absents	<i>RRH.</i>	<i>DAF, RHS, RO, RI, RME.</i>	/	<i>RRH.</i>	/	/
Durée	3h25	2h07	4h10	2h50	Non enregistrée.	3h05
1- Résultats	35 min	29 min	1h05		x	6 min
2- Tableau de bord	32 min	30 min	36 min	44 min	x	36 min
3- Tour de table	2h14	57 min	2h30	2h05	x	1h47
Dont essais	<i>18 min</i>		<i>36 min</i>	<i>31 min</i>	x	<i>11 min</i>
4- Sujets Exceptionnels	4 min (GDE)	4 min (BP 2010)				25 min (intérêt + prime de réussite + séminaire stratégique)
5- Divers		7 min				

Les résultats.

En ce qui concerne les résultats, lors du comité de direction élargi, le directeur financier présente, de même que lors du premier comité de direction restreint du mois, les résultats de l'entreprise et du groupe selon un mode monologique. Outre les résultats financiers, les résultats commerciaux et qualité sont présentés par les responsables des services correspondants, allongeant ainsi la durée de cette partie par rapport au comité de direction restreint. La durée particulièrement longue (un peu plus d'une heure) de la présentation des résultats durant le comité de direction élargi du 18 septembre 2006 se justifie par le fait que cette réunion était la première de la rentrée, après les vacances d'été ; les participants ont fait le point sur l'ensemble des résultats financiers, commerciaux et qualité mais aussi sur les résultats techniques et ceux de la filiale *offset* d'Ondulem.

Le tableau de bord et le tour de table.

La discussion du tableau de bord se déroule de manière identique que lors du comité de direction restreint. Quant au tour de table, deux points diffèrent par rapport au comité de direction restreint. Premièrement, comme nous l'avons déjà signalé, les essais sont intégrés au tour de table et ne font pas l'objet d'une partie à part entière. Deuxièmement, lors du comité

de direction élargi, les participants procèdent à l'élection de « l'emballage du mois ». « L'emballage du mois » est choisi dans une liste de plusieurs produits proposée par le responsable du bureau d'études. Les produits proposés, d'une part, ont été réalisés le mois précédent et, d'autre part, ont demandé un effort particulier en termes d'innovation. Le responsable du bureau d'études présente les différents produits en expliquant les caractéristiques de chacun et les soumet ensuite au vote des participants. « L'emballage du mois » est élu à la majorité, le vote s'effectuant à main levée.

Les sujets exceptionnels et informations diverses.

Enfin, le comité de direction élargi s'achève par une partie « divers » durant laquelle sont données des informations diverses telles que les dates des prochaines réunions. En outre, certains sujets exceptionnels peuvent être abordés en vue d'informer les participants. Ces sujets, qui ont généralement été préalablement discutés en comité de direction restreint, sont traités plus succinctement. Ainsi, par exemple, en juillet, la présentation du *business plan*, approfondie en comité de direction restreint durant plus d'une heure, a duré cinq minutes durant le comité de direction élargi.

4.1.5. Les réunions « achat papier ».

Les réunions « achat papier » ont lieu tous les mois. Ces réunions, comme le souligne le directeur général, sont essentielles car le papier, en tant que matière première, représente « *un enjeu stratégique majeur* » pour Ondulem. Cette réunion mensuelle regroupe le directeur général, le responsable achats, le directeur commercial et le responsable des essais qui se réunissent dans la salle de réunion « des commerciaux ». Il s'agit tout d'abord de discuter de l'évolution du marché des papeteries, d'étudier les prix du papier et de faire le point sur les fournisseurs actuels et potentiels. Par ailleurs, l'objectif de cette réunion est d'échanger sur les essais papiers, les qualités de papier appropriées pour la réalisation de certaines commandes spécifiques, les traitements possibles sur les papiers disponibles ou les applicabilités et techniques envisageables. Enfin, la réunion « achat papier » est l'occasion de faire le point sur les problèmes de production et de qualité et sur les stocks.

4.1.6. Les réunions « produits ».

Les réunions « produits » sont des réunions commerciales portant sur les trois axes stratégiques de l'entreprise ; il existe donc les réunions « contact alimentaire », « parfumerie » et « *offset* ». Ces réunions sont organisées tous les deux mois et font l'objet d'un compte-rendu rédigé par le directeur commercial et diffusé aux commerciaux concernés. Les participants réunis autour du directeur commercial sont les commerciaux concernés par les produits relatifs à la réunion. Les réunions « produits » se structurent autour de deux axes principaux : le développement stratégique et le point sur les produits. En ce qui concerne le premier axe, il s'agit de faire le point sur l'évolution de l'environnement, les grands projets en cours, les nouveautés et les découvertes. Quant au second axe, il vise à valider certains modèles et à lancer de nouveaux projets.

La réunion à laquelle nous avons assisté est la réunion « contact alimentaire » du 23 juin 2006. Cette réunion de deux heures et demie s'est déroulée dans la salle de réunion « des commerciaux » et fut suivie d'un déjeuner. Le directeur commercial était entouré des quatre commerciaux « contact alimentaire ». Le directeur général, afin de se tenir au courant de l'activité commerciale, a rejoint la réunion vingt minutes avant la fin et déjeuné avec l'équipe commerciale.

4.1.7. Les réunions « innovation ».

Les réunions « innovation », comme nous l'évoquions dans le chapitre précédent, ont lieu tous les deux mois. Il s'agit pour les participants – le directeur général, les directeurs commercial et technique et les responsables bureau d'études et essais – de faire le point sur les innovations produits, matériaux et processus. Ces réunions se déroulent dans la « grande » salle de réunion. La réunion « innovation », dirigée par le responsable bureau d'études, fait l'objet d'un compte-rendu rédigé par le directeur commercial.

Durant la réunion « innovation » à laquelle nous avons assisté, le 20 juillet 2006, les participants sont, dans un premier temps, revenus sur les sujets traités lors de la réunion précédente. Ils ont évoqué l'amélioration de la capitalisation des connaissances en discutant de la réalisation de fiches produits et fixé une nouvelle réunion afin d'organiser le codage des différentes familles de produits. Dans un deuxième temps, les participants ont discuté de la

mise en place d'un nouveau document concernant les demandes d'étude et rappelé que, à terme, ce document serait informatisé et mis en lien avec le CRM (*Consumer Relationship Management*). Dans un troisième temps, la réunion a porté sur les divers projets d'innovation produits en cours. Enfin, dans un quatrième temps, la discussion s'est orientée sur les barquettes, produits « stratégiques » pour Ondulem comme nous le signalions dans le chapitre précédent ; le responsable du hall alimentaire, dans lequel sont fabriquées les barquettes, et le commercial concerné ont alors rejoint la réunion.

4.1.8. Les réunions commerciales.

Les réunions commerciales se déroulent deux fois par an. Elles regroupent le directeur commercial, les sept commerciaux et l'assistante des ventes qui se réunissent durant un ou deux jours dans un lieu extérieur à l'entreprise.

Les réunions commerciales se composent de trois parties. La première partie consiste à dresser un bilan en suivant l'ordre du jour établi précédemment. Le matin, le directeur général et le directeur financier sont présents afin de présenter respectivement le bilan semestriel et stratégique et le bilan financier de l'entreprise et du groupe. Ensuite, après le départ des directeurs général et financier, le directeur commercial expose le bilan commercial pour chacun des commerciaux. Enfin, le directeur commercial présente le bilan commercial par axe stratégique. La deuxième partie laisse place à une discussion visant à dégager des propositions pour le développement commercial de l'entreprise. Ainsi, lors de la réunion du mois de juillet 2006, que nous n'avons pu enregistrer pour des raisons de confidentialité, il fut proposé de faire évoluer le portefeuille de produits, notamment par le développement de l'estampage et de l'*offset*. En outre, il fut précisé que le *mix* produit devait évoluer et que les commerciaux devaient axer leurs ventes sur les produits complexes tels que les pliés-collés et les produits mécanisés. La réunion est ensuite suivie d'un déjeuner et d'une après-midi de détente. Cette troisième partie de la réunion vise, à travers l'organisation d'une activité ludique à laquelle tout le monde participe, à motiver et fédérer les commerciaux qui, étant la plupart du temps chez les clients, n'ont pas souvent l'occasion d'être tous réunis. Ainsi, la réunion de juillet eut lieu dans un centre de Thalassothérapie et l'après-midi fut consacrée à des soins. L'année suivante, en 2007, la réunion fut suivie d'une initiation au char à voile.

Finalement, l'objectif de la réunion commerciale est de faire le point sur les évolutions commerciales : celles qui ont bien fonctionnées, celles qui ont moins bien fonctionnées et celles qu'il faut développer ; il s'agit de dresser un bilan en vue d'apporter les améliorations nécessaires au développement commercial de l'entreprise.

4.1.9. Les revues de direction qualité et hygiène.

Les revues de direction qualité et hygiène, rendues obligatoires par les normes ISO 9001 et ISO 22000, se déroulent deux fois par an. Les personnes présentes sont le directeur général, le directeur commercial, le directeur financier, le directeur technique, le responsable qualité et son assistante et, dans le cas de la revue de direction hygiène, le responsable de la norme ISO 22000. Ces revues de direction ont pour objet de faire un bilan complet du système afin d'identifier des pistes d'améliorations et de fixer de nouveaux objectifs. Ces réunions sont fortement structurées dans la mesure où elles suivent toutes le même ordre du jour présenté dans l'encadré ci-après.

Encadré 23 - Ordre du jour des revues de direction qualité

- 1. Suivi et mise à jour du plan d'amélioration qualité (PAQ) :**
 - Etats des processus → Chiffres clefs
→ Synthèse des défauts et des causes
 - Actions réalisées (sur la dernière mise à jour du PAQ)
 - Suivi des objectifs par processus et actions associées :
 - Correctives
 - Préventives
 - Amélioration continue
 - Investissements
 - Besoins en ressources humaines
- 2. Retours d'informations clients :**
 - Notation clients
 - Satisfaction clients
- 3. Changement pouvant affecter le système de management de la qualité.**
 - Suivi de la mise à jour des documents du système d'amélioration de la qualité (SAQ) (en 1^{ère} revue de direction de l'année)
- 4. Présentation et avis de l'évaluation des fournisseurs** (en 1^{ère} revue de direction de l'année)
- 5. Mise à jour des documents du système qualité** (en 1^{ère} revue de direction de l'année)
- 6. Conclusion sur l'efficacité du système qualité par processus et nouveaux objectifs éventuels.**

La revue de direction à laquelle nous avons assisté en septembre 2006 a duré deux heures et demie et s'est déroulée dans la « grande » salle de réunion. La revue de direction étant la seconde de l'année, les points 4 et 5 ne figuraient pas à l'ordre du jour. La réunion débute par la présentation de l'état des processus, c'est-à-dire par l'exposé de l'évolution des non-conformités clients, internes et fournisseurs ainsi que par l'analyse des causes des défauts identifiés. Cette présentation, faite par le responsable qualité, a duré une demi-heure. Ensuite, durant un peu plus d'une heure, le plan d'amélioration de la qualité fut étudié. Ce document permet de suivre les indicateurs et les actions prévues pour chacun des processus de l'entreprise. Les onze processus définis à Ondulem sont : l'amélioration continue, le management, le commercial, la conception industrialisation, les ressources humaines, les achats, le stockage des matières premières, la production, la maintenance, la planification et le stockage, l'expédition et la facturation des produits finis. Pour chaque processus, des indicateurs et objectifs sont fixés. Les résultats obtenus pour ces indicateurs sont alors commentés lors de la revue de direction. Par ailleurs, tout au long de l'année, des actions sont prévues et enregistrées et un responsable nommé afin de pallier à certains défauts ou causes de dysfonctionnements. La revue de direction consiste alors à suivre ces actions et à constater ou non leur accomplissement. Si elles ne sont pas accomplies, une date de report est fixée.

Lors du deuxième point de l'ordre du jour, durant dix minutes, le responsable qualité présente les résultats de l'enquête satisfaction clientèle et la notation de l'entreprise par ses clients. Il précise également les dates des visites prévues chez les clients et des clients à Ondulem. Lors de la revue de direction observée, la visite du premier client d'Ondulem fit l'objet d'une attention particulière. Enfin, les dix dernières minutes sont consacrées aux changements pouvant affectés le système de management de la qualité. Lors de la revue de direction de septembre 2006, l'information principale fut l'intégration de la démarche hygiène ISO 22000 dans le système qualité ISO 9001 en vue de l'audit de certification prévu fin novembre.

Finalement, cette réunion vise avant tout à maintenir les orientations stratégiques par le suivi des actions mises en œuvre pour améliorer les processus opérationnels internes de l'entreprise ; il s'agit de discuter des processus quotidien de l'entreprise.

4.1.10. Les réunions des personnels.

Les réunions des personnels, durant lesquelles le directeur général réunit l'ensemble du personnel afin d'exposer la stratégie de l'entreprise et les résultats, se déroulent deux fois par an. Lors de ces réunions, qui se tiennent dans le réfectoire, l'usine est arrêtée. Cette réunion d'information, dans laquelle la communication est unilatérale, dure environ une heure. Elle est « répétée » quatre fois afin que tous les personnels soient informés – les deux équipes de jour (matin et après-midi), l'équipe de nuit et les bureaux. Cette réunion consiste à présenter les résultats de l'entreprise, à comparer les objectifs visés et réalisés ainsi que les moyens mis en œuvre pour les atteindre. Par ailleurs, divers points sont abordés tels que la gestion des déchets, les dossiers importants au niveau technique, la production, la sécurité et l'hygiène. Enfin, suite à la présentation, les personnels peuvent poser des questions. Au cours des quatre réunions auxquelles nous avons assisté en octobre 2006 seules deux questions furent posées lors de la première réunion ; aucune lors des suivantes.

4.1.11. Le séminaire stratégique.

Comme nous le développerons plus largement dans la section suivante, au mois de janvier de chaque année, un séminaire stratégique est organisé. Le séminaire réunit durant deux ou trois jours l'ensemble des responsables de services autour du directeur général. Il se déroule à l'extérieur de l'entreprise, dans un hôtel qui permet à la fois la tenue de réunions et l'hébergement des participants. Le séminaire stratégique vise à passer en revue les objectifs de chacun des services pour l'année à venir et à réfléchir sur certains grands thèmes. Lors du séminaire stratégique de janvier 2007, les thèmes abordés concernèrent la gestion de projet, les sources de pertes encore existantes à Ondulem, les services pour se différencier de la concurrence ou encore la vision des uns et des autres d'Ondulem dans dix ans. En janvier 2008, outre la revue d'objectifs des services, un consultant est intervenu et a animé un travail autour des thèmes de la dynamique de groupe et de la culture d'entreprise.

Conclusion de la section : la place de la communication orale à Ondulem.

Ondulem recourt largement à la communication orale et les réunions y sont nombreuses et fréquentes, qu'elles soient ponctuelles ou régulières. La place centrale qu'occupe la communication tient à l'histoire même d'Ondulem qui, comme nous l'avons souligné dans le précédent chapitre (3.2.3.2.d.), a une culture orale forte. En outre, pour le nouveau contrôleur de gestion, arrivé en août 2007 à Ondulem en remplacement du directeur financier et interrogé en octobre 2007, cette communication a été encouragée par « *le traumatisme des années 2000 et les résultats catastrophiques qu'ils ont pu enregistrer durant cette période* » (DAF2. Extrait 36). Les mauvais résultats du début des années 2000 ont impliqué une dégradation de la communication, notamment au sein du comité de direction. Le comité de direction fonctionnait alors « *avec des tensions internes et des approches cloisonnées* » qui ne permettaient pas d'échanger « efficacement » durant les réunions (DG a. Extrait 37). Ondulem a alors eu recours à un cabinet de consultants chargé d'améliorer la communication au sein du comité de direction afin que les participants parviennent à travailler ensemble de manière plus efficace. Aujourd'hui, les tensions sont assagies, les membres de l'équipe dirigeante ont « *retrouvé depuis 2-3 ans la confiance qui [leur] manquait à une époque* », ils ont « *compris comment il fallait qu'[ils] travaille[nt] ensemble* » leur permettant de partager « *tous la même ligne directrice* » (DT c. Extrait 38). Pourtant, au sein de l'entreprise, et plus particulièrement au sein du comité de direction, il y a une « *tendance à trop communiquer* » (DAF2. Extrait 36) qui ne satisfait pas les acteurs. Dans cette perspective, afin de soutenir l'innovation et faire face aux contraintes organisationnelles qui en résultent (3.2.3.2.), les dirigeants ont décidé d'adopter un nouvel outil : la gestion de projet. La définition du processus d'élaboration de la gestion de projet et des attentes des acteurs fera l'objet de la section suivante.

Encadré 24 - La communication au sein de l'équipe dirigeante depuis le début des années 2000.

« Et ensuite je pense que à Ondulem, ils sont comment dire, ils ont subi un traumatisme, traumatisme des années, début des années 2000 et les, les résultats catastrophiques qu'ils ont pu enregistrer durant cette période fait que qu'ils sont plein de bonne volonté mais il y a toujours ce traumatisme qui fait que merde si on prend une mauvaise décision si ça se trouve on va retomber dans la spirale où euh... où par exemple je vais dire une bêtise, mais je vais mal communiquer et puis mince ça va engranger une spirale qui fait que je vais retomber dans les méandres du passé alors j'ai tendance à trop communiquer. [...] mais il y a ce traumatisme qui est, je pense, en tout cas moi vu de l'extérieur c'est, je l'ai ressenti comme tel, où on aimerait bien faire plein de choses mais bon si on s'oriente vers une mauvaise voie on voudrait pas

retomber dans ce qu'on a vécu. »

Extrait 36 - DAF2. Sur la « tendance à trop communiquer » à Ondulem.

« Chez Ondulem c'est assez révélateur c'est-à-dire qu'on a, tant qu'on a eu un comité de direction avec des tensions internes et des approches cloisonnées, on n'arrivait pas à s'en sortir. »

Extrait 37 - DG a. Sur les tensions internes dans le comité de direction.

« [...] Je pense que le groupe s'est bien constitué sur le CODIR, ça devient quand même assez, assez sympa, on est, on a retrouvé alors depuis 2-3 ans là, la confiance qu'il nous manquait à une époque quoi. (*SD – C'est aussi le fait qu'Ondulem aille mieux ?*) Oui et puis c'est, bah c'est un peu les deux. Je veux dire c'est un peu toujours le chat qui se mord la queue quoi hein. C'est parce que, si tu veux c'est euh, on a compris comment il fallait qu'on travaille ensemble et que on a fait que ça va mieux aussi parce que on partage tous la même ligne directrice, on va tous dans la même dir, c'est une globalité, c'est. Alors je sais pas qui a commencé le premier, si c'est nous à aller mieux avant Ondulem ou tu vois c'est le. Donc c'est un tout, mais je pense que cette ambiance-là est importante quand même. C'est important. Parce qu'on peut pas, on peut pas tirer chacun d'un côté et puis croire que la boîte va aller mieux, c'est pas possible. Et puis on sent, on sent vite, ça peut vite dériver donc euh. »

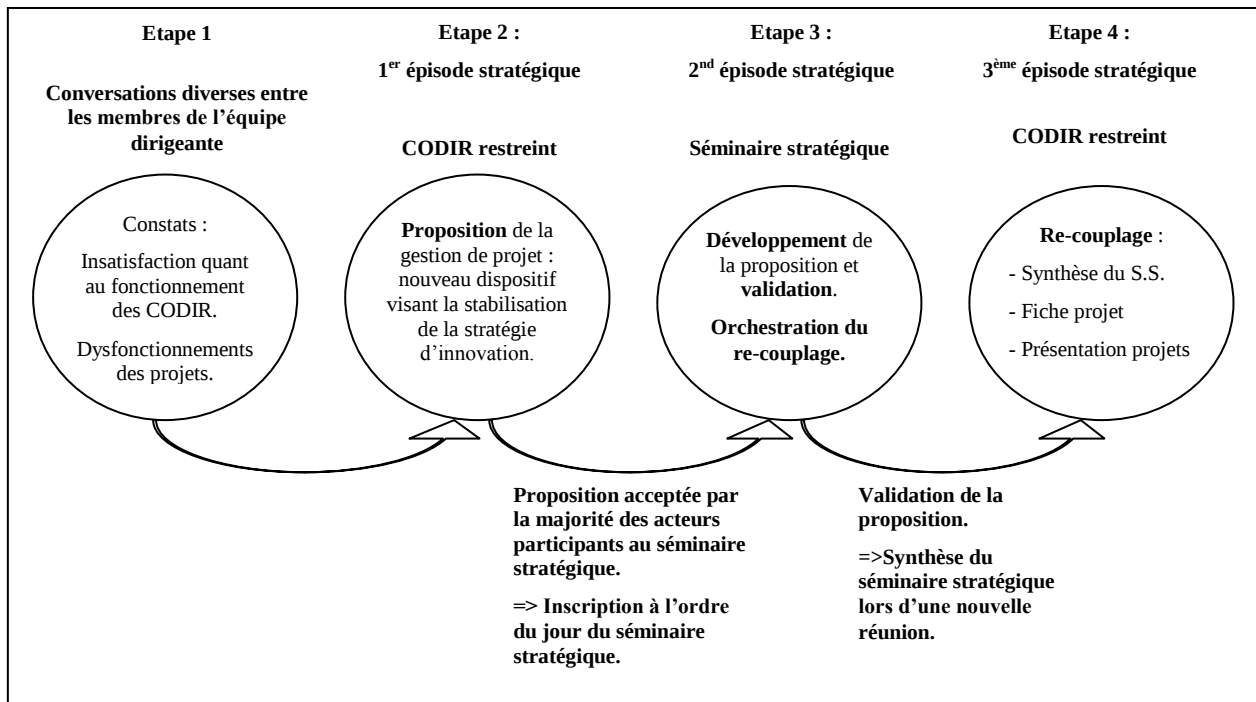
Extrait 38 - DT c. Sur l'amélioration de la communication au sein du comité de direction.

4.2. Définition de la situation *ex ante* : points de vue et attentes des acteurs.

En janvier 2007, lors du séminaire stratégique, les participants ont décidé de mettre en place la gestion de projet à Ondulem afin, d'une part, de soutenir la stratégie d'innovation de l'entreprise et de répondre aux contraintes d'un tel positionnement et, d'autre part, d'améliorer la communication au sein des comités de direction dont ils n'étaient pas pleinement satisfaits. Cette section se propose d'étudier le processus d'élaboration de cet outil à travers la description des différents épisodes stratégiques qui ont mené à sa définition et à son intégration à Ondulem afin de définir la situation *ex ante* – les attentes des acteurs vis-à-vis de la gestion de projet.

Selon Jarzabkowski et Seidl (2006), les épisodes sont un « *mécanisme micro-évolutionnaire* » de la fabrique de la stratégie dans la mesure où ils permettent de suivre, à un niveau microscopique, les évolutions des alternatives stratégiques depuis leur proposition jusqu'à leur sélection ou non-sélection. Les auteurs définissent trois phases évolutives par lesquelles passe une alternative visant à la stabilisation ou à la déstabilisation de la stratégie organisationnelle : la proposition, le développement et la sélection qui se traduit soit par une acceptation et un re-couplage avec l'organisation, soit par une non-sélection, un abandon. Selon les auteurs, ces trois phases évoluent au rythme de réunions, d'épisodes stratégiques, aux caractéristiques particulières. Afin de décrire le processus d'évolution de la gestion de projet, nous expliciterons les conditions de son émergence, de son développement et de sa validation au cours des différents épisodes le concernant.

Comme le montre la Figure 9 ci-après, le processus d'élaboration de la gestion de projet, en tant qu'alternative visant au renforcement de la stratégie d'innovation d'Ondulem, s'est déroulé en quatre temps. Dans un premier temps, les acteurs ont constaté un certain nombre de dysfonctionnements relatifs aux projets. Afin d'y faire face, réunis en comité de direction restreint en décembre 2006, les membres de l'équipe dirigeante ont évoqué la mise en place d'un nouveau dispositif : la gestion de projet. Cette proposition, deuxième étape du processus, fut soumise au vote des acteurs lors d'un comité de direction élargi. Acceptée par la majorité des participants, il fut décidé de la porter à l'ordre du jour du séminaire stratégique de janvier 2007. L'objectif de cette réunion, troisième étape du processus d'élaboration de la gestion de projet, était non seulement de développer cette alternative mais aussi et surtout de procéder à l'orchestration de son re-couplage avec l'organisation. Enfin, une quatrième étape, qui s'est déroulée en février 2007, a consisté à re-coupler la gestion de projet avec l'organisation à travers la présentation du nouvel outil lors d'un comité de direction élargi.

Figure 9 - Processus d'élaboration de la gestion de projet.

Suivant ce processus d'élaboration de la gestion de projet, le premier point s'attachera à exposer les raisons, constats, qui ont motivé les acteurs à proposer cette alternative et les conditions de son émergence (4.2.1.). Dans un second point, nous mettrons l'accent sur les conditions du développement de la gestion de projet et définirons les modalités d'intégration à l'organisation (4.2.2.). Enfin, dans un troisième point, nous étudierons les conditions de validation et de re-couplage de la gestion de projet avec l'organisation ainsi que les attentes des acteurs par rapport à la mise en place de cet outil (4.2.3.).

4.2.1. Constats et émergence d'une alternative stratégique : la gestion de projet.

Cette section a pour objet l'étude de l'émergence de la gestion de projet à Ondulem. En premier lieu, nous exposerons les points de vue des acteurs par rapport à la communication existant à Ondulem. Plus précisément, nous nous concentrerons sur leurs perceptions des comités de direction (4.2.1.1.). En deuxième lieu, nous étudierons les dysfonctionnements relatifs aux projets identifiés par les acteurs (4.2.1.2.) avant, en troisième lieu, de relater la naissance de la gestion de projet en tant qu'alternative stratégique (4.2.1.3.).

4.2.1.1. *L'insatisfaction des acteurs par rapport aux comités de direction.*

Les comités de direction, qu'ils soient restreints ou élargis, durent près de trois heures. Comme décrit précédemment, la première heure vise, sur le mode du monologue, à présenter les résultats de l'entreprise et à « discuter » le tableau de bord. Les deux dernières consistent en un tour de table durant lequel chacun prend la parole à tour de rôle.

Selon Giordano (1994), deux visions de la communication peuvent être distinguées : la vision instrumentale et la vision interactionniste qui diffèrent, comme le résume le Tableau 21, tant au niveau de l'objectif et du principe que de la signification du message ou de l'efficacité attendue.

Tableau 21 - Communication instrumentale et interactionniste.

	Vision instrumentale	Vision interactionniste
Objectif	Transmettre un sens	Construire un sens
Principe	Émetteur → Récepteur (Sujet) (Cible)	Acteur ↔ Acteur (Sujet) (Sujet)
Accent sur	Le contenu du message	Le contenu + La relation et le contexte
Signification du message	Dans le message lui-même	Naît de l'interaction
Efficacité	Outils	Relations humaines

Adapté de Giordano, 1994, p.52 et 57

La vision instrumentale considère que la communication a pour objet de transmettre un message d'un émetteur à un récepteur. Elle s'oppose à la vision interactionniste selon laquelle les acteurs en relation cherchent à construire un sens commun. Par ailleurs, la vision instrumentale met l'accent sur le contenu du message, dont le sens est indépendant de l'interaction, tandis que la vision interactionniste insiste sur la relation et le contexte, le sens du message naissant de l'interaction. Enfin, la communication instrumentale fonde son efficacité sur des outils et sur la rapidité des moyens de transmission alors que la vision interactionniste repose sur la capacité à gérer la relation et à analyser les relations de pouvoir et d'interdépendance.

Durant le tour de table, les discussions sont avant tout opérationnelles, voire informationnelles. L'objectif est de faire le bilan de la semaine précédente et d'informer des événements à venir, de « *passer les grands messages* » (DCM. Extrait 39).

« Je pense qu'autour du CODIR, on est souvent sur du bilan hebdomadaire d'activité. C'est donc remonter les informations importantes du terrain et éventuellement dire on va vers ça il faut que l'entreprise nous accompagne vers ça, passer les grands messages, passer les succès, passer les échecs au niveau du CODIR. »

Extrait 39 - DCM a. Le comité de direction : un bilan hebdomadaire d'activité.

Plus particulièrement en ce qui concerne le comité de direction élargi, les acteurs s'accordent sur le fait que c'est une simple réunion d'échange, de transmission, de collecte d'informations (Encadré 25). Durant le tour de table, il s'agit de transmettre un maximum d'informations, à un maximum de personnes, en un minimum de temps afin de « *partage[r] un moment* » (DCM. Extrait 40), d'« *informe[r] les autres* » (RC. Extrait 41), de « *savoir ce qui se passe dans tous les services* » (RQ. Extrait 44). Dans ce sens, la communication au sein du comité de direction est instrumentale.

Encadré 25 - Le comité de direction, un lieu de communication instrumentale.

« Donc c'est vrai que pour moi le CODIR élargi, c'était plutôt genre un CODIR une fois par mois qui est un CODIR d'informations. [...] On échange les informations, on partage un moment, tout le monde parle un peu de son truc, mais, rien ne se fait. »

Extrait 40 - DCM b. Sur la fonction instrumentale du comité de direction.

« Le seul intérêt c'est que ça informe les autres, ceux qui sont pas, c'est simplement de l'information. »

Extrait 41 - RC b. Sur la fonction instrumentale du comité de direction.

« Le CODIR élargi c'est de l'information. »

Extrait 42 - DT a. Sur la fonction instrumentale du comité de direction.

« C'est de la collecte d'informations. [...] C'est plutôt de l'information. »

Extrait 43 - RHS a. Sur la fonction instrumentale du comité de direction.

« Source d'informations ça c'est clair. Donc c'est intéressant de savoir un peu ce qui se passe dans tous les services. »

Extrait 44 - RQ a. Sur la fonction instrumentale du comité de direction.

Par ailleurs, les acteurs considèrent que « *rien ne se fait* » (DCM. Extrait 40) ; « *il y [a] une certaine stérilité dans le déroulement du comité de direction* » (DG. Extrait 45) du fait de l'existence d'une rubrique « *chiens écrasés* » (Encadré 26). Chacun raconte ce qu'il a fait, fait

ou va faire, « *tout le monde donne son planning* » (RHS b), sans se préoccuper de sélectionner l'information essentielle.

Encadré 26 - Le comité de direction traite en partie de « chiens écrasés ».

« Il y avait une certaine stérilité dans le, dans le déroulement du comité de direction. [...] Il y avait dans le comité de direction précédent, dans son déroulement, une partie rubrique chiens écrasés. »

Extrait 45 - DG b. Sur la rubrique « chiens écrasés » du comité de direction.

« Des rubriques de chiens écrasés. Je veux dire. Pour moi un comité de direction, élargi ou restreint, est là pour traiter les problèmes à, stratégies de l'entreprise. Un essai peut être stratégique. La somme ou la liste des essais n'est pas stratégique. »

Extrait 46 - RRH b. Sur la rubrique « chiens écrasés » du comité de direction.

« Ouais c'est long. Surtout pour parler de rubriques de chiens écrasés. »

Extrait 47 - DT a. Sur la rubrique « chiens écrasés » du comité de direction.

« D'efficacité, je sais pas si ça manque d'efficacité. Qu'on passe beaucoup de temps à pas dire grand chose ou à parler de la rubrique des chiens écrasés oui c'est sûr. »

Extrait 48 - DT b. Sur la rubrique « chiens écrasés » du comité de direction.

Cependant, les acteurs reconnaissent que, même si les informations sont parfois inutiles ou manque de pertinence, même si le tour de table est long, trop long, il peut s'avérer être « *une mine d'informations dans le quotidien des uns et des autres* » (DT. Extrait 49), il peut parfois servir de « *support à une discussion* » (RBE. Extrait 50) et permettre ainsi de « *prendre une décision ou d'orienter quelque chose de manière différente* » (DT. Extrait 49). Le comité de direction peut ainsi être une source riche d'informations qui permet de « *rebondir* » et d'aborder des sujets importants, d'ouvrir le « *débat* » autour d'éléments sur lesquels les acteurs ne se seraient pas nécessairement arrêtés dans le quotidien. Le comité de direction leur apparaît alors particulièrement utile.

Encadré 27 - Des informations, considérées comme anodines, transmises lors du comité de direction peuvent servir de support à la discussion, voire à la décision.

« Le tour de table c'est quand même une mine d'informations dans le quotidien des uns des autres quoi. [...] Parce que c'est des fois sur des points du quotidien où on fait des débats qui nous permettent de, de prendre une décision ou d'orienter quelque chose de manière un peu différente. »

Extrait 49 - DT b. L'information comme support à la discussion.

« C'est aussi arrivé fréquemment qu'on donne une information qui ne paraisse pas essentielle, mais que du coup ça serve de, c'est ce qui arrive souvent d'ailleurs, on dévie dans ces comités-là souvent, et qu'en fait cette information-là serve de support à une discussion. [...] Enfin, je veux dire, ça peut aussi permettre de rebondir. »

Extrait 50 - RBE b. L'information comme support à la discussion.

Malgré la richesse d'informations que permet de collecter le comité de direction, les acteurs estiment que ce dernier « *manque d'efficacité* » (RQ. Extrait 51) et « *pourrait être plus efficace* » (DT. Extrait 52). Les acteurs pensent qu'« *il y a sans doute moyen de faire plus court* » (Ibid.) ; « *cinq heures de réunion autour d'une table [...] c'est usant et c'est pas très utile, c'est pas très efficace* » (DG. Extrait 53). Outre la durée de la réunion, les acteurs identifient diverses raisons à ce manque d'efficacité. Tout d'abord, ils évoquent le problème de la sélection d'information signalé précédemment. Les participants évoquent principalement des sujets traitant de leur quotidien et abordent peu les sujets transversaux ou « stratégiques ». Par exemple, comme l'exprime le responsable des ressources humaines, « *un essai peut être stratégique. La somme ou la liste des essais n'est pas stratégique* » (Extrait 46). Par ailleurs, si le nombre des participants et leur diversité, tant par la position hiérarchique qu'ils occupent que par le métier qu'ils exercent, permet une grande richesse des informations et de leur discussion, elle est aussi un frein : d'une part, « *il y a trop de monde à parler* » (DT a) et, d'autre part, les acteurs ne « *se compren[nent] pas tous forcément dans [leurs] fonctions respectives* » (DCM b).

Encadré 28 - Le comité de direction manque d'efficacité.

« Je trouve qu'il y a un manque d'efficacité. »

Extrait 51 - RQ a. Sur le manque d'efficacité du comité de direction.

« Ça pourrait être toujours plus efficace mais je veux dire cinq heures de réunion le lundi après-midi je pense que c'est de trop avec une heure et demie de bouffe qu'on fait avant, c'est sûr. Il y a sans doute moyen de faire plus court. »

Extrait 52 - DT b. Sur le manque d'efficacité du comité de direction.

« Le comité de direction qui démarre à deux heures de l'après-midi et qui se termine à sept heures du soir, cinq heures de réunions autour d'une table pour écouter, des... les passions des uns et des autres c'est... c'est usant. C'est usant et c'est pas très utile, c'est pas très efficace. »

Extrait 53 - DG b. Sur le manque d'efficacité du comité de direction.

Finalement, le comité de direction a essentiellement une fonction instrumentale dans la mesure où il s'agit avant tout de transmettre de l'information. Néanmoins, si la quantité d'informations est parfois excessive – les participants ne font pas ou peu la distinction entre leur quotidien, qui les intéresse personnellement, et les informations essentielles susceptibles d'intéresser l'ensemble de l'organisation –, elle peut amener les participants à échanger, à débattre, sur des éléments extérieurs au quotidien de l'organisation. Dans ce sens, le manque d'efficacité du comité de direction établi par les acteurs serait avant tout relatif à la qualité de l'information transmise. En réponse à ces constats, les acteurs proposent une réduction du tour de table afin de limiter les discussions autour du quotidien et de ne transmettre que les « *information[s] utile[s]* » et pertinentes (DG. Extrait 66). Les acteurs suggèrent de préférer la qualité à la quantité d'informations.

4.2.1.2. Les dysfonctionnements relatifs aux projets.

Les projets sont au cœur de l'activité d'Ondulem depuis sa création, qu'ils s'agissent de produits ou de process, administratifs ou productifs. A partir de 2003, suite à la réorientation stratégique de l'entreprise, de nombreux projets de réorganisation interne, tels que la mise en place des îlots de production ou le développement de la démarche qualité, ont vu le jour. A cette époque, Ondulem n'a pas ressenti le besoin de formaliser outre mesure la gestion de ces projets. En effet, le directeur général étant « *très présent dans le déroulement des projets, [...] il y avait un suivi des étapes et une présence de la direction qui faisait que les gens savaient que c'était important* » (DG. Extrait 54), qui suffisait à mener à bien les actions. Début 2006, l'intégration d'Ondulem au Groupe a nécessité le développement de nouveaux projets, notamment « *d'optimisation, de procédures, de démarches administratives, de démarches informatiques* » (*Ibid.*). Ondulem a dû s'adapter aux exigences du nouveau groupe qui sollicite une formalisation des procédures importante, notamment aux niveaux financier et informatique. Ainsi, Ondulem a établi un nouveau *business plan* et défini ses demandes d'investissements sur une période de cinq ans alors que, précédemment, cette période était de deux ans. De plus, l'application de la loi Sarbanes-Oxley, dont nous avons précisé la définition dans le chapitre 3 (3.2.1.), nécessite une formalisation des procédures financières importante. Par ailleurs, l'introduction imposée par le groupe du logiciel SAP constitue une nouvelle étape dans la formalisation des procédures. Outre les exigences de formalisation des procédures provenant du groupe, depuis l'intégration au Groupe, le directeur général doit

rendre compte régulièrement de l'activité de l'entreprise à la direction. De ce fait, il dispose d'une moins grande disponibilité qui pèse notamment sur le suivi des projets.

« L'idée d'avoir des projets chez Ondulem est, est une idée que moi j'ai toujours connue. Depuis que je suis arrivé dans l'usine on, dans cette usine on me parle de projets de ci, de projets de ça, et cetera. Et d'ailleurs, je pense que dans toutes les entreprises on parle de projets. Euh simplement euh... chez Ondulem il y en a beaucoup. Donc il y en a beaucoup. Euh... il y en a beaucoup sur, sur les produits, il y en a beaucoup aussi sur les process. Euh. Et puis on sort aussi d'une période où il a fallu développer des projets : de réorganisation interne, d'optimisation euh, de procédures, de démarches administratives, informatiques, et cetera. Donc on est passé par toutes ces étapes euh... en les formalisant plus ou moins euh, plus ou moins bien. Moi j'étais très, pendant trois ou quatre ans, j'étais très présent dans le déroulement des projets hein. Ce qui fait qu'il n'y avait peut-être pas tout à fait la méthode ou là, euh oui, la, la précision dans la méthode. Mais au moins il y avait un suivi des étapes et une présence de la direction qui faisait que euh, les gens savaient que c'était important. »

Extrait 54 - DG b. Sur l'émergence de la gestion de projet.

Enfin, l'orientation stratégique d'Ondulem, qui repose désormais sur l'innovation, implique le développement de nouveaux produits et process de plus en plus complexes, sur des périodes relativement longues – de six mois à un an, voire davantage –, qui nécessite la participation de tous, un traitement transversal des projets. Comme le soulignait le directeur commercial lors du séminaire stratégique (Enregistrement 47),

« ce vers quoi [Ondulem] va ce sont également des produits de plus en plus complexes avec des clients qui sont là aussi, de fait, de plus en plus exigeants. Et les clients sont exigeants puisqu'on touche à l'emballage primaire. Qui est l'emballage de vente. Ça je crois qu'il y a plein d'exemples sur lesquels on a travaillé encore en 2006 et sur lesquels on va travailler en 2007. On est vraiment sur des produits très techniques demandeurs de, exigeant beaucoup de garanties et il y a beaucoup de paramètres à intégrer. [...] Tout le monde doit contribuer à un projet. »

Ainsi, la moins grande disponibilité de la direction, le développement des projets d'innovation produits et process relatifs à la réorientation stratégique d'Ondulem et le fait que les projets soient « *inhérent[s] à l'entreprise* » (RME b) ont fait émerger la nécessité d'une plus grande formalisation des projets au sein de l'entreprise, d'autant plus que la gestion de ces derniers pose un certain nombre de difficultés.

Les acteurs identifient quatre dysfonctionnements principaux qui justifient le développement d'une plus grande formalisation de la gestion des projets : l'absence de délai de fin de projet, le déclenchement et le suivi anarchiques des projets, la méconnaissance des priorités ainsi que la non prise en compte de la transversalité.

L'absence de délai de fin de projet est constatée par le nombre de projets, nombre jugé important par les acteurs, dont le planning n'a pas été respecté et la clôture du projet repoussée voire inexistante, certains projets étant « *constamment en cours* » (RQ. Extrait 55). Cette absence de délai de fin de projet implique en outre « *un mécontentement client* » qui risque de pénaliser le développement commercial de l'entreprise (DCM. Extrait 56). En termes d'innovation, l'entreprise doit être réactive ; elle doit apporter des réponses à ses clients dans les meilleurs délais sous peine de se faire dépasser par la concurrence. Néanmoins, aujourd'hui, comme le rapporte le directeur commercial (Extrait 56) certains projets sont encore longs et la réponse n'est pas apportée au client suffisamment rapidement, ce qui provoque son insatisfaction. Ainsi, l'absence de délai de fin de projets est problématique pour l'entreprise qui, commercialement, souhaite répondre aux exigences de ses clients de manière réactive.

Encadré 29 - Les dysfonctionnements relatifs aux projets : l'absence de délai de fin de projet.

« Et ça euh, je sais pas si on a une bonne maîtrise. C'est peut-être d'ailleurs pour ça que les plannings, les projets sont repoussés souvent. Je trouve que ça, ça peut-être un, un problème. Il faut avoir une bonne maîtrise des tâches, de l'enchaînement des tâches et la gestion du temps, du respect des dates. [...] Il y a toujours des choses qui sont encore en cours, et constamment en cours. Et on revient dessus après. On a l'impression que c'est clôturé et puis finalement on revient dessus. »

Extrait 55 - RQ b. Sur l'absence de délai de fin de projet.

« Malheureusement, il y a des choses qui sont beaucoup trop longues et ça je peux l'alimenter par plein d'exemples, où on a apporté un mécontentement client. Et pour moi ça c'est le plus grave. [...] Le mécontentement client qui fait qu'aujourd'hui, quand un client pose une question, tu mets huit mois à lui répondre, bah disons que si t'as pas quinze concurrents qui sont passés derrière, c'est que t'as de la chance quoi. Parce que c'est, tu l'as forcément énervé ton client. Et on, on est malheureusement des fois encore capable de ça. »

Extrait 56 - DCM b. Sur l'absence de délai de fin de projet.

Par ailleurs, « *il y a plein de projets là qui n'avancent pas* » (RQ. Extrait 58) en raison, selon certains acteurs, du déclenchement et du suivi anarchiques des projets. Si Ondulem est force de propositions et que de nombreux projets sont proposés, le déclenchement est anarchique dans la

mesure où tout le monde peut décider de lancer un projet de manière officielle ou officieuse. Comme le souligne le responsable ressources humaines (Extrait 57) « *à partir du moment où une personne a une idée en tête, [qu'elle ait ou non] la dénomination projet, ça ne [l'] empêchera pas de la mener comme [un projet], en parallèle d'un projet* ». Ainsi, pour les acteurs, il apparaît essentiel d'établir une procédure de lancement des projets, notamment afin que tous les projets avancent dans la même direction. En outre, il est nécessaire d'établir une procédure de suivi des projets. L'expérience de 2005 montre que, sans comité de pilotage, sans un suivi régulier et une certaine pression de la direction, les projets n'avancent pas. Comme l'explique les responsables comptabilité et qualité, début 2005, une liste contenant divers projets avait été établie. Ces projets devaient alors faire, selon le planning annuel mis en place, l'objet d'une présentation en comité de direction. « *Ça a marché six mois* » (RQ. Extrait 58) car « *les gens ont toujours des excuses ou des raisons pour pas être là ce jour-là. Et c'est toujours reporté* » (RC. Extrait 59). De nombreux projets ont ainsi été stoppés en raison d'un manque de suivi.

Encadré 30 - Les dysfonctionnements relatifs aux projets : le déclenchement et le suivi anarchiques des projets.

« Peut-être de moins partir dans tous les sens. Et encore. Et encore je dirais parce que à partir du moment où une personne a une idée en tête, je vais dire, bon bah OK j'ai pas la dénomination projet, ça ne m'empêchera pas de la mener comme, en parallèle d'un projet. Ce sera pas vu par le comité de direction, on n'aura pas les moyens, et cetera. Ça ne va pas empêcher de mener une idée. Bon. »

Extrait 57 - RRH b. Sur le déclenchement anarchique des projets.

« Pour être sincère il y a un an, non, début 2005, il y a eu des projets de lancés au CODIR, des projets qui étaient appelés CODIR. Ça a marché six mois. On a refait le point en 2006. [...] Mais c'est vrai, moi sur ce que j'ai vu, sur mes trois ans passés à Ondulem, presque trois ans, ce que j'ai vu sur le dernier projet, j'ai trouvé ça, totalement inefficace. [...] Mais globalement euh, il y a plein de projets là qui n'avancent pas. »

Extrait 58 - RQ b. Sur le suivi anarchique des projets.

« On a déjà eu dans le passé avec [le DG] déjà des thèmes comme ça. Des gens, des. [Le DG] avait fait un planning annuel où tel CODIR untel va venir présenter tel sujet. Mais les gens ont toujours des excuses ou des raisons pour pas être là ce jour-là. Et c'est toujours reporté. Quand c'est reporté comme ça d'un mois euh, l'année passe vite et les projets ils se décalent très très vite. Tout dépend quelle est, quelle est la pression que met la direction. »

Extrait 59 - RC b. Sur le suivi anarchique des projets.

Enfin, l'absence de procédure de lancement et de suivi des projets, l'absence de formalisation, implique que les priorités ne sont pas connues de tous. Si chacun a des projets à mener au sein de son service, des tâches du quotidien à accomplir, il y a également des projets d'entreprise, des projets transversaux importants pour la stratégie et le développement commercial de l'entreprise qui doivent être réalisés. Aujourd'hui, certains projets ne fonctionnent pas en raison de la faible implication de certaines des personnes concernées qui « *considèrent qu'il y a d'autres choses qui sont prioritaires* » (RI. Extrait 60). En outre, les projets ne sont pas toujours traités de manière transversale (DG. Extrait 61). Ainsi, les acteurs souhaitent que la mise en place de la gestion de projet permette de définir les projets prioritaires et d'impliquer davantage les personnes concernées. De plus, selon les acteurs, la constitution d'une équipe projet réunissant les différentes fonctions devant intervenir dans un projet, les différents services, favorisera le développement transversal du projet et, *a priori*, améliorera l'efficacité de sa réalisation.

Encadré 31 - Les dysfonctionnements relatifs aux projets : méconnaissance des priorités et non prise en compte de la transversalité.

« Et déjà ce projet-là, c'est déjà un deuxième essai. Parce que c'est un projet qui avait été mal mené il y a deux ans, mal suivi. Il n'y avait pas eu d'objectifs de définis et tout ça. Et je trouve que là ça repart déjà mal. (SD - *Et ça vient de quoi ?*) Ça vient de, je pense de l'implication des différentes personnes qui n'est pas suffisante. Je pense. Et euh ils considèrent qu'il y a d'autres choses qui sont prioritaires par rapport à ça. À mon avis. »

Extrait 60 - RI b. Sur la méconnaissance des priorités.

« Il n'y a pas que le bureau d'études qui doit intervenir. Il y a aussi la production, il faut que la production valide le processus, il y a les achats parce qu'il faut que les achats trouvent les bons papiers. C'est en ça que je parle de transversalité. Et c'est, jusqu'à présent c'était pas toujours le cas, c'était de temps en temps, la démarche de mise au point de nouveau produit était soit d'un côté soit de l'autre. »

Extrait 61 - DG c. Sur les dysfonctionnements relatifs aux projets.

4.2.1.3. Conclusion : La naissance de la gestion de projet

L'ensemble des acteurs conscient de ces dysfonctionnements, tant au niveau de la communication au sein des comités de direction qu'au niveau des projets, discutèrent, lors d'un comité de direction restreint en décembre 2006, des différentes possibilités permettant d'y faire face. Ainsi est née l'idée de la gestion de projet.

L'Encadré 32 présente les extraits racontant l'histoire de l'émergence de cette proposition stratégique. Si l'idée de gestion de projet était une préoccupation de tous, plus particulièrement des membres du comité de direction restreint (RBE. Extrait 62), le directeur commercial en fut le « moteur » : « *c'est une demande qui est venue, par [le directeur commercial].* » (DG. Extrait 63) Pour le directeur commercial, Ondulem n'était pas suffisamment structuré en termes de suivi et de pilotage des projets pour faire que les choses avancent rapidement et efficacement. Selon lui, « *si tu ne mettais pas et beaucoup d'énergie et beaucoup d'excitation, t'avais l'impression que les choses pouvaient durer des mois avant que les gens se prennent en main* » (DCM. Extrait 64). Or l'innovation requiert d'être réactif, le risque non négligeable de ne pas être suffisamment innovant et rapide étant « *d'avoir un confrère plus malin qui te prenne l'affaire* » (Ibid.). Dans cette perspective, il est apparu nécessaire aux acteurs de formaliser davantage la gestion des projets afin, notamment, de gagner en efficacité et en vitesse¹.

Encadré 32 - La gestion de projet, une alternative stratégique née de diverses préoccupations.

« Donc pour moi c'est parti d'une volonté euh, d'une volonté du [DG] suite au succès par exemple de [LB.plié-collé]² <u>mais il y a des idées qui étaient déjà en cours euh, dans la tête de gens</u> comme [DT] euh, dans la mienne par rapport à un projet client euh, sans doute dans celle de [DCM] aussi quoi. » Extrait 62 - RBE b. Sur l'émergence de la gestion de projet.
« <u>Disons que c'est une demande qui est venue euh, par [DCM].</u> » Extrait 63 - DG b. Sur l'émergence de la gestion de projet.
« Donc moi j'ai toujours été très très moteur sur une nouvelle organisation en gestion de projet pour la simple raison que tu sais quand on travaille aujourd'hui sur des produits comme ceux d'Ondulem, <u>on travaille beaucoup nous sur, de fait, sur des choses sur du moyen des fois sur du très long terme, en termes de développement, qui demandent une concentration et un travail d'équipe sur une période assez longue. Et si tu n'es pas structuré</u> sur un groupe de projet avec un leader projet, tu risques de relâcher ton attention et de fait avoir des résultats qui ne seront pas à la hauteur de ce que ton client, prospect, peut attendre. <u>Avec le risque d'avoir un confrère plus malin, un peu plus innovant qui te prenne l'affaire.</u> Donc c'est vrai que j'ai toujours été très moteur de ça puisque moi j'avais vraiment là-dessus, j'avais vraiment des raisons de me plaindre du fait qu'<u>aujourd'hui si tu ne mettais pas et beaucoup d'énergie et beaucoup d'excitation, t'avais l'impression que les choses pouvaient durer des mois avant que les gens se prennent en main.</u> [...] C'était une discussion qu'on avait déjà

¹ Directeur administratif et financier b : « *Ce qui nous intéresse c'est l'efficacité et, et la vitesse. C'est... c'est ça qui ne marche pas toujours bien.* »

² Client pour lequel un produit particulièrement complexe fut développé.

eue en CODIR. Bien sûr. Et c'était une des choses sur lesquelles euh, je souhaitais déjà qu'on s'améliore et je pense que tout le monde était conscient qu'il fallait qu'on s'améliore. »

Extrait 64 - DCM b. Sur l'émergence de la gestion de projet.

Finally, si les acteurs de l'organisation traitent régulièrement de projets, tous sont conscients et convaincus de la nécessité d'effectuer des améliorations (DCM. Extrait 64), les dysfonctionnements dans la gestion des projets pénalisant l'entreprise. Discutée en comité de direction restreint, l'idée de la gestion de projet obtint l'approbation de tous. Afin de définir clairement les modalités de mise en œuvre de cet outil, la question de la gestion de projet fut alors portée à l'ordre du jour du séminaire stratégique de janvier 2007. L'objectif fixé pour cette réunion était de discuter plus précisément de la gestion de ces projets, « *de se poser et de se structurer* » (DG b). Par ailleurs, le séminaire stratégique de janvier 2007 fut l'occasion de remettre en question le comité de direction ; les acteurs décidèrent d'en modifier en partie le fonctionnement en y intégrant la gestion de projet et en le désignant « organe de pilotage des projets ». Le déroulement du séminaire stratégique, épisode stratégique visant à développer et valider la gestion de projet en tant qu'alternative à la stratégie d'innovation d'Ondulem, et la définition des modalités d'intégration de cette dernière à l'organisation feront l'objet du point suivant.

4.2.2. Les modalités d'intégration de la gestion de projet à Ondulem.

Lors du séminaire stratégique, dont nous décrivons le déroulement dans un premier point (4.2.2.1.), les acteurs ont défini quels devaient être les projets à traiter suivant la gestion de projet ainsi que les caractéristiques de cette dernière (4.2.2.2.). Suivant ces caractéristiques, ils ont dressé une liste de projets à conduire pour l'année 2007 et nommé les chefs de projets pour chacun d'eux. La définition précisée, les acteurs ont décidé des modalités d'intégration de la gestion de projet au fonctionnement quotidien de l'organisation (4.2.2.3.).

4.2.2.1. *Le déroulement du séminaire stratégique.*

Au mois de janvier de chaque année, un séminaire stratégique est organisé afin de passer en revue les objectifs de chacun des services et de réfléchir sur certains grands thèmes permettant d'améliorer le fonctionnement de l'entreprise. Ce séminaire réunit durant deux ou trois jours l'ensemble des responsables de services autour du directeur général. En janvier 2007, le séminaire s'est déroulé à Courcelles de Touraine (37) conjointement avec un autre site du groupe. Exceptionnellement, le directeur du Groupe France était présent le premier jour et a participé à la réunion de travail portant sur les sources de pertes encore existantes à Ondulem. Autour du directeur général, étaient réunis l'ensemble des membres du comité de direction élargi ainsi que les responsables production et maintenance, et l'assistante des ventes.

Les années précédentes, le séminaire avait pour objet la présentation des résultats des entretiens effectués avec les différents cadres et responsables de services afin de « *bâtir le projet de l'année* » (DG b). En 2007, le séminaire stratégique a pris une tournure différente, l'ordre du jour ne concernant pas la direction par objectif. La première raison de ce changement est la date du séminaire stratégique qui a eu lieu plus tôt dans l'année ; les entretiens n'étaient pas encore effectués. La seconde raison « *était de sortir de ce train-train un petit peu, de la définition des objectifs, la liste des chantiers, et cetera, pour faire que les gens se mettent un petit peu dans la peau du chef d'entreprise* » (Ibid.). Ainsi, durant le séminaire stratégique de 2007, il s'agissait de mener une réflexion commune autour des quatre questions suivantes :

- Quelle organisation pour la gestion de projet chez Ondulem ?
- Quelles sont les sources de pertes encore existantes chez Ondulem ?
- Quels services peut-on rendre aux clients pour se différencier de nos concurrents ?
- Quelle est votre vision d'Ondulem dans 10 ans pour votre service et pour l'entreprise en général ?

Ces questions, présentées mi-décembre aux participants, sont issues d'une réflexion menée par le directeur général et le directeur financier. Deux mois avant le séminaire stratégique, ils ont listé une quinzaine de questions susceptibles d'être traitées. Ensuite, le directeur général a sollicité les participants au séminaire stratégique en leur demandant : « *Quelles sont les questions que vous souhaitez aborder lors du séminaire stratégique ?* » (DG b). Le directeur général a ensuite fait la collecte et la synthèse des différentes propositions et a sélectionné les trois sujets les plus fréquemment cités : la gestion de projet – qui, comme nous l'avons expliqué précédemment, est issue d'une réflexion menée en comité de direction restreint –, la

différenciation et les sources de pertes. Le directeur général en a « *rajouté une, c'est votre vision d'Ondulem dans dix ans.* » (*Ibid.*)

Les thèmes portant sur les sources de perte et la vision d'Ondulem dans dix ans ont été abordés sous la forme de présentation. Chaque participant avait préalablement préparé un diaporama qu'il a ensuite exposé. Seul le directeur général n'a pas fait de présentation. Il s'agissait pour lui de donner la parole aux uns et aux autres et de contrôler le temps. En ce qui concerne les deux autres thèmes, la gestion de projet et la différenciation par les services aux clients, le séminaire stratégique s'est déroulé sous la forme d'un *brainstorming*. Les échanges ont pris la forme d'un débat d'idées qui a permis de définir des actions afin d'améliorer l'organisation d'Ondulem. La question de la gestion de projet fut la première question abordée durant le séminaire stratégique. Le temps imparti pour son développement fut d'un peu plus d'une heure et demie. La disposition de la salle plaçait les participants en « U ». Le directeur général se tenait debout au centre et animait la discussion.

4.2.2.2. *Définition de la gestion de projet à Ondulem.*

Les acteurs, durant le séminaire stratégique, ont identifié trois types de projets¹ : les projets « clients » – directement issus d'une demande client –, les projets « marchés » – innovation produit ou process visant à répondre aux besoins du marché – et les projets internes – liés à la structure de l'entreprise, à ses processus ou procédures. Ces projets concernent aussi bien des produits que des process, qu'ils soient productifs ou administratifs. Ainsi, sous le terme de projet, les acteurs rassemblent toutes les actions qui visent à modifier tout ou partie de l'entreprise ou de son activité afin de répondre à des besoins internes ou externes, exprimés ou attendus. Les actions désignées ci-dessus étant extrêmement diverses, les acteurs ont précisé leur définition qui peut être formulée de la manière suivante² : un projet est une activité **transversale** à l'entreprise et en cohérence avec la stratégie de l'organisation ; un projet est une activité qui a **un début et une fin** et qui est constitué d'un **ensemble d'actions** ; un projet nécessite des **ressources**, notamment **une équipe** ; plus particulièrement un projet nécessite un **chef de projet**, reconnu de tous, qui va piloter et fédérer autour du projet.

¹ Les types de projets identifiés sont issus de la conversation autour de la gestion de projet qui s'est déroulée durant le séminaire stratégique. Enregistrement 47.

² La définition des projets formulée ici reprend l'ensemble des éléments évoqués par les acteurs lors du séminaire stratégique. Enregistrement 47.

La définition rejoint celle de Garel, Giard et Midler (2004, p.2-3) qui définissent un projet comme une activité :

« visant à atteindre un *but global* qui répond à un besoin exprimé même s'il n'est pas toujours clair *ex ante* [...] ; *spécifique*, singulière et non répétitive [...] ; *combinatoire* et pluridisciplinaire puisque l'atteinte du but ne dépend pas d'un seul paramètre, mais du concours et de l'intégration d'une grande diversité de contributions [...] ; *soumise à l'incertitude* qui accompagne inévitablement une démarche consistant à structurer une réalité à venir [...] ; *s'inscrivant dans une temporalité bornée, irréversible et historique* [...] ; *soumise à des variables exogènes* ; un projet est un système ouvert [...]. »

Une fois le terme de projet défini de manière générale, les participants se sont attachés à déterminer les critères essentiels qui constituent la gestion de projet. Selon la conversation sur ce thème lors du séminaire stratégique, les acteurs ont identifié trois points essentiels. Le premier élément pour mettre en place une gestion de projet est, selon les acteurs, d'identifier et de sélectionner les projets afin d'en créer une liste. Les acteurs ont particulièrement insisté sur la sélection des projets, point déterminant dans la réalisation des projets « *puisque la ressource n'est pas infinie* » (RBE b). Le séminaire stratégique a ainsi donné lieu à la définition de critères de priorité pour le choix des projets. Un projet prioritaire à Ondulem est un projet stratégique pour l'avenir de l'entreprise, c'est-à-dire soit un projet qui concerne la sécurité du personnel d'Ondulem ou du client, soit un projet qui répond à des évolutions de la législation et à des obligations légales ou de groupe, soit un projet qui représente un intérêt financier, en termes de chiffre d'affaires ou d'économies, soit un projet de développement commercial. Les critères de priorité établis, les participants ont listé les projets à suivre pour 2007 et nommé un chef de projet pour chacun d'eux. Le deuxième critère de la gestion de projet identifié par les acteurs est qu'il est nécessaire que chaque projet repose sur une structure documentaire qui permette de guider, de piloter les membres de l'équipe projet dans la réalisation de ce dernier. Dans ce sens, ils ont décidé d'établir un document, une « fiche projet », détaillé dans le point suivant. Enfin, selon les acteurs, le troisième élément qui caractérise la gestion de projet est l'existence d'un comité de sélection et de suivi des projets en cours. Dans le cas d'Ondulem, comme nous le développerons dans le point suivant, les acteurs ont désigné le comité de direction restreint comme organe de pilotage des projets.

4.2.2.3. Définition des outils de la gestion de projet à Ondulem.

Deux outils, comme nous venons de l'énoncer, accompagnent la gestion de projet à Ondulem : la « fiche projet », qui vise à formaliser et guider les projets, et le comité de sélection et de suivi des projets.

Le premier outil, la « fiche projet », est « *une fiche d'identité* » du projet (RQ b) qui a pour objectif de « *formaliser quelque chose qui auparavant était vécu de manière comment dire, un peu superficielle et pas, pas du tout organisée* » (DG b). La fiche projet, élaborée par le responsable qualité suite au séminaire stratégique et intégrée au système qualité de l'entreprise, se compose des rubriques suivantes : description du projet et objectif souhaité, date de début et de fin de projet, désignation du chef de projet et de l'équipe associée, définition des ressources nécessaires, identification des actions et étapes principales du projet et de leur délai, revue finale du projet pour validation ou non par le comité de direction restreint, revue d'efficacité. Pour chaque nouveau projet, ce document doit être rempli par le chef de projet. En outre, un nouveau dossier informatique, qui regroupe l'ensemble des informations relatives au projet, doit être créé. Ce dossier, accessible à l'ensemble des membres du comité de direction élargi, a pour objet de faciliter le suivi des projets, de partager l'information et de capitaliser les connaissances autour des projets.

Le second outil d'accompagnement de la gestion de projet défini par les acteurs lors du séminaire stratégique concerne la communication du projet et sa validation. Les acteurs ont ainsi désigné le comité de direction restreint comme organe de pilotage des projets. Désormais, le comité de direction restreint a une nouvelle fonction : définir les projets prioritaires, en limiter le nombre et les ordonnancer, puis valider et contrôler les projets et leur avancement. Dans cette perspective, tout nouveau projet fera l'objet d'une présentation au comité de direction. La présentation, afin que les choses soient formalisées, structurées et visualisées, se fera à l'aide d'un diaporama ou, au moins, d'un support écrit. Les projets seront présentés et suivis le lundi après-midi à raison de un à deux projets par comité de direction restreint. Le choix de ne pas présenter de projet, de manière « formelle », lors des comités de direction élargis résulte du nombre trop important de participants ; le tour de table durant plus longtemps que lors d'un comité de direction restreint, ajouter une présentation de projet à cette réunion risquerait de l'allonger excessivement.

4.2.2.4. Conclusion : Développement, validation et re-couplage de la gestion de projet.

Durant le séminaire, les participants ont défini les points essentiels pour une bonne gestion de projet. Ils ont ensuite traité de la formalisation et de l'intégration de la gestion de projet à l'organisation d'Ondulem avant de définir les critères de priorité des projets. Enfin, ils ont établi une liste de projets à réaliser en 2007. La discussion s'est achevée, d'une part, par la validation de la gestion de projet en tant qu'outil nécessaire à la stratégie d'innovation d'Ondulem et, d'autre part, par la définition des modalités de re-couplage de cet outil avec l'organisation. Dans ce sens, le responsable qualité fut chargé d'élaborer la fiche projet en vue de l'intégrer au système qualité de l'entreprise. En outre, de manière à lancer la démarche, pour chaque projet listé, un responsable de service fut nommé chef de projet. Enfin, une date, celle du comité de direction élargi de février 2007, soit six semaines plus tard, fut fixée afin d'ancrer la gestion de projet dans le fonctionnement quotidien d'Ondulem. Ainsi, le re-couplage de la gestion de projet avec l'organisation s'est effectué lors du comité de direction élargi du 19 février 2007, à travers la synthèse, présentée par le directeur général, de ce qui avait été dit lors du séminaire stratégique. Par ailleurs, le responsable qualité a présenté la fiche projet qui permet de formaliser la gestion et le suivi des projets. Enfin, un concepteur du bureau d'études, en tant que chef de projet, est venu présenter les avancements d'un projet réalisé suivant les modalités définies lors du séminaire stratégique ; la fiche projet précédemment citée a servi de support à la présentation. Cette présentation, au-delà de son contenu, était un exemple de la manière dont il faudrait désormais gérer les projets. Elle a servi de conclusion au processus d'élaboration de la gestion de projet et a finalisé le re-couplage avec l'organisation.

Les modalités d'intégration de la gestion de projet à l'organisation déterminées, il s'agit à présent d'étudier les enjeux de la gestion de projet pour Ondulem, les attentes des acteurs vis-à-vis de cet outil.

4.2.3. Les attentes des acteurs : les enjeux de la gestion de projet.

Selon les entretiens effectués avec les acteurs, les enjeux de la gestion de projet sont de deux ordres et constituent les deux sous-parties de ce point. Le premier enjeu est d'ordre « organisationnel ». Il s'agit, par la présentation des projets, de modifier le fonctionnement du comité de direction, de l'enrichir de manière à ce qu'il se saisisse davantage de l'innovation (4.2.3.1.). Le second enjeu est d'ordre « stratégique ». Dans la mesure où la gestion de projet vient soutenir la stratégie d'innovation de l'entreprise, les acteurs en attendent une réduction des contraintes relatives à l'innovation évoquées dans le chapitre 3 (4.2.3.2.).

4.2.3.1. *Enjeux de l'intégration de la gestion de projet aux comités de direction.*

Le premier enjeu de la gestion de projet est son intégration aux comités de direction. L'enjeu est double : il réside, d'une part, dans le fonctionnement de la gestion de projet et, d'autre part, dans celui du comité de direction. En ce qui concerne l'enjeu pour la gestion de projet, la désignation du comité de direction comme « *comité directeur* » (RP. Extrait 65), permet d'assurer le suivi et la sélection des projets. Le comité de direction, à travers son rôle de « *gendarme* » (*Ibid.*), coordonnera les différents projets et les réorientera si nécessaire de manière à ce que tous les projets soient cohérents entre eux (*Ibid.*) et avec l'orientation stratégique de l'organisation ; l'intégration des projets permettra de les inscrire « *dans la stratégie globale de l'entreprise* » (DCM. Extrait 67). Quant à l'enjeu pour le fonctionnement du comité de direction, il s'agit tout d'abord de « *professionnalise[r] [la] façon de travailler au niveau du comité de direction* » en orientant la discussion autour des informations « *utiles* », en améliorant l'aspect qualitatif du comité de direction (DG. Extrait 66). Finalement, l'intégration des projets au comité de direction permettra d'« *augmente[r] le niveau de discussion entre les services* » (DCM. Extrait 67) et au sein du comité de direction en lui permettant de se saisir davantage de l'innovation.

Encadré 33 - Les enjeux de l'intégration des projets au comité de direction.

« Enfin la gestion de projet le fait que ça passe par le CODIR oui il faut, moi je dis qu'il faut entre, je dirais un gendarme, quelqu'un qui soit capable de, de, déjà ça nous donne des contraintes donc il nous faut des contraintes, des jalons. [...] Bah c'est de la formation et de l'information et de la communication. [...] Mais bon, il faut absolument un comité directeur oui qui gère justement ces projets-là, qu'on parte pas en vrille et qu'il n'y en ait pas dix-huit sur ce même projet. »

Extrait 65 - RP. Sur l'importance d'un comité de pilotage pour la gestion des projets.

« Ce que je voudrais c'est que dans le déroulement du comité de direction on essaye de... de ne pas gaspiller notre temps. Et ce qui m'intéresse c'est l'information utile. C'est pas, c'est pas l'information pour l'information, c'est l'information utile. Donc on, entre guillemets, on « professionnalise » un peu notre façon de travailler euh au niveau du comité de direction. »

Extrait 66 - DG b. L'intégration des projets au comité de direction professionnalise son fonctionnement.

« On peut essayer plein de choses autour d'un CODIR. On a essayé de faire des présentations de truc machin chose, ça marche un mois, deux mois, puis on se lasse et hop, on laisse tomber. Mais en fait le CODIR finit par se concentrer sur des points, des points qui sont le tableau de bord que tu as vu, qui est essentiel hein. [...] Maintenant le sujet des projets qui rentrent dans la stratégie globale de l'entreprise, c'était très important à rajouter pour moi. Je suis très favorable à ça parce que c'est quand même déterminant sur notre activité même de développement sur l'année. [...] Donc c'est vrai que ça augmente le niveau de communication entre services. »

Extrait 67 - DCM b. L'intégration des projets au comité direction permet de faire rentrer les projets dans la stratégie globale de l'entreprise.

4.2.3.2. *Enjeux de la gestion de projet pour l'innovation.*

Le second enjeu de la gestion de projet réside dans sa capacité à accompagner, soutenir, la stratégie d'innovation de l'entreprise. L'innovation, comme nous l'avons exposé précédemment, est au cœur de la stratégie d'Ondulem : « *c'est [sa] raison d'être* » (DG. Extrait 68). Qu'il s'agisse d'innovation produit ou process, Ondulem doit répondre aux besoins du marché en proposant « *des solutions originales à [ses] clients* » (*Ibid.*) sur un « *marché [qui] est toujours poussé par une demande innovante* » (DCM. Extrait 69). Afin de répondre à ces demandes, de gérer les projets d'innovation de manière optimale, les acteurs estiment qu'une formalisation des projets est essentielle ; « *cette formalisation manquait terriblement à l'entreprise* » (DG. Extrait 68). Dans cette perspective, parce qu'il est « *important pour Ondulem d'arriver à maîtriser cette notion de projet* » (*Ibid.*), parce que « *les entreprises les plus performantes sont les entreprises qui gèrent des projets et qui réussissent leurs projets* » (DCM. Extrait 69), les acteurs ont décidé de mettre en place la gestion de projet. Ondulem, en intégrant ce nouvel outil, en l'inscrivant au centre de sa démarche d'innovation, pourra, selon les acteurs, « *définir des projets qui seront plus dans l'axe de [sa] stratégie* » (RP. Extrait 70), « *cadre[r] les projets comme une véritable stratégie d'entreprise* » (DCM. Extrait 69). Ainsi, les acteurs pensent que la gestion de projet « *aidera l'innovation parce que justement il y aura un canevas structuré pour le faire* » (RC b).

Encadré 34 - La gestion de projet, outil d'accompagnement de l'innovation.

« Moi je crois effectivement qu'on est sur une voie à Ondulem, tout à fait intéressante en intégrant de plus en plus cette notion de gestion de projet. Ça manquait effectivement terriblement à l'entreprise. Enfin cette formalisation manquait terriblement à l'entreprise même si par le passé il y a quand même eu de belles réalisations mais aujourd'hui on est dans une démarche stratégique qui est basée sur l'innovation permanente en quelque sorte. C'est notre raison d'être. [...] Nous ce qui fait notre valeur, c'est la capacité de présenter des projets, enfin des solutions originales à nos clients et qui dit solutions originales dit évidemment mise au point de produits originaux mais aussi de processus originaux. Et tout ça, ça milite en faveur de, d'une maîtrise de la démarche de projet parce qu'on s'aperçoit qu'un projet c'est pas simplement une personne, c'est transversal, il y a un ensemble de personnes concerné. [...] Donc c'est important pour Ondulem d'arriver à maîtriser cette notion de projet. »

Extrait 68 - DG c. Sur la nécessité de maîtriser les projets pour soutenir l'orientation stratégique d'Ondulem.

« Le marché il est, il est toujours poussé par une demande innovante, par des nouveaux produits et ce que tu as demain tu l'as peut-être plus parce que quelqu'un va te passer devant au niveau technologie. Donc c'est important de construire en permanence l'avenir. Si une entreprise, les entreprises les plus performantes sont les entreprises qui gèrent des projets et qui réussissent leurs projets aussi. [...] Donc... pour moi c'était important si tu veux Sibylle qu'on cadre les projets comme une véritable stratégie d'entreprise. »

Extrait 69 - DCM b. Sur la nécessité de gérer les projets comme une véritable stratégie.

« Donc ils vont pouvoir définir des projets qui seront plus dans l'axe de, de la stratégie je dirais de, d'Ondulem. Donc ça, ça peut être bien. Ça peut être bien. Ce sera bien de toute façon. »

Extrait 70 - RP. La gestion de projet permet la définition de projets suivant l'orientation stratégique de l'entreprise.

Outre l'accompagnement de l'innovation par la définition de projets en accord avec la stratégie de l'entreprise, l'enjeu de la gestion de projet réside, selon les acteurs, dans la meilleure appréhension des contraintes liées à l'innovation. Comme souligné précédemment, les contraintes relatives à l'innovation sont de trois ordres : le temps – les délais –, la coordination entre les services et la capitalisation des connaissances.

En ce qui concerne la contrainte de temps, la gestion de projet permettra, selon les acteurs, une meilleure « *efficacité* » (Encadré 35), non seulement en termes de sélection, mais aussi dans l'exécution des projets identifiés comme prioritaires par l'entreprise (DG. Extrait 71). La plus grande formalisation des projets, par la mise en place d'un comité de pilotage et l'élaboration d'une fiche projet, améliorera leur réalisation et leur suivi. Le suivi, réalisé « *de*

manière systématique » (DAF1. Extrait 73), contraindra les acteurs non seulement à réaliser les projets, mais aussi à respecter les échéanciers, limitant ainsi les dérives en termes de délais. Ainsi, l'un des enjeux de la gestion de projet est de « *clôturer une fois pour toutes* » les projets (RQ. Extrait 74). De plus, la mise en place d'un comité de sélection des projets permettra de se mettre d'accord et d'arrêter les choix, de les valider et, ainsi, d'« *arrête[r] de discuter 36 fois sur la chose* » (DAF1. Extrait 73). Enfin, les acteurs identifient la « *vitesse* » comme un « *avantage majeur* » (*Ibid.*) de la gestion de projet qui permettra de réaliser les projets plus rapidement tout en réagissant plus vite aux demandes du marché ; c'est ce que le responsable essais qualifie de « *méthode bulldozer* » (Extrait 75).

Encadré 35 - La gestion de projet permet une meilleure efficacité en termes de gestion des délais.

« Une <u>meilleure efficacité</u> donc dans l'exécution des projets. » Extrait 71 - DG b. La gestion de projet permet une meilleure efficacité en termes d'exécution des projets.
« Un petit peu plus, un petit peu <u>plus d'efficacité</u>. » Extrait 72 - DT b. La gestion de projet permet une meilleure efficacité.
« Non mais <u>l'avantage majeur</u> est la vitesse. La vitesse pour boucler un problème pour moi. C'est, c'est le gain numéro un. Le deuxième gain est un <u>gain d'efficacité</u> parce que on arrête de discuter 36 fois sur la chose avant qu'on l'attaque et après on discute encore pour bien se mettre d'accord qu'il faut bien attaquer. [...] <u>On avance plus vite parce que on suit ça de proche et on suit ça de, de manière systématique</u>. » Extrait 73 - DAF1 b. La gestion de projet permet des gains en termes de vitesse et d'efficacité.
« Ça peut peut-être être ça aussi l'avantage. <u>C'est de clôturer une fois pour toutes</u> certaines choses. Il y a toujours des choses qui sont encore en cours, et constamment en cours. Et on revient dessus après. On a l'impression que c'est clôturé et puis finalement on revient dessus. Extrait 74 - RQ b. La gestion de projet permet de clore les projets de manière définitive.
« Le point fort c'est sa <u>méthode bulldozer</u>. » Extrait 75 - RME b. La gestion de projet permet un gain en termes de vitesse.

Par ailleurs, les acteurs attendent de la gestion de projet qu'elle favorise « *l'implication des personnes concernées* » (RI. Extrait 76) et les amène à « *[se] surpasser* » (RP. Extrait 79). La gestion de projet est, selon les acteurs, fédératrice dans la mesure où elle permettra « *un partage des résultats* » et une meilleure appropriation de ces derniers par les membres de

l'équipe projet (DT. Extrait 77). Au-delà de la fonction unificatrice de l'équipe projet, le suivi des projets et leur évaluation sont « *valorisant[s]* » pour les individus les réalisant (RP. Extrait 79). Ainsi, la formalisation et la création d'une équipe projet, tout en contraignant les acteurs, permettront de les mobiliser autour d'un objectif commun. En outre, les acteurs pensent que la gestion de projet favorisera la transversalité, « *la prise en compte interservices de façon transversale* » (RRH. Extrait 80). D'une part, à travers les réunions de l'équipe projet et la participation de l'ensemble des services concernés à ces réunions, la coordination entre les services, l'« *échange interservices* » (RP. Extrait 79) autour des projets, sera améliorée. D'autre part, la présentation des projets en comité de direction permettra une plus grande « *transparence* » (RP. Extrait 79) et une meilleure « *diffusion de l'information* » (DG. Extrait 78) auprès de l'ensemble des membres de l'entreprise. Ainsi, « *l'information [...] ne sera plus réservée aux quelques personnes qui ont participé au projet* » (Ibid.); la communication et la coordination au sein de l'organisation dans son ensemble seront améliorées. De plus, l'intégration des projets au comité de direction permettra un meilleur « *partage de l'information* » et évitera qu'il n'y ait « *un décalage entre les différents services* » (Ibid.). Enfin, l'intégration au comité de direction permettra « *d'intégrer les contraintes et les attentes de tout le monde* » (DT. Extrait 77). De ce fait, les acteurs estiment qu'il y aura une meilleure connaissance des projets existants, ce qui évitera « *de partir dans tous les sens* » (RRH. Extrait 80) et d'avoir « *des choses qui se croisent, des choses qui vont dans le même sens et des choses qui vont à l'opposé* » (RQ. Extrait 81).

Encadré 36 - La gestion de projet favorise la coordination entre les services, la transversalité.

« Peut-être <u>plus d'implication</u> donc des personnes concernées. [...] En officialisant les choses, j'espère que ce sera mieux suivi. »
Extrait 76 - RI b. La gestion de projets favorise l'implication.
« Et puis un partage, un <u>partage de résultats</u> . [...] Au moins on a, <u>la diffusion des messages</u> et puis l'appropriation du résultat est largement meilleure. [...] Surtout on peut ne pas oublier des choses, on essaye d'intégrer les contraintes et les, les attentes de tout le monde. Donc de fait c'est, c'est <u>très fédérateur</u> un. »
Extrait 77 - DT b. La gestion de projet est fédératrice du fait du partage des résultats et de leur appropriation.
« C'est <u>la diffusion de l'information qui est maîtrisée</u> . [...] L'information va être beaucoup plus connue et ne sera plus réservée à, aux quelques personnes qui ont participé au projet. [...] <u>Ce sera plus facilement accessible puisqu'on met en place les moyens</u> aux gens d'avoir accès par informatique au déroulement des projets. Et puis par le fait qu'on va en parler en comité de direction, l'information va transiter vers

l'ensemble des secteurs de l'entreprise. [...] Mais, c'est ça le point le plus important, c'est que outre la formalisation, il va y avoir partage de l'information et donc du coup il n'y aura pas de, de décalage entre les différents services. »

Extrait 78 - DG b. La gestion de projet permet de mieux diffuser l'information et de la partager.

« Une transparence. [...] Et puis une transparence et une communication. [...] Et puis ça montre un sérieux quand même qui, avec un échange interservices qui est pour moi très très enrichissant. [...] Et puis d'être, d'être mesuré comme ça, ça nous permet de progresser. [...] Le fait d'être mesuré, d'être suivi, bah ça te permet de te surpasser un petit peu et puis de. Et puis c'est valorisant aussi quelque part, c'est valorisant. »

Extrait 79 - RP. La gestion de projet favorise la transparence et la communication entre les services.

« Peut-être de moins partir dans tous les sens. Et encore [...] Ça ne va pas empêcher de mener une idée. Bon. Par contre je pense que, il y aura peut-être une meilleure prise en compte interservices, de façon transversale, de, de la problématique. »

Extrait 80 - RRH b. La gestion de projet permet une meilleure prise en compte de la transversalité

« Et il y a un autre point aussi si ça marche. C'est d'avoir une bonne communication entre les personnes. Parce que à l'heure actuelle, il y a beaucoup de personnes qui font beaucoup de choses mais qui ne communiquent pas et il y a des choses qui se croisent, il y a des choses qui vont dans le même sens, des choses qui vont à l'opposé et voilà. »

Extrait 81 - RQ b. La gestion de projet permet une meilleure communication.

Enfin, la gestion de projet par la formalisation qu'elle implique, par la mise en place de fichiers informatiques, d'« *un rapport sur chaque projet* » (RC. Extrait 82), doit faciliter l'accès à la connaissance (DG. Extrait 78) et la capitalisation des savoirs autour de ces projets. Dans ce cadre, les acteurs attendent qu'il existe « *une bibliothèque de tous [les] projets* », « *une bibliothèque sérieuse* » (RC. Extrait 82), qui serve de référence. En outre, le responsable du bureau d'études projette « *de mettre en place au sein du bureau d'études une espèce de mini-organisation quand même relativement documentée, documentée un minimum, sur des choses qu'[ils ont] identifiées comme des projets* » (Extrait 83). Cette base de données permettra, lorsqu'un nouveau projet est lancé, de se référer à ce qui a déjà été fait par le passé et d'en tirer profit. En outre, lorsque des projets n'ont pas abouti, l'existence d'une base de données permettra de ne pas « *réinventer la poudre* » plusieurs années plus tard lorsqu'une personne proposera de se pencher à nouveau sur ce projet (RC. Extrait 82) ; l'ensemble des membres du comité de direction aura accès à cette base de données ce qui évitera que « *ça reste dans le tiroir de quelqu'un, d'un individu* » et que ce soit « *perdu* » (Ibid.). Ainsi, l'un

des enjeux de la gestion de projet, à travers la formalisation, est de capitaliser et actualiser les connaissances, de créer une mémoire des projets.

Encadré 37 - La gestion de projet favorise la capitalisation des connaissances.

« Ce que je pense d'une entreprise comme Ondulem, la difficulté après c'est la mémoire des choses où tout se fait finalement de manière verbale. Des astuces, des trucs, des machins. C'est pour ça que la gestion de projet aussi peut être intéressante mais ce qu'il faut faire derrière, c'est de faire une bibliothèque de tous ces projets. De dire le projet, je vais dire n'importe quoi, le projet chaudière. Et bah qu'on puisse le retrouver et que on réinvente pas la poudre dans 5 ans, ou 3 ans ou 2 ans, qu'il y a un nouveau qu'arrive et puis qu'il se dise « tiens moi ça y est je repars ». Non, il doit, on doit être capable de lui dire « attention il y a déjà eu un projet là-dessus » hein, donc il faut qu'il y ait une bibliothèque sérieuse. Normalement il va y avoir quelque chose d'écrit, il va y avoir un rapport de fait sur chaque projet. Et ça, ça doit être, ça doit garnir une bibliothèque. Parce que autrement si ça reste dans le tiroir de quelqu'un, d'un individu, c'est perdu hein. C'est perdu. »

Extrait 82 - RC b. Sur la capitalisation des connaissances autour des projets.

« C'est-à-dire de tirer là aussi, même si c'est pas des projets qui sont suivis en CODIR et qui sont stratégiques, qui sont identifiés comme tels et cetera, de mettre en place au sein du bureau d'études une espèce mini-organisation quand même relativement documentée, documentée un minimum, sur des choses qu'on a identifiées comme des projets. [...] C'est déjà un peu le cas mais pour l'instant c'est pas très formalisé, c'est même pas du tout formalisé. »

Extrait 83 - RBE b. Sur la capitalisation des connaissances autour des projets.

Conclusion de la section. La gestion de projet un enjeu stratégique et communicationnel qui soutiendra l'innovation et enrichira la discussion.

Finalement, les attentes des acteurs par rapport à la mise en place de la gestion de projet sont doubles. D'une part, la gestion de projet a un enjeu communicationnel. Les acteurs souhaitent, par l'intégration des projets au comité de direction, enrichir la discussion. La présentation des projets à chaque comité de direction restreint permettra d'aller au-delà du quotidien de chacun et de se centrer davantage sur l'innovation. D'autre part, il existe un enjeu « stratégique ». En premier lieu, la priorisation des projets par le comité de direction permettra de sélectionner avant tout autres des projets qui s'inscrivent dans l'orientation stratégique choisie par l'organisation et ainsi de soutenir l'innovation. En second lieu, la gestion de projet permettra de mieux gérer les contraintes relatives à l'innovation que sont les délais, la coordination entre

les services et la capitalisation des connaissances. A travers la gestion de projet, l'information sera mieux diffusée au sein des différents services, l'ensemble des services étant représenté dans l'équipe de projet. En outre, le suivi en comité de direction permettra de faire le point sur les projets et de tenir au courant les différents services, ce qui évitera que plusieurs personnes ne travaillent en même temps sur le même projet sans en être informées ou que certains découvrent le projet alors même qu'ils auraient dû y participer. De plus, la formalisation des projets et la détermination d'une date explicite de début et de fin contraindront davantage les acteurs à respecter l'échéancier fixé. Enfin, la création d'une base de données des projets sur support informatique permettra de capitaliser et d'actualiser les connaissances.

Conclusion du chapitre 4.

Ce chapitre avait pour objet de déterminer la situation *ex ante*. Alors que la communication orale, plus précisément les réunions formelles, occupe une place centrale à Ondulem, les acteurs ne sont pas satisfaits du fonctionnement des comités de direction qui, selon eux, ne se saisissent pas suffisamment de l'innovation. Par ailleurs, alors que les projets sont essentiels dans le fonctionnement de l'organisation, leur réalisation n'est, selon les acteurs, pas optimale. Afin de faire face à ces insatisfactions, les acteurs ont décidé de mettre en place un nouvel outil : la gestion de projet. Après avoir défini la gestion de projet et les caractéristiques de son intégration à Ondulem, il s'agissait d'identifier ses enjeux et les attentes des acteurs vis-à-vis de cet outil. Les entretiens réalisés avec les acteurs ont fait ressortir deux enjeux principaux. D'une part les acteurs attendent de la gestion de projet qu'elle soutienne l'innovation, notamment grâce à une plus grande formalisation des projets. D'autre part, par son intégration aux comités de direction, les acteurs espèrent qu'elle améliore la communication au sein de cette réunion en donnant à l'innovation une plus grande part dans la discussion. Les enjeux de la gestion de projet et les attentes des acteurs exposés, il convient d'étudier l'évolution de cet outil, la situation *ex post*, afin d'identifier et comprendre les éventuels écarts entre les résultats souhaités et obtenus.

Chapitre 5. Etude de la situation ex post.

Les facteurs de réussite d'une stratégie fondée sur l'innovation.

Chapitre 5. Etude de la situation ex post. Les facteurs de réussite d'une stratégie fondée sur l'innovation. 213

Introduction Chapitre 5. 217

5.1. Situation ex post A'. La gestion de projet : un non changement. 218

5.1.1. Evolution de la gestion de projet à Ondulem. 218

5.1.1.1. *Quelle évolution des méthodes de travail ?* 218

5.1.1.2. *Quelle intégration de la gestion de projet au comité de direction ?* 221

a. La présentation des projets au comité de direction. 221

b. Les apports des projets au comité de direction. 222

c. Les apports du comité de direction aux projets. 224

5.1.1.3. *Un non-changement dans le traitement de la stratégie d'innovation.* 225

5.1.2. Facteurs explicatifs du non-changement selon les acteurs. 227

5.1.2.1. *Les raisons liées aux modalités d'introduction de la gestion de projet.* 227

5.1.2.2. *Les raisons liées aux méthodes de travail à Ondulem.* 231

a. Un quotidien riche et une activité annuelle forte. 232

b. La difficulté de changer les méthodes de travail ancrées dans l'organisation. 233

Conclusion de la section. La gestion de projet, une instrumentation nécessaire ? 235

5.2. Situation ex post I'. Les conditions de l'innovation à Ondulem : les routines communicationnelles. 239

5.2.1. Le comité de direction : une fonction rituelle 240

5.2.2. Le comité de direction : une fonction innovationnelle. 244

5.2.2.1. *Le traitement de sujets qui abordent directement l'innovation.* 244

a. Les innovations produits : l'exemple de l'étui avec corolle intégrée. 245

b. Les innovations procédés et procédures : l'exemple d'un problème de découpe. 250

Conclusion du point 5.2.2.1. Le comité de direction, lieu de discussions innovationnelles. 259

5.2.2.2. *La construction de liens entre les réunions.* 260

a. L'annonce des réunions programmées. 261

b. La programmation de réunions. 264

c. La référence à des réunions passées. 265

Conclusion du point 5.2.2.2. Le comité de direction, lieu de méta-conversations. 267

5.2.2.3. *La manifestation de l'identité, de la culture et l'image de l'organisation.* 269

a. La présentation des résultats financiers et commerciaux, un outil au service de la diffusion de l'identité organisationnelle. 270

b. L'élection de « l'emballage du mois » : la construction d'artefacts visibles de l'identité organisationnelle. 274

Conclusion du point 5.2.2.3. Le comité de direction, lieu de création d'artefacts de l'innovation. 280

5.2.2.4. <i>L'humour : symbole de la culture à Ondulem.</i>	282
a. L'humour : mécanisme d'adaptation et de défense.	283
b. L'humour : instrument de communication favorisant la cohésion organisationnelle.	286
c. L'humour : agent de changement.	289
d. Solidarité et convivialité : deux valeurs au service de l'innovation.	296
Conclusion du point 5.2.2.4. L'humour dans les réunions, une pratique communicationnelle de l'innovation.	300
Conclusion de la section. Le comité de direction, lieu de rencontre entre la culture, l'identité et l'image de l'organisation.	302
Conclusion du Chapitre 5.	305

Introduction Chapitre 5.

Le précédent chapitre a permis de définir les caractéristiques de la gestion de projet à Ondulem ainsi que son importance et ses enjeux, selon les acteurs, pour la stratégie d'innovation de l'entreprise (chapitre 4). La situation *ex ante* exposée, il s'agit dès lors d'étudier la situation *ex post*, tant du point de vue des acteurs (A') que du point de vue de l'observateur (I'). Ce chapitre, qui se consacre à l'analyse de l'évolution de la mise en place de la gestion de projet à Ondulem, se divise en deux sections. La première section vise tout d'abord à établir l'état des lieux de la gestion de projet dressé par les acteurs (5.1.1.). Comme l'observation des comités de direction qui ont suivi la mise en place de ce nouvel outil le confirme, les situations *ex ante* A et *ex post* A' sont identiques : bien que les résultats attendus et obtenus diffèrent, les attentes vis-à-vis de la gestion de projet sont toujours les mêmes. Nous exposerons alors les facteurs qui, selon les acteurs, furent source d'échec dans l'introduction de la gestion de projet (5.1.2.). Dans une seconde section, nous nous attacherons à étudier la situation *ex post* de notre point de vue (I'), ce qui amènera à mettre en évidence les micro-pratiques communicationnelles de l'innovation (5.2.). Selon nos observations, la gestion de projet n'a pas fonctionné car, au lieu de permettre aux acteurs de se saisir davantage de l'innovation, elle est venue contraindre la communication dans la mesure où elle ne permet qu'aux seules personnes qui présentent un projet de s'exprimer ; elles bloquent les initiatives qui peuvent émerger lors du tour de table en restreignant ce dernier. Or, au regard du déroulement des comités de direction de la première période, l'information lors du tour de table était extrêmement riche et permettait de cultiver l'innovation en laissant à chacun la possibilité de s'exprimer ; c'est un moment qui permettait de partager autour de l'innovation et de diffuser l'identité de l'entreprise. L'objectif sera alors d'identifier les pratiques, routines et modèles de communication qui, avant la mise en place de la gestion de projet, soutenaient l'innovation.

5.1. Situation ex post A'. La gestion de projet : un non changement.

Pour les acteurs, la gestion de projet devait permettre de mieux gérer l'innovation au quotidien en favorisant non seulement la formalisation, la coordination entre les services et la capitalisation des connaissances, mais aussi la conversation stratégique, notamment au sein du comité de direction. Pourtant, comme le présente le premier point, neuf mois plus tard, la structure et le contenu des comités de direction n'ont pas évolué (5.1.1.). Les acteurs évoquent divers facteurs concernant ce non-changement (5.1.2.). Ces raisons sont liées d'une part aux modalités d'introduction de la gestion de projet à Ondulem, la mise en place de nouvelles méthodes de travail nécessitant, outre du temps, un suivi et des outils d'accompagnement spécifiques tels que la formation (5.1.2.1.). D'autre part, les méthodes de travail fortement ancrées dans l'organisation n'ont pas facilité la mise en place de ce nouvel outil de gestion (5.1.2.2.). Finalement, les acteurs constatent que, malgré l'avancement des projets, ces derniers n'ont pas été réalisés suivant la gestion de projet définie précédemment. Les projets continuent à être menés de la même manière qu'avant la mise en place du nouvel outil : « *naturellement* » (Encadré 47).

5.1.1. **Evolution de la gestion de projet à Ondulem.**

Ce premier point vise à présenter l'évolution de la gestion de projet, mise en place à Ondulem en janvier 2007, à travers l'étude de ses impacts sur l'organisation. Tout d'abord, nous présenterons l'évolution des méthodes de travail relatives à la formalisation de la gestion de projet (5.1.1.1.). Ensuite, nous présenterons les modalités de présentation des projets au comité de direction en vue d'étudier les apports, ou non-apports, identifiés par les acteurs, d'une part des projets au comité de direction et, d'autre part, du comité de direction aux projets (5.1.1.2.). Enfin, nous évoquerons les modifications, ou non-modifications, engendrées dans la structure des comités de direction suite à l'introduction de la gestion de projet (5.1.1.3.).

5.1.1.1. ***Quelle évolution des méthodes de travail ?***

Comme l'illustrent les extraits présentés dans l'Encadré 38, la gestion de projet est longue et difficile à mettre en place (DCM. Extrait 85), Ondulem « *se cherche* » et « *les rouages ne sont pas bien huilés encore* » (DG. Extrait 84). Ainsi, si tout le monde travaille sur ses projets, ce

n'est « *pas forcément fait selon la gestion de projet définie* » (RQ. Extrait 86), les projets sont gérés davantage « *sous la forme d'un plan d'actions* » (DT. Extrait 87). En outre, le nouveau directeur financier, entré en fonction en août 2007, alors qu'il est lui-même chef de projet, n'a jamais ni entendu parler de la gestion de projet, ni vu le document qualité s'y rapportant, la fiche projet (DAF2. Extrait 89 et Extrait 90). Finalement, les acteurs sont dans l'ensemble « *un peu déçus* » de l'évolution de la gestion de projet qui « *ne marche pas comme [ils] [l']avai[en]t prévu[e] avec la régularité du métronome qu'[ils] avai[en]t imaginée au départ* » (RBE. Extrait 88). Si les projets ont avancé, leur traitement s'est déroulé en dehors de toute formalisation des procédures et méthodes de travail.

Encadré 38 - La gestion de projet est amorcée mais il y a encore du chemin à faire.

« <u>On balbutie au niveau des projets. On se cherche. [...] Les rouages ne sont pas bien huilés encore.</u> » Extrait 84 - DG c. Sur le difficile lancement de la gestion de projet.
« J'ai envie de dire que, je, j'ai l'impression qu'en effet les, <u>la gestion de projet n'est pas facile à mettre en œuvre</u>, on va dire ça comme ça. [...] Donc euh oui c'est peut-être pour l'instant par rapport en tout cas à ce qu'on a dit depuis la réunion et la conférence peut-être <u>un peu une situation de, de retard et à améliorer.</u> » Extrait 85 - DCM c. Sur le difficile lancement de la gestion de projet.
« [...] Chacun travaille dans son coin sur ces sujets-là. Après <u>c'est pas forcément fait selon la gestion de projet qui avait été définie.</u> [...] <u>C'est un peu avorté.</u> » Extrait 86 - RQ c. Sur l'absence de gestion de projet.
« Il y a des choses qui ont quand même bien avancé euh quelques bricoles qu'ont été euh il y a des sujets qui ont bien avancé. [...] Parce que ça c'est suivi. Je dirais maintenant est-ce que ça c'est suivi sous la forme d'un projet euh... [...] <u>Pour moi c'est pas géré sous la forme d'un projet c'est... Bah ça a été géré plutôt sous la forme d'un plan d'actions.</u> [...] <u>C'est pour moi c'est pas une gestion de projet</u> au sens euh. » Extrait 87 - DT c. Sur l'absence de gestion de projet.
« Eh ben on en a parlé y'a pas longtemps et <u>on est un petit peu déçu euh, tous</u> en fait, y compris, y compris [DG] euh. Parce que bah on a du mal à mettre, à suivre en fait ces projets-là euh, à tenir les engagements qu'on s'était donné en termes de, de planning de, de planning de révision en CODIR et cetera. [...] En tous les cas <u>ça marche pas comme on avait prévu avec la régularité de métronome qu'on avait imaginée au départ</u> quoi. Ça c'est sûr. » Extrait 88 - RBE c. Sur le difficile lancement de la gestion de projet.
« Elle existe ? [...] Certainement mais je l'ai jamais vue. » Extrait 89 - DAF2 a. A propos de la fiche projet intégrée au système qualité.

SD - « Avez-vous entendu parler de la gestion de projet depuis que vous êtes arrivé ? »

DAF2 – « Non. »

Extrait 90 - DAF2 a. Sur la non-connaissance de l'existence de la gestion de projet.

Les entretiens montrent que si des efforts de formalisation ont été réalisés, ils ne sont « *pas suffisants* » (RBE. Extrait 95). Il existe encore un manque « *de structure* » (DG. Extrait 91) dans la gestion de projet et, plus généralement, « *un manque de rigueur et un manque de méthode [...] en interne* » (RQ. Extrait 92) ; Ondulem doit parvenir à se structurer davantage (DAF2. Extrait 93). Concernant la gestion de projet, les acteurs n'ont pas « *suivi le document de gestion de projet* » (DT. Extrait 94) établi lors du séminaire stratégique et inscrit dans le système qualité de l'entreprise.

Encadré 39 - Les acteurs identifient un manque de rigueur et de structure.

« Mais néanmoins il y a des choses qui se formalisent. [...] Alors que j'aimerais que ce soit fait dans un cadre plus structuré que ça. Donc on manque encore un tout petit peu de structure. »

Extrait 91 - DG d. Sur le manque de structure de la gestion de projet.

« Et ça c'est un manque de rigueur et un manque de méthode qu'on a nous en interne. [...] Enfin pour moi ça manque de méthode ou c'est les gens qui travaillent plus dans le feu de l'action et qui ont du mal à se reporter dans une méthode, dans une planification d'actions et cetera. [...] On est constamment dans l'urgent dans le correctif, le curatif plutôt. Et pour aller vers du correctif ou même du préventif à mon avis il faut vraiment de la méthode et ça, on, on n'y est pas encore. »

Extrait 92 - RQ c. Sur le manque de rigueur et de méthode en interne.

« Et je pense que, il faut qu'ils arrivent à se structurer. »

Extrait 93 - DAF2 a. Sur le manque de structure en interne.

« Après je pense qu'on n'a pas été au bout parce que, enfin on n'a pas été au bout, on n'a pas fait un peu ce qu'on avait dit de structurer la démarche, de, de nommer des chefs de projet, de les mettre en avant, faire leur trucs, leur libérer du temps, structurer le, les documents et cetera, et cetera. On s'est arrêté en chemin avec le premier exercice maintenant euh ça, on a fait des choses avec ça donc il faut pas non plus cracher dans la soupe mais. [...] On n'a pas suivi la ligne, on n'a pas suivi le document de, de gestion de projet. [...] On est capable de remplir la fiche de projet, mais ça a pas été traité dans le cadre d'une gestion de projet ça c'est certain. »

Extrait 94 - DT c. Sur le non suivi du document de gestion de projet.

« Il y a de la formalisation qui est peut-être pas suffisante aussi. »

Extrait 95 - RBE c. Sur le non suivi du document de gestion de projet.

Finalement, la mise en place de la gestion de projet n'a pas modifié les habitudes et procédures de travail des acteurs qui ont continué à mener leurs projets en dehors de tout cadre procédural. Loin de la formalisation et de la capitalisation des connaissances que devait permettre la fiche projet par son suivi et son enregistrement dans un répertoire informatique commun, la mise en place de ce nouvel outil n'a, selon les acteurs, engendré aucun changement quant à leurs modes de travail. Par ailleurs, l'intégration de la gestion de projet au comité de direction apparaît, comme nous allons le développer dans le point suivant, n'avoir pas rempli les objectifs fixés.

5.1.1.2. Quelle intégration de la gestion de projet au comité de direction ?

Afin de comprendre la manière dont la gestion de projet fut intégrée au comité de direction et ses impacts, nous présenterons dans un premier temps les modalités et l'évolution de la présentation des projets au sein du comité de direction (a). Dans un deuxième temps, nous étudierons, à l'aide des entretiens effectués avec les acteurs, les impacts que les projets ont pu avoir sur le comité de direction (b). Inversement, dans un troisième temps, nous aborderons les apports du comité de direction aux projets du point de vue des acteurs (c).

a. La présentation des projets au comité de direction.

Selon les entretiens effectués avec les acteurs en octobre 2007, les projets ont été présentés au moins une fois lors de comités de direction (DT. Extrait 96). Cependant, la présentation des projets ne s'est pas toujours déroulée selon la forme initialement prévue. Comme l'explique le responsable du bureau d'études, tous les comités de direction n'ont pas fait l'objet d'une présentation de projet. Malgré l'établissement d'un planning précisant la date de présentation de chacun des projets au comité de direction, « *il y a des dates qui ont glissé* » (RBE. Extrait 97) et « *les bilans sont rares* » (DCM. Extrait 98). De plus, alors que les projets devaient faire l'objet d'une présentation à l'aide d'un support visuel (présentation *power point*), tel n'a pas toujours été le cas ; la plupart des projets présentés l'ont été sans le moindre support (RBE. Extrait 99). Ainsi, si les projets ont été discutés, leur présentation n'a pas toujours été formalisée.

Encadré 40 - La présentation des projets entre mars et juin 2007.

« <u>Tout est passé une fois.</u> »
Extrait 96 - DT c. Sur la présentation des projets en CODIR.
« Bah <u>on l'a pas faite tout le temps.</u> On n'a pas été rigoureux sur ça si tu veux. Mais c'est vrai. Je veux dire <u>il y a des dates qui ont glissé</u> je pense. [...] Mais on le fait, <u>on ne le voit pas à chaque fois.</u> <u>On ne voit pas à chaque fois des projets c'est sûr.</u> »
Extrait 97 - RBE c. Sur la présentation des projets en CODIR.
« Il y a toujours des choses qui sont installées, <u>les bilans sont rares.</u> Je vais pas te le cacher. »
Extrait 98 - DCM c. Sur la présentation des projets en CODIR.
« Si si, j'en ai fait une présentation en CODIR. <u>J'en ai fait une présentation en CODIR.</u> Alors est-ce que c'était sous forme de, sous forme de quoi ? Est-ce que je l'ai présenté en power point, est-ce que... je crois pas. Ouais, <u>je pense que c'était sans support.</u> Ouais. »
Extrait 99 - RBE c. Sur la présentation des projets en CODIR.

b. Les apports des projets au comité de direction.

Outre l'absence de régularité et d'unité dans la forme de présentation des projets, les acteurs sont partagés quant à l'apport des projets au comité de direction. Certains acteurs estiment que les projets ont apporté « *une meilleure vision de l'engagement des ressources de l'entreprise* » (DG. Extrait 100), une confirmation « *des orientations* » d'Ondulem (RBE. Extrait 101). Les projets ont précisé les priorités de l'entreprise et leur présentation en comité de direction a permis de montrer que « *ça a avancé quand même* » (DT. Extrait 102). Ainsi, l'intégration des projets au comité de direction a « *éclairci la vue des uns et des autres, quels étaient les axes prioritaires* » (*Ibid.*) et, finalement, précisé la vision globale de l'organisation relativement à ses orientations stratégiques. Par ailleurs, la présentation des projets a permis au comité de direction de développer son « *efficacité [en termes de] transmission des informations* » (DG. Extrait 100), notamment en permettant aux acteurs « *d'avoir une information globale sur l'entreprise [...], d'être informé et aussi éventuellement d'informer son équipe* » (RBE. Extrait 103). Dans ce sens, l'intégration des projets au comité de direction a eu un apport en termes d'information, de communication et de transparence, ainsi qu'en termes d'orientations, les acteurs ayant désormais une vision plus globale, notamment des priorités de chacun (Encadré 41). En revanche, d'autres acteurs n'ont perçu aucun apport des

projets au comité de direction (Encadré 42) : « *ça n'a rien apporté de plus* » (RQ. Extrait 104), « *ça a pas été d'un apport important* » (DT. Extrait 105).

Encadré 41 - L'apport des projets au comité de direction.

« La gestion de projet a apporté une meilleure vision de ce que, de l'engagement des ressources de l'entreprise, de l'efficacité de la transmission des informations euh sur un projet donné euh donc on essaye d'être le plus transparent possible et on se soucie de savoir qui, qui va recevoir l'information. Euh... et puis je crois que ça a effectivement permis d'être plus efficace dans notre prise en compte des projets c'est-à-dire que... c'est beaucoup moins traité à la petite semaine quoi. [...] On est beaucoup plus structuré comme ça. Mais on n'est pas encore très très efficace. »

Extrait 100 - DG d. L'apport des projets au CODIR : une meilleure vision globale, information et transparence.

« L'intérêt de le présenter en CODIR c'est qu'effectivement ça confirme les orientations. Ça je crois que c'est quand même important. S'il y a quelqu'un qui a, c'est un peu comme un mariage, s'il y a quelqu'un qui a quelque chose à dire, il peut le dire à ce moment-là. » (*Rires.*)

Extrait 101 - RBE c. L'apport des projets au CODIR : une meilleure orientation et transparence.

« Ça a eu un avantage à mon avis c'est peut-être de fixer nos priorités quand même. Ça c'était pas mal. Enfin moi ça m'a permis d'éclaircir la vue des uns et des autres, quels étaient les axes prioritaires euh, d'Ondulem et peut-être de les partager un peu plus mais... [...] Le seul truc que ça a pu apporter c'est dans nos têtes de savoir que ça a avancé quand même. Que les priorités avaient été fixées et qu'on travaillait bien sur les axes qui nous semblaient importants. Donc voilà. Je pense que c'est surtout ça que ça a apporté au CODIR. »

Extrait 102 - DT c. L'apport des projets au CODIR : éclaircir les axes prioritaires.

« Ça permet pour les différents membres du CODIR d'avoir une information globale sur l'entreprise quand même. De savoir euh ce qu'on va monter comme demande d'investissement, euh comment on va la monter, comment on va s'orienter, d'être au courant, d'être informé et aussi éventuellement d'informer son équipe. [...] Donc ça permet quand même de maintenir un niveau d'information. [...] Bon ça impacte peut-être pas forcément directement mon travail mais ça me permet d'être au courant par rapport à l'équipe et de, de pas à un moment euh, avoir des idées qui vont dans le, dans un autre sens que l'orientation générale quoi. »

Extrait 103 - RBE c. L'apport des projets au CODIR : maintenir un niveau d'information.

Encadré 42 - Aucun apport des projets au comité de direction.

« Quel est l'apport de la gestion de projet sur le CODIR ? Alors euh... pas grand chose. [...] Pour moi ça n'a rien apporté de plus. Ceux qui sont convaincus l'ont fait et ça a été efficace pour eux. Euh ceux qui ne, sont pas convaincus ou qui trouvent ça lourd ou plus de la paperasse qu'autre chose, bah ils le font parce que [DG] leur a demandé. Et j'ai plus qui a en tête qui est passé ou pas. [...] Donc pas d'apport. Ouais. »

Extrait 104 - RQ c. Sur l'absence d'apport des projets au CODIR.

« Je sais pas, je sais pas si ça a apporté quelque chose au CODIR si ce n'est que nous on n'a fait qu'une revue de projet finalement pour chacun des projets à mon sens ça a pas été, ça a pas été, d'un apport important en CODIR. »

Extrait 105 - DT c. Sur l'absence d'apport des projets au CODIR.

SD - « *Est-ce que le CODIR apporte quelque chose aux projets et est-ce que les projets apportent quelque chose aux comités de direction ?* »

DCM - « J'ai envie de te dire je crois pas. Pour l'instant non. »

Extrait 106 - DCM c. Sur l'absence d'apport des projets au CODIR.**c. Les apports du comité de direction aux projets.**

En ce qui concerne l'impact du comité de direction sur les projets, les acteurs estiment que le comité de direction a apporté « *une obligation de faire* » (DG. Extrait 107). Le fait que le comité de direction soit l'organe de pilotage des projets et qu'il y ait une présentation des projets lors de ces réunions a donné davantage de poids à la mise en place de la gestion de projet en obligeant l'entreprise « *à travailler et se structurer* » (*Ibid.*) en termes de gestion de projet. En outre, l'intégration des projets au comité de direction a permis de lancer les projets, de mettre en place « *une dynamique de départ* » (DT. Extrait 108). De plus, lorsque les projets ont été présentés, « *il y a [eu] des critiques, une discussion qui était plutôt constructive* » (RQ. Extrait 109) qui a permis de « *valider les différentes étapes et de repréciser les responsabilités de chacun* » (RBE. Extrait 110) et finalement d'« *orienter le choix du projet* » (*Ibid.*). Ainsi, il semble que l'apport essentiel du comité de direction aux projets réside dans sa compétence en matière de pilotage des projets.

Encadré 43 - Le comité de direction, pilote des projets.

« Bah ça oblige, ça apporte une obligation de faire je dirais. Parce que les gens savent que quand ils doivent présenter quelque chose en comité de direction il faut avoir de la matière à présenter. Donc ça oblige à travailler et se structurer. »

Extrait 107 - DG d. L'apport du CODIR aux projets : une obligation de travailler et de se structurer.

« Qu'est-ce qu'on a apporté, qu'est-ce qu'on a apporté aux projets euh. Excepté la dynamique de départ parce que on voulait voir les sujets-là avancer je crois que c'est à peu près tout hein. »

Extrait 108 - DT c. L'apport du CODIR aux projets : une dynamique.

« Et après donc, à l'inverse, qu'est-ce que le CODIR peut apporter dans la gestion de projet. Sur les projets qui ont été présentés je pense qu'il y a des critiques, une discussion qui était plutôt constructive, je pense, globalement il y a eu des actions quand même de dégagées. Sur les projets présentés qui sont limités. »

Extrait 109 - RQ c. L'apport du CODIR aux projets : une discussion constructive.

« Euh... l'intérêt pour le responsable de projet que j'étais c'était aussi de du coup à l'inverse, de valider les différentes étapes et de, de repréciser les responsabilités de chacun. Donc ça c'est quand même important de bien pointer du doigt en disant voilà, ça le projet il est arrivé à telle étape, et je dirais entre guillemets, « la balle est dans le camp » de [DT] ou de [RME], de... ça reprécise un peu les choses quand même. [...] Ça peut permettre d'orienter le choix du projet. Pour moi ça valide, ça valide les, les différentes responsabilités et euh, par rapport à l'état du projet. »

Extrait 110 - RBE c. L'apport du CODIR aux projets : valider et orienter le projet.

5.1.1.3. Un non-changement dans le traitement de la stratégie d'innovation.

Sur le fond, lorsque les projets ont été présentés, les apports des projets au comité de direction et, *vice-versa*, du comité de direction aux projets, sont positifs pour les acteurs, bien que partagés. Néanmoins, « *les bilans sont rares* » (DCM. Extrait 98). Ainsi, sur la forme, les acteurs considèrent que la gestion de projet et son intégration au comité de direction ne sont pas une réussite ; ce n'est pas non plus un échec. En effet, s'il n'y a pas eu de formalisation des projets, dans la mesure où la fiche projet n'a pas été remplie, « *ça ne veut pas dire que les projets sont avortés depuis. Chacun travaille dans son coin sur ces sujets-là* » (RQ c.). En outre, bien qu'ils n'aient pas fait l'objet d'une présentation formelle et que les dates de passage planifiées n'aient pas été respectées, les projets ont été discutés en comité de direction ; ils ont été traités dans le cadre du tour de table sans qu'une rubrique « projet » soit inscrite à l'ordre du jour de la même manière qu'ils l'étaient auparavant. Dans ce sens,

l'évolution de la gestion de projet relève d'un non-changement ; ce que confirment nos observations des comités de direction entre juillet et décembre 2007. La troisième période d'observation a permis d'assister à six comités de direction élargis et neuf comités de direction restreints durant lesquels « *un voire au maximum deux [projets] par comité de direction* » (DG c.) devaient être présentés. Sur ces quinze réunions, seule une présentation de projet, le 09 juillet 2007, a été effectuée. Comme le montre la Figure 10, au regard des comités de direction observés tout au long de notre recherche de terrain, la structure de ces réunions n'a pas été modifiée. La rubrique « projet » créer suite au séminaire stratégique n'est apparue qu'à deux reprises lors de nos observations.

Figure 10 - La structure des comités de direction avant et après la mise en place de la gestion de projet.

	Période 1 - Avant										Période 2		Période 3 - Après														
	CODIR restreints				CODIR élargis						Séminaire stratégique	CODIR élargi	CODIR restreints									CODIR élargis					
	1	2	3	4	1	2	3	4	5	6		19/02/2007	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6
Résultats			x	x	x	x	x		x	x		x	x					x			x	x	x	x	x	x	
Tableau de bord	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Tour de table	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Les essais	x		x	x			x	x	x	x		x		x						x			x	x	x	x	x
Informations diverses	x	x	x				x	x				x	x			x	x			x	x	x			x		x
Les projets												x		x													

	Période 1		Période 3	
	CODIR restreints	CODIR élargis	CODIR restreints	CODIR élargis
1	03/07/2006	19/06/2006	25/06/2007	17/07/2007
2	17/07/2006	24/07/2006	09/07/2007	17/09/2007
3	04/09/2006	18/09/2006	23/07/2007	15/10/2007
4	11/12/2006	16/10/2006	27/08/2007	12/11/2007
5		13/11/2006	03/09/2007	17/12/2007
6		18/12/2006	10/09/2007	14/01/2008
7			08/10/2007	
8			29/10/2007	
9			03/12/2007	

Finalement, le cycle des revues de projet en comité de direction s'est uniquement déroulé entre février et juillet 2007 – selon les déclarations précédentes des acteurs qui affirment que tous les projets ont été présentés au moins une fois – s'arrêtant ensuite. Pourquoi la gestion de projet s'est-elle essoufflée après seulement six mois de mise en place ? Les projets listés étaient-ils tous achevés ? Selon les entretiens effectués avec les acteurs, si certains projets étaient terminés, nombreux étaient ceux toujours en cours d'exécution. Il s'agit dès lors, ce que nous ferons dans le point suivant, de déterminer les raisons, les facteurs explicatifs, de ce non-changement.

5.1.2. Facteurs explicatifs du non-changement selon les acteurs.

L'objet de ce second point est d'identifier les facteurs explicatifs du non-changement résultant de la mise en place de la gestion de projet à Ondulem, les raisons de la différence entre les situations *ex ante* et *ex post*. L'étude des entretiens effectués avec les acteurs amènera, dans un premier temps, à identifier les modalités d'introduction de la gestion de projet comme facteur de non-changement (5.1.2.1.). Dans un second temps, le non-changement sera justifié par les méthodes de travail en œuvre dans l'organisation (5.1.2.2.).

5.1.2.1. Les raisons liées aux modalités d'introduction de la gestion de projet.

MacIntosh, MacLean et Seidl (2008) identifient quatre variables principales qui peuvent expliquer la réussite ou l'échec de séminaires stratégiques, la réussite ou l'échec étant déterminé par l'instauration ou non du changement dans l'organisation. Les quatre variables étudiées sont : la durée écoulée entre le premier et le dernier séminaire de la série observée, la fréquence des réunions, la compétence et l'autonomie de l'unité de l'organisation concernée, ainsi que l'ancienneté et le statut des participants (cadres dirigeants, cadres intermédiaires). Leur recherche a porté sur l'analyse de quatre-vingt dix-neuf séminaires – qu'ils définissent comme « *des événements explicitement identifiés qui se produisent en dehors des réunions de travail normalement prévues dans l'organisation* »¹ (Ibid., p.6) –, dans dix organisations, sur une période de cinq ans. En outre, ils ont réalisés soixante-trois entretiens individuels.

¹ MACINTOSH, MACLEAN & SEIDL (2008, p.6): "We take strategy workshops to be explicitly identified events which occur outside of the normal schedule of business meetings in the organization."

Leur recherche conclut que « *les séminaires peuvent produire un changement mais [qu']un unique séminaire est beaucoup moins efficace qu'une série de séminaires* »¹ (op.cit., p.2). En effet, sur les deux organisations observées qui ne comptaient qu'un seul séminaire stratégique, aucune n'a atteint les résultats attendus en termes de changement. Selon leurs observations, les séminaires se sont avérés positifs en termes de changement lorsqu'il s'agissait d'une série de réunions réparties sur plus de douze mois et dont la fréquence entre chaque séminaire était inférieure à six semaines. Par ailleurs, l'unité étudiée disposait d'un niveau d'autonomie élevé.

En ce qui concerne la série de réunions, MacIntosh, MacLean et Seidl (2008) précisent que les seuls séminaires stratégiques ne sont pas suffisants. Ils affirment que « *les séminaires réussis étaient inscrits dans un projet de développement stratégique qui était géré comme une série d'activités liées combinant séminaires, travail normal et développement stratégique* »² (Ibid., p.20) ; « *les séminaires avaient pour mission spécifique de connecter ou lier les pratiques quotidiennes dans l'organisation* »³ (Ibid., p.19). Dans ce sens, les réunions régulières et/ou les groupes de travail, en inscrivant le changement dans les activités quotidiennes de l'organisation, sont nécessaires à la réussite de l'implantation d'un changement stratégique. S'agissant de la durée écoulée entre le premier et le dernier séminaire, elle est « *une condition nécessaire mais non suffisante à la réussite* » (Ibid., p.15), des séries de réunions se déroulant sur une période supérieure à douze mois pouvant déboucher sur un échec, sur la non-implantation du changement. Quant à la fréquence et au degré d'autonomie, elles sont des conditions *sine qua non* à la réussite de séminaires stratégiques. Lorsque les réunions se sont succédé à une fréquence basse, inférieure à dix semaines, le changement fut un échec. De même, lorsque le niveau d'autonomie de l'unité observée était faible, notamment lorsque seuls les cadres intermédiaires étaient représentés, le changement ne fut pas implanté. Finalement, alors que les conditions de réussite de séminaires stratégiques visant à introduire un changement doivent être réunies toutes les quatre, un seul des trois facteurs d'échec d'une telle démarche suffit à la faire défaillir. Le Tableau 22 ci-après récapitule les facteurs de réussite et d'échec des séminaires stratégiques visant à introduire un changement.

¹ MACINTOSH, MACLEAN & SEIDL (2008, p.2): "Workshops can produce change but one-off workshops are much less effective than a series of workshops."

² Ibid., p.20: "The successful workshops were embedded in a strategic development project that was managed as a series of linked activities combining workshops, normal business and strategic development."

³ Ibid., p.19): "The workshops had a specific remit to connect or link with day to day practices in the organisation."

Tableau 22 - Facteurs de réussite et d'échec des séminaires stratégiques visant l'instauration d'un changement selon MacIntosh, MacLean et Seidl (2008)

Variable observée	Facteurs de réussite	Facteurs d'échec
Nombre de séminaires	Plusieurs.	Un seul.
Durée écoulée	Supérieure à 12 mois.	
Fréquence	Inférieure à 6 semaines.	Supérieure à 10 semaines.
Degré d'autonomie	Elevé.	Faible.

Dans le cas d'Ondulem, le degré d'autonomie des acteurs était élevé et le statut des participants – les cadres dirigeants, les cadres principaux et les cadres intermédiaires étant représentés – étaient appropriés en vue d'introduire la gestion de projet, outil de gestion considéré comme stratégique par les acteurs. Par ailleurs, comme nous le précisons dans le chapitre précédent, plusieurs réunions visant au développement et à la validation de la gestion de projet eurent lieu à intervalle régulier, à une fréquence de six semaines. Bien qu'il n'y ait eu qu'un seul séminaire stratégique à proprement parler, celui-ci était destiné à faire le lien entre la proposition en comité de direction restreint et le re-couplage en comité de direction élargi. Le séminaire stratégique du 11 janvier 2007 faisait suite à un premier comité de direction restreint qui s'était déroulé début décembre 2006, soit six semaines plus tôt, durant lequel il fut proposé de mettre en place la gestion de projet à Ondulem. Le séminaire stratégique, qui visait à discuter des modalités de mise en place de la gestion de projet fut suivi, six semaines plus tard (durant le comité élargi du 19 février 2007), d'une présentation de la fiche projet destinée à servir de support à la gestion de projet. Lors de ce même comité de direction, un projet en cours fut présenté afin d'illustrer l'utilisation de la fiche projet et de donner un exemple sur la manière dont se déroulerait, à partir de ce jour, les comités de direction. Le re-couplage de la gestion de projet à l'organisation, dans les modes de travail des acteurs, fut alors entériné. En revanche, en ce qui concerne la durée totale, les conditions de réussite d'une telle démarche n'étaient pas réunies, l'ensemble du processus d'élaboration de la gestion de projet n'ayant duré que deux mois.

Suite à ces trois réunions autour de la gestion de projet, les acteurs regrettent un manque de suivi et de relance qui serait, selon eux, un facteur explicatif du non-changement (Encadré 44). Selon les acteurs, « *le comité de direction n'a pas joué son rôle de pilote* » (RQ. Extrait 111). Le comité de direction n'a pas relancé suffisamment les responsables de projet et, plus généralement, l'ensemble des personnes concernées par la gestion de projet : « *il n'y a pas eu de relance de faite* » (DT. Extrait 112), ce qui n'a pas favorisé « *la mobilisation des gens*

autour des projets » (DCM. Extrait 113). Pourtant, comme le point suivant le montrera, les acteurs subissent une forte charge de travail, du fait de l'augmentation de l'activité, et éprouvent des difficultés à s'extraire du quotidien pour se consacrer aux projets, d'autant plus lorsque les projets n'ont pas de perspectives de vente immédiates. Les acteurs admettent avancer « *sous la pression* » (RBE. Extrait 114). Or le comité de direction n'a pas été suffisamment « *ferme* » ; il « *aurait dû pousser un peu plus la chose* » (RQ. Extrait 111). En outre, le comité de direction n'a pas su imposer un rythme de présentation des projets (DT. Extrait 115), laissant parfois glisser des dates (5.1.1.2.a.). Enfin, la gestion de projet n'a été rediscutée qu'une ou deux fois en comité de direction depuis le début du cycle de présentation des projets en février 2007 (DT. Extrait 112 et DCM. Extrait 113). Fin octobre, alors que la dernière présentation d'un projet datait de juillet, le directeur commercial affirmait : « *ça fait très longtemps que j'en n'ai pas entendu parler* » (DCM. Extrait 113). Selon les acteurs, le comité de direction n'a donc pas suffisamment encadré la réalisation des projets définis comme prioritaires pour l'entreprise.

Encadré 44 - Les acteurs estiment qu'il y a eu un manque de relance concernant la gestion de projet.

« Donc pour moi je pense que, que [DG] aurait dû euh... aurait dû pousser un peu plus la chose. Moi j'ai relancé plusieurs fois. [...] Mais pour moi le CODIR n'a pas joué son rôle de pilote mais quand même est globalement intéressé sur les retours et euh voilà. Donc je pense que le CODIR devrait être beaucoup plus ferme. Quand je parle du CODIR, je parle du CODIR restreint. »

Extrait 111 - RQ c. Sur le manque de relance de la gestion de projet par le CODIR.

« C'est probable qu'il n'y a pas eu de relance de faite sur le. On en a parlé une fois je crois. [DG] en a parlé une fois euh. On a fait une revue de savoir si ça continuait à avancer ou pas. C'était à un CODIR, en reprenant la liste. »

Extrait 112 - DT c. Sur le manque de relance de la gestion de projet par le CODIR.

« Et c'est vrai que c'est vrai que quand j'ai signalé quelles étaient pour moi les lacunes, je veux dire la mobilisation des gens autour des projets, c'est vrai que là on a senti et [DG] a compris ça, et il a dit « bah oui tu as raison il faut peut-être recréer un cadre qui fait que les gens se sentent plus motivés par leurs projets ». Mais euh, on a dû en parler deux fois depuis, en comité de direction, et que ces deux fois je suis... mais il n'y a pas que [DG], on a mis ça au système qualité, [RQ] n'en parle pas non plus. [...] Il y a pas de b enfin moi ça fait très longtemps que j'en n'ai pas entendu parler. »

Extrait 113 - DCM c. Un problème de mobilisation des individus et de relance de la gestion de projet par le CODIR et la qualité.

« Parce que c'est qu'une question de pression hein et de, de je le disais tout à l'heure, de gestion des priorités. [...] On avance quand même sous la pression quoi je veux dire. Et ça euh... »

Extrait 114 - RBE c. Sur l'importance de la pression pour faire avancer la gestion de projet.

« Où ça a pêché à mon avis globalement sur, globalement sur... sur la gestion des projets c'est sur le suivi qu'on, on n'a pas fait un suivi en CODIR assez euh... assez prononcé quoi. [...] C'est, c'est pas assez rythmé comme, il y a déjà pas de revue de projet pour commencer donc euh. Ça c'est, donc de fait ça ne rythme pas la cadence. »

Extrait 115 - DT c. Sur le manque de suivi et de rythme de la gestion de projet par le CODIR.

MacIntosh, MacLean et Seidl (2008) ont réparti les dix organisations étudiées en trois groupes selon que les résultats se sont révélés positifs, ambivalents (*“transient”*) ou négatifs. Selon les auteurs (*Ibid.*, p.22), une des caractéristiques des séminaires « ambivalents » est qu'ils ont généré des retours positifs, retours qui n'étaient qu'illusoire, le séminaire stratégique n'ayant pas modifié la vie quotidienne de l'organisation. Le transfert des points discutés lors des séminaires stratégiques aux pratiques quotidiennes ne fut pas effectif malgré les bonnes intentions des acteurs ; ce que nous avons pu observer dans le cas d'Ondulem. Si la gestion de projet semble avoir fonctionné durant les six premiers mois, l'absence de relance et de suivi, l'absence de nouvelles réunions, n'a pas permis de mobiliser les acteurs autour de ce nouvel outil et la gestion de projet s'est ensuite essouffée. L'absence de réunions n'a pas permis d'inscrire la gestion de projet dans les pratiques quotidiennes de l'organisation. Néanmoins, comme nous allons l'exposer dans le point suivant, l'absence de suivi et de relance n'est pas l'unique facteur expliquant le non-changement.

5.1.2.2. Les raisons liées aux méthodes de travail à Ondulem.

Parmi les raisons liées aux méthodes de travail dans l'organisation, les acteurs en dégagent deux principales : une activité annuelle forte qui influe sur le travail quotidien des acteurs, quotidien qu'ils estiment comme déjà important, (a) ainsi que les manières de travailler qui, étant fortement ancrées dans les habitudes de chacun, ne facilitent pas une nouvelle approche de l'innovation (b).

a. Un quotidien riche et une activité annuelle forte.

Selon les acteurs, une des raisons expliquant l'absence de changement suite à la mise en place de la gestion de projet est l'importance du quotidien de chacun (Encadré 45). Afin de gérer les projets, du temps est nécessaire. Il s'agit dès lors pour les acteurs de « *se défaire du quotidien* » (DAF2. Extrait 116), de s'en extraire, afin de libérer du temps pour les projets. Cependant, « *à Ondulem, il y a encore malheureusement un gros quotidien* » (DCM. Extrait 117) qui implique que les acteurs sont « *plus à gérer les priorités qu'à prendre le temps de se poser sur les projets de prospectives* » (RBE. Extrait 118). Dans ces conditions, « *les projets sont difficiles à suivre* » (DCM. Extrait 117). En outre, dans le cadre du comité de direction, dans lequel les projets devaient être présentés et discutés, les « *préoccupations du quotidien* » (DG. Extrait 119) occupent une place importante. De ce fait, le comité de direction « *a du mal à se dégager de la glue ambiante* » (*Ibid.*) et à privilégier les discussions sur les projets.

Encadré 45 - Les acteurs éprouvent des difficultés à s'extraire de leur quotidien pour gérer les projets.

« Mais il faut aussi que. <u>Il faut aussi se défaire du quotidien parce que gérer les projets ça prend du temps</u>, moi je suis sur le projet SAP euh, je vois ce que c'est hein, il faut s'accorder du temps donc ça c'est aussi une remise en question personnelle de tout un chacun de savoir dire bah aussi certaines tâches quotidiennes que je ne ferai plus donc c'est quelque part un peu de mon pouvoir que je délègue. » Extrait 116 - DAF2 a. Sur la difficulté à s'extraire du quotidien.
« Malgré toute notre bonne volonté, c'est vrai que je, j'ai quand même le sentiment qu'en entreprise, quand on a un gros quotidien, les projets sont difficiles à suivre. Et <u>à Ondulem il y a encore malheureusement un gros quotidien</u>. » Extrait 117 - DCM c. Sur la difficulté à s'extraire du quotidien.
« C'est dû, c'est principalement dû à la gestion des priorités quoi. Et, <u>on est tous effectivement plus à gérer les priorités</u> que, que à prendre le temps de se poser sur les projets de prospective oui. [...] <u>Le quotidien bouffe quand même pas mal de temps</u>. » Extrait 118 - RBE c. Sur la difficulté à s'extraire du quotidien.
« Parce que on, on a quand même beaucoup de, <u>beaucoup de préoccupations au quotidien</u> qui font que dans les comités de direction <u>on a du mal à se, se dégager de la glue ambiante</u> je dirais. » Extrait 119 - DG d. Sur la difficulté à s'extraire du quotidien.

Par ailleurs, le responsable qualité précise que « *c'est beaucoup lié aussi à l'activité de cette année* » (RQ c.). La forte activité de l'année n'a pas toujours permis de dégager du temps

pour gérer les projets à plus long terme. L'activité a notamment eu un impact important pour les projets sans but de vente immédiat nécessitant des essais, l'outil de production étant peu, voire pas, disponible. Comme l'explique le directeur commercial à propos de l'un des projets listés dont il était responsable (Extrait 120), les commandes d'essais ont été difficiles à réaliser, « *les essais ont été durs à accoucher* », en raison du « *manque de disponibilité* » de l'appareil productif. L'objectif premier de l'entreprise étant de satisfaire ses clients, la priorité est donnée au carnet de commandes. De ce fait, les essais pour les projets, excepté les essais clients qui répondent à des besoins exprimés, sont relégués au second plan. Ce manque de disponibilité de l'outil de production implique alors du retard dans la réalisation des projets. Dans ce sens, l'activité de l'année a pesé négativement sur les projets, les délais ne pouvant être tenus.

« [...] Ça a mis en œuvre des, des commandes d'essais donc avec le service de prod qui s'est, c'était là où c'était le plus dur. Clairement. **(S.D. – Pourquoi ?)** Le manque de disponibilité. Clairement. Il a fallu relancer régulièrement les essais, les essais ont été durs à accoucher. Ils ont accouchés mais ils ont été durs. [...] Encore une fois c'est un problème de disponibilité. Pas de [RME]. De l'outil, de l'outil et de ce qu'on en fait. Donc euh ça a pris du temps mais c'est sorti. Si tu veux il y a aussi un truc sûr Sibylle, si demain je prends mon téléphone pour dire « on a une commande moi je veux que ce soit prêt dans 8 jours », ça aurait été fait dans 8 jours. On n'avait pas de commande. C'était vraiment un projet. Donc c'est vrai que moi-même directeur commercial j'ai envie de dire, si on me dit « [DCM] si je mets ton essai en marche et que je livre pas tes clients » euh je suis le premier à dire bah « mon essai il attendra ». Je suis le premier à le dire. Maintenant c'est vrai que, c'est vrai que là, là on se rend compte de la difficulté du passage des essais dans l'entreprise qui n'ont pas de but de vente immédiat. Donc qui n'apportent pas tout de suite, qui ne sont pas enregistrés en commande mais bien évidemment en essais de fond. C'est, ça peut être assez long parce que priorité au carnet de commandes. »

Extrait 120 - DCM c. Sur la priorité du carnet de commandes au détriment des essais des projets sans but de vente immédiat.

b. La difficulté de changer les méthodes de travail ancrées dans l'organisation.

En outre, les acteurs évoquent les difficultés « *à changer les mentalités* » (RQ. Extrait 121) et les habitudes de travail des individus. D'une part, les acteurs sont habitués à travailler dans l'urgence, « *dans le pompier* » (Ibid.), « *sous la pression* » (RBE. Extrait 114), ce qui ne facilite pas la mise en œuvre d'une plus grande formalisation des méthodes de travail.

« Je pense peut-être que il manque de temps. [...] Est-ce que il manque réellement de ressources ou est-ce que les gens ne se donnent pas le temps non plus ? Et puis on est habitué à travailler dans le pompier ici à... c'est pas évident à changer ces mentalités. »

Extrait 121 - RQ c. Sur les difficultés à changer les mentalités et les habitudes de travail.

D'autre part, comme nous le présentions dans le chapitre précédent, l'entreprise a une culture orale forte ; Ondulem éprouve des difficultés à écrire et à formaliser ses méthodes de travail (« *Rien n'est écrit* » [DAF2. Extrait 122]). Cette absence de formalisation, que la gestion de projet vient remettre en cause, est l'une des sources des difficultés rencontrées par l'organisation pour la mise en œuvre de ce nouvel outil dans la mesure où son introduction vient bouleverser non seulement la gestion de l'innovation, mais aussi l'ensemble de l'organisation. Enfin, Ondulem est une entreprise qui « *reste un petit peu brouillon* » du fait que les acteurs ne veulent pas « *s'encombrer avec de la paperasse* » (*Ibid.*).

« Je suis dans un contraste où là j'ai le sentiment qu'on part dans de bonnes intentions, il faut faire de belles choses mais tout ça reste un petit peu brouillon. [...] Mais tout ça moi ça me semble, on sent, je ressens qu'il y a une volonté de bien faire mais on veut pas aussi s'encombrer avec de la paperasse parce que on est toujours sous le prétexte de « Ondulem c'est la création et cetera ». [...] Ils pêchent, les gens pêchent parfois en formalisme. [...] Rien n'est écrit. »

Extrait 122 - DAF2 a. Sur le manque de formalisme et le côté « brouillon » d'Ondulem.

Par ailleurs, si le responsable qualité et le nouveau directeur financier souligne les « *bonnes intentions* » (DAF2. Extrait 122), la « *volonté de bien faire* » (*Ibid.*), « *la démarche louable* » (RQ c.) de l'organisation dans la mise en place d'un tel outil, ils relativisent leurs propos du fait qu'Ondulem a du mal à tenir ses engagements en termes de formalisation. Selon l'entretien effectué avec le responsable qualité en février 2007 (Extrait 123), Ondulem avait déjà tenté de mettre en place des outils de formalisation de l'innovation par le passé à travers la présentation de projets en comité de direction. La différence avec les méthodes de travail définies en 2007 est que la présentation des projets en comité de direction ne s'inscrivait pas dans une démarche globale de gestion de projet. Ces présentations ont fonctionné six mois avant de s'arrêter. Cette première expérience, entre autres, comme le rapporte le responsable qualité, a fait dire à certains pendant le séminaire stratégique : « *tu verras, la démarche est louable mais ça va complètement s'essouffler* » (RQ c.).

« Pour être sincère il y a un an, non, début 2005, il y a eu des projets de lancés au CODIR, des projets qui étaient appelés CODIR. Ça a marché six mois. On a refait le point en 2006. »

Extrait 123 - RQ b. Sur une première expérience de présentation de projets en CODIR.

Finalement, ces éléments de la culture de l'entreprise, qui impliquent un certain rejet de la formalisation des méthodes de travail, ainsi que le quotidien des acteurs rendent particulièrement difficile la mise en place d'une gestion de projet qui vient contraindre les acteurs. De plus, les modalités d'introduction de la gestion de projet n'ont pas favorisé son transfert aux pratiques quotidiennes de travail des acteurs.

Conclusion de la section. La gestion de projet, une instrumentation nécessaire ?

Neuf mois après la mise en place de la gestion de projets, les acteurs, comme l'illustrent les extraits ci-dessous (Encadré 46), s'accordent sur le fait que l'ensemble des projets listés lors du séminaire stratégique ont « *avancé* » (DT. Extrait 125, RBE. Extrait 126 et RQ. Extrait 128), voire sont achevés (DCM. Extrait 127). La liste élaborée lors du séminaire stratégique comprenait vingt-et-un projets. La plupart de ces projets (douze) concernait des innovations processus telles que la maîtrise de l'humidité ou l'amélioration de la capacité des machines. Deux projets étaient relatifs à des obligations légales : la maîtrise de la consommation d'énergie, notamment le traitement des eaux amidonnées, et la mise en conformité électrique des bâtiments. Quatre projets relevaient d'innovations produits. Enfin, trois projets se rapportaient à des innovations procédures : l'écriture de la procédure de gestion de projet ainsi que l'introduction d'un CRM (*Consumer Relation Management*) et de SAP (*Systems, Application and Products*). Cette liste de projets « *a commencé à vivre* » (DG. Extrait 124).

Encadré 46 - Les projets listés ont avancés.

« On a une liste de projets qui est en cours. Qui est assez intéressante. Elle a commencé à vivre. »

Extrait 124 - DG c. Sur l'avancement des projets.

« Il y a des choses qui ont quand même bien avancé euh quelques bricoles qu'ont été euh il y a des sujets qui ont bien avancé. [...] Bah on a avancé sur les sujets qu'on s'était donnés quand même. Quand même. »
Extrait 125 - DT c. Sur l'avancement des projets.
« Maintenant il y a quand même, il faut pas non plus voir tout en noir, il y a un certain nombre de projets, <u>un paquet de projets qui ont avancé</u> hein. »
Extrait 126 - RBE c. Sur l'avancement des projets.
« <u>Mes projets commerciaux moi ils avancent, ils sont même je dirais presque terminés</u> , mais tu vois on y est, les autres j'ai l'impression que c'est plus difficile. [...] Moi j'ai avancé sur les miens, moi j'avance, j'ai pas le choix. Alors après tu te débrouilles tu... »
Extrait 127 - DCM c. Sur l'avancement voire l'achèvement des projets.
« Donc il y a <u>des pilotes qui ont bien avancé</u> [deux pilotes sont cités] ». »
Extrait 128 - RQ c. Sur l'avancement des projets.

Néanmoins, comme nous l'avons signalé dans le premier point (5.1.1.1.), les projets n'ont pas été gérés suivant les règles définies par la gestion de projet, tant au niveau de la formalisation de la fiche projet qu'au niveau de leur intégration au comité de direction. Les projets ont été menés « *naturellement* » (Encadré 47), « *sans support* » (DT. Extrait 130), selon les méthodes de travail de chacun des services, de la même manière qu'avant la mise en place de la gestion de projet. Par ailleurs, les projets listés faisaient partie « *des éléments de [la] DPO (Direction Par Objectifs)* » (DT c.), des objectifs fixés en début d'année pour chacun des services, et s'inscrivaient donc « *naturellement* » dans leur travail quotidien. Ainsi, bien que les projets aient avancé, les objectifs et méthodes de travail sont restés les mêmes.

Encadré 47 - Les projets ont été menés naturellement.

« Alors moi la gestion de projet je la gérais déjà dans mon équipe déjà <u>naturellement</u> . »
Extrait 129 - DCM c. Sur le déroulement naturel des projets.
« La dynamique sur certaines choses s'est maintenue sans, le support du projet mais s'est maintenue parce que l'action était un peu nécessaire et était prioritaire donc euh. <u>Naturellement</u> . »
Extrait 130 - DT c. Sur le déroulement naturel des projets.
« C'est pour ça que je pense qu'il faut, mais on le fait un peu <u>naturellement</u> , c'est pas formalisé, mais on le fait un peu <u>naturellement</u> . »
Extrait 131 - DGc. Sur la question de la priorisation des projets à Ondulem.

Finalement, du point de vue des acteurs, les situations *ex ante* et *ex post* par rapport à la mise en place de la gestion de projet sont identiques : $A = A'$. Si les résultats attendus n'ont pas été réalisés, la mise en place de la gestion de projets n'ayant pas fonctionné, les acteurs ont continué à suivre et réaliser les projets de la même manière et leurs attentes demeurent. Les raisons évoquées par les acteurs, présentées dans la seconde section, sont le manque de suivi et de relance ainsi que la difficulté de modifier des habitudes de travail qui ne laissent que peu de place à la formalisation et à l'écrit (5.1.2.). Plus précisément, les acteurs évoquent une gestion « naturelle » des projets dont la formalisation s'avère difficile. En effet, les acteurs ont continué à gérer les projets de manière « anarchique », informelle : « naturellement ». Les acteurs ont travaillé en équipes sans qu'elles soient pour autant formalisées, fait appel aux différents services de l'entreprise sans que des « réunions de projet » à proprement parler soient organisées, suivi les projets en comité de direction durant le tour de table sans faire de présentation formelle et sans remplir la fiche projet. Ainsi, l'innovation, avec ou sans mise en place de la gestion de projet, est gérée de manière identique par les acteurs, de manière « naturelle » et, malgré les difficultés rencontrées – à savoir les contraintes de temps, d'apprentissage, de coordination et de capitalisation des connaissances –, les projets sont menés à terme. La question qui se pose alors est de savoir si l'instrumentation de l'innovation était nécessaire : la gestion « naturelle » de l'innovation n'était-elle pas suffisante ? Si l'on se réfère à la situation économique de l'entreprise ou au nombre de nouveaux produits sortis du bureau d'études et fabriqués dans l'usine, les méthodes de travail, bien que peu formalisées, donnent des résultats. Le chiffre d'affaires de l'entreprise ne cesse d'augmenter depuis la réorientation stratégique en 2003. En outre, alors que les résultats nets de l'entreprise étaient négatifs depuis plusieurs années, en 2007, Ondulem annonçait un résultat net positif. Par ailleurs, le nombre de marques et de brevets déposés, après avoir nettement diminué dans les années 1990 et au début des années 2000 du fait de la stratégie de volume choisie par l'organisation, est en nette augmentation depuis la réorientation stratégique d'Ondulem. Ces constats amènent à penser que l'innovation, avant la mise en place de la gestion de projet, fonctionnait « naturellement » bien. Il s'agit dès lors de comprendre pourquoi et comment l'innovation fonctionnait bien, en dehors de toute instrumentation. Dans cette perspective, afin d'interpréter la situation *ex post* I', la seconde section propose de répondre aux questions suivantes : à quoi correspond une gestion « naturelle » de l'innovation ? Quelles sont les conditions de l'innovation à Ondulem ?

5.2. Situation ex post I'. Les conditions de l'innovation à Ondulem : les routines communicationnelles.

Afin de faire face aux contraintes de l'innovation – temps, apprentissage, coordination et capitalisation des connaissances –, de formaliser l'innovation et d'enrichir la discussion sur l'innovation au sein du comité de direction, les acteurs ont décidé de mettre en place une gestion de projet (chapitre 4). L'étude de la mise en place de cet outil et de son évolution a révélé une absence de changement dans les méthodes de travail des acteurs (5.1.1.). Selon les acteurs, les raisons de cet échec sont non seulement relatives au processus de mise en place de l'outil – manque de suivi et de relance – mais aussi et surtout à la difficulté de changer des méthodes de travail par lesquelles la gestion de l'innovation était « *naturelle* » (5.1.2.). Dans cette perspective, plutôt que de revenir sur les facteurs d'échec du processus d'introduction de la gestion de projet, facteurs largement étudiés dans la littérature, nous proposons d'ouvrir la boîte noire du « *naturel* ». Plus précisément, alors que les acteurs considèrent que les réunions, notamment les comités de direction, sont peu efficaces en termes d'innovation (4.2.2.1.), il paraît intéressant d'analyser ces réunions d'un point de vue microscopique afin de comprendre comment les comités de direction sont « *naturellement* » un lieu de discussion de l'innovation. Cette seconde section a ainsi pour objectif d'identifier les facteurs de réussite de l'innovation – les pratiques, rites, routines et modèles de communication constitutifs d'une culture d'innovation – afin de répondre à notre question de recherche : quelles sont les micro-pratiques communicationnelles qui favorisent l'innovation ?

Les routines sont des « *modèles répétés d'action*, [« réguliers et prédictibles » (Nelson et Winter, 1982, p.14, dans Feldman M., 2000, p.612)], *qui sont limitées par des règles et des coutumes et qui ne changent pas beaucoup d'une répétition à l'autre* »¹ (Feldman M., 2000, p.611). Selon cette définition, le comité de direction, dont nous avons précisé le fonctionnement dans le chapitre 3, est une routine : sa structure, qui se décompose en cinq points – résultats, tableau de bord, tour de table, essais, sujets divers et exceptionnels –, est toujours identique. Selon Feldman M. (2000), les routines peuvent changer, notamment afin d'améliorer l'efficacité organisationnelle. Néanmoins, si les routines peuvent changer, tel ne fut pas le cas du comité de direction. Six mois après l'introduction de la gestion de projet dans l'entreprise, le déroulement du comité de direction, comme exposé dans la section précédente, n'a pas changé et les projets en sont absents. L'étude approfondie de ces réunions révèle deux

¹ FELDMAN M. (2000, p.611): "Organizational routines are repeated patterns of behavior that are bound by rules and customs and that do not change very much from one iteration to another."

raisons principales à ce non-changement : la première réside dans la fonction rituelle du comité de direction (5.2.1.) ; la seconde est relative à sa fonction innovationnelle¹ (5.2.2.).

5.2.1. Le comité de direction : une fonction rituelle.

Si les membres du comité de direction semblent s'accorder pour une modification du comité de direction afin de laisser une place plus importante à l'innovation (chapitre 4), le changement proposé n'a pas fonctionné. Comme l'explique le directeur commercial (Extrait 132), le fait d'écourter le tour de table afin d'intégrer les projets au comité de direction « *a presque gêné* » les participants. D'une part, « *les projets [...] n'intéressent pas forcément tout le monde* ». D'autre part, les individus ont besoin de s'exprimer et d'être rassurés, ont « *envie de parler de [leur] quotidien* ». Ainsi, l'introduction de la gestion de projet, en écourtant le tour de table, fut source de perturbation de la fonction managériale du comité de direction en restreignant les possibilités d'expression des acteurs.

« Alors par contre tu vois en CODIR élargi la dernière fois, donc [le DG] a, n'a pas, donc il a voulu, il a voulu probablement déjà faire son truc mais, ça a carrément presque gêné les gens. Je l'ai senti. Parce que il a dit : « est-ce que les gens ont des choses à dire » euh... t'étais là ou pas ? (*Non. Je n'y étais pas.*) Ça a presque gêné parce que les gens ont dit : « bah attends moi aussi j'ai envie, j'ai quand même envie de parler de mon quotidien aussi. Après tout, il y a pas que les cadres qui ont des merdes dans la vie. Moi aussi ». Et c'est vrai que je pense que les gens ont été un peu surpris que [le DG] dise : « bon est-ce que c'est tout ? » Les gens disent : « on ne fait pas le tour de table ? » Parce que les projets, qu'on a listés, n'intéressent pas forcément tout le monde. »

Extrait 132 - DCM b. Sur le rôle managérial du comité de direction.

La réduction, voire la suppression, du tour de table ne les convainc pas (Encadré 48). Ils ne sont pas favorables à « *écourter le tour de table* » (DT. Extrait 133) ; cela ne leur paraît pas être la bonne solution, la bonne « *thérapie* » (DAF1. Extrait 134). « *Le tour de table est important* » (DCM. Extrait 135) et les participants « *préfère[nt] quand même avoir l'information, même si elle est pas toujours essentielle pour [leur] travail au quotidien, que de pas l'avoir du tout* » (RBE. Extrait 136) ; cela leur permet de se sentir plus impliqués dans l'entreprise, « *dans le circuit décisionnaire* » (*Ibid.*).

¹ **Innovationnel** (*accord en genre et en nombre*) : adjectif caractérisant un objet qui, sans pour autant être innovant ou innovateur, participe au processus d'innovation.

Encadré 48 - La réduction, voire la suppression, du tour de table ne satisfait pas les membres du comité de direction.

« Enfin moi <u>je suis pas favorable à écourter le, à écourter le tour de table</u>. Qu'on redise pas deux fois la même chose ça, ça me paraît, ça me paraît nécessaire. Qu'on n'y revienne pas mais. » Extrait 133 - DT b. Sur la suppression du tour de table.
« Je suis d'accord avec le diagnostic. <u>Je suis pas trop d'accord avec la thérapie*</u> qui actuellement se met en place. » Extrait 134 - DAF1 b. Sur la suppression du tour de table. * La thérapie évoquée est celle de la suppression du tour de table.
« <u>Le tour de table est important</u>. Moi je, c'est toujours quelque chose que je conserverais mais c'est vrai dans un temps cadré. » Extrait 135 - DCM b. Sur l'importance du tour de table.
« Donc elle est peut-être pas optimale l'information qui est donnée au niveau des comités de direction mais, mais mon expérience me fait dire que d'un côté quand on l'a pas cette information-là, même si elle est que partielle, même si elle prend du temps parce que, tout n'est pas au même degré d'importance dans ce qui est dit, bah quand on l'a pas, <u>cumulé sur un an, on a l'impression d'être moins impliqué dans le circuit décisionnaire quand même, donc d'être moins impliqué dans l'entreprise. [...]</u> <u>Au choix je préfère quand même avoir l'information, même si elle est pas toujours essentielle pour mon travail au quotidien, que de pas l'avoir du tout.</u> » Extrait 136 - RBE b. Sur l'importance du tour de table.

En outre, le tour de table est un « *exutoire* » (DG. Extrait 137). Il permet aux individus de « *dire ce à quoi ils pensent* » (*Ibid.*), de dire ce qu'ils ressentent, d'« *exprimer un peu [leurs] états d'âme* » (DT. Extrait 138) ; « *c'est presque psychologique* » (DCM. Extrait 139). Le tour de table permet à chacun de « *raconter sa vie* », de ne pas se « *sentir frustré* » (RRH. Extrait 140), bridé. Peut-être que les informations transmises ne sont pas essentielles, mais les personnes ont besoin de parler de leur quotidien ; d'autant plus qu'il est rassurant de parler de choses que l'on connaît bien, que l'on maîtrise (DT. Extrait 138). Enfin, le tour de table est d'autant plus important qu'il permet de faire passer « *certaines messages* » (RI. Extrait 141) à l'ensemble des participants, des informations qu'il n'est pas toujours possible de transmettre à un autre moment, les personnes n'étant pas toujours disponibles, à l'écoute. Le traitement du quotidien, et donc le tour de table, doit ainsi conserver une place importante au sein du comité de direction afin de satisfaire l'intérêt managérial de ce type de réunion (Encadré 49).

Encadré 49 - Le traitement du quotidien, à travers le tour de table, doit conserver une place de choix au sein du comité de direction.

« Il faut que les gens puissent dire ce à quoi ils pensent. [...] Et c'est un peu un exutoire aussi. Mais il faut limiter l'exaltation. »

Extrait 137 - DG b. Sur l'importance de traiter du quotidien dans le CODIR.

« De temps en temps je pense oui, on passe beaucoup de temps sur un point de détail, c'est, c'est certain mais. Ça rassure tout le monde de parler de ce qu'il connaît. Quand on parle du quotidien on prend moins de risque que de parler du futur aussi donc ça, c'est assez reposant. [...] Et puis c'est bien que tout le monde puisse exprimer un peu ses états d'âme. Enfin je trouve que ça permet aussi, collectivement, de faire, de dire ce qu'on a à se dire tous ensemble. »

Extrait 138 - DT b. Sur l'importance de traiter du quotidien dans le CODIR.

« Le CODIR élargi c'est aussi un moyen, même si le tour de table n'est peut-être pas constructif, mais il est peut-être important quand même pour les gens pour, pour parler. Pour échanger avec le CODIR d'un sujet et, et dire ce qu'ils ont à dire à un moment ou un autre. On n'en ressort rien, je suis absolument d'accord, sauf peut-être une certaine satisfaction de pouvoir s'exprimer en comité de direction à un moment ou à un autre. C'est presque psychologique. »

Extrait 139 - DCM b. Sur l'importance de traiter du quotidien dans le CODIR.

« Chacun peut se sentir frustré. Parce qu'il ne peut pas raconter sa vie. Maintenant ça c'est, il va falloir l'accepter. Moi ça ne me dérange absolument pas de pas raconter ma vie donc ça me va très très bien. » (*Rires*)

Extrait 140 - RRH b. Sur l'importance de traiter du quotidien en CODIR.

« Parce que le fait de faire un tour de table, moi qui n'y vais qu'une fois par mois, ça me permettait de faire passer certains messages. [...] Mais je trouve que c'était bien de... de dire quelques mots de là où on en est... en général. De donner la parole un peu librement à chacun. »

Extrait 141 - RI b. Sur l'importance de traiter du quotidien en CODIR.

Ainsi, le comité de direction doit à la fois traiter de stratégie (RRH b : « *Pour moi un comité de direction, élargi ou restreint, est là pour traiter les problèmes stratégiques de l'entreprise.* »), et être un outil de management permettant aux individus, notamment à ceux qui ne participent qu'aux comités de direction élargis, de se sentir plus impliqués dans l'entreprise. Dans ce sens, « *il faut garder une certaine souplesse, [... continuer à] donner la parole aux gens* » (DG. Extrait 142) afin de satisfaire le besoin des individus de parler de leur quotidien.

« Donc je crois qu'il faut éviter de tomber dans le... comment dire, dans le... dans le côté un peu froid de, d'une organisation très rigide où on ne regarde que les points de l'ordre du jour. Il faut garder une certaine souplesse donc ce que je fais quand même, ce que je compte maintenir c'est, c'est de donner la parole aux gens, de leur poser la question « est-ce que vous avez d'autres points à aborder ? » »

Extrait 142 - DG b. Sur l'importance du tour de table.

Finalement, le comité de direction, au-delà de son importance pour l'innovation, comme nous l'exposerons dans le point suivant, sert une fonction rituelle. Trice et Beyer (1984, p.655) définissent un rituel comme « *un ensemble standardisé et détaillé de techniques et de comportements qui permet de maîtriser les inquiétudes, mais qui produit rarement des conséquences intentionnelles et techniques d'importance pratique* »¹. Dans la mesure où le comité de direction permet non seulement de transmettre des informations sur l'organisation à l'ensemble des participants (même si ces informations ne sont pas toujours stratégiques – innovationnelles –), mais aussi et surtout à chacun de s'exprimer sur son quotidien et d'être rassuré, il remplit une fonction rituelle (Hendry et Seidl, 2003, p.191-192). Nous rejoignons ainsi les propos de Schwartzman (1986, p.244) selon lesquels « *les réunions sont des formes expressives qui servent des fonctions expressives plus qu'elles ne servent des fonctions instrumentales* ». En effet, si les réunions sont l'occasion de discuter de stratégie, d'établir des rapports d'activité, de résoudre des problèmes, de prendre des décisions ou de gérer les crises, « *elles sont également importantes pour les participants en tant qu'événements quasi-thérapeutiques* » dans la mesure où elles encouragent l'expression des sentiments et des émotions (Schwartzman, 1987, p.276). Ainsi, les réunions permettent aux individus de s'engager dans une variété d'activités expressives tandis qu'ils semblent être engagés dans un comportement instrumental. Les réunions sont alors « *capables de réconcilier les systèmes formels et informels qui existent dans les organisations* » (Schwartzman, 1986, p.251). Enfin, comme présentés dans le chapitre 4, la régularité du comité de direction – qui se réunit chaque lundi après-midi –, les participants – qui sont toujours les mêmes –, le lieu de la réunion – qui se déroule toujours dans la même salle –, sa structure – qui est identique d'une réunion à l'autre – et le tour de table – qui donne à chacun l'opportunité de s'exprimer –, sont autant d'éléments qui marquent, non seulement son caractère routinier, mais aussi sa ritualité qui, comme nous allons le développer ci-après, est au service de l'innovation.

¹ TRICE & BEYER (1984, p.655): Ritual: "A standardized, detailed set of techniques and behaviors that manage anxieties, but seldom produce intended, technical consequences of practical importance."

5.2.2. Le comité de direction : une fonction innovante.

L'étude approfondie du contenu de ces réunions montre que les acteurs, qu'ils parlent des résultats financiers, commerciaux, de production ou de qualité, des produits, des clients, des essais ou de projets, ne discutent que d'innovation. En outre, l'innovation est présente et produite dans les comités de direction, notamment durant le tour de table, à travers quatre pratiques : le traitement de sujets qui abordent directement l'innovation, qu'il s'agisse de produits, de procédés ou de procédures (5.2.2.1), l'établissement de liens entre les différentes réunions, régulières ou non, qui structurent l'organisation (5.2.2.2), la construction d'artefacts innovants (5.2.2.3) et l'humour (5.2.2.4.).

5.2.2.1. Le traitement de sujets qui abordent directement l'innovation.

L'étude détaillée du tour de table, contrairement à ce qu'en disent les acteurs, montre que la communication au sein du comité de direction ne vise pas seulement à transmettre des informations de manière instrumentale. D'un point de vue interactionniste, le comité de direction, en engageant les acteurs dans des interactions langagières, permet de discuter l'innovation et de lui donner un sens. Afin d'illustrer la discussion de l'innovation, deux exemples, correspondant aux différents types d'innovation – produit, procédé et procédure –, ont été sélectionnés¹. Dans un premier point (a.), l'exemple d'une discussion autour d'une innovation produit sera présenté. Dans un second point (b.), nous présenterons une discussion portant sur une innovation procédé débouchant sur une innovation organisationnelle.

¹ La sélection des exemples illustrant la discussion de l'innovation dans le comité de direction s'est déroulée en plusieurs étapes. Nous avons dans un premier temps sélectionné tous les passages dans lesquels les acteurs parlaient d'innovation dans l'ensemble des comités. Nous avons dans un deuxième temps classé ces passages en fonction du type d'innovation. Chacun des types d'innovation étant traité au moins une fois dans chaque comité de direction, le nombre de passages était extrêmement important et l'ensemble ne pouvait être analysé. Ainsi, dans un troisième temps, nous avons sélectionné le passage qui nous semblait le plus représentatif et pertinent sur la manière dont était discuté chacun des types d'innovation. Par ailleurs, certaines phrases ont été supprimées, lorsqu'elles n'étaient utiles ni à la compréhension ni à l'analyse, afin de ne pas alourdir inutilement les conversations retranscrites. Les passages coupés sont présentés en annexes.

a. **Les innovations produits : l'exemple de l'étui avec corolle intégrée.**

La Conversation 1, qui a eu lieu lors du tour de table d'un comité de direction restreint, fait intervenir le responsable du bureau d'études, le directeur général et les directeurs technique et commercial. Cette conversation a pour objet le dépôt d'un brevet sur un nouveau produit : un étui avec corolle intégrée, c'est-à-dire la conception en une seule pièce de carton d'un emballage et de sa cale. Le principe est de jouer sur le pliage de l'emballage et donc ne pas utiliser de colle pour assembler l'emballage et la cale. Ce produit développé, il s'agit dès lors de déposer un brevet afin de protéger cette innovation.

Conversation 1 - Discussion autour d'un nouveau produit sur lequel l'entreprise cherche à déposer un brevet. CODIR restreint 03/07/2006.

	RBE - Voilà ça c'était pour info. Et puis <u>je vais questionner notre cabinet de brevets</u> parce que sur un, suite à une étude, [une conceptrice] a développé quelque chose qui paraît très sympathique
	DG acquiesce
	RBE - qui serait <u>une sorte d'étui en mono pièce avec une corolle qui serait intégrée</u> . Donc ça, ça ça.
5	DG - Ça peut être intéressant
	RBE - Ça fonctionne. Maintenant euh
	DT - Ce qui est un plus
	RBE - Hein ?
	DT - Ce qui est un plus
10	RBE - Ce qui est un plus maintenant <u>on sait très bien, on connaît nos problèmes sur les étuis pour avoir quelque chose de beau et de précis par rapport à</u>
	DG - Oui oui mais dans le, <u>dans la perspective d'une machine équipée de</u>
	RBE - Voilà.
15	DG - <u>De c'qui faut</u>
	RBE - Alors par contre j'ai un p'tit peu de mal j'en ai discuté avec eux le cabinet <u>c'est vrai que sur le domaine de la parfumerie on dépose rarement de brevet</u> parce que il y a pas de...
	DG acquiesce
20	RBE - C'est tellement un marché un peu particulier
	DG acquiesce
	RBE - euh... spécifique. Donc je sais pas bien sur quoi sachant <u>qu'en compact il y a des, le principe d'avoir un calage intégré dans un étui existe en termes de principe</u> . Maintenant c'est surtout lié au fait d'avoir une corolle intégrée.
25	DG acquiesce - On peut
	RBE - <u>Est-ce que ça existe sur le marché ?</u> Si ça se trouve ça existe sur le marché et puis alors j'en sais rien.
	DG - <u>Il faut poser la question au cabinet.</u>

- 30 RBE - On connaît pas non plus tout ce qui sort euh du compact hein. Il y a des choses magnifiques qui sortent en compact.
 DT - Ouais ouais ouais c'est clair.
 RBE - J'avoue qu'on n'a pas une veille qui permet d'être certain que ça n'a pas déjà été fait. Loin de là.
-
- 35 DCM - Donc tu vois j'suis un peu énervé là parce que j'ai vu que récemment [SL.parf] et [R.parf] ont lancé deux packs offset comme les [C.parf] en carton ondulé.
 DG - Ah oui d'accord
 DCM - Avec la trousse de toilette pour la Fête des Pères dedans. J'ai dit super. Tu vois comme quoi on est, aucune consultation.
 DT - Sans qu'on soit consulté ?
- 40 DCM - Non non. Par contre j'ai regardé et c'est vrai qu'ils sont nickels. T'as des différences de couleurs sur chaque tranches et t'as aucun débord. Je. J'me dis c'est du beau boulot quoi. C'est sûrement du [principal concurrent]. Parce que [notre principal concurrent] il en faisait déjà du pack offset à, en mini micro
DG acquiesce
- 45 DG - D'accord. C'est clair que le repérage c'est un, c'est un chantier important pour nous.
-
- RBE - Alors par contre [le commercial B] suit ça de près parce que c'est un dossier qui était développé par [le commercial O]
DG acquiesce
- 50 RBE - sur un tout petit client
 DG - Oui
 RBE - pour euh [A.], pour les parfums [A.parf].
 [...] *Plaisanterie sur les [A.parf] qui ne peut être comprise en dehors de son contexte, sans avoir le nom réel du client.*
- 55 RBE - Donc [le commercial B] essaie plutôt d'imaginer de le préserver sur un plus gros client pour qu'éventuellement ça serve d'appui aussi chez un gros client quoi
DG acquiesce
 RBE - notamment chez [S.parf] ou des gens
 DCM - De fait il faut profiter, il faut essayer de le vendre, c'est vrai [DG] a raison.
-
- 60 RBE - Bah faut voir si c'est, je sais pas bien sur quoi jouer quoi.
 DCM - Eh [RBE] il faut absolument pas être réticent
 RBE - Ah j'suis pas réticent
 DG - Non je suis d'accord. Pour. C'est l'association corolle étui qu'il faut travailler
 DCM - En carton ondulé.
- 65 DG - En carton ondulé.
 RBE - Oui.
 DCM - De la nano jusqu'à la micro.
DG acquiesce.
 DT - Jusqu'au double double !
- 70 *Rires*

La conversation rapportée ci-dessus peut être découpée en six parties : la présentation du produit, sa fabrication, sa brevetabilité, le problème technique du repérage à Ondulem, la commercialisation du produit et les caractéristiques à mettre en avant dans la perspective d'un dépôt de brevet.

La présentation du produit (lignes 1-9). La première partie relate la présentation, par le responsable du bureau d'études, d'un nouveau produit développé par une des conceptrices, « *une sorte d'étui mono pièce avec une corolle qui serait intégrée* » (RBE, l.4), sur lequel il souhaite déposer un brevet.

La fabrication du nouveau produit (lignes 11-15). Ensuite, le responsable du bureau d'études précise que, si la fabrication du produit est aujourd'hui possible, « *pour avoir quelque chose de beau et de précis* » (RBE, l.11-12), il est nécessaire d'être mieux équipé techniquement, d'avoir « *une machine équipée de [...] c'est qui faut* » (DG, l.13 [...] 15). La demande d'investissement pour une telle machine est, au moment de la discussion, en cours ; les acteurs sont dans l'expectative. Ils obtiendront l'accord du Groupe pour faire cet investissement mi-juillet et la nouvelle machine sera opérationnelle en janvier 2007. N'ayant pour le moment pas obtenu la réponse, la conversation autour de la fabrication de ce produit ne s'étend pas davantage.

La brevetabilité du nouveau produit (lignes 17-32). La conversation se poursuit sur la question de la brevetabilité de l'étui. « *Est-ce que ça existe sur le marché ?* » (RBE, l.26) Ondulem n'effectue pas une veille suffisante sur les brevets déposés pour être certain que ce type de produit n'a pas déjà été déposé. Deux raisons expliquant ce défaut de veille sont exposées par le responsable du bureau d'études. D'une part, Ondulem dépose rarement de brevets sur des produits concernant la parfumerie, marché considéré comme « *spécifique* » (RBE, l.22). D'autre part, si un étui avec corolle intégrée n'existe pas en carton ondulé, il est certain que ce « *principe* » (RBE, l.23) existe déjà en carton compact. Or la veille réalisée par Ondulem ne permet pas de connaître « *tout ce qui sort en compact* » (RBE, l.29). En outre, si un tel brevet a été déposé, il faut savoir s'il concerne uniquement le carton compact ou alors l'ensemble des emballages en carton. Face à cette question, le directeur général ne voit qu'une solution : « *il faut poser la question au cabinet de brevets* » (DG, l.28).

Le problème technique du repérage à Ondulem (lignes 34-45). La quatrième partie de la conversation ne concerne pas la brevetabilité de l'étui mais la veille effectuée sur les produits qui sortent en parfumerie. Le directeur commercial a constaté que deux produits venaient d'être lancés par deux parfumeurs à l'occasion de la Fête des Pères : des coffrets *offset* en

carton ondulé contenant un parfum et une trousse de toilette. Ces produits seraient fabriqués, étant donné la qualité du produit, par le principal concurrent d'Ondulem. Le problème est qu'Ondulem n'a pas été consulté par ces clients. La raison évoquée est celle de la faiblesse technique d'Ondulem en termes de repérage d'impression et de découpe. Le directeur général, afin de revenir sur l'objet de la conversation, ferme cette parenthèse en affirmant : « *c'est clair, le repérage, c'est un chantier important pour nous* » (DG, 1.45) ; Ondulem doit travailler davantage ce procédé mais, pour le moment, la discussion doit rester centrée sur l'étui avec corolle intégrée.

La commercialisation du nouveau produit (lignes 47-58). Suite à cette parenthèse, le responsable du bureau d'études poursuit sur l'étui avec corolle intégrée, abordant sa stratégie de commercialisation. Comme il l'a été précisé en début de conversation, le nouveau produit est issu d'une étude réalisée suite à la demande d'un client. Cependant, alors que l'étude a été réalisée pour un petit client – le client n'est pas un grand parfumeur mais un mannequin professionnel qui lance son propre parfum –, le commercial responsable du secteur parfumerie souhaiterait « *préserver* » ce produit innovant « *pour qu'éventuellement ça serve d'appui aussi chez un gros client* » (RBE, 1.55).

Les caractéristiques du produit à mettre en évidence pour le brevet (lignes 60-70). Enfin, dans une sixième partie, la conversation revient sur la brevetabilité du produit. Le responsable du bureau d'études dit qu'il « *ne sait pas bien sur quoi jouer* » (RBE, 1.60), sur quelles caractéristiques s'appuyer pour le dépôt de brevet. S'ensuit un contresens (1.61-62) de la part du directeur commercial qui pensait que le responsable du bureau d'études parlait de la commercialisation du produit et était « *réticent* » à le vendre. Cette incompréhension est rapidement écartée par le directeur général qui revient sur les caractéristiques du produit à mettre en avant dans l'optique d'un brevet : il faut mettre l'accent sur « *l'association corolle étui* » (DG, 1.63). Le directeur commercial ajoute qu'il faut également insister sur le fait que c'est en « *carton ondulé* » (DCM, 1.64) et qu'Ondulem est capable de le fabriquer dans des qualités de cannelures variées allant « *de la nano à la micro* » (DCM, 1.67). Le directeur technique ajoute avec humour qu'Ondulem peut même le produire « *jusqu'au double double* » (DT, 1.69), c'est-à-dire dans un carton ondulé de la même épaisseur que ceux utilisés pour les déménagements, ce qui est peu compatible avec un produit destiné à la parfumerie. La conversation s'achève sur cette note d'humour.

Cette conversation illustre la fonction innovationnelle du comité de direction de trois façons. Premièrement, par son objet, elle montre que, dans le comité de direction, **les acteurs discutent d'innovation**. Dans ce cas, la discussion porte sur la brevetabilité d'un nouveau produit et sur la stratégie de commercialisation à adopter. Deuxièmement, au-delà de son objet, cette conversation permet de **construire l'identité de l'entreprise à travers l'image qu'elle véhicule ou souhaite véhiculer** auprès de ses clients. Le premier élément donnant des indications sur l'image que l'entreprise renvoie à ses clients, actuels ou potentiels, est donné par le directeur commercial dans la quatrième partie de la conversation, lorsqu'il parle des deux lancements parfumerie pour lesquels Ondulem n'a pas été consulté. Dans ce cas, l'image renvoyée par Ondulem à ses clients est plutôt négative dans la mesure où l'absence de consultation signifie que l'entreprise n'est pas au point techniquement, que le travail en matière d'impression, de repérage et de découpe n'est pas d'une qualité suffisante par rapport à ses concurrents. Le deuxième élément qui fait référence à l'identité de l'entreprise intervient dans la cinquième partie et concerne la stratégie de commercialisation du nouveau produit. Le fait de réserver ce produit pour un gros client permet de faire de plus gros volumes et, ainsi, non seulement de faire davantage de chiffre d'affaires mais surtout d'avoir une meilleure visibilité sur le marché. Dans ce sens, la vente de ce produit à un grand parfumeur permet d'avoir davantage de produits sur le marché et donc d'affirmer l'identité de l'entreprise en renforçant son image auprès de ses clients, d'autant plus si le produit est breveté. Troisièmement, cette conversation est ponctuée d'**humour** qui, comme nous le verrons par la suite, est une pratique forte dans la fabrique de l'innovation. Ainsi, le tour de table, sous couvert d'une transmission d'information – informer l'ensemble des participants de la consultation du cabinet de brevets pour un nouveau produit –, est un tremplin pour faire émerger une discussion innovationnelle.

Cette innovation produit trouvera son épilogue en mars de l'année suivante. A l'occasion de Pâques, Ondulem a offert à ses meilleurs clients un œuf en chocolat calé dans un emballage en carton ondulé avec une corolle intégrée. Finalement, comme nous le développerons plus en détails dans le troisième point (c), ce produit a été utilisé comme artefact de l'identité de l'entreprise pour promouvoir son image innovatrice auprès de ses clients.

b. Les innovations procédés et procédures : l'exemple d'un problème de découpe.

La Conversation 2 s'est déroulée lors d'un comité de direction restreint au moment de la discussion des essais, durant le tour de table. L'objet discuté par les responsables méthodes et essais et bureau d'études, ainsi que par les directeurs financier, commercial et technique, est un problème de commande client pour lequel la découpe du produit n'était pas satisfaisante. Après une première commande client produite huit mois avant, il avait été décidé de chercher de nouvelles solutions afin d'améliorer la qualité de la découpe. Aucune solution n'ayant été trouvée, la seconde commande, dont il est ici question, a été fabriquée selon le même procédé que la précédente. Outre les obstacles techniques toujours présents, la commande a impliqué de nombreuses difficultés en termes de temps de production et d'organisation. Il s'agit dès lors de trouver une solution afin d'améliorer le procédé de fabrication de ce produit et l'organisation des essais.

Conversation 2 - Discussion autour de la recherche d'un nouveau procédé de découpe qui débouche sur la mise en œuvre d'une nouvelle procédure. CODIR restreint 11/12/2006.

RME - Et [K.alim]. Alors [K.alim] là en comité de validation on a décidé d'utiliser la forme existante
RBE acquiesce

RME - Donc moi j'ai essayé de trouver des contreparties qui allaient... avec l'existant et j'ai pas trouvé. Je n'ai pas trouvé de contreparties qui vont bien avec la forme existante.

5 RBE - [K.alim] juste pour refaire l'histoire, c'est un dossier qui, sur lequel on était un peu inquiet quand ça s'est découpé on s'était dit donc un dossier qui a été fabriqué avant l'été au mois de mai p't-être ou avril. On était un peu inquiet on s'est dit si ça s'trouve le client va râler et cetera et en fait tout s'est bien passé, le client il a consommé son produit il a rien dit on n'a eu aucune remarque. Et on s'était mis un voyant pour dire euh quand sa commande reviendra on pourra p't-être voir si on

10 peut faire mieux.

DT - Et là on a passé euh...

RBE - Essayer de faire mieux on n'a pas réussi. Donc euh... moi j'dis qu'si celle-ci le client l'accepte aussi comme ça il faut continuer comme ça hein.

15 RME - Oui.

DCM - Bah c'est pas mon esprit ça moi [RBE].

RME - Non non non non mais l'idée

RBE - Il faut continuer à chercher aussi mais euh

RME - Les essais qu'on a fait c'est pour les dossiers futurs hein. On l'a fait sur [K.alim] parce que ça existait.

20 DT - Oui mais je suis un peu surpris on a passé cinq heures sur presses on n'avait pas préparé grand chose

- RME - Si.
- 25 DT - Parce qu'on a passé cinq plombs sur presses à changer les filets, à bricoler les contreparties, à limer, la forme était pas prête quand on l'a mise sur machine donc j'étais un peu fâché euh...
- RME - Oui
- 30 DT - à l'issu là. Ça a un peu fâché tout l'monde d'ailleurs parce que on a mis la pression terrible pour sortir des produits et on a passé cinq heures sur un truc sur lequel à mon avis on aurait pu être largement plus pertinent en préparation.
- RBE - Tu veux dire en préparant les différentes solutions
- DT - Ah bah oui euh, on peut en essayer dix de solutions c'est pas mon souci mais euh j'veux dire on découvre les trucs. Donc voilà on était. Si tu veux les mecs sur machine étaient euh... on était tous un peu euh... tous un peu pas content la s'maine dernière de cet essai-là donc euh...
- 35 RME - Alors c'qui s'est passé. Pour le contretemps, c'est que je m'suis rendu compte que sur la [machine P] on utilisait que des tôles de 20 HRC et donc au dernier moment là j'me suis dit alors là ça sert à rien d'faire l'essai. Ou on prend une tôle 35 HRC et on fait l'essai ou on fait pas l'essai. Et donc comme on était parti bah on a changé la tôle.
- 40 DT - Bah on a bouffé cinq heures euh, on a bouffé cinq heures pour passer 2000 plaques. Et euh, et après on court après, on court après l'temps, on a fait bosser samedi et tout ça et j'trouve que c'est pas très cohérent dans, dans le global voilà c'est tout. Parce que la tôle de 20 HRC on l'avait déjà la semaine d'avant c'est pas une surprise euh, c'est pas une grosse surprise donc euh
-
- RME - Justement apparemment c'est pas gérer ces histoires de dureté de tôle.
- 45 DT - On met de la 20 HRC sauf quand on nous précise le contraire.
- RME - Alors qui précise ?
- DT - Bah le bureau d'études sur les, on sait qu'sur le compact on doit mettre 50 contrairement à c'qui s'est passé
- RME - [RBE] tu as la consigne de mettre
- 50 RBE - Ah non non non nous on précise rien du tout là-dessus.
- RME - Personne ne précise.
- DT - La dureté Rockwell
- DCM - La dureté Rockwell ?
- DT - La dureté de la, la dureté de la surface de la plaque.
- 55 RME - Mais ça fait quand le filet tombe, va sur la tôle il rentre pas à l'intérieur de la tôle.
- DT - C'est la capacité d'une tôle à s'déformer sous la pression si tu veux.
- DCM - Donc plus c'est élevé plus c'est dur ?
- DT - Voilà.
- RBE - Nous on précise jamais rien là-dessus. Il y a juste pour le compact
- 60 RME - Donc personne s'en charge aujourd'hui
- DT - Bah sur le, sur le, sur le comment ça s'appelle. Sur le compact on met du 50. Sur le reste on met du 20.
- DCM - Très dur en compact, c'est très dur. D'accord.
- RBE - Mais euh, nous on le sait même pas qu'c'est une tôle différente sur le compact si tu veux. Nous au bureau d'études.
- 65 DT - Bon bah c'est décidé, c'est décidé par les formes. Mais on a. On a trois types de tôles, on a 20, 35 et 50 et à mon sens on en utilise que deux. On utilise 20 et 50. Mais euh

	RME - Voilà. À mon avis il y a un problème à c'niveau.
70	DT - Non il y a pas de problème à ce niveau le 50 HRC on le met pour le compact, c'est c'qu'on a dit depuis l'début donc sauf que <u>l'autre fois là on s'est trompé</u> , d'accord.
	[...] <i>Discussion technique entre le DT et le RBE.</i>
	DCM - <u>Quand vous avez un raté comme ça vous en tirer des conclusions ou vous en faites quoi ?</u>
	DT - Bah sur les, oui oui sur la 50 HRC j'ai déjà vu, <u>je suis en train de voir ça avec [les formes] parce que euh personne effectivement a spécifié la dernière fois</u> , sur l'essai [PA.alim] typiquement que.
75	RME - <u>Maintenant si il faut que ce soit noté sur les plans [DT] il faut, il faut qu'on mette ça au point.</u>
	DT - Je sais pas il faut peut-être le laisser. Ça fait, <u>à mon avis ça doit rentrer dans le petit document du BE là</u> sur le, tu sais sur le
	RBE - Si on nous définit les règles bah <u>à c'moment-là ce n'est même pas la peine de les écrire, c'est des règles à appliquer au niveau des formes.</u>
80	[...] <i>Le DT explique les règles aujourd'hui appliquées</i>
	DCM - <u>C'qui me gêne c'est en effet c'que dit [DT] qu'vous passiez cinq heures là-d'ssus. Ça ça me gêne.</u>
	RME - Bah les, les cinq heures bah, les cinq heures <u>on fait des essais ou on les fait pas</u> hein
85	DT - <u>Non non non j'suis pas d'accord avec toi [RME]. On avait dit qu'on f'sait l'essai, sur le [K.alim], il était planifié comme tel. Et on a fait cinq heures parce qu'on n'avait pas préparé euh notre affaire avant</u> et qu'on a tout fait sur machine on a limé, soudé, collé, machiné, bricolé sur presse. Et c'est pas
	RME - Oui mais on avait du mal à sortir hein
90	DT - Ah bah oui non mais la machine elle était pas là, elle était pas là pour faire ça. On avait, le problème c'est qu'on n'avait pas préparé notre essai c'est pas que on est, <u>c'était pas préparé on n'aurait jamais dû passer cinq heures pour faire 2000 plaques.</u>
	DCM - Et de fait on n'a pas amélioré en plus nos découpes
	DT - Et en plus on n'a rien changé à la. Oh bah ça à la limite ça me gêne pas. C'est-à-dire la fin d'l'essai t'as pas, bon ok t'as pas d'conclusion mais on devait faire ça en la moitié du temps avec nos solutions avec c'qu'on voulait essayer pour les valider ou pas.
95	DCM - <u>Ça veut dire qu'on change quelque chose pour la prochaine ou pas ?</u>
	RME - Pour la prochaine ?
	DCM - Commande.
100	RME - Alors justement je, <u>moi je propose, soit qu'on mette un couché plus résistant. Soit qu'on on refoule côté intérieur.</u> On change le côté de refoulage. Là ça va loin quoi.
	RBE - Bah euh. Après faut tout r'faire si on change le côté.
	RME - <u>Soit qu'on remet sur machine tel que et on continu sans s'enquiquiner.</u> C'qui faut bien comprendre. C'qui faut bien comprendre (<i>va dessiner au tableau</i>). Petit schéma encore. C'est qu'ça marche comme ça. Les deux contreparties elles fonctionnent comme ça. Ça c'est une demi
105	CP donc avec un filet on pose la première après on coupe ici au cutter. Et on remet la même ici. Comme ça. La deuxième. Donc c'est-à-dire que les filets sont comme ça. Si on laissait les deux parties euh centrales elles se chevaucheraient hein ça viendrait par dessus c'qui est absolument impossible. Donc quand on avait mis ça au point après il a fallu couper ça ici. Environ à 50 % pour pas qu'le carton éclate. Donc c'est sûr ça pouvait pas s'faire en... hein il y avait beaucoup de poses.
110	Il y avait. Vous avez vu le nombre de panneaux qu'on a sur la découpe ! Donc il fallait absolument les faire toutes donc sens cannelures ou sens perpendiculaire ça réagissait pas pareil.
	RBE - Là en l'occurrence la tôle est faite [RME].

- RME - Maintenant la tôle est faite. Si on devait en r'produire ça doit être bon
- RBE - On r'prend la même chose.
- 115 RME - Mais mon idée moi c'était de trouver une contrepartie qui allait bien, directement, d'un seul tenant. Et c'est là qu'j'ai appris qu'le fournisseur qui devait être présent, c'est pour ça qu'c'était bien qu'il soit présent, il m'a dit toutes les contreparties qui sont montées sur acier on garantit pas le résultat. Et d'ailleurs nous on les a abandonnées chez [L.alim] les contreparties acier et donc là il confirme un peu c'qu'on pressentait.
- 120 DT - On peut pas faire ces essais-là sur la [machine T] ?
- RME - Non mais là on avait décidé en comité d'validation de faire sur la [machine C]
- DT - Non mais je pose la question. Si si. On peut arrêter de bouffer du temps machine dans l'usine et de faire les essais. La [machine T] elle tourne trois heures par semaine. C'qui nous laisse 165 heures de libres pour faire des essais.
- 125 RME - C'est vrai. Mais tout a été dit et son contraire. On nous a dit que les, les essais sur la [machine T] n'étaient pas vraiment r'présentatifs de la, de c'qu'on faisait d'manière industrielle.
- RBE - C'est pas faux non plus.
- RME - Donc euh...
- DT - Mais à chaque fois on part
- 130 RME - Tu changes d'avis tous les...
- DT - Mais non mais on fait des essais sur des trucs. On prépare pas. On fait des machins sur. Il y a six poses. Et on passe cinq heures à tourner en rond. Et alors après qu'on ait éprouvé une solution une méthode sur une machine à part. On éprouve la méthode on dit « OK ça ça semble fonctionner » et on valide sur de la prod ça me gêne pas. Mais au moins on arrive avec des billes on a des choses à
- 135 montrer aux gens et on est crédible dans c'qu'on fait. Sinon on arrive la gueule enfarinée là et puis on sait pas c'qui va s'passer. Et on voit rien, on découvre et après on découvre que on n'a pas avancé beaucoup. Alors que, si on prend le temps de le préparer offline sur la [machine T] par exemple ou sur une autre machine. Derrière on arrive on est, on a les idées claires et puis on peut euh. On peut essayer de préconiser une solution.
- 140
- DAF - Non mais toute manière les cinq heures de machine elles sont déjà bouffées on va pas les récupérer. Euh est-ce qu'il y a maintenant des, des décisions à prendre. Est-ce qu'il y a à faire des choses différemment
- DT - Ah bah oui on peut encore faire des essais de l'autre côté avec un autre papier et cetera. Donc on va retourner en rond. La prochaine fois c'est cinq heures [?]
- 145 RBE - On peut faire comme on avait fait l'autre fois c'est-à-dire dévalider l'article et quand la commande reviendra on s'reposera la question il faut qu'on ait des traces de c'qu'on a fait aujourd'hui.
- DAF - Donc qu'est-ce qu'on fait ?
- DCM - Oui moi aussi ça m'intéresse.
- 150 RME - Oh ben pour l'instant on a dit qu'on
- RBE - Bah oui au commercial
- RME - On arrêtais de bricoler on arrête de bricoler
- DAF - Alors on reste comme ça
- RME - On reste comme ça.
- 155 DT - Non on a produit la commande comme ça. Au bout de cinq heures on a fait les 2000 plaques quand même.
- DAF - Oui bon la prochaine fois on va plus toucher à la forme on va produire

- RME - On touche à rien. On touche à rien. Mais c'est pas satisfaisant si on doit refaire un [K.alim] 2 il faut pas faire ça.
- 160 RBE - Non non mais j'suis d'accord mais on
- RME - C'est du savoir-faire là qu'on a acquis.
- DCM - Le résultat est moyen on est d'accord
- RBE - Donc c'est des essais à maintenir mais hors production
- 165 **DCM - Oui mais c'est pas nous, c'est pas Ondulem ça. On va pas dire c'est moyen mais ça marche.**
- RBE - Non non t'as raison
- DCM - C'est pas Ondulem.**
- RBE - Oui.
- RME - Non mais il faut qu'on.
- 170 DAF - Non mais pour cette commande là on va le laisser comme ça.
- DCM - Oui. Mais j'suis quand même pas d'accord parce que cette commande-là c'est p't-être, je suis d'accord pour dire qu'il y aura une suite sur cette commande-là mais demain si le client est pas content, qu'il vient faire une réclamation. Bah voilà on s'ra content on aura mis une commande moyenne mais c'est comme ça le client est pas content. Il faut trouver une solution.
- 175 RBE - Oui mais on sait. Mais [DCM], [DCM], la commande qu'on a fait là c'était au contraire la dernière fois, ou il y a six mois quand on a eu ce problème c'était de dire on attendra la prochaine commande pour chercher une solution. Parce que là on avait la pression de la commande il fallait livrer il faut donc il faut chercher une solution.
- 180 DT - Quand on sait pas c'qu'on cherche il faut pas le faire sur les commandes des clients et les commandes de prod.
- RBE - Voilà. Donc là il faut mettre une, une commande d'essai
- DAF - On fait un essai
- DT - Il faut faire un essai. On fait un essai. On
- 185 DAF - Avec une seule
- DT - Chercher les solutions et même avec un seul format sur la plaque, sur une petite plaque on fait un essai. Et puis voilà.
- RBE - Mais par contre j'suis pas d'accord pour dire faut vraiment, faut pas, faut qu'on bascule tout en découpage côté intérieur parce que typiquement ça ça peut être le genre de produit qui est intéressant de découper sur la [?].
- 190 RME - Ah oui oui oui.
- RBE - Donc il faut trouver la solution découpage côté cannelure.
- DAF - Oui. La prochaine étape est de faire un essai offline de la solution pour avancer dans la technologie.
- 195 RBE - Voilà.
- DT - Voilà. Et si après l'essai qu'on a, qu'on fait offline il est bon, on peut faire un essai avec une pose sur la machine de prod pendant une heure pour valider que avec la machine de prod que c'est bien ça
- 200 DAF - Mais est-ce qu'il y a besoin des idées pour le, pour la technologie du future ?
- RME - Voilà.
- RBE - Bah on va, on va ressortir ça en comité de validation.

La conversation rapportée ci-dessus (dont les passages supprimés sont présentés en annexe 5) peut être décomposée en neuf parties.

Historique de la commande (lignes 1-11). Dans un premier temps, l'historique de la commande, dont le procédé de découpe ne fut pas satisfaisant, est raconté par le responsable du bureau d'études (l.5-10). Après une première production il y a huit mois, il avait été convenu de trouver une solution pour la prochaine commande afin que le procédé de fabrication soit plus efficace. Après plusieurs démarches infructueuses, il fut décidé en comité de validation de ne rien changer et « *d'utiliser la forme existante* » (RME, l.1).

Le désaccord du directeur commercial (lignes 13-20). Le responsable du bureau d'études ouvre la deuxième partie de la conversation en disant « *qu'si celle-ci le client l'accepte aussi comme ça il faut continuer comme ça* » (RBE, l.13-14) : il ne sert à rien de chercher d'autres solutions puisque le client est satisfait et a accepté la commande sans réclamation ni remarque. Le directeur commercial intervient alors pour exprimer son désaccord : « *c'est pas mon esprit ça moi* » (DCM, l.16). Par cette phrase, le directeur commercial fait directement référence à la culture et à l'identité de l'entreprise. Ondulem est une entreprise innovante qui doit toujours chercher à innover, à améliorer ses produits et processus.

Le mécontentement du directeur technique (lignes 22-42). Le directeur technique intervient à son tour pour marquer son mécontentement sur le déroulement de la commande : « *j'étais un peu fâché* » (l.26), « *ça a un peu fâché tout l'monde d'ailleurs* » (l.28), « *on était tous un peu pas content* » (l.34). Il n'est pas du tout satisfait car la préparation était insuffisante – « *on aurait pu être largement plus pertinent en préparation* » (l.30) : « *la forme [devant servir à la découpe] était pas prête* » (DT, l.26). Le responsable des essais prend alors la parole afin d'expliquer les raisons de ce « *contretemps* » : la plaque-support, sur laquelle le carton est placé pour la découpe, n'était pas suffisamment épaisse et risquait d'être déformée par le filet. Il a donc fallu changer de plaque pour faire l'essai (l.35-38). Le directeur technique conclut en précisant que le fait de passer cinq heures sur une machine pour produire peu de découpes n'est pas acceptable, n'« *est pas très cohérent dans le global* » (l.41), dans la mesure où le temps est précieux, d'autant plus en cette fin d'année où la plupart des samedis ont été travaillés afin de répondre aux demandes des clients (l.39-41).

La création d'une nouvelle procédure (lignes 44-80). Le responsable des essais revient sur le problème de la plaque-support (de la tôle) qui est d'une épaisseur différente selon le type de carton à découper. Il apparaît qu'aujourd'hui, « *personne ne précise* » (RME, l.51) la dureté de la plaque à placer sur la machine, « *personne s'en charge* » (RME, l.60). Le problème de la

perte de temps au niveau de la commande est directement lié à cette lacune dans la procédure de fabrication. Personne n'ayant précisé la dureté de la plaque, cela a généré une erreur qui a été rattrapée mais qui a impliqué une perte de temps importante, la plaque n'étant pas prête sur la machine. S'ensuit une explication technique entre le directeur technique et le responsable du bureau d'études (l.71 - passage coupé en raison de sa grande technicité). Le directeur commercial reprend ensuite le contrôle de la discussion en demandant quelles conclusions en tirent les acteurs (DCM, l.72). Le directeur technique répond qu'il est « *en train de voir ça avec les formes* » afin que la dureté de la plaque soit spécifiée (DT, l.73). Il est alors décidé que cette spécification devra être indiquée sur le plan de fabrication réalisé par le bureau d'études (l.75). Plus précisément, le directeur technique indique que les règles à appliquer doivent « *rentrer dans le petit document du BE* » (DT, l.76-77), petit document qui recueille l'ensemble des « *règles à appliquer au niveau des formes* » (RBE, l.79) en fonction du type de papier. Le directeur technique donne alors au responsable du bureau d'études les règles qui s'appliquent actuellement : telle dureté de plaque pour telle épaisseur de papier (l.80 - passage coupé). Ainsi, afin de répondre en partie aux dysfonctionnements de la commande et de ne pas renouveler l'erreur précédemment exposée, une nouvelle procédure a été créée.

La proposition de nouvelles solutions techniques et organisationnelles (lignes 82-139). Le directeur commercial revient sur la perte de temps qui est, selon lui, le problème principal (l.82). S'ensuit une discussion (l.83-95) entre le responsable des essais, pour qui il n'y a pas eu réellement de perte de temps puisqu'il est nécessaire de faire des essais– « *on fait des essais ou on les faits pas* » (RME, l.84) –, et le directeur technique, qui soutient que le problème n'est pas dans la réalisation ou non d'essais mais dans la préparation préalable de ces essais afin de ne pas perdre de temps sur les machines qui sont avant tout là pour produire (DT, l.84-95). Cette discussion reprenant le chemin de la troisième partie de la conversation (le mécontentement du directeur technique), le directeur commercial intervient afin de recentrer la discussion sur le sujet qui les préoccupe et de prendre une décision : « *ça veut dire qu'on change quelque chose pour la prochaine ou pas ?* » (DCM, l.96). Le responsable des essais propose alors deux nouvelles solutions techniques permettant de résoudre le problème de qualité de la découpe qu'il explique aux autres participants en les schématisant sur le tableau (l.99-119). Les solutions « *procédés* » présentées, le directeur technique propose une solution organisationnelle permettant de résoudre le problème de la perte de temps sur machine (l.120-139). Une des machines de l'entreprise est sous-utilisée et pourrait permettre

de préparer les essais (l.123-124). Ainsi, « *après qu'on ait éprouvé une solution une méthode sur une machine à part, on éprouve la méthode on dit « OK ça ça semble fonctionner » et on valide sur de la prod.* » (DT, l.133-134) ; « *Si on prend le temps de le préparer offline sur [...] une autre machine, derrière [...] on a les idées claire et puis on peut [...] essayer de préconiser une solution.* » (DT, l.137-139) De cette manière, les machines de production ne seraient pas mobilisées de manière excessive pour les essais ; elles seraient uniquement utilisées pour valider ou infirmer des méthodes. La préparation des essais « *offline* » permettrait de gagner du temps sur le passage des essais sur les machines de production, sur lesquelles il ne resterait que les derniers réglages à effectuer.

La décision de maintenir le procédé de production (lignes 141-163). Toutes les solutions proposées, le directeur financier demande à ce qu'une décision soit prise (l.142-143). Le responsable du bureau d'études souligne alors qu'« *il faut qu'on ait des traces de c'qu'on a fait aujourd'hui* » (RBE, l.147) : il faut que les solutions proposées et les essais effectués fassent l'objet d'un écrit qui permette de capitaliser les connaissances et de ne pas refaire les mêmes erreurs. Cette remarque semble passer inaperçue, le directeur financier demandant à nouveau, sans faire référence à cette réflexion, à ce qu'une décision soit prise : « *qu'est-ce qu'on fait ?* » (DAF, l.148). A cette question, seul le responsable des essais prend position et répond que les essais peuvent être arrêtés et la production se poursuivre de la même manière que les fois précédentes : « *on arrête de bricoler* » (RME, l.152), « *on reste comme ça* » (RME, l.154), « *on touche à rien* » (RME, l.158), bien que ça ne soit « *pas satisfaisant* » (*Ibid.*). Il suggère alors de passer les essais hors production (l.164).

Le nouveau désaccord du directeur commercial (lignes 166-174). La septième partie de la conversation montre à nouveau le désaccord du directeur commercial. Pour lui, il est évident que les essais doivent être poursuivis, cela fait partie de la culture et de l'identité d'Ondulem : « *C'est pas nous, c'est pas Ondulem ça. On va pas dire c'est moyen mais ça marche.* » (DCM, l.165). Il insiste en répétant à nouveau : « *C'est pas Ondulem* » (DCM, l.167). La recherche permanente de nouvelles solutions fait partie de la culture et de l'identité d'Ondulem, ainsi que de l'image qu'elle souhaite véhiculer auprès de ces clients. Le coût d'une réclamation d'un client relativement à une commande qui serait de moyenne qualité n'est pas seulement financier, il est aussi commercial, en termes d'image. Le directeur commercial insiste : « *il faut trouver une solution* » (DCM, l.174).

La décision de modifier les procédures d'essais (lignes 176-198). Finalement, les acteurs parviennent à se mettre d'accord sur une nouvelle procédure. La première étape consiste,

avant tout passage sur une machine de production, à « *faire un essai offline de la solution pour avancer sur la technologie* » (DAF, l.193-194). Ensuite, si la méthode semble appropriée, une commande d'essais est passée. Un essai est alors effectué « *avec une pose sur la machine de prod. pendant une heure pour valider* » que la méthode fonctionne bien sur machine de production (DT, l.196-198). Le point essentiel de cette nouvelle procédure réside dans le fait que, lorsqu'on ne sait pas exactement ce que l'on cherche, plutôt que de faire l'essai directement sur une commande-client ou de production, on passe une commande d'essais (l.180-182).

La conclusion : refaire le point dans une autre réunion (lignes 200-202). Le responsable du bureau d'études conclut en disant que cette discussion et les solutions organisationnelles et procédés qui en résultent seront revues lors d'un prochain comité de validation.

Cette conversation révèle la fonction innovationnelle du comité de direction, plus précisément du tour de table, de diverses manières. Tout d'abord, l'objet, qui réside dans **la recherche de solutions à la fois techniques et organisationnelles**, marquent le caractère innovant de la conversation. Ensuite, cette conversation, de même que la précédente, permet de **diffuser la culture de l'organisation** et de **sensibiliser les participants à l'importance de l'image** de l'entreprise (l.16, 165 et 167). Enfin, cette conversation montre qu'il existe **des liens entre les réunions** : les réunions précédentes soutiennent la discussion en servant de référence et les suivantes ouvrent un nouvel espace de discussion. D'une part, les autres réunions, dans ce cas les comités de validation, servent de référence et de justification à une décision, ici celle de ne pas modifier le procédé de fabrication du produit et de faire les essais directement sur la machine de production (l.1 et 121). D'autre part, le lien avec d'autres réunions permet de créer un nouvel espace pour rediscuter le problème et trouver de nouvelles solutions. Suite à cette conversation, si une solution organisationnelle a été adoptée, aucune solution technique n'a été trouvée. Les participants ont alors décidé de poursuivre les recherches de solutions en faisant le point avec les « experts » de l'entreprise en la matière – dans le cas présent les services bureau d'études, formes, essais et production – en les réunissant lors d'un nouveau comité de validation (l.202). Ainsi, comme nous allons le développer dans le point suivant (5.2.2.2.), les réunions, par leur enchaînement, structurent l'innovation.

Conclusion du point 5.2.2.1. Le comité de direction, lieu de discussions innovantes.

La présentation de ces deux conversations issues des tours de table lors de comités de direction restreint montre que, lors de ces réunions, les acteurs parlent d'innovation et *font* l'innovation en abordant des sujets traitant de produits, procédés ou procédures innovants, en informant et en cherchant de nouvelles solutions. Ainsi, le tour de table, au-delà de sa fonction instrumentale qui vise à transmettre des informations et de sa fonction rituelle, est un moment essentiel durant lequel émergent des discussions innovantes. Ces discussions sont favorisées d'une part par le nombre de participants et d'autre part par le mode de discussion « libre », chacun pouvant intervenir à tout moment pour demander des explications, apporter un complément d'information ou déclencher une discussion sur un point qu'il lui semble important de développer. Outre le traitement de sujet d'innovation, trois autres pratiques, visibles dans les conversations présentées, émergent : la première, que nous développerons dans le point suivant (5.2.2.2.), est relative à la construction de liens entre les différentes réunions qui structurent l'entreprise ; la seconde, expliquée dans le point (5.2.2.3.), repose sur la construction de l'identité organisationnelle à travers la construction de l'image de l'organisation et la diffusion de la culture de l'entreprise ; enfin, la troisième, comme nous l'explicitons dans le point (5.2.2.4.), est relative à l'humour.

5.2.2.2. *La construction de liens entre les réunions.*

MacIntosh, MacLean et Seidl (2008) dont nous avons développé les travaux précédemment (5.1.2.1.), soutiennent que, pour réussir l'introduction d'un changement stratégique, il est nécessaire que son élaboration se fasse au cours d'une série de réunions. De même, comme nous l'avons évoqué dans le chapitre 1, selon Jarzabkowski et Seidl (2006), le développement d'une alternative stratégique implique la construction de ponts avec d'autres épisodes. Jarzabkowski et Seidl (2006) étudient les caractéristiques spécifiques des réunions stratégiques, les différentes formes qu'elles prennent et leurs relations afin de comprendre comment ces réunions, en tant qu'épisodes stratégiques, peuvent impacter la stratégie organisationnelle. Comme nous l'avons précisé dans les chapitres 1 et 4, les alternatives visant à stabiliser ou déstabiliser la stratégie passent par trois étapes – l'émergence, le développement et la validation –, chacune d'elles se développant au cours d'une ou plusieurs réunions. Les auteurs indiquent que, dès lors qu'une proposition n'a pas été validée, la terminaison de l'épisode / de la réunion implique la **construction de ponts avec d'autres épisodes** ("*building bridges to other episodes*"). Jarzabkowski et Seidl (2006) identifient deux mécanismes permettant d'établir de tels liens : la constitution de **groupes de travail** ("*working groups*"), qui permettent le développement des propositions durant plusieurs réunions, et la **re-planification** ("*rescheduling*") de la discussion lors un autre épisode, qui consiste à reporter la décision jusqu'à l'obtention d'informations complémentaires et nécessaires.

Dans cette perspective, l'innovation se construirait au fil des réunions. Le comité de direction, en tant que réunion hebdomadaire faisant intervenir un grand nombre d'acteurs, offre une opportunité intéressante pour étudier les liens entre les réunions, d'autant plus qu'il est, à de nombreuses reprises, fait référence à d'autres réunions, que ces réunions soient passées ou à venir, déjà programmées ou à programmer. L'analyse détaillée du comité de direction fait apparaître trois manières de faire référence à d'autres réunions : l'annonce des réunions à venir (a), la programmation de réunions autour de sujets spécifiques (b) et la référence à des réunions passées (c). Chacun de ces types de référencement, en faisant appel aux mécanismes proposés par Jarzabkowski et Seidl (2006) – les groupes de travail et la re-planification –, permet d'établir des liens entre les réunions, que ce soit de manière implicite ou explicite, et de *faire* l'innovation.

a. L'annonce des réunions programmées.

Lors du comité de direction, les acteurs font souvent référence aux réunions déjà programmées, à venir. Les objectifs sont de deux ordres : pratique et sécurisant.

Premièrement, comme l'illustre la Conversation 3, le rappel des réunions programmées a une fonction pratique. Le rappel permet, outre de s'assurer que les participants n'ont pas oublié la réunion et qu'ils l'ont préparée, de vérifier qu'il n'y a pas d'erreur dans la date. En cas de désaccord sur la date de réunion, le comité de direction permet alors d'y remédier, la plupart des acteurs participant aux réunions programmées et régulières étant présents (chapitre 4).

**Conversation 3 - Le rappel des réunions à venir : la confusion sur la date de la réunion innovation.
CODIR élargi 18/12/2006.**

- DCM - On a une réunion innovation cette semaine. [RBE] t'es prêt ?
RBE - Ouais ouais.
DCM - Donc c'est mercredi
-
- 5 DT - Mercredi. Alors par contre c'est la réunion BA [barquettes] à suivre. Parce que je l'avais deux fois moi, j'l'avais le matin et l'après-midi. Donc c'est l'après-midi.
AD - Tu m'étonnes en me disant l'après-midi.
DT - Ah si tu veux moi je l'avais le matin et l'après-midi. C'est pour ça que
AD *s'adressant au RBE* - Regarde donc sur le planning s'il-te-plaît là.
- 10 DCM - C'est l'après-midi oui. Moi j'ai noté après-midi aussi.
DT - Moi j'ai noté matin et après-midi. Tu vois.
RBE (*regarde sur le planning affiché près de la porte de la salle de réunion du CODIR*) - C'est le matin ici.
DT - Je me demande si elle avait pas été déplacée de 9 à 11.
AD - Ah non on n'a pas déplacé une réunion innovation à 11h.
- 15 DT - De 9 à 11.
DG - Réunion innovation le matin. 9h.
DT - Voilà de 9h à 11h.
AD - Non c'est toujours 9h midi.
RBE - Tu l'as quoi tu l'as l'matin toi [DCM] ?
- 20 DCM - Moi j'ai noté l'après-midi.
RBE - Moi aussi.
DT - J'l'ai noté le matin.
-
- DG - Ça vous dérange si on le fait le matin ?
- 25 DCM - [?]
RME - Mais il y avait quand même l'histoire des BA qui étaient enchaînées et, avec [le commercial A].
DCM - Bah il y a la BA qui est enchaînée et surtout le lancement du projet barquette traiteur.
RME - Voilà. Donc on pourrait éventuellement faire une partie le matin et l'autre l'après-midi.

- DT - Non.
- 30 DG - Non non.
- DCM - Non c'est pas, c'est soit le matin soit l'après-midi.
- DT - Le matin c'est bien pour moi. L'après-midi j'ai [?] qu'arrive.
- AD - En principe la réunion innovation est toujours le matin.
- RBE - Oui.
- 35 DG - Ok. Vous pouvez essayer de voir si le matin c'est possible ?
- AD - Je vais revérifier sur le calendrier mais.
- DT - Moi j'avais bien noté le matin.
- DG - Ok.

La préparation de la réunion (lignes 1-3). Tout d'abord, le directeur commercial rappelle qu'il y a une réunion innovation et demande au responsable du bureau d'études s'il est « *prêt* », s'il a préparé la réunion (l.1). Le directeur commercial rappelle ensuite la date de la réunion (l.3). Les personnes qui doivent être présentes à la réunion – le directeur général, les directeurs commercial et technique et les responsables du bureau d'études et des essais dans le cas d'une réunion innovation – vérifient alors que la réunion est bien indiquée dans leur agenda.

La confusion sur l'horaire de la réunion (lignes 5-22). En vérifiant son agenda, le directeur technique constate que le même jour il y a une seconde réunion, une réunion « produit » (l.5). Par ailleurs, il a inscrit la réunion innovation à la fois le matin et l'après-midi. Il demande alors le moment exact de la réunion (l.6). S'ensuit une discussion autour de cette confusion, tous les participants n'ayant pas noté le même horaire : le directeur commercial et le responsable du bureau d'études ont tous deux noté la réunion l'après-midi (l.10, 20-21), tandis que l'assistante de direction – après avoir vérifié sur le planning de la salle de réunion qu'elle met à jour chaque semaine – et le directeur général l'ont notée le matin (l.12, 16).

La mise en accord sur l'horaire (lignes 24-38). Face à cette confusion, le directeur général, afin qu'une décision soit prise, demande si tout le monde est disponible pour faire la réunion le matin (l.24). Le responsable des essais, qui ne s'était jusqu'alors pas exprimé, souligne que placer la réunion innovation l'après-midi permettait d'« *enchaîner* » directement avec la réunion barquette (l.26). Le directeur commercial précise alors les raisons qui motivent cet enchaînement : « *le lancement du projet barquette traiteur* » (l.27). Ce projet concerne les deux réunions puisque, d'une part, en tant qu'innovation produit, il doit être discuté en réunion innovation et, d'autre part, afin de travailler sur sa commercialisation, sa discussion en réunion « produit »/barquette avec les commerciaux est nécessaire. Le responsable des essais propose alors de faire la réunion innovation en deux parties : « *une partie le matin et*

l'autre l'après-midi » (1.28), ce à quoi les directeurs général, commercial et technique s'opposent (1.29-30-31). Le directeur technique indique ensuite qu'il a une préférence pour faire la réunion le matin (1.32), ce qui convient au responsable du bureau d'études (1.34). Les acteurs s'étant exprimés sur leur préférence, le directeur général clôt la discussion en demandant à l'assistante de direction de vérifier sur le calendrier – calendrier informatisé sur lequel toutes les réunions auxquelles les personnes de l'entreprise doivent participer sont indiquées – que tous les acteurs sont bien disponibles pour faire la réunion le matin.

Cette conversation illustre la fonction pratique du rappel des réunions qui a permis non seulement de s'assurer que les participants avaient préparé la réunion, mais aussi de remédier à une confusion sur l'horaire de la réunion.

Deuxièmement, le rappel des réunions programmées à une fonction sécurisante : il rassure les acteurs sur l'avancement des projets et confirme la réception des informations nécessaires à l'avancement des projets. D'une part, le rappel des réunions confirme que les groupes de travail constitués autour de certains sujets spécifiques, tels la maîtrise du pliage (Extrait de conversation 2) ou l'écrasement des tranches (Extrait de conversation 3), poursuivent leurs travaux. D'autre part, le rappel des réunions invite à préciser les dates des réunions qui avaient été re-planifiées dans l'attente de nouvelles informations et rassure ainsi les acteurs sur l'avancement des projets, qu'ils s'agissent de projets concernant des produits ou des procédés, tels que la palettisation des produits alimentaires (Extrait de conversation 4) ou les difficultés autour de procédés de production (Extrait de conversation 5).

Encadré 50 - Le rappel des réunions lors des comités de direction permet de rassurer sur l'avancement des projets.

« Ok. Bon donc la semaine au niveau du programme. Demain CE. Réunion maîtrise pliage le 18 juillet. Réunion hygiène-sécurité le 19 juillet. Le 20 réunion achat papier le matin et innovation l'après-midi. 25 juillet DPCE. »

Extrait de conversation 2 - DG. Réunion du groupe de travail sur la maîtrise des pliages. CODIR restreint 17/07/2006.

« Réunion cette semaine avec des personnes de la production sur les écrasements des tranches sur le carton ondulé pour se placer sur les dossiers parfumerie où il y a des problèmes. »

Extrait de conversation 3 - RBE. Réunion du groupe de travail sur l'écrasement des tranches. CODIR restreint 04/09/2006.

« Palettisation [S.alim] on a une réunion cette semaine à 10 heures là jeudi. Donc on va faire le point là-dessus. »

Extrait de conversation 4 - DT. Re-planification d'une réunion sur la palettisation, après obtention de nouvelles informations. CODIR élargi 18/12/2006.

« Donc on va en parler en réunion [innovation] jeudi des problèmes. Il y avait du claquage. Hein je crois que l'ondulé est pas assez noble pour. Par rapport à ce qu'on a obtenu comme filet et contrepartie. »

Extrait de conversation 5 - Re-planification d'une discussion pour résoudre un problème technique. CODIR élargi 19/06/2006.

[La production d'un nouveau produit a donné lieu à des essais. Ces essais n'ayant pas été concluants, il a été décidé, lors d'une réunion précédente, de re-planifier une réunion afin d'en discuter plus en détail.]

Finalement, le rappel des réunions est un rappel de la nécessaire mobilisation de tous, du collectif, dans l'innovation et sa fabrique. Le comité de direction offre alors un espace de discussion privilégié en ce qu'il rassemble en même temps un grand nombre d'acteurs.

b. La programmation de réunions.

Comme nous l'avons précisé, selon Jarzabkowski et Seidl (2006), lorsqu'aucune solution n'est validée, afin de poursuivre les travaux stratégiques, la fin d'un épisode donne lieu soit à la constitution de groupe de travail, soit à la planification d'une nouvelle réunion. De la même manière, lors du comité de direction, lorsqu'une discussion autour d'un sujet spécifique ne peut être traitée en totalité, en raison soit d'un manque d'informations (Conversation 4), soit d'un manque de temps (Conversation 2), une autre réunion est organisée. Ainsi, comme nous le notions précédemment, la Conversation 2, qui évoquait le problème de découpe d'une commande, s'est achevée sur la décision de rediscuter ce problème en comité de validation (« *Bah on va, on va ressortir ça en comité de validation.* » RBE, 1.194). De même, la Conversation 4 rapporte la nécessité de « *reprogrammer une réunion pour le papier* » (RME, 1.1). Le client devait fournir davantage d'informations afin qu'Ondulem puisse chercher des solutions papier pour réaliser un nouveau produit. Le client n'ayant pas donné de nouvelles (1.2), la réunion doit être reportée. Cette conversation illustre ainsi la re-planification d'une réunion dans l'attente d'informations complémentaires.

Conversation 4 - La re-planification d'une réunion. CODIR restreint 04/09/2006.

RME - On doit reprogrammer une réunion pour le... papier
 DG - [S.off] on n'a pas d'nouvelles
 DCM - Bah [S.off] je sais pourquoi c'est volontaire. Ils peuvent plus là [S.off]
 [...] *DCM explique les raisons pour lesquelles le client n'a pas donné de nouvelles.*
 RME - J'en parle parce que on a dépensé beaucoup d'énergie là-dessus et puis on a
 DCM - C'est vrai.
 RME - on espérait concrétiser les choses et on avait mis au point
 DG - Non mais c'est bien c'est bien.

c. La référence à des réunions passées.

Par ailleurs, le comité de direction est l'occasion de faire le lien avec ce qui s'est dit précédemment dans d'autres réunions. Tout d'abord, la référence aux réunions passées permet de dresser un bilan de ces réunions et des projets qui les animent. En outre, la référence aux réunions passées permet aux personnes qui ne participaient pas à cette réunion d'être informées de son contenu et de ses conclusions et, ainsi, de faciliter la compréhension.

Ensuite, les réunions se tenant à des fréquences plus ou moins longues et le comité de direction se réunissant chaque semaine, la référence à ces réunions passées permet de relancer les projets si nécessaires : le comité de direction agit alors comme une « piqûre de rappel » (Encadré 51). Dans le premier extrait (Extrait de conversation 6), le directeur technique confirme au directeur général que les « *pistes* » d'amélioration proposées en réunion innovation planning sont en train d'être testées, que « *tout ça c'est enclenché* ». Dans le second extrait (Extrait de conversation 7), alors que le directeur technique propose de lancer un essai, le directeur commercial rappelle que tout a déjà été validé depuis six mois, « *depuis déjà trois réunions barquettes* » et qu'il est important que la production « *révise un peu le dossier* » car les commerciaux sont en train de vendre le produit en question.

Encadré 51 - La référence aux réunions passées pour relancer les projets.

DG - Réunion innovation planning il y avait plusieurs pistes. Codes.
 DT - Oui tout ça c'est enclenché.

Extrait de conversation 6- La référence à une réunion précédente permet de vérifier que le projet avance. CODIR élargi 18/12/2006.

DT - On lance un essai.

DG - Il faut en parler au fournisseur. Mettre [le responsable ISO 22000] sur le coup.

DCM - C'est depuis déjà trois réunions barquettes que c'est validé. [?]

DT - Il faut qu'on fasse un mail à [prénom] pour voir comment il avait. Y'a pas d'souci.

DCM - C'est ça que j'veux dire. Réviser un peu le dossier parce que euh, les commerciaux. Là j'ai vu typiquement là sur la [?] ça se dirige vers une barquette.

Extrait de conversation 7 - La référence à une réunion passée permet de relancer les projets. CODIR restreint 04/09/2006.

Enfin, la référence aux réunions passées permet de justifier certaines décisions et de clore la discussion. Dans la Conversation 5, l'assistante de direction suggère de créer une banque de photos référençant l'ensemble des produits créés par Ondulem (1.3-4). Elle ajoute qu'un classement doit être effectué (1.7). Le responsable du bureau d'études répond alors que le sujet a été discuté « *à la dernière réunion innovation* » (1.8) et qu'il a été décidé de mettre des « *clés d'entrées* » (1.10). Sa réponse amène ainsi la fin de la discussion. De la même manière, les extraits de conversations présentés dans l'Encadré 52 présente des références à des réunions passées qui permettent de clore la discussion en rappelant que la décision a déjà été prise et validée : « *on a vu ça en réunion* » (Extrait de conversation 8), « *justement on a fait un comité de validation spécial pour ça et donc [...]* » (Extrait de conversation 9).

Conversation 5 - La référence aux réunions passées pour informer des projets. CODIR élargi 24/07/2006.

AD - Donc ça [*l'appareil photo*] c'est une acquisition qui va avec le studio.

DG - Oui.

AD - et donc je lui ai dit [*au commercial chargé de choisir l'appareil*] qu'ensuite il faudrait créer une banque de données sur le répertoire commun qui soit accessible à tout le monde. Bon il m'a dit qu'ça existait déjà mais je pense qu'il faut un p'tit peu affiner

RBE - Ah oui oui oui

AD - donc j'lui en reparlerai mais il faut qu'il y ait un classement qui soit fait

RBE - On en a parlé à la dernière réunion innovation là effectivement

AD - D'accord

RBE - on a dit qu'il fallait qu'on mette des clés d'entrées quand même

Encadré 52 - La référence aux réunions passées pour justifier les décisions et clore la discussion.

DCM - Oui on ne va pas changer d'avis. Je crois que c'est bon.

DG - Je crois que c'est bon. C'est vu en réunion ça.

RME - Oui.

Extrait de conversation 8 - La référence à une précédente réunion permet de clore la discussion. CODIR élargi 19/06/2006.

DG - La question technique, comment on compte résoudre ce problème de collage ?

RME - Ah justement on a fait un comité de validation spécial pour ça et donc on va mettre une cannelure en micro, on pense que ça va être beaucoup mieux.

Extrait de conversation 9 - La référence à une précédente réunion permet de clore la discussion. CODIR restreint 04/09/2007.

Conclusion du point 5.2.2.2. Le comité de direction, lieu de méta-conversations.

Finalement, le comité de direction permet à la fois de créer des liens entre les réunions, afin d'approfondir certains sujets spécifiques, et de confirmer les liens existant entre l'ensemble des réunions. Cette pratique communicationnelle confère au comité de direction une place centrale dans l'organisation : il est l'axe autour duquel s'organisent les réunions. Par ailleurs, cette pratique rappelle la fonction innovationnelle, par la création de liens entre les réunions, et la fonction managériale, par la diffusion des liens existants, du comité de direction. Ainsi, le comité de direction est un espace de coordination de l'ensemble des dispositifs de l'entreprise : il est le lieu de méta-conversations.

Selon le modèle discursif développée par Taylor, « *l'organisation est une communauté de langage* » (Chanal, 2000, p.268) qui fonctionne suivant deux modalités : « *le texte (ce qui est dit) et la conversation (ce qui est accompli en le disant)* »¹ (Robichaud, Giroux et Taylor, 2004, p.621). Le texte, produit par le langage, est un artefact – oral ou écrit – (*Ibid.*), une « *représentation de l'organisation* » simplifiée et formalisée (Giroux et Taylor, 1995, p.489). La conversation, événement situé et interactif (Robichaud *et al.*, *op.cit.*), est « *l'activité langagière quotidienne des membres de l'organisation* » (Giroux et Taylor, *op.cit.*) ; elle « *réalise l'organisation* » (*Ibid.*, p.490). Selon ce modèle, le texte et la conversation sont en relation permanente : « *c'est à travers la conversation qu'est produit et réaffirmé le texte qui*

¹ ROBICHAUD, GIROUX & TAYLOR (2004, p.621): "[...] *text* (what is said) and *conversation* (what is accomplished in the saying)."

vient à sont tour contraindre et rendre possible la conversation » (*Ibid.* ; Giroux et Demers, 1998, p.27 ; Giroux, 1996, p.6). Giroux (*Ibid.*) précise qu'« il existe, entre les deux, une conversation réflexive dont l'objet est l'organisation » : la méta-conversation. Une méta-conversation est « une conversation sur la conversation » (Giroux et Taylor, 1995, p.490), « une conversation qui englobe, de manière réursive, une autre conversation »¹ (Robichaud et al., *op.cit.*). La méta-conversation permet, d'une part, par un processus de « textualisation » visant à généraliser et stabiliser l'organisation, de produire une représentation globale de l'organisation et, ainsi, de lui donner une identité et une finalité (Giroux et Demers, 1998, p.27). D'autre part, par un processus d'« opérationnalisation », la méta-conversation inscrit cette représentation dans le quotidien des acteurs (*Ibid.*, p.28). Dans cette perspective, selon Robichaud, Giroux et Taylor (2004, p.624), « la constitution de l'organisation apparaît dans la méta-conversation »². Appliqué à la fabrique de l'innovation, la méta-conversation est « le lieu où, par la communication, se constitue la stratégie » (Giroux et Demers, 1998, p.28), ici, l'innovation.

Finalement, le comité de direction est le lieu de méta-conversations qui, par la création de liens entre les différentes conversations qui composent l'organisation, construisent cette dernière. Le comité de direction rend visibles les processus d'innovation et participe, comme nous allons le développer ultérieurement, à la construction de l'identité organisationnelle.

¹ ROBICHAUD, GIROUX & TAYLOR (2004, p.621): "A *metaconversation* [...] is a conversation that embeds, recursively, another conversation."

² *Ibid.*, p.624: "The constitution of organization occurs in a metaconversation."

5.2.2.3. *La manifestation de l'identité, de la culture et l'image de l'organisation.*

La troisième pratique communicationnelle qui confère au comité de direction sa fonction innovationnelle réside dans sa capacité à construire l'identité organisationnelle.

L'identité organisationnelle se définit comme « *les croyances collectives que les individus partagent* » (Dutton & Penner, 1993, p.95) autour de ce qu'ils « *considèrent comme central, durable et unique ou distinctif au sein de leur organisation* » (Albert & Whetten, 1985, dans Dougherty, 1998, p.12 et Oliver & Roos, 2006, p.140), tels « *ses valeurs, sa culture, ses modalités de performance et ses produits* » (Elsbach & Kramer, 1996, dans Oliver & Roos, 2006, p.140). Plus simplement, l'identité organisationnelle est une description de l'organisation, de « *ce qu'elle est (valeurs, attributs, caractéristiques), ce qu'elle fait (métier, activités), ce qu'elle possède (ressources et capacités)* » (Giroux, 2001, p.17) qui se manifeste dans « *des textes, des artefacts ou des pratiques* » (*Ibid.*, p.7), notamment langagières. Par ailleurs, l'identité organisationnelle a un caractère dynamique en ce qu'elle se construit au fil des interactions avec l'environnement, à la fois interne et externe. Ainsi, l'identité organisationnelle « *est une construction sociale qui résulte d'interactions répétées avec les autres* »¹ (Gioia, Schultz et Corley, 2000, p.65), « *une création humaine constituée dans le langage* » (Giroux, 2001, p.7). Dans cette perspective, Kärreman et Alvesson (2001) identifient les réunions comme un moment privilégié qui permet de « *manifester, clarifier et solidifier les constructions de l'identité à travers les conversations* »² (p.59).

Durant les comités de direction, outre les conversations autour de sujets spécifiques, telles que celles présentées dans le premier point (5.2.2.1.), et les méta-conversations (5.2.2.2.), deux moments se révèlent particulièrement significatifs en termes de construction de l'identité de l'organisation dans et par la discussion : la présentation des résultats d'une part (a), l'élection de l'emballage du mois d'autre part (b).

¹ GIOIA, SCHULTZ & CORLEY (2000, p.65): "Identity [...] is a social construction, deriving from repeated interactions with others."

² KÄRREMAN & ALVESSON (2001, p.59): "The meeting is viewed as a vehicle for manifesting, clarifying and solidifying identity constructions through conversations."

a. **La présentation des résultats financiers et commerciaux, un outil au service de la diffusion de l'identité organisationnelle.**

La présentation des résultats financiers et commerciaux repose, comme nous l'avons précisé dans le chapitre 4, sur un monologue. Ce monologue semble être avant tout un rituel au service du management qui vise à tenir l'ensemble des membres du comité de direction au courant des résultats. L'étude approfondie de ces présentations dévoile néanmoins la part essentielle que jouent les résultats dans l'innovation dans la mesure où ils permettent de diffuser une certaine vision du marché, de la concurrence et de la place de l'organisation dans cet environnement à travers la description de son métier, son activité, ses ressources et capacités. La présentation des résultats, comme l'illustrent les quatre extraits ci-après, permet ainsi de diffuser et confirmer l'identité de l'organisation.

Extrait de conversation 10 - DG. La place d'Ondulem sur son marché et ses caractéristiques distinctives. CODIR élargi 19/06/2006.

« La conclusion c'est que le carton ondulé souffre en ce moment. Pour plusieurs raisons. Mais la principale étant que il y a une compression de marge qui est liée à l'augmentation des prix des matières premières et l'augmentation de l'énergie qui n'est pas encore totalement répercutée aux clients finaux. [...] Donc pas une situation très facile. Je pense que [le Groupe] n'est pas le seul groupe qui est dans cette situation. [Le groupe A] est dans le même cas. [Le groupe B] aussi. Mais enfin dans le carton ondulé on souffre. Surtout dans les groupes qui comme nous ont un besoin de remonter du cash pour rembourser une dette. [...] Bon sur les spécialités on s'en sort mieux parce qu'on est moins sensible évidemment à l'effet des matières puisque comme vous l'avez vu tout à l'heure notre *spread*, notre valeur ajoutée est beaucoup plus forte. On est à 60% alors qu'ils sont en gros à 40-45%. Et que nos papiers ne sont pas non plus des papiers qui ont subi les mêmes variations que des liners ou les krafts. »

- Dans l'Extrait de conversation 10, le directeur général fait un bilan de la situation du marché du carton ondulé. Il indique que le marché du carton ondulé « *souffre* », que « *ce n'est pas une situation très facile* » en raison de « *l'augmentation du prix des matières premières et de l'augmentation [du prix] de l'énergie* ». Il ajoute que tous les groupes, tous les acteurs du marché, subissent ces difficultés. Après avoir exposé la situation du marché, le directeur général précise la situation d'Ondulem : l'entreprise « *s'en sort mieux* » que les autres acteurs du marché grâce à son orientation stratégique vers les spécialités qui lui permet de concevoir des produits à forte valeur ajoutée et ainsi d'être moins dépendante du prix des matières premières.

Cet extrait illustre la manière dont la présentation des résultats construit l'identité de l'organisation en situant l'entreprise sur son marché, en définissant l'activité et le métier de l'entreprise : Ondulem fabrique des emballages en carton ondulé. En outre, au-delà de ce que fait l'organisation, cette présentation permet de définir une des caractéristiques distinctives d'Ondulem par rapport aux autres acteurs du marché : elle est une entreprise de spécialités.

Extrait de conversation 11 - DCM. La place d'Ondulem sur son marché, son activité et ses ressources. CODIR élargi 19/06/2006.

« Donc là c'est les produits par axes stratégiques. Donc le traditionnel est, tu l'as dit tout à l'heure [DAF], sur mai était pas mal. [...] Par contre, là, la part du contact alimentaire et on le verra mieux sur le tableau suivant ramené à 100%. Donc on voit que le contact alimentaire poursuit toujours dans un axe très important. Maintenant on est à 50% de vente de contact alimentaire sur Ondulem. Donc là on devient vraiment un axe stratégique. La parfumerie. Bon la parfumerie on va commencer là maintenant à sortir, la part va augmenter un peu je l'espère. Mais en parfumerie on sera toujours à peu près dans ces eaux-là. À mon avis jusqu'à la fin de l'année une variation j'imagine un peu positive. Offset seul. Bah là c'est pareil. On ne peut pas dire que ce soit une force d'Ondulem. L'offset seul. [...] Tous les gros marchés d'offset aujourd'hui nous n'y sommes pas. L'usine n'est pas armée pour suivre économiquement ce marché. On a testé, on a re-testé, on a ramé, on a re-coté, on a étudié dans tous les sens. Bah on n'est pas équipé comme [notre principal concurrent], sur les coûts de la concurrence. Donc à un moment donné il faut savoir aussi en tirer des conclusions. »

- Dans l'Extrait de conversation 11, le directeur commercial présente le détail de l'évolution des ventes pour chacun des axes stratégiques de l'organisation – traditionnel, alimentaire, parfumerie, *offset* seul. Après avoir évoqué le traditionnel qui « *était pas mal* », il insiste sur la très bonne évolution de l'axe alimentaire qui « *devient vraiment un axe stratégique* », un axe majeur, 50 % des ventes d'Ondulem étant réalisés sur ce segment. Ensuite, il présente les ventes en parfumerie qui devraient « *augmenter un peu* » sans pour autant connaître une très grande évolution. Enfin, le directeur commercial évoque l'axe *offset* seul qui, comme la parfumerie, n'est pas « *une force d'Ondulem* ». Ondulem n'est pas sur « *les gros marchés d'offset* » car les ressources de l'entreprises ne sont pas suffisantes pour qu'elle soit compétitive sur ce marché : « *l'usine n'est pas armée pour suivre économiquement ce marché* » ; Ondulem « *n'est pas équipée comme [son principal concurrent]* » et ne peut suivre « *les coûts de la concurrence* ».

Cet extrait met en lumière deux caractéristiques essentielles de l'identité de l'organisation et de sa stratégie d'innovation. Tout d'abord, la présentation de l'évolution des ventes met l'accent sur l'activité de l'entreprise en indiquant quelles sont les spécialités qui sont fortes, qui se vendent bien, et celles qui le sont moins. Ensuite, cette présentation permet au directeur commercial de mettre en évidence la place d'Ondulem sur son marché, non plus en insistant sur ce qu'elle est comme dans l'Extrait de conversation 10, mais sur ce qu'elle a, ou plutôt ce qu'elle n'a pas : Ondulem ne dispose pas des ressources nécessaires pour être économiquement compétitive face à ses concurrents.

« En caisse aussi [les prix sont stables]. Quand on sait ce qui se passe dans l'ondulé c'est remarquable. On a fait ce qu'il faut pour garder que les bons clients aussi. [...] L'alimentaire devient véritablement le segment le plus important de l'entreprise. [...] On voit que les deux segments sur lesquels on a appuyé pour développer l'entreprise et sur lesquels on compte encore dans les années qui viennent pour atteindre nos objectifs sont déjà bien partis en termes de croissance et à l'origine du retour à la rentabilité de l'entreprise. »

Extrait de conversation 12 - DCM. La légitimation de la réorientation stratégique vers les spécialités. CODIR élargi 24/07/2006.

« On sait pour quoi on travaille. Donc on ne découvre pas que [Q.alim] est le premier client de l'entreprise. Je pense que tout le monde le sait. Mais présenté comme ça ça fait un peu peur. Surtout quand on voit l'augmentation encore qu'il y a eu sur 2006, du 1^{er} janvier au 31 août. Donc là des progressions de ce niveau-là, il y a deux clients qui connaissent ça : c'est [Q.alim] et aussi le client [I.parf] avec le succès commercial des lancements qu'il y a eu ces derniers temps. Donc le top clients toujours assez régulier entre contact alimentaire et parfumerie. »

Extrait de conversation 13 - DCM. La légitimation de la réorientation stratégique vers les spécialités. CODIR élargi 18/09/2006.

- Les deux extraits ci-dessus (Extrait de conversation 12 et Extrait de conversation 13), comme le précédent, sont issus de la présentation des résultats commerciaux par le directeur commercial.

Dans l'Extrait de conversation 12, alors que le directeur commercial expose les résultats des ventes par axe stratégique, il fait référence au marché et note qu'il « *est remarquable* » d'avoir réussi à stabiliser les prix du traditionnel « *quand on sait ce qui se passe dans l'ondulé* ». Il ajoute que cette réussite est aussi le fruit d'un choix d'Ondulem qui « *a fait ce qu'il faut pour garder que les bons clients* ». Le directeur commercial fait ici référence à la

décision d'Ondulem, en 2003, de réorienter sa stratégie, d'une stratégie de volume à une stratégie de niche fondée sur l'innovation. A partir des années 2000, comme nous l'avons précisé dans le chapitre 3, le marché des caisses américaines, du traditionnel, était arrivé à saturation. A ce moment-là, Ondulem subissait des pertes importantes. Pour s'en sortir, deux solutions s'offraient à elle. La première consistait à adopter une stratégie de volume dans le traditionnel afin de réaliser des gains en termes de coûts. Etant données ses capacités de production, Ondulem a opté pour la seconde solution qui consistait à développer une stratégie de niche fondée sur l'innovation afin d'agir non plus sur les volumes, mais sur la différenciation. Le choix d'une telle orientation stratégique permettait de créer des produits à forte valeur ajoutée et ainsi de dégager une marge plus importante. La première étape de cette réorientation fut alors d'assainir le portefeuille-clients afin de ne conserver que les clients rentables pour l'entreprise ; Ondulem a alors perdu de nombreux clients qui avaient refusé la hausse des prix. Aujourd'hui, Ondulem vend des caisses américaines uniquement à quelques grands clients historiques. L'entreprise ne fait plus de volume et maintient des prix élevés par rapport au marché du traditionnel ; si les clients restent aujourd'hui, c'est parce qu'il existe un lien historique avec Ondulem. Ce lien est rompu dès lors que le client refuse une hausse de prix. Ce fonctionnement permet à Ondulem de conserver sa rentabilité sur un segment qui n'est plus son cœur de métier. La seconde étape de la réorientation vers une stratégie d'innovation fut de développer les spécialités, notamment le contact alimentaire et la cale de parfumerie. En 2006, trois ans après sa réorientation, *« les deux segments sur lesquels [l'entreprise s'est] appuyée pour [se] développer et sur lesquels [elle] compte encore dans les années qui viennent pour atteindre [ses] objectifs sont déjà bien partis en termes de croissance »*. Le directeur commercial précise en outre que le développement de ces spécialités est *« à l'origine du retour à la rentabilité de l'entreprise »*. En expliquant ainsi l'évolution des ventes, le directeur commercial légitime la stratégie d'innovation choisie par l'entreprise et confirme l'identité de l'entreprise. En outre, cette légitimation de l'innovation permet de mobiliser les acteurs et les incite à poursuivre dans cette voie : les efforts fournis en termes de recherches de nouvelles solutions produits ou procédés sont récompensés et l'entreprise est à nouveau rentable.

De même, dans l'Extrait de conversation 13, l'accent est mis sur la légitimité de l'innovation, non plus en référence au marché mais par rapport aux clients. En présentant les plus grands clients de l'entreprise en termes de part dans le chiffre d'affaires, le directeur commercial indique qu'*« on sait pourquoi on travaille »*. Comme il l'affirme à la fin de l'extrait, *« le top*

clients [est] toujours assez régulier entre contact alimentaire et parfumerie ». Par ces deux phrases, le directeur commercial légitime donc à nouveau la stratégie d'innovation choisie par l'entreprise, légitimant ainsi l'identité de l'entreprise, ce qu'elle est et ce qu'elle fait. Comme dans l'extrait précédent, la légitimation de l'innovation permet de mobiliser et motiver les acteurs à poursuivre dans cette voie. Si les clients des marchés de la parfumerie – parce qu'ils évoluent dans le secteur du luxe qui nécessite une qualité de produits irréprochable – et de l'alimentaire – parce que les normes en matières d'hygiène et de sécurité alimentaire sont rigides – sont particulièrement exigeants, ils sont aujourd'hui les premiers clients de l'entreprise. Ainsi, les efforts réalisés en termes d'innovation – produit, procédé et procédure – sont récompensés.

- *Conclusion du point a.*

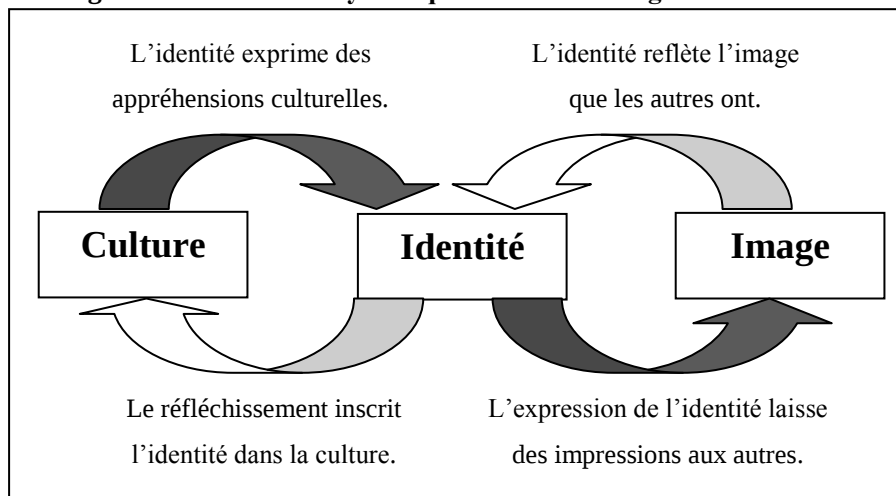
Finalement, la présentation des résultats financiers, au-delà d'une fonction instrumentale de transmission d'information, a une fonction innovationnelle dans la mesure où elle vise à diffuser et de légitimer l'identité de l'entreprise. Tout d'abord, cette présentation permet de situer l'entreprise sur son marché et ainsi de définir ce qu'elle fait : des emballages en carton ondulé. Ensuite, cette présentation, en faisant référence à la concurrence, participe à la définition de ce qu'a et n'a pas l'organisation : elle n'est pas suffisamment équipée industriellement pour faire face à la concurrence sur le marché de l'*offset* en termes de prix. Enfin, la présentation des résultats, tout comme les conversations autour de projets d'innovation (« *c'est pas mon esprit* », « *c'est pas nous, c'est pas Ondulem* », Conversation 2), aide à définir et légitimer ce qu'est l'entreprise : elle est une entreprise de spécialités, d'innovation.

b. L'élection de « l'emballage du mois » : la construction d'artefacts visibles de l'identité organisationnelle.

Au-delà de la diffusion de l'identité de l'organisation, le comité de direction permet de la construire. Comme nous l'avons déjà précisé, l'identité est un phénomène dynamique. Selon Hatch et Schultz (2002, p.991), l'identité, la culture et l'image d'une organisation sont des éléments inter-reliés, qui se construisent mutuellement à travers quatre processus : **le reflet**

(“*mirroring*”) – processus par lequel l’identité reflète l’image que les autres perçoivent –, **le réfléchissement** (“*reflecting*”) – processus par lequel l’identité est inscrite dans la culture –, **l’expression** (“*expressing*”) – processus par lequel l’identité exprime la culture – et **l’impression** (“*impressing*”) – processus par lequel les expressions de l’identité influencent la perception des autres. Les auteurs proposent alors un modèle dynamique de l’identité organisationnelle présenté dans la Figure 11.

Figure 11 - Le modèle dynamique de l’identité organisationnelle



Source : Hatch & Schultz (2002, p.995)

Tout d’abord, l’identité est déterminée en relation avec l’image que les autres ont de l’organisation. L’image est définie comme ce que les autres perçoivent de l’organisation. Elle peut être perçue ou projetée. L’image perçue (“*construed*”) se définit comme ce que les acteurs de l’organisation pensent que les autres perçoivent de leur organisation (Gioia, Schultz & Corley, 2000, p.65 selon la définition de Dutton & Dukerich, 1991). L’image projetée est celle que les acteurs de l’organisation souhaiteraient que les autres perçoivent (*Ibid.*, p.66 selon la définition de Whetten, Lewis & Mischel, 1992). Le **reflet** traduit l’influence de l’image perçue sur l’identité. Selon que les opinions ou réactions des autres sont bonnes ou mauvaises, l’image soit renforce et légitime l’identité de l’organisation, soit la déstabilise, ce qui implique alors que les membres de l’organisation revoient et reconstruisent leur propre identité (Hatch & Schultz, 2002, p.999 ; Gioia, Schultz & Corley, 2000, p.67).

Ensuite, par un processus de **réfléchissement**, l’image influence la culture de l’organisation. La culture est habituellement définie comme l’ensemble « *des valeurs, ou idéaux sociaux, et des croyances partagées par les membres d’une organisation [qui] se manifeste dans des*

dispositifs symboliques tels que les mythes, les rituels, les histoires, les légendes et/ou un langage spécialisé »¹ (Smircich, 1983, p.344). Hatch et Schultz (2002, p.997) précisent que les concepts d'identité et de culture « *sont inextricablement inter-reliés du fait qu'ils sont souvent utilisés pour se définir l'un l'autre* ». Selon eux, la distinction réside dans le fait que la culture est un ensemble dont les attributs sont davantage contextuels, tacites et émergents. En comparaison, l'identité apparaît davantage textuelle, explicite et instrumentale. Par le processus de réfléchissement, les individus inscrivent l'identité dans la culture de l'organisation, dans ses valeurs, ses normes et ses croyances. Ainsi, certains aspects de l'identité deviennent progressivement des artefacts et des symboles culturels inscrits dans la culture de l'entreprise (*Ibid.*, p.1000-1001).

En retour, cette dimension symbolique ou culturelle, en donnant du sens aux artefacts de l'identité, constitue l'organisation. Selon une vision symbolique de l'organisation, « *les artefacts culturels sont des moyens de communication symboliques puissants [qui] peuvent être utilisés pour construire l'engagement organisationnel, porter une philosophie de management, rationaliser et légitimer l'activité, motiver le personnel et faciliter la socialisation* »² (Smircich, 1983, p.345). Dans cette perspective, les symboles culturels deviennent des instruments qui guident et forment les comportements (Smircich, 1983 ; Feldman S., 1986). Finalement, à travers le processus d'**expression**, « *la culture et ses manifestations stabilisent la vie quotidienne des membres et donnent du sens à ce qu'ils font* »³ (Schein, 1988, p.9), construisant ainsi l'identité de l'organisation.

Enfin, *via* les processus d'expression (influence de la culture sur l'identité) et d'impression (influence de l'identité sur l'image), la culture organisationnelle influe sur l'image que les autres ont de l'organisation (Hatch et Schultz, 2002, p.996). Les membres de l'organisation projettent vers l'extérieur, en les communiquant, certains aspects de leur identité ; les membres de l'organisation créent l'image qu'ils souhaitent que les autres aient de leur organisation. Par ce processus d'**impression** de l'image projetée, ce que les autres pensent de l'organisation est influencé.

¹ SMIRCICH (1983, p.344): "[Culture] expresses the values or social ideals and the beliefs that organization members come to share. [These values or patterns of belief] are manifested by symbolic devices such as myths, rituals, stories, legends, and specialized language."

² *Ibid.*, p.345: "Cultural artifacts [...] are powerful symbolic means of communication. [They] can be used to build organizational commitment, convey a philosophy of management, rationalize and legitimate activity, motivate personnel, and facilitate socialization."

³ SCHEIN (1988, p.9): "Culture and its overt manifestations stabilize the daily life of members and provide meaning to what they do."

Dans le cas du comité de direction, trois pratiques communicationnelles participent à la construction de l'identité d'Ondulem en relation à la fois avec son environnement et sa culture. Outre les conversations traitant directement de sujets d'innovation et la présentation des résultats, pratiques précédemment évoquées, l'élection de l'« emballage du mois », à travers la diffusion et l'élaboration d'artefacts, contribue à la définition de l'identité de l'organisation.

Lors de chaque comité de direction élargi se déroule l'élection de l'« emballage du mois ». Deux conversations, retraçant les élections des emballages des mois de juin et octobre 2006 sont rapportées en annexe 6. L'élection de l'emballage du mois se déroule en deux temps : la présentation des emballages et le vote. Dans un premier temps, le responsable du bureau d'études présente les différents emballages qui ont été réalisés le mois précédent et les fait circuler autour de la table de manière à ce que chaque participant puisse examiner les emballages de près. Il insiste sur les caractéristiques de conception et de fabrication (Extrait de conversation 14, Extrait de conversation 16 et Extrait de conversation 17) de l'emballage ou encore sur la rareté de ce type d'emballage (Extrait de conversation 15) qui font que ce dernier est innovant et mérite de symboliser le savoir-faire de l'entreprise.

Encadré 53 - Exemples de présentation de produits pour l'élection de l'emballage du mois.

« Il y a le principe assez astucieux de... de comment de... d'élasticité du carton par pliage et qui permet de caler un flacon très difficile à caler sur le principe pour une cale euh... de c'type-là. Donc ça vient le maintenir suffisamment. »

**Extrait de conversation 14 - RBE. Emballage du mois de juin. CODIR élargi
24/07/2006 (lignes 58-60).**

« L'autre produit c'est le [PB.plié-collé]. C'est le fameux avec les problèmes. C'est quand même, c'est assez rare qu'on fasse des grands pliés-collés comme ça. Pour info le graphisme était développé par [la stagiaire du BE], au niveau de son contrat d'qualif donc c'est un produit sur lequel elle a quand même beaucoup bossé. »

**Extrait de conversation 15 - RBE. Emballage du mois de juin. CODIR élargi
24/07/2006 (lignes 63-66).**

« Euh sinon... j'veis vous remonter celui-ci que certains on p't-être vu qui est l'étui [Sh.parf]. Pas l'étui, le calage [Sh.parf] pardon. Donc il y a... avant l'été [Sh.parf] est v'nu nous voir en disant on veut lancer un concept très particulier d'emballage. Déjà [Sh.parf] ils ont toujours une forme particulière. Cette forme-là. Et ils voulaient un emballage euh troué. Où on puisse voir le produit à travers. Donc il fallait en même temps qu'on fasse un calage lui aussi avec des trous pour que de l'extérieur on puisse voir à travers à la fois l'étui et le calage le produit final. Donc c'était assez. Le challenge était assez fort quand même. Donc on a débouché sur des cales, des cales très particulières, qui ressemblent à des... à des trous. »

**Extrait de conversation 16 - RBE. Emballage du mois d'octobre. CODIR élargi
26/10/2006 (lignes 43-51).**

« C’qu’il faut savoir c’est qu’c’est quand même une vraie création du bureau d’études complète puisque le concept de départ de [LB.off] était relativement libre et il a dit je veux simplement une amélioration luxueuse de c’que j’ai. Donc on est parti sur ça et on a eu. Bah oui c’était libre. Dans le cadre de c’qu’il avait demandé. Donc voilà le fameux [LB.off]. »

Extrait de conversation 17 - RBE. Emballage du mois d’octobre. CODIR élargi 26/10/2006 (lignes 107-110).

Outre les emballages soumis au vote des participants, le responsable du bureau d’études présente, parce que « *c’est quand même intéressant de montrer des choses que les gens ont pas vues forcément* » (RBE, 24/07/2006, 1.4), les emballages qui ne peuvent être retenus soit parce que le client en a fait la demande expresse (Extrait de conversation 18), soit parce que le produit ne se vend pas bien chez le client (Extrait de conversation 19).

« Ça c’est le p’tit truc avec les mignonettes. Régis, parce que ça passe par [le fournisseur C], Régis souhaite pas qu’on communique dessus donc il m’a demandé de pas les intégrer. »

Extrait de conversation 18 - RBE. Emballage du mois de juin. CODIR élargi 24/07/2006 (lignes 4-8).

« Et puis le, mais le [parfum N] je le, je le, je peux pas le sortir pour l’instant, je peux pas le montrer, le lâcher ce mois-ci non plus. Le [parfum N] de chez [F.parf] avec la cale. Qui vient caler le flacon tout rond et l’étui euh, donc la fameuse corolle. Donc ça je pense que je pourrai le sortir le mois prochain. Pour l’instant j’peux pas trop le lâcher. Le lancement se passe pas très bien chez eux. Malheureusement. [...] C’est pas un lancement qui se passe très bien techniquement chez eux. Mais pour d’autres raisons que nous. »

Extrait de conversation 19 - RBE. Emballage du mois de juin. CODIR élargi 24/07/2006 (lignes 87-96).

Dans un second temps, le responsable du bureau d’études procède au vote qui s’effectue à main levée. Afin que toutes les spécialités de l’entreprise soient représentées dans les emballages du mois, il arrive qu’un vote soit influencé (Extrait de conversation 20). Ainsi, lors de l’élection de l’emballage du mois d’octobre, alors que le responsable du bureau d’études proposait au vote une cale de parfumerie, l’assistante de direction a fait remarquer qu’il y avait déjà beaucoup d’emballages du mois sur la parfumerie. Il a alors été convenu de ne pas proposer cette cale au vote et de la remonter lors de la prochaine élection.

RBE - Euh... Le [Sh.parf] avec les trous.

AD - Ah oui mais il faut pas qu'on ait trop de... trop d'emballages du mois qui soit sur la parfumerie. On en a beaucoup.

RBE - Euh ouais.

AD - C'est vrai qu'il est bien.

RBE - J'l'oublierai pas j'le remontrai.

DG - Oui celui-là il faut le ressortir.

AD - Oui.

RBE - D'accord.

Extrait de conversation 20 - RBE. Emballage du mois d'octobre. CODIR élargi 26/10/2006 (lignes 161-169).

Le produit élu à la majorité des votes exprimés fait ensuite l'objet de deux actions. D'une part il est exposé dans les deux salles de réunions de l'entreprise (la salle du comité de direction et celle des commerciaux) afin que les clients comme les membres d'Ondulem puissent le voir (Extrait de conversation 21). D'autre part, une fiche produit est rédigée. Elle est ensuite distribuée dans tous les services et présentée dans la salle des commerciaux à disposition des clients (Extrait de conversation 22).

RBE - Le [D] on peut même le mettre en bas.

DG - Non parce que c'est pas très visible. Si on pouvait l'avoir ici pour présenter aux clients.

RBE - D'accord. Ok.

DCM - Si tu veux le montrer aux clients ce s'ra là-bas. (faisant référence à la salle de réunion des commerciaux)

RBE - Ah oui.

DT - Ici aussi pour montrer. Pas au client.

Extrait de conversation 21 - Emballage du mois de juin. CODIR élargi 24/07/2006 (lignes 168-173).

DAF - Rappelle-moi, l'emballage du mois, les petites pages qu'on fait avec ça, partent où ?

[...]

RBE - C'est utilisé en interne, c'est pas distribué aux clients parce que [DCM] ne veut pas le faire.

DMC - J'men fous !

RBE - Non mais j'rigole non mais les clients, les commerciaux les utilisent. C'est-à-dire que les commerciaux en fait les utilisent pour se faire leur propres [?] donc je sais que [un commercial] les utilise régulièrement.

AD - Moi j'en reçois aussi. Tout un paquet euh j'en mets dans les, j'en distribue dans les différents services, et cetera et le reste je le mets dans un présentoir dans la salle expo.

DAF - Et pour les clients c'est juste accompagner par les commerciaux.

DCM - Voilà.

RHS - A discrétion des commerciaux.

DCM - A discrétion des commerciaux.

**Extrait de conversation 22 - Emballage du mois d'octobre. CODIR élargi 26/10/2006
(lignes 174-188).**

Finally, the election of the monthly packaging is a ritual, a routine, within the committee of direction which allows the construction of the organization's identity at once in relation with its image and with its culture. Following the dynamic model of construction of organizational identity of Hatch and Schultz (2002), the monthly packaging is an artifact of the culture of Ondulem which translates its value of permanent innovation; it expresses the culture of the company in its identity as an explicit object of innovation. Moreover, its election by the whole of participants in the extended direction committees, both the senior managers and the intermediate managers, allows mobilizing individuals around innovation and thus to construct collectively the identity of the organization. In addition, the drafting of a file on this packaging and its diffusion among the whole of the service is a « *moyen de communication symbolique puissant* », to take up the words of Smircich (1983, p.145), which allows to diffuse the culture and the identity of Ondulem which is an innovative company. Finally, the exhibition of the monthly packages on the shelves, not only in the meeting room of the committee of direction to which only the members of Ondulem have access, but also in those of the meetings of the commercial staff, allows to diffuse the identity of the organization among clients and external stakeholders of the organization and, thus, to create an image projected/wished. This projected image is reinforced by the product files which are at the disposal of external actors in the commercial staff and which are diffused among clients, actual and potential, « *à la discrétion des commerciaux* » (Extrait de conversation 22).

Conclusion du point 5.2.2.3. Le comité de direction, lieu de création d'artefacts de l'innovation.

The presentation of the results and the election of the monthly packaging are two communication practices which contribute to the construction of the organization's identity. More precisely, these communication practices create the conditions of the discussion

innovationnelle en favorisant la compréhension intersubjective de l'innovation, ce qui se traduit notamment dans et par la création d'artefacts. En outre, ces deux moments, bien qu'ils ne soient pas les seuls, sont marqués par le recours à un vocabulaire spécifique de la stratégie et de l'innovation. Pour ne citer que quelques exemples, le vocabulaire de la stratégie est notamment perceptible lors de la présentation des résultats par l'emploi des mots tels que : '*clients*', '*prix*', '*spécialités*', '*valeur ajoutée*', '*axes stratégiques*', '*produits*', '*vente*', '*force*', '*marché*', '*coûts*', '*concurrence*', '*l'ondulé*', '*segment*', '*objectifs*', '*croissance*', '*rentabilité*' (Extraits de conversation 9, 10 et 11). Le vocabulaire de l'innovation est quant à lui particulièrement visibles dans les conversations sur l'emballage du mois avec l'emploi de mots tels que '*conception*', '*graphisme*', '*création*', '*originale*', '*études*', '*concept*', '*design*' (Annexe 6). La liste est loin d'être exhaustive ; ces mots ne constituent qu'un échantillon du vocabulaire de la stratégie et de l'innovation utilisé par les acteurs dans le cadre du comité de direction et, plus largement, dans les réunions. Les mots symbolisent la stratégie d'innovation de l'organisation et sont inscrits le vocabulaire de l'ensemble des acteurs de l'organisation, dans la culture de l'entreprise. Ces mots sont l'innovation, la stratégie d'innovation de l'organisation, et le recours à ces mots est une pratique communicationnelle qui nourrit la fabrique de l'innovation.

5.2.2.4. *L'humour : symbole de la culture à Ondulem.*

La quatrième pratique facteur qui favorise l'innovation, en ce qu'elle soutient la légitimation de l'identité et de la culture organisationnelles, est l'humour. Selon Plester (2007, p.67), l'humour est un symbole de la culture de l'organisation dans la mesure où il « *reflète les valeurs et hypothèses organisationnelle* » (Barsoux, 1996, p.504). En outre, l'humour peut créer, transformer et renforcer la culture d'une organisation (Linstead, 1985), notamment à travers les valeurs de solidarité et de convivialité qu'il véhicule. Les rires durant les réunions permettent en effet de créer un esprit de solidarité et de coopération entre les acteurs qui va favoriser l'engagement des acteurs. En retour, l'engagement des acteurs va renforcer l'identité organisationnelle et la culture de l'organisation. Dans ce sens, l'humour est un symbole fort qui caractérise, en partie, la culture de l'organisation et, par là-même, son identité. La convivialité et l'humour, caractéristiques de l'ambiance et de la culture organisationnelle, se manifestent dans le quotidien de l'organisation lors de rencontres informelles mais aussi dans le cadre de réunions formelles. Ainsi, selon le responsable du bureau d'études, « *côté ambiance et tout ça dans les CODIR [...], ça se passe quand même dans une bonne entente* ». Cette bonne entente au sein des comités de direction, la convivialité, se vérifie notamment par le détournement de la conversation au profit du rire. Par ailleurs, lors des séminaires stratégiques, la soirée, qui suit la journée de travail, offre un moment privilégié de convivialité. Afin d'étudier plus en détails les caractéristiques de la convivialité et de l'humour à Ondulem, définissons tout d'abord l'humour.

L'humour, dont une des conséquences est souvent le rire, est, selon la définition du Petit Larousse (1992), une « *forme d'esprit qui cherche à mettre en valeur avec drôlerie le caractère ridicule, insolite ou absurde de certains aspects de la réalité, qui dissimule sous un air sérieux une raillerie caustique.* » L'humour vise, à travers l'utilisation de blagues, de gags, de mimiques, à amuser un public. L'humour repose aussi sur la capacité des autres à l'apprécier et à en rire. Selon Chapman et Foot (1976, dans Plester, 2007, p.45), l'humour peut être considéré comme un stimulus qui provoque le rire, une réponse en réaction à un stimulus ou une disposition qui permet de voir les choses selon une perspective humoristique. Ces trois considérations de l'humour sont étroitement liées les unes aux autres. Ainsi, Plester (2007, p.46), s'appuyant sur les travaux en psychologie de Godkewitsch (1976), définit de manière plus générale l'humour comme « *un processus initié par un stimulus (tel une blague)*

qui implique une réponse (telle le rire) indiquant du plaisir »¹. L'humour peut prendre deux formes : il peut être standardisé ou spontané. Alors que l'humour standardisé (affiche humoristique, histoire drôle) est peu dépendant du contexte discursif dans lequel il s'exerce, l'humour spontané suggère une relation étroite avec le contexte dans lequel il intervient (Barsoux, 1996, p.500). L'humour spontané reflète les relations sociales dans lesquelles il intervient : les plaisanteries « *ne s'expliquent souvent que grâce à tout un arrière-plan de relations sociales [...], les plaisanteries naissant d'une manière éparse, liées au climat plus qu'aux personnes* » (Frisch-Gauthier, 1961, p.303). Dans cette perspective, « *l'humour est un outil qui permet d'étudier les forces sociales dans une organisation* »² (Anthon, 2002, p.10). Etudier l'humour permet ainsi de mieux comprendre les mécanismes qui lient les acteurs les uns aux autres dans l'organisation. Enfin, selon la littérature, l'humour a diverses fonctions. Nous proposons de définir trois « grandes » fonctions de l'humour dans l'organisation qui regroupent les divers objectifs qu'il vise et qui feront l'objet des trois points suivants : l'humour comme mécanisme d'adaptation et de défense (a), l'humour comme outil de communication favorisant la cohésion organisationnelle (b), l'humour comme agent de changement (c). L'étude de ces fonctions de l'humour dans le cas d'Ondulem amènera, dans un quatrième point, à mettre en évidence la manière dont l'humour renforce la solidarité et participe à l'innovation (d).

a. L'humour : mécanisme d'adaptation et de défense.

L'humour est un mécanisme d'adaptation et de défense, une aide au stress (Frisch-Gauthier, 1961 ; Eisenhardt, Kahwajy & Bourgeois, 1997 ; Anthon, 2002). Outre ses vertus thérapeutiques, l'humour permet, face à des situations difficiles, stressantes ou inconnues, de prendre de la distance en replaçant ces situations dans un autre contexte dont le sens est contrôlé (Anthon, 2002). Par ailleurs, l'humour offre aux individus un espace de « *liberté par rapport aux normes et structures sociales* » dans lesquels ils se trouvent (Plester, 2007, p.50) et, ainsi, la possibilité de relâcher les tensions. De même, selon Frisch-Gauthier (1961, p.294), « *le rire est lié à une certaine liberté prise à l'égard [...] d'un souci ou d'un désagrément* ». Dans ce sens, l'humour intervient comme un mécanisme de défense face à ces situations et « *libère quelque peu d'une tension nerveuse trop forte* » (Ibid., p.295).

¹ PLESTER (2008, p.46): "Humour is a process initiated by a stimulus (such as a joke) resulting in a response (such as laughter) indicating pleasure (Godkewitsch, 1976)."

² ANTHON (2002, p.10): "Humour is a tool for studying the social forces in an organisation."

Dans le quotidien d'Ondulem, la convivialité se manifeste, notamment, durant les « *pauses café* » ou lorsque les acteurs « *se croise[nt]* ». Dans les moments difficiles, ces rencontres informelles durant lesquelles ils plaisantent, ont « *un délire pendant deux minutes* », bien que de courte durée, leur offre l'opportunité de souffler, de faire une pause dans leur travail et ainsi de repartir « *pour un tour* » en étant « *régénéré* » (RP. Extrait 143).

« Ce qui est intéressant c'est qu'on est peut être dans une grosse galère dans l'atelier et puis on se croise. On en voit un qui est dans une galère pas possible. Bah pendant deux minutes il va y avoir un délire on ne sait pas pourquoi mais il va y avoir un délire pendant deux minutes. Et puis après chacun repart dans son truc quoi. Mais rien que ça punaise ça te régénère et tu repars pour un tour c'est. »

Extrait 143 - RP. Sur l'importance de la convivialité dans le quotidien.

Ces instants, difficiles à saisir lorsqu'ils apparaissent lors de rencontres informelles, sont également présents lors des réunions formelles, telles les comités de direction. Si le comité de direction n'est pas une situation difficile ou stressante pour les individus, c'est une réunion qui dure plusieurs heures. Le rire est alors l'occasion, comme l'illustre la Conversation 6, de faire une pause avant de se concentrer à nouveau sur la discussion.

Conversation 6 - Lors des comités de direction, le rire apparaît comme un moyen de faire une pause avant de reprendre la discussion. CODIR élargi du 19/06/2006

- | | | |
|----|--------|--|
| | RI - | Autrement [le Groupe] France demande aussi maintenant un reporting quotidien de chiffres alors qui sont pas faciles avec notamment qui concerne des chiffres sur les commandes enregistrées, les m ² enregistrés, poids enregistrés ainsi que le facturés |
| | DT - | On leur envoie déjà ça. |
| 5 | RI - | tous les jours tous les jours tous les jours. Et... |
| | DG - | C'est le télex. |
| | RI - | Voilà c'est ça. |
| | DAF1 - | J'ai pas encore eu de réponse. |
| 10 | RI - | Alors bon j'ai... [DAF1] a envoyé un mail pour demander à quoi ça servirait et puis c'est pas simple du tout parce que compte tenu qu'il faut tenir compte des modifications et des suppressions de commandes tous les jours, j'avais proposé d'envoyer un chiffre donc en tenant compte du cumulé depuis le début du mois et en soustrayant ce qui a été envoyé la veille mais c'est sûr que quand on va changer de mois là, il va y avoir un petit truc. Et en plus comme on facture nous à J+2 par rapport à l'expédition, je ne peux pas envoyer aujourd'hui les données de facturation de |
| 15 | | vendredi puisque les factures n'ont pas été encore faites. Donc ça ferait encore un détail supplémentaire. |
| | DG - | Bon on attend la réponse. |
| | RI - | Pour l'instant voilà on attend. |
| | DG - | D'accord. |

- 20 DAF1 - Juste 30 secondes, je veux bien que vous regardez ce que c'est un télex **(DG rit)**
 DT - Fais nous rire !
 DAF1 - Parce que là ce sont **(rires)**
 DT - Ouh la !
- 25 DAF1 - Ça c'est [le Groupe] 2006.
 DG - Non c'est [le Groupe France].
 RI - France. France.
 DAF1 - Oui mais ils font partie de
 DT - Regarde toutes les étoiles sont alignées, c'est marrant. **(Rires)**
- 30 RBE - Je ne ferai pas plus de commentaires. **(Rires)**
 RO - Avant c'était le morse **(rires)**
 RHS - Bah je comprends pourquoi les commerciaux [du Groupe France] sont pas à l'informatique. **(Rires)** Si i' sont au télex encore ! **(Rires)** Je vous confirme la commande...
 DAF - Non mais ils nous demandent de s'adapter à ça. **(Rires)** Il faut bien comprendre. Ils nous demandent de faire des efforts d'interface pour s'adapter à ça.
- 35 RHS - Thomas on a trouvé un télex dans les archives avec [AD], on le jette pas alors. **(Rires)**
 RBE - On le garde !
 DG - Il faut l'offrir en cadeau à
 DT - Il faut demander [au responsable maintenance] qu'il réhabilite la machine télex. **(Rires)**
- 40 RHS - [La responsable achat] elle a été formée au télex ! **(Rires)**
- RI poursuit sur un nouveau sujet - Pour les charges machines et le suivi de l'intervention d'E.M. [...]

La Conversation 6 eut lieu lors du tour de table du comité de direction élargi du 19 juin 2006. La conversation porte sur une requête du Groupe qui demande à Ondulem d'envoyer chaque jour, par télex, un *reporting* concernant la production et la facturation (l.1-5). La responsable informatique souligne alors les difficultés rencontrées face à cette demande et ajoute que le directeur financier a envoyé un mail afin que le Groupe précise ses attentes (utilisation et utilité) quant à ce *reporting* avant de déterminer un mode de calcul automatique des chiffres à envoyer (l.9-16). Elle conclut en disant qu'aujourd'hui, ils attendent la réponse du Groupe.

Le directeur financier intervient alors et fait remarquer le caractère burlesque de la situation : « *je veux bien que vous regardez ce que c'est un télex* » (l.21). Il souligne en outre le paradoxe de la situation (l.34-35) : le Groupe demande la création d'interfaces informatiques (technologie moderne) pour être compatible avec le télex (technologie obsolète), ce qui semble insensé compte tenu des technologies existantes. Le rire est alors général et chaque participant au comité de direction y va de sa remarque pour souligner le comique de la situation (l.40).

Tout le monde ayant plaisanté et rit à ce propos, la responsable informatique reprend la parole et poursuit sur un nouveau sujet : la discussion redevient « sérieuse » (l.42).

Lors des comités de direction, comme nous le notions à propos de la Conversation 1 sur la brevetabilité d'un nouveau produit – lorsque le directeur technique dit, à la fin, qu'il faut breveter le produit avec des caractéristiques allant « *jusqu'au double double* » –, et comme l'illustre la Conversation 6, le rire apparaît à la fin de l'échange. Il permet alors de clore la conversation de manière détendue avant de replonger au cœur de la discussion, d'engager un nouveau sujet ; il est un moment de détente.

b. L'humour : instrument de communication favorisant la cohésion organisationnelle.

L'humour est également un instrument de communication. Selon Fine (1984, p.97 dans Hatch & Ehrlich, 1993, p.517), l'humour est « *une construction métaphorique, symbolique et paradoxale [...] capable de transmettre des messages puissants* »¹. Notamment, l'humour permet « *d'utiliser les sens précédemment implicites pour présenter un nouveau [sens] qui signifie à la fois plus et moins que ce qu'il exprime ouvertement* »² (Fine, 1984, p.93 dans Hatch & Ehrlich, 1993, p.517). L'utilisation de l'humour permet ainsi de faire passer des messages sérieux (Collinson, 2002) qui, dit d'une autre manière, pourraient être offensants voire « *inacceptables* » ; il permet au récepteur de « *garder la face* » (*Ibid.*, p.503 ; Eisenhardt et al., 1997, p.81). En outre, l'humour est un moyen de gérer les conflits interpersonnels (Eisenhardt et al., 1997), de « *réduire l'hostilité et de maintenir l'ordre social* » (Collinson, 1988, p.182). Dans ce sens, le recours à l'humour, qui permet de ne pas entrer directement en confrontation, « *ouvre la voie à une discussion plus ouverte, franche et constructive* »³ (Barsoux, 1996, p.501). Ainsi, selon Barsoux (p.502), l'humour favorise la cohésion entre les membres de l'organisation en permettant une « *discussion réelle* ».

¹ FINE (1984, p.97) in HATCH & EHRLICH (1993, p.517): "Humorous interaction is 'a metaphorical, symbolic, paradoxical construction... capable of conveying powerful messages'."

² FINE (1984, p.93) in HATCH & EHRLICH (1993, p.517): "Humour [...] using the meanings previously implicit to present a novel [meaning] which means more and less than what it overtly expresses."

³ BARSOUX (1996, p.501): "It paves the way for more open, frank and constructive discussion."

L'humour favorise la cohésion organisationnelle non seulement entre les employés mais également entre la direction et les employés. Au niveau des employés, Collinson (1988) et Frisch-Gauthier (1961), à travers leurs études, dans des usines, des relations au sein de groupes d'employés – respectivement de genre masculin et de genre féminin –, soutiennent que l'humour agit comme un mécanisme de résistance vis-à-vis de l'ennui du travail, du système de relations et de statuts organisationnels ainsi que du contrôle managérial, de l'autorité. Ces auteurs ajoutent que l'humour, à travers ce mécanisme de résistance, favorise l'émergence d'une « *solidarité collective* » (Collinson, 1988, p.197) entre les employés. En effet, « *rire ensemble suppose certaines attitudes communes et fait naître en même temps des liens affectifs* » (Frisch-Gauthier, 1961, p.301), favorisant la création d'un « *esprit collaboratif* » (Eisenhardt *et al.*, 1997, p.81). En outre, selon Anthon (2002, p.5), l'humour agit sur la motivation et la productivité dans la mesure où il favorise le bien-être des individus au travail. Au-delà de la cohésion entre les employés, Barsoux (1996, p.502) précise que l'humour, en encourageant la participation et la confiance, réduit les écarts entre la direction et les employés.

Cette fonction de l'humour fut notamment mise en évidence lors des séminaires stratégiques et, plus précisément, lors des soirées. Lors du premier séminaire stratégique auquel nous avons assisté (janvier 2007), comme le racontent les acteurs (Encadré 54), la soirée fut « *excellente* » (DCM. Extrait 144), l'ambiance « *était plutôt sympa* » (DT. Extrait 145), « *il y avait une bonne ambiance* » (RP. Extrait 146) : les participants se sont « *bien marrés* » (DCM. Extrait 144), « *ont tous fait les fous fous* » (*Ibid.*), ont « *passé de bons moments* » (DT. Extrait 145). Après le dîner, pour lequel était exigée une « tenue correcte », tous les participants se sont réunis dans le salon, à l'exception du directeur du Groupe France et du directeur général qui sont allés discuter dans une autre pièce. Tous les participants ont plaisanté et ri ensemble, chacun racontant des histoires, lançant des blagues, se moquant de soi et des autres. Au milieu de la soirée, le directeur financier, pianiste confirmé, a joué une sonate de Mozart donnant à la soirée un caractère plus calme, feutré. Ainsi, lors du premier séminaire stratégique, l'ambiance entre les acteurs était calme et détendue : conviviale.

Encadré 54 - La soirée du séminaire stratégique de janvier 2007 fut conviviale : extraits d'entretiens.

« On a passé une excellente soirée. On s'est bien marré, ils ont tous fait les fous fous là le groupe, et puis les gens se détendent, ils échangent, ils partagent euh. Après je crois qu'il s'en ressort toujours des liens un peu plus étroits entre les personnes. C'est important. »

Extrait 144 - DCM b. Sur la convivialité lors du séminaire stratégique.

« Le fait qu'on passe une soirée tous ensemble comme ça c'était un peu euh, bah j'ai trouvé ça bien. L'ambiance était quand même plutôt sympa, on a passé de bons moments. »

Extrait 145 - DT b. Sur la convivialité lors du séminaire stratégique.

« Et puis il y a un truc qui est flagrant. Enfin bon [le DG] était resté avec [le DG du Groupe France] là au... autrement il se serait fait chahuter je pense. On l'aurait, on était bien parti. On l'aurait chahuté. Mais pour dire qu'il y avait une bonne ambiance quoi. »

Extrait 146 - RP. Sur la convivialité lors du séminaire stratégique.

Lors du second séminaire stratégique auquel nous avons assisté (janvier 2008), l'ambiance fut aussi conviviale mais néanmoins différente car plus décontractée. Alors que lors du premier séminaire stratégique une tenue correcte avait été exigée pour le dîner et la soirée, lors du second, les participants, une fois terminée la journée de travail, ont changé de vêtements, remplaçant le costume par une tenue plus décontractée. En outre, la soirée s'est déroulée différemment, l'emplacement de l'hôtel permettant des activités nocturnes plus diverses. Alors qu'en 2007, l'hôtel était un château situé à la campagne, à l'écart de toute autre activité, en 2008, l'hôtel se situait à proximité du centre ville. Ainsi, après le dîner, tous les participants sont sortis. Après avoir pris un verre dans un premier bar, les acteurs se sont rendus dans un bar dansant où ils ont continué à discuter et plaisanter et où ils ont dansé. Le lendemain soir, les participants se sont rendus dans un bar différent de celui de la veille. Ensuite, alors que le directeur général était retourné à l'hôtel, les acteurs ont souhaité aller jouer au Casino. A l'entrée du Casino, une pièce d'identité fut exigée. Certains l'ayant laissée à l'hôtel, les participants ont décidé, afin de ne pas diviser le groupe, de faire ensemble autre chose. Ils sont alors retournés dans le bar dansant de la veille et ont à nouveau envahi la piste de danse.

Le déroulement de ces soirées, bien que différent de par les activités effectuées, fait émerger le caractère convivial qui règne au sein des participants. Outre la convivialité, ces soirées ont montré le caractère solidaire de l'équipe, notamment à travers l'exemple du Casino. Enfin, ces soirées, comme l'affirme les acteurs, sont un moyen de renforcer la cohésion organisationnelle dans la mesure où les participants « *partagent, échangent* » (DCM. Extrait 144) réduisant ainsi les éventuels écarts entre eux. En effet, ces soirées, selon le responsable de production (Extrait 147), permettent de « *resserrer les troupes* », de « *créer une équipe, souder une équipe* » en permettant aux individus, à travers des discussions plus détendues et libres de tout enjeu, de « *mieux se connaître* ».

« Et ça permet également de resserrer les troupes quoi. C'est-à-dire de mieux se connaître hein. Nous on se connaît sur le lieu du travail, le fait de se retrouver, d'avoir la facilité de se retrouver le soir et puis de discuter d'autre chose et de se chahuter mutuellement bon bah fait que on crée une équipe, on soude une équipe, on arrive à mieux se connaître, on a. »

Extrait 147 - RP. La convivialité des soirées lors des séminaires stratégiques renforce la cohésion organisationnelle.

Par ailleurs, en dehors des séminaires stratégiques, les dîners réguliers entre les membres de l'équipe de direction et leurs compagnes sont un mécanisme favorisant la cohésion au sein de l'entreprise, ces dîners favorisant en outre la rencontre des sphères privée et professionnelle dans lesquelles évoluent les individus. Enfin, ces dîners sont l'occasion de faire le lien entre le passé et le présent d'Ondulem les anciens membres de l'équipe dirigeante, partis à la retraite, étant présents avec leurs épouses.

c. L'humour : agent de changement.

L'humour est aussi un agent de changement, tant dans les phases de conception que de mise en œuvre. En ce qui concerne la conception du changement, l'humour favorise la créativité (Barsoux, 1996 ; Anthon, 2002 ; Plester, 2007, p.57 d'après Koestler, 1964 et Greenberg, 2005) et l'innovation (Barsoux, 1996 ; Rodrigues & Collinson, 1995). Selon Barsoux (1996, p.505), l'humour « *est l'essence de la pensée divergente* ». Dans ce sens, il encourage l'émergence de nouvelles idées, « *une pluralité de visions* » ; l'humour permet de sortir des schèmes de référence, d'explorer l'inconnu, favorisant ainsi la créativité et l'innovation. En outre, l'humour est le reflet du paradoxe de l'organisation (Hatch & Ehrlich, 1993 ; Barsoux, 1996). De ce fait, l'humour favorise le renouvellement organisationnel en créant un climat d'ouverture, réduisant par-là même les résistances au changement (Barsoux, 1996, p.505). Par ailleurs, en ce qui concerne la mise en œuvre du changement, l'humour est un outil permettant d'atteindre les objectifs (Collinson, 2002) dans la mesure où il facilite la communication. En outre, il aide à apprendre (Anthon, 2002, p.6) : en les impliquant émotionnellement, l'humour augmente l'intérêt et la capacité d'écoute des individus, ce qui facilite l'apprentissage.

Lors du comité de direction, la fonction créatrice de l'humour s'est notamment illustrée lors de la conversation sur le nettoyage des palettes rapportée ci-après (Conversation 7).

Conversation 7 - L'humour favorise la créativité : l'exemple des palettes plastiques. CODIR restreint du 04/09/2006.

- DCM - Dernière question : avons-nous réfléchi à une procédure que l'on peut communiquer à nos clients pour notre gestion de la propreté de nos palettes plastiques ?
- DAF - Quelle question est-ce que tu poses ?
- DCM - La même question que j'ai posé 3 fois.
- 5 DAF - Avons-nous réfléchi...
- DCM - Avons-nous trouvé une procédure qu'on peut envoyer chez un client, type [P.alim] qui nous la réclame, de comment on travaille dans nos procédures hygiène nos palettes plastiques qu'on nettoie bien...
- DAF - Pour la partie hygiène ?
- 10 DCM - Hygiène.
-
- DT - Le seul truc qu'on a trouvé pour l'instant c'est on fait un contrôle visuel et les palettes dégueulasses on les écarte mais c'est avec toute la fiabilité que peut avoir un contrôle visuel purement subjectif. Je vois, enfin je ne me vois pas acheter un. Alors après est-ce qu'on met en
- 15 place, est-ce qu'on met en place un système de nettoyage par une société extérieure.
- DCM - Oui. La question on l'avait déjà donné à [P.alim] depuis 3 mois et là il serait temps quand même qu'on trouve quelque chose.
- DT - J'ai pas trouvé de, j'ai pas trouvé de combin particulière. J'ai commencé à réfléchir un peu. J'ai pas trop...
- 20 [...]
- DT - Parce que le problème va se poser aussi pour nos palettes de rotation interne.
- DCM - Bah forcément.
- DT - Celles qu'on a en externe il va falloir se poser, elles sont noires donc tu vois moins quand elles sont sales. Mais c'est pas la raison. Il faut les...
- 25 **(Rires)**
- DCM - Nous avons traité nos palettes antitaches noires ! La tache ne se voit pas.
- DT - Non mais ça veut dire qu'il y a
-
- DAF - Aujourd'hui on les met sur la cour et la pluie nettoie.
- 30 DCM - Oui mais...
- DAF - En plus c'est vrai.
- DT - Oui mais la pluie. Oui mais la pluie nettoie sauf que tu rentres tous les stocks à l'air, tes palettes et tout. Enfin on est. Là on n'est pas bon du tout. D'une part il y a les nettoyages. Mais il y a aussi le stockage. Parce que si tu les nettoies pour les stocker sur le parking
- 35 DCM - Bien sûr.
- DT - il faut pas les nettoyer. Ça sert à rien de mettre de l'argent.
- DG - Oui.
- DCM - Il faut nettoyer au moment où tu vas t'en servir.
- DT - On va pas acheter une machine à laver les palettes on consomme.
- 40 DCM - Bien sûr mais si tu laves pas les palettes.

- DT - Oui mais on consomme rien en
- DCM - Une machine à laver les palettes
- [...]
- 45 DT - Donc on va avoir 2500 palettes. 2500 palettes qu'il faut peut-être laver une fois par trimestre euh. J'ai pas idée du tendanciel.
- DG - Oui. Oui peut-être.
- DT - Ça fait 10 000 palettes à laver sur l'année quoi. Voilà. Tu les fais pas au chiffon et au produit vitres, non ça c'est sûr.
- (Rires)**
- 50 [...]
- DT - Il y avait. Il y a des choses parce que. De toute manière si tu mets un système de nettoyage il faut récupérer la flotte, il faut retraiter l'eau enfin.
- [...]
- 55 DAF - Moi je vois. Pour l'instant je vois pas d'autres idées que contrôle visuel au début et quand la palette est sale, il faut la mettre à côté. C'est peut-être 10% des palettes qui sont sales où même moins qui sont sales. Les autres passent comme ça. Après on va avoir une pile de sales et on va mettre ça, quelqu'un va les nettoyer.
- [...]
- 60 DT - Moi j'ai pas trouvé d'autres solution non plus.
- DAF - L'autre solution c'est
- DT - D'autre solution simple.
- DG - Si l'alternative c'est de faire ça de manière systématique et de s'équiper d'une laveuse 40 à 50 palettes jour.
- 65 DT - Une machine à laver
- DG - Voilà.
- DT - Une machine à laver les palettes. Le problème c'est que
- DAF - Oui mais celle de derrière tu les laves quand ? Tu peux pas laver avant la production parce que
- DG - 40 à 50 palettes jour.
- 70 DAF - Mais après, quel, comment tu les sèches ?
- DG - Au moment de la production.
- DT - Pour que ça sèche mais tu prends une laveuse sécheuse. Mais le problème c'est qu'il faut quelqu'un qui mette la palette d'un côté et qui refasse la pile dehors.
- DG - Oui. oui. Avec un moyen de manutention parce que ça pèse une tonne.
- 75 DT - Un [?], et cetera, et cetera, tu vois un peu le
- DAF - Il faut quelqu'un dans l'usine qui fait que ça.
- DG - Qui ne fait que ça.
- DCM - Sur une remorque.
- DT - Ah moins de mettre P. M. mais...
- 80 **(Rires)**
- DG - Il va maigrir.
- DT - Non mais c'est pas. J'ai pas trouvé de solution industrielle je dirais si tu veux qui vienne comme ça : « ah bah tiens c'est comme ça qu'il faut faire. »

85	DG - <u>C'est effectivement ou contrôle visuel ou contrôle systématique.</u>
	DT - <u>Ou après c'est tu dis Ok j'ai un mec qui vient, j'ai un mec qui vient une fois toutes les semaines et puis il me lave les palettes plastiques qui sont là.</u>
	DG - Ah non. Mais là tu laves beaucoup trop.
90	DT - Ah bah qu'il vient une fois tous les 15 jours alors. Donc. <u>Mais par contre il faut qu'on stocke au propre.</u>
	RBE - Ah bah oui. Si tu viens de laver tes palettes et que t'as une volée de moineaux par dessus c'est fini.
	DT - Quelque part <u>il faut qu'on fasse un petit truc avec un toit.</u>
95	DAF - Mais c'est quoi qui gêne. C'est la poussière, c'est la
	DT - C'est tout.
	DAF - Est-ce que c'est une histoire des bactéries ou des choses comme ça.
	DT - Les bactéries non. Parce que normalement le plastique c'est
	DAF - Normalement on peut pas les mettre dans une micro-ondes qui va être traité
100	DT - Sur les bactéries non parce que le plastique normalement dessus, c'est réputé pour être très propre. Mais c'est les salissures, c'est des insectes, c'est des oiseaux, c'est la poussière de dehors.
	DAF - <u>Sinon tu mets au micro-ondes. Pendant deux minutes et puis.</u>
	RBE - Ionisé comme on avait
	DG - Ouais c'est ça <u>tu fais un tunnel avec des murs de 50 cm d'épaisseur environ. C'est gratuit.</u>
	(Rires)
105	DT - Non mais ça c'est, en plus ça t'enlève pas la poussière. Ni les taches.
	DAF - Non mais tu résous le problème d'hygiène.
	DT - Ni les cacas d'oiseaux
	DAF - Oui mais ça
	DT - T'as un caca d'oiseau sain.
110	(Rires)
	DT - Ça fait cher pour nettoyer de la poussière.
	DG - Oui.
115	DCM - <u>En tout cas il serait bien d'avoir quelque chose qui, bah qui sorte qu'on puisse communiquer.</u>
	DG - Il faut peut-être que [le responsable ISO 22 000] réfléchisse à quelque chose d'écrit là.
	DT - Oui à voir avec [RHS] aussi.
	DCM - On répond à une question des clients alors je ne vois pas pourquoi un auditeur 22 000 ne se poserait pas la question.
	DG - Oui.
120	DCM - <u>Moi je sais que ça fait déjà 3 mois, 4 mois que les questions sont posées donc ce serait peut-être bien quand même d'y répondre.</u>
	[...]
	DCM - <u>Il faut qu'on apporte une réponse. Et si cette réponse c'est contrôle visuel et nettoyage des palettes sales, mais qu'on apporte cette réponse. Puisque c'est la vérité. Mais qu'on ne dise pas rien.</u>
125	DG - <u>Oui oui. Il faut écrire quelque chose. Une procédure. D'accord.</u>

La Conversation 7 se déroule lors d'un comité de direction restreint auquel participent le directeur général, les directeurs commercial, technique et financier ainsi que les responsables bureau d'études et comptabilité. La conversation porte sur le nettoyage des palettes plastiques qui servent notamment à entreposer les emballages alimentaires et pour lesquels les normes d'hygiène sont strictes. Cette conversation peut être décomposée en sept parties.

Introduction du sujet (lignes 1-10). Tout d'abord, le directeur commercial introduit le sujet. Il demande aux autres participants s'ils ont « *réfléchi à une procédure [qui puisse être] communiquer [aux] clients pour [la] gestion de la propreté [des] palettes plastiques* » (DCM. 1.1-2) afin de répondre aux exigences en termes d'hygiène. Il rappelle en outre que cela fait trois mois qu'il relance le sujet – il avait déjà abordé ce thème lors de précédents comités de direction – et que, pour le moment, aucune procédure n'a été écrite (1.16).

Première proposition : faire un contrôle visuel (lignes 12-27). Le directeur technique répond que, pour l'instant, la seule solution qu'il ait trouvée est celle du contrôle visuel (1.12) : lorsqu'une palette est sale, elle est mise à l'écart pour être nettoyée. Il répète que, pour le moment, « *il n'a pas trouvé de combin' particulière* » (DT. 1.19) qui permette de faire autrement. Il souligne par ailleurs que la question se pose tant pour les palettes internes que pour les palettes externes bien que ces dernières soient noires et que, de ce fait, les taches se voient moins. Le directeur commercial ajoute sur le ton de la plaisanterie que ce sont des « *palettes antitache noires* » et que « *la tache ne se voit pas* » (DCM. 1.26).

Deuxième proposition : faire un contrôle systématique (lignes 29-53). Le directeur financier propose de dire aux clients que les palettes, stockées à l'extérieur, sont nettoyées par la pluie (1.29). Le directeur technique souligne qu'au-delà du problème de nettoyage, il existe un problème de stockage : il ne faut pas stocker les palettes à l'air libre une fois nettoyées sous peine qu'elles soient à nouveau sales (1.32-34). Le directeur commercial précise qu'il faut donc nettoyer chaque palette au moment de s'en servir (1.38). Le directeur technique répond qu'ils ne vont pas « *acheter une machine à laver les palettes* » afin que ces dernières soient nettoyées systématiquement au moment de servir (1.39), d'autant plus que « *si tu mets un système de nettoyage il faut récupérer la flotte, il faut retraiter l'eau* » (1.51-52), ce qui rend cette solution complexe et inadéquate. Néanmoins, le directeur technique reconnaît sur le ton de l'humour qu'il y a beaucoup de palettes à nettoyer et qu'il n'est pas possible de le « *faire au chiffon et produit à vitres* » (1.47-48).

Deux solutions possibles : faire un contrôle visuel ou faire un contrôle systématique (lignes 55-84). Les participants mettent alors les deux propositions dans la balance, discutant de la

faisabilité de chacune d'elles. Le directeur financier revient tout d'abord sur la première solution, le contrôle visuel, qu'il considère, de même que le directeur technique, comme la seule acceptable (1.55-62). Le directeur général répond ensuite que l'alternative serait d'acheter une machine à laver les palettes (1.63-64). Le directeur financier souligne qu'il existe alors un problème de séchage, les palettes ne pouvant être remise dans le circuit de production si elles sont encore humides : le carton risquerait de se déformer (1.70). Le directeur technique répond qu'il suffit d'acheter une « *laveuse sècheuse* ». Il précise qu'il reste néanmoins le problème de la manutention, une telle machine nécessitant que quelqu'un mette les palettes dans la machine et refasse une pile à la sortie (1.72-73). Le directeur général ajoute qu'étant donné le poids des palettes, il faudrait investir dans un « *moyen de manutention* » (1.74), dans du matériel. Par ailleurs, selon le directeur financier, cela ajouterait une personne dans la mesure où « *il faudrait quelqu'un dans l'usine qui ne fait que ça* » (1.76). Le directeur technique désigne alors une personne, dont l'évocation fait rire l'ensemble des participants, cette personne étant, si l'on se réfère aux propos du directeur général (1.81), en surpoids. Après cet épisode de rires, le directeur technique revient dans le vif du sujet et insiste en disant qu'il « *n'a pas trouvé de solution industrielle* » (1.82), ce que confirme le directeur général qui précise que la solution réside effectivement soit dans le contrôle visuel, soit dans le contrôle systématique (1.84).

Troisième proposition : faire laver le stock en rotation par une société extérieure (lignes 86-92). Le directeur technique suggère une troisième solution qui consiste à faire laver le stock en rotation par une société extérieure chaque semaine ou tous les quinze jours. Il précise que, dans ce cas-là, le problème du stockage des palettes demeure. Il n'est pas possible de stocker les palettes propres à l'air libre sous peine qu'elles soient tachées avant même d'avoir été réutilisées : il faut alors construire « *un petit truc avec un toit* » (DT. 1.92).

Quatrième proposition : passer les palettes au micro-ondes (lignes 94-112). Le directeur financier demande alors au directeur technique ce qui le gêne dans le fait de laisser les palettes dehors (1.94). Le directeur technique répond que, plus que les bactéries, ce sont les salissures d'oiseaux, les insectes et la poussière qui lui pose problème (99-100). Le directeur financier réplique sur le ton de la plaisanterie que, si ce sont les bactéries, il suffit de passer les palettes « *au micro-ondes pendant deux minutes* » (DAF. 1.101). Le directeur général répond alors que « *c'est gratuit* » : il suffit de faire « *un tunnel avec des murs de 50 cm d'épaisseur environ* » (DG. 1.103). Cette proposition, en dépit de son caractère insolite, a le mérite de faire rire tous les participants.

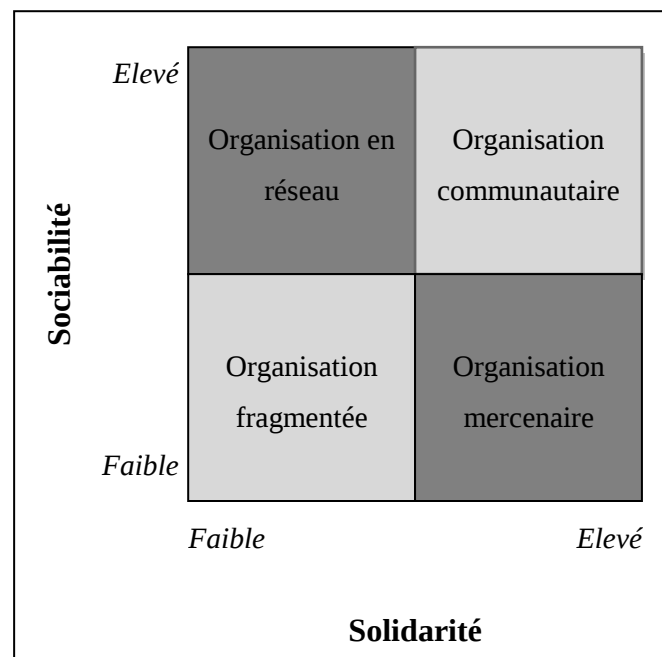
Conclusion : écrire une procédure (lignes 114-125). Après cet épisode de rires, le directeur commercial rappelle l'objectif de la conversation. Il insiste sur le fait qu'il faut écrire une procédure, non seulement pour les clients, mais aussi pour être en conformité avec la norme ISO 22 000 , rappelant à nouveau que cela « *fait déjà 3 mois, 4 mois, que les questions sont posées donc [qu'il] serait peut-être bien d'y répondre* » (DCM. 1.120-121). Il conclut en disant qu'il « *faut apporte[r] une réponse* » (DCM. 1.123), même si cette réponse consiste à dire que les palettes sales sont nettoyées suite à un contrôle visuel, c'est-à-dire subjectif. Le directeur général clôt la discussion en acquiesçant et en confirmant qu'« *il faut écrire quelque chose, une procédure* » (DG. 1.125).

Cette conversation montre qu'au cours d'une discussion sérieuse, des propositions peuvent émerger à travers l'humour. Certes, dans cet exemple, les propositions à caractère humoristiques évoquées se révèlent infaisables et sont extrêmement insolites – telle l'idée d'utiliser un micro-ondes géant pour nettoyer les palettes. Il n'en demeure pas moins que l'humour favorise la créativité en encourageant les individus à penser au-delà de ce qui est réalisable, raisonnable, rationnel. L'humour permet de laisser libre cours aux idées, même les plus insolites, et favorise ainsi l'innovation.

d. Solidarité et convivialité : deux valeurs au service de l'innovation.

Goffee et Jones (1996) définissent quatre types de culture organisationnelle selon que les degrés de sociabilité et de solidarité sont faibles ou élevés. La sociabilité est définie par les auteurs comme « *une mesure de l'amitié sincère entre les membres d'une communauté [...], la mesure des relations émotionnelles et non instrumentales entre des individus qui se considèrent comme amis* »¹ (*Ibid.*, p.134). Goffee et Jones précisent que la sociabilité, dont le rire est la marque, se produit souvent naturellement. La solidarité mesure quant à elle « *la capacité d'une communauté à poursuivre rapidement et efficacement des objectifs partagés, indépendamment des liens personnels* »² (*Ibid.*). Contrairement à la sociabilité, la solidarité, bien qu'elle puisse se produire naturellement, trouve sa source non pas dans la sphère affective mais dans la sphère cognitive, les relations entre les individus étant fondées sur la réalisation de tâches courantes, d'intérêts mutuels ou d'objectifs partagés de manière à ce que l'ensemble des parties prenantes en tire un bénéfice (*Ibid.*, p.135).

Figure 12 - Typologie des cultures organisationnelles : « deux dimensions, quatre cultures ».



Source : GOFFEE & JONES, 1996, p.134.

¹ GOFFEE & JONES (1996, p.134): “*Sociability* is a measure of sincere friendliness among members of a community. [...] It is the measure of emotional, noninstrumental relations among individuals who regard one another as friends.”

² *Ibid.*: “*Solidarity* is a measure of a community’s ability to pursue shared objectives quickly and effectively, regardless of personal ties.”

Selon Goffee et Jones (1996), les quatre types de culture sont caractéristiques d'un type d'organisation – en réseau, fragmentée, mercenaire ou communautaire – dans lequel la culture prend place (Figure 12). Les auteurs précisent qu'« aucune de ces cultures n'est 'la meilleure' » (*Ibid.*, p.134) ; le type de culture dépend de l'environnement dans lequel évolue l'organisation. Ainsi, les auteurs suggèrent que, pour les organisations en réseau, la culture appropriée repose sur un degré élevé de sociabilité et un faible degré de solidarité. La solidarité ne nécessite pas d'être forte entre les acteurs dans la mesure où les stratégies sont définies à long terme et où l'environnement, relativement stable, ne nécessite pas de répondre rapidement à des opportunités ou menaces. En revanche, un haut degré de sociabilité est nécessaire afin de favoriser la créativité et l'engagement. Au contraire, les organisations mercenaires évoluent dans un environnement changeant dans lequel des réponses rapides sont nécessaires. Afin de répondre rapidement aux évolutions de l'environnement, les organisations mercenaires ne vont pas chercher à atteindre un consensus mais imposer des objectifs clairs et mesurables. La culture d'une telle organisation repose alors sur un faible degré de sociabilité et un degré élevé de solidarité. Le troisième type d'organisation est l'organisation fragmentée. Ces organisations, qui regroupent typiquement les organisations professionnelles, telles les entreprises de conseil – dans lesquelles les individus sont peu supervisés, autonomes – ou les organisations virtuelles – où les individus sont connectés électroniquement et non physiquement –, se caractérisent par des degrés faibles de sociabilité et de solidarité, le travail dépendant de l'individu et non de l'organisation. Enfin, à l'opposé des organisations fragmentées, les organisations communautaires, telles les *start-up*, nécessitent une forte collaboration entre fonctions et unités afin de dégager des synergies entre les unités et saisir les opportunités qui favoriseront la croissance et l'apprentissage. Ces organisations évoluent le plus souvent dans des secteurs dynamiques et complexes qui reposent sur l'innovation. Dans cette perspective, ces organisations développent une culture fondée sur des degrés élevés de sociabilité et de solidarité.

Suivant cette typologie, Ondulem, qui évolue dans un environnement changeant qui nécessite que l'entreprise soit réactive afin de saisir les opportunités d'un marché à la recherche de produits innovants et complexes, est une organisation communautaire. Dans ce cadre, en termes d'innovation, Ondulem tirerait et tire avantage d'une culture fondée sur la sociabilité et la solidarité. En effet, solidarité et convivialité sont au cœur de la culture d'Ondulem. En outre, ces deux valeurs s'encouragent l'une l'autre. D'une part, la convivialité, comme nous

l'avons observé précédemment, encourage la solidarité dans la mesure où elle favorise la communication entre les acteurs et la cohésion. D'autre part, la solidarité, comme nous allons maintenant l'étudier, participe à la bonne entente entre les individus et ainsi à la sociabilité.

La solidarité et la coopération entre les membres de l'organisation sont, selon les acteurs, un ensemble de valeurs caractéristique de l'ambiance au sein d'Ondulem. Après le difficile passage du début des années 2000, « *tout s'est remis d'aplomb* » (DCM. Extrait 148). Aujourd'hui, « *il y a une confiance qui règne* » (RP. Extrait 149) et « *les gens travaillent main dans la main* » (DCM. Extrait 148). De ce fait, « *l'entreprise est solide parce qu'elle est soudée et les gens sont soudés* » (Ibid.), « *interservices [les gens] s'entend[ent] super bien* » (RP. Extrait 149).

Encadré 55 - La solidarité au sein d'Ondulem.

« Là on est rentré dans un bon cycle parce que tout s'est remis d'aplomb, les gens travaillent main dans la main, l'énergie est souvent utilisée à de bonnes fins donc euh j'ai des fins constructives pour l'entreprise soit sur les ventes, soit sur la productivité, soit sur la qualité, on se perd pas dans des discussions qui n'en finissent plus sur des sujets où finalement tout le monde tire la couverture à soi, la politique des guichets qu'on connaissait à Ondulem c'est terminé. [...] Je dirais que l'entreprise là était repartie sur des bonnes, sur des bonnes pistes, des bonnes voies, qui font qu'aujourd'hui, même avec son départ, l'entreprise est solide. Elle est solide parce qu'elle est soudée et les gens sont soudés. »

Extrait 148 - DCM c. Sur la solidarité au sein d'Ondulem.

« Et puis là on a pu remarquer aussi qu'il y avait, ce qui est intéressant chez Ondulem c'est que interservices on s'entend super bien. Et ça je trouve que c'est une force non négligeable, c'est. Tu vois bureau d'études, technique, maintenance, commercial, punaise, il y a une confiance qui règne maintenant que il y avait pas il y a cinq ans, cinq-six ans y'avait pas. Tout le monde était méfiant envers l'autre. Il n'y avait pas cette **dynamique**. [...] C'est vraiment le, la bonne entente quoi. »

Extrait 149 - RP. Sur la solidarité au sein d'Ondulem.

La solidarité représente une caractéristique importante de l'ambiance au sein de l'organisation qui permet aux acteurs de travailler dans de meilleures conditions, dans une « *une ambiance saine* » (RBE b) et ainsi d'obtenir de meilleurs résultats ; c'est grâce à cette solidarité que les acteurs ont réussi à redresser l'entreprise. La solidarité entre les acteurs permet en effet de véhiculer une « *bonne ambiance* » au sein de l'organisation, une ambiance conviviale, (« *cette ambiance-là est importante quand même* » [DT. Extrait 150]) et, ainsi, de favoriser l'engagement des acteurs. Inversement, comme l'explique le directeur technique,

l'amélioration de la situation financière d'Ondulem a encouragé une plus grande solidarité entre les acteurs (Extrait 150).

« C'est parce que, si tu veux c'est euh, on a compris comment il fallait qu'on travaille ensemble et que on a fait que ça va mieux aussi parce que on partage tous la même ligne directrice, on va tous dans la même dir, c'est une globalité, c'est. **Alors je sais pas qui a commencé le premier, si c'est nous à aller mieux avant Ondulem ou tu vois c'est le. Donc c'est un tout**, mais je pense que cette ambiance-là est importante quand même. C'est important. Parce qu'on peut pas, on peut pas tirer chacun d'un côté et puis croire que la boîte va aller mieux, c'est pas possible. Et puis on sent, on sent vite, ça peut vite dériver donc euh. »

Extrait 150 - DT c. Sur la solidarité et la cohésion au sein d'Ondulem.

Par ailleurs, la solidarité au sein d'Ondulem est favorisée par la cohésion entre les membres de l'organisation ; les acteurs partagent une même « *dynamique* » (Extrait 151 et Extrait 152), qui vient légitimer l'identité de l'entreprise. Les acteurs affirment qu'ils ont « *confiance [les] un[s] dans [les] autre[s]* » (RP. Extrait 151), qu'ils ont « *compris comment il fallait qu'[ils] travaille[nt] ensemble* » (DT. Extrait 150) ce qui leur permet aujourd'hui d'être « *dans la même dynamique* » (RP. Extrait 151), de « *partage[r] tous la même ligne directrice* » (DT. Extrait 150), d'aller dans « *la même dir[ection]* » (*Ibid.*).

Encadré 56 - La cohésion entre les membres de l'organisation favorise leur engagement et légitime l'identité de l'entreprise.

« À partir d'un moment où il y a plus, il y a plus, bon c'est pas des barrières mais euh, parce qu'on a confiance l'un dans l'autre, il n'y a plus de soucis et chacun reste, pas sur ses positions mais s'adapte aux difficultés de chacun et on se chahute et on profite de certaines situations. Et puis voilà quoi. Sans. [...] Moi je le dis, j'ai fais plusieurs sites, j'ai fait plusieurs sites. Avant d'en arriver là, il faut en faire hein. Il faut en faire. Là c'est vrai que tout le monde est, je dirais, dans la même **dynamique** je dirais de développement »

Extrait 151 - RP. Sur la cohésion au sein d'Ondulem.

« Et puis bah, il faut reconnaître quand tu vois les deux sites qui étaient présents lors de ce séminaire, de voir après, en dehors des, des tables rondes quoi, c'est vrai qu'il y avait un bon groupe à Ondulem. Des rigolades et tout ça. C'est vrai que c'est une **dynamique** je trouve que. C'est rassurant d'un côté que d'avoir des gens qui se regardent en chien de faïence puis qui se font des coups pas possible. Là on sent qu'il y a une **dynamique** quand même qui est, qui est présente. »

Extrait 152 - RM. Sur la cohésion au sein d'Ondulem.

Conclusion du point 5.2.2.4. L'humour dans les réunions, une pratique communicationnelle de l'innovation.

Finally, humour, not only through its function of change agent, but also through conviviality and solidarity which it conveys, is at the service of innovation. As we have shown previously, humour favours creativity and through it innovation. Solidarity, in itself, allows Ondulem to be more reactive to situations in the measure where individuals are brought to unite their competences in order to find adapted responses. Thus, to quote Barsoux (1996, p.507), humour « *aide à réduire les barrières entre les individus et rend l'organisation plus participative et réactive. Il s'ensuit qu'un environnement soumis à l'humour facilite également l'apprentissage et le renouvellement organisationnel* »¹ ; humour thus reinforces the culture of innovation of Ondulem.

Moreover, solidarity and conviviality within Ondulem are diffused to the whole Group and towards clients. On the one hand, in what concerns the diffusion of « *l'esprit d'Ondulem* » towards the Group, it passes through meetings such as the strategic seminar or the budget meeting. During the strategic seminar, « *lorsqu'il y a le DG du Groupe France qui était là il a bien senti l'esprit d'Ondulem* » (RQ. Extrait 153), that is to say solidarity (« *On se sert les coudes* » [Ibid.]) and conviviality (« *On s'entend bien tous et il y a un bon esprit* » [Ibid.]) which reign in the company. Likewise, during the budget meeting, the new financial director (Extrait 154) emphasises that the meeting was imbued with « *l'esprit d'entreprise* » which, besides solidarity, is based on conviviality. On the other hand, when clients encounter a difficulty in what concerns the mechanisation of a product, Ondulem renders service and sends on site a person from the technical service in order to remedy the problem. This diffusion of the culture of the organisation and of its strong values of solidarity and conviviality confirms the link between culture, identity and image that we have evoked previously (5.2.2.3) : the culture, through a process of internalisation, favours the engagement of actors ; of this fact, through a process of expression, the culture reinforces the identity of the company, which is a company of specialities ; finally, through the process of impression, the culture acts on the image of the organisation.

¹ BARSOUX (1996, p.507): "It helps to break down barriers between people and makes organization more participative and responsive. It follows that an environment which is amenable to humour will also facilitate organizational learning and renewal."

Encadré 57 - La diffusion de la culture de l'entreprise renforce son image.

« Euh je pense que lorsqu'il y a [le DG du Groupe France] qui était là il a bien senti euh, l'esprit Ondulem. C'est vrai que globalement on s'entend bien tous, et il y a un bon esprit et de réflexion, euh, on se sert les coudes, et cetera et ça je pense qu'il l'a vraiment ressenti. »

Extrait 153 - RQ b. Sur la diffusion de l'esprit d'Ondulem.

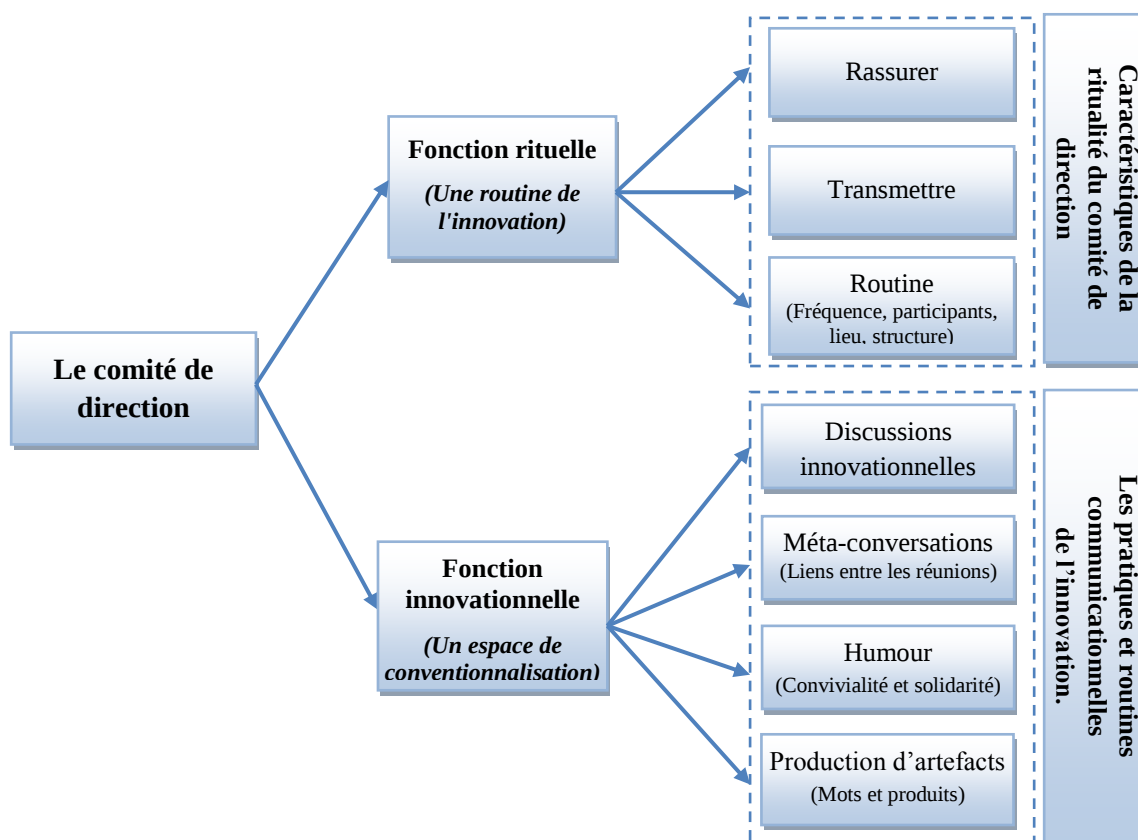
« C'est... c'est et c'est une très bonne boîte et ça m'a d'autant plus sauté aux yeux quand j'ai, quand j'ai participé au budget, j'ai fait celui d'Ondulem et j'ai fait celui de [un autre site du groupe où il était contrôleur précédemment] et le budget d'Ondulem c'était un peu, c'était assez étrange et nouveau pour moi. C'est-à-dire que c'est [le DG] qui menait un peu tel un père ses enfants à l'école et puis [le DCM, le DT, le RBE] et moi euh, à intervenir ponctuellement et puis [le DT] de par sa personnalité a plus déconné avec [le DG du Groupe France] et [le RBE] toujours le mot pour rire qui accentuait donc c'était un peu euh, bon enfant. Et ça j'ai trouvé ça super parce que ça c'est, l'esprit d'entreprise mêlé à ça c'est, on peut aller loin avec ça. On peut aller loin avec ça. »

Extrait 154 - DAF2 a. Sur la diffusion de l'esprit d'Ondulem.

Conclusion de la section. Le comité de direction, lieu de rencontre entre la culture, l'identité et l'image de l'organisation.

Tel que nous venons de le détailler, le comité de direction est une routine de l'innovation non seulement par son caractère rituel mais aussi dans sa fonction innovationnelle. D'une part le comité de direction est une **routine** qui a une fonction rituelle dans la mesure où il vise à **transmettre** des informations et à **rassurer** les acteurs en permettant à chacun de s'exprimer. D'autre part, les diverses pratiques qui le composent, notamment communicationnelles, sont au service du maintien de l'identité innovationnelle de l'organisation : le comité de direction permet de « *manifester, clarifier et solidifier les constructions de l'identité à travers les conversations* » (Kärreman et Alvesson, 2001, p.59) et la création d'artefacts et de symboles culturels autour de l'innovation. Dans ce sens, le comité de direction a une fonction innovationnelle. Les fonctions du comité de direction et les pratiques communicationnelles qui le composent sont présentées dans la Figure 13 ci-dessous.

Figure 13 - Fonctions et pratiques communicationnelles de l'innovation dans le comité de direction.



Nous avons identifié quatre pratiques communicationnelles qui traduisent la fonction innovationnelle du comité de direction. La première pratique, qui regroupe l'ensemble des **discussions innovationnelles**, consiste à chercher de nouvelles solutions afin d'innover tant dans les produits que dans les procédés ou procédures. La deuxième pratique est celle des **méta-conversations** qui favorise la construction de liens entre les différentes réunions de l'organisation, que ces réunions soient passées, programmées ou à programmer, confirmant ainsi les travaux de Jarzabkowski et Seidl (2006) et de MacIntosh, MacLean et Seidl (2008) selon lesquels la stratégie se construit au fil de différents épisodes/réunions. La troisième pratique est l'**humour** en ce qu'il favorise la créativité et caractérise la convivialité et la solidarité, valeurs centrales dans les organisations en quête d'innovation permanente qui s'encouragent l'une l'autre. Enfin, la dernière pratique identifiée se situe dans l'**élaboration d'artefacts** culturels et l'emploi de mots spécifiques à la stratégie et à l'innovation qui construisent l'identité de l'organisation en relation avec sa culture et son image, renforcent l'innovation. Ces quatre pratiques communicationnelles, contrairement au sentiment des acteurs selon lequel le comité de direction est « *inefficace* » et ne traite pas suffisamment d'innovation, confèrent à ce dernier un rôle central dans l'organisation. Premièrement, le comité de direction, en laissant une large part à la libre expression des acteurs, encourage l'émergence de nouvelles idées. Deuxièmement, il occupe une place centrale dans la mesure où il est l'axe autour duquel s'organisent, se structurent, les autres réunions. Troisièmement, en développant la conversation stratégique entre de nombreux acteurs, il favorise la diffusion d'une culture et d'une identité organisationnelle fondée sur l'innovation. Le comité de direction aide en effet à définir la place de l'organisation dans son environnement, son activité et son métier. Cette définition de ce que fait l'organisation, en retour, permet de définir ce qu'elle est, la construction de l'identité de l'organisation étant nourrit et nourrissant en retour la culture de l'entreprise. Enfin, outre les liens étroits entre culture et identité, le comité de direction, notamment à travers les emballages du mois, participe à la construction de l'image que l'entreprise souhaite que les autres aient. La discussion, caractérisée par ses pratiques communicationnelles (fonctions expressives, méta-conversations, vocabulaire de l'innovation, humour), n'est pas la seule pratique permettant la diffusion et la construction de la culture et de l'identité de l'entreprise ; les artefacts présents dans les salles de réunions de l'entreprise sont eux-aussi des moyens de communication importants. Ainsi, pour reprendre les mots de Giddens (1987, p.68) à propos des propriétés structurelles des systèmes sociaux, le comité de direction « *est à la fois le medium et le résultat des pratiques qu'[il] organise de façon récursive* » Giddens (1987, p.68), le produit et le guidant des pratiques innovationnelles. Cette

dualité du comité de direction est particulièrement visible à travers la pratique communicationnelle de l’emballage du mois, artefact produit par le comité de direction qui devient ensuite un outil de communication guidant les conversations et comportements vers l’innovation. Finalement, le comité de direction est le lieu de développement de conventions, c’est-à-dire d’« *accord[s] implicite[s] autour de règles de pensée ou d’actions qui vont servir de référence au comportements des acteurs dans un groupe spécifique* » (Detchessahar, 1999b, p.64). Dans ce sens, le comité de direction est « *un espace de conventionnalisation* » de l’innovation (Honoré, 1999 ; Detchessahar, 1999a et b), c’est-à-dire un espace « *de construction de procédures collectives d’interprétation et de résolution des problèmes [qui] sont à la fois une condition et un résultat de la dynamique conversationnelle* » (Detchessahar, 1999a, p.30). Nous rejoignons ainsi les propos de Schwartzman (1986) sur la fonction homéostatique des réunions. Le comité de direction, à travers les pratiques communicationnelles qu’il met en jeu, est un homéostat de l’innovation en ce qu’il permet de valider, réguler et maintenir la culture d’innovation dans l’organisation. Ainsi, le comité de direction, par ses fonctions rituelle et innovationnelle, participe directement à la fabrique de l’innovation.

Conclusion du Chapitre 5.

Ce chapitre visait à exposer et dévoiler la situation *ex post* à la mise en place de la gestion de projet à Ondulem, outil visant à formaliser et améliorer la capacité d'innovation de l'organisation. Dans ce cadre, nous avons étudié l'évolution de la gestion de projet et montré qu'il n'y avait eu aucun changement dans le fonctionnement de l'organisation. Nous avons alors précisé les raisons qui, selon les acteurs, étaient à la source de ce non-changement. Si les raisons évoquées par les acteurs concernent principalement le manque de suivi et la difficulté à changer les habitudes de travail, facteurs d'échec souvent rapportés et étudiés dans la littérature, nous avons fait émerger des entretiens un facteur caché : les acteurs disent continuer à « gérer les projets naturellement ». Nous avons alors ouvert la boîte noire du « naturel » en cherchant à identifier les pratiques de l'innovation. Dans cette perspective, le comité de direction, réunion régulière et fréquente, est apparu comme un mécanisme central, d'autant plus que les acteurs, qui n'en étaient pas satisfaits, avaient mis en place la gestion de projet pour en modifier le fonctionnement. L'analyse en profondeur du comité de direction a alors révélé la manière dont, à travers deux fonctions – rituelle et innovationnelle –, il participe à la fabrique de l'innovation. Tout d'abord, le comité de direction est apparu comme une routine communicationnelle favorisant la création et le développement de la culture de l'organisation du fait de son caractère rituel. Trois éléments caractérisent la fonction rituelle du comité de direction : le caractère routinier de cette réunion, son rôle de transmission d'information et le fait qu'elle vise à rassurer les individus. Par ailleurs, l'étude de cette routine communicationnelle a révélé quatre pratiques communicationnelles qui traduisent sa fonction innovationnelle : les discussions sur l'innovation, les méta-conversations, l'humour et la construction d'artefacts. L'analyse de ces pratiques communicationnelles a alors mis en évidence le rôle central du comité de direction dans la fabrique de l'innovation, faisant de cette réunion un espace de conventionnalisation de l'innovation qui participe à la création, au maintien et à la transmission de l'identité organisationnelle et de la culture d'innovation.

Conclusion

L'objectif de cette thèse est d'appréhender l'innovation, d'un point de vue théorique et empirique, à travers les micro-pratiques communicationnelles qui la soutiennent et la construisent au quotidien. Cette conclusion synthétise les principaux éclairages que nous avons apportés tout au long de ce travail et s'attache à dégager ses implications théoriques, méthodologiques et pratiques.

La question de recherche à laquelle ce travail répond – quelles sont les micro-pratiques communicationnelles qui favorisent l'innovation – fut orientée à la fois par la littérature et par le terrain étudié. Du point de vue de la littérature, l'innovation, vaste champ de recherche dont l'introduction a dressé un panorama, fut souvent étudiée à travers les projets et la gestion de projet, le projet étant l'une des formes d'organisation privilégiées pour répondre aux difficultés humaines, processuelles, structurelles et stratégiques de l'innovation. Cependant, les études sur l'innovation ne prennent que peu en compte le fait que l'innovation est une action collective organisée faite d'interactions multiples entre les acteurs que l'on ne peut saisir qu'au niveau local. Or, les recherches sur l'innovation sont centrées principalement sur des niveaux d'analyse macroscopique et mésoscopique. Pourtant, en tant que processus collectif auquel un grand nombre d'acteurs participe, l'innovation, pour être comprise, requiert d'étudier les micro-actions des individus et la manière dont elles participent à l'innovation ; l'innovation requiert d'être approchée d'un point de vue microscopique. Dans ce cadre, suivant les conceptions processuelles de l'“*organizing*” (Weick, 1979) et du “*strategizing*” (Johnson, Melin & Whittington, 2003 ; Whittington, 2006 ; etc.), nous avons proposé, dans le chapitre 1, une vision processuelle de l'innovation : l'“*innovating*”. En nous inspirant notamment du courant de la “*strategy-as-practice*”, qui définit la stratégie comme un processus social qui se construit au quotidien dans et par les actions des acteurs en interaction, nous avons proposé d'appréhender l'innovation par les pratiques qui la constituent. Par ailleurs, parce que l'innovation est un processus collectif organisé dans lequel la communication tient une place centrale (Monge, Cozzens & Contractor, 1992), nous avons choisi d'étudier l'innovation à travers les micro-pratiques discursives quotidiennes des acteurs. L'ancrage discursif de notre travail et le rôle essentiel de la communication dans l'innovation, en ce qu'elle permet de coordonner l'action à travers la transmission d'informations et la gestion du sens et des représentations, sont précisés dans le chapitre 1. En outre, selon l'approche discursive de l'organisation, l'analyse du langage d'un point de vue microscopique permet de comprendre la dynamique des phénomènes sociaux, politiques et

symboliques dans les organisations, le langage étant à la fois structuré et structurant pour les organisations (Boden, 1994).

Du point de vue du terrain, comme nous l'avons développé dans les chapitres 4 et 5, l'entreprise étudiée, Ondulem, afin de soutenir sa stratégie fondée sur l'innovation permanente a décidé de mettre en place une gestion de projet. La gestion de projet à Ondulem était destinée à formaliser davantage l'innovation afin, d'une part, d'améliorer la capacité de l'organisation à gérer ce processus et, d'autre part, d'enrichir la discussion au sein du comité de direction dont ils n'étaient pas satisfaits (Chapitre 4 – Section 4.2.). Neuf mois après la mise en œuvre de la gestion de projet, les observations amènent à constater qu'il n'y a eu aucun changement dans le fonctionnement de l'organisation, ni en termes de conduite des projets, ni en termes de discussion au sein du comité de direction (Chapitre 5 – Section 5.1.). Si les acteurs avancent le manque de suivi, la forte activité et la difficulté à changer les méthodes de travail comme principales raisons à l'absence de changement, l'analyse des entretiens a dévoilé un autre facteur sous-jacent : les acteurs nous disent continuer de « gérer l'innovation de façon *naturelle* ». Dès lors, il s'agissait pour nous d'ouvrir la boîte noire du « naturel » afin de comprendre comment l'innovation était gérée au quotidien par les acteurs, d'identifier les mécanismes de coordination qui permettaient d'innover en dehors des projets. Les réunions étant nombreuses, fréquentes et régulières à Ondulem (Chapitre 4 – Section 4.1.), nous avons orienté notre analyse vers les routines et pratiques communicationnelles. Ce choix est en outre justifié par la littérature (Chapitre 1 – Section 1.3.). Selon Schwartzman (1986, 1987, 1993) et Boden (1994), les réunions sont le reflet de l'organisation en ce qu'elles sont à la fois structurées et structurantes pour l'organisation. En outre, dans la mesure où elles offrent un accès privilégié aux pratiques communicationnelles et aux praticiens de l'innovation en situation, nous avons défini les réunions comme unité d'analyse.

Ainsi, d'un point de vue méthodologique, comme le détaille le chapitre 2, l'analyse de terrain a orienté notre recherche, tant dans le choix de la littérature que dans celui de la problématique ; ce sont les données de terrain qui ont orienté notre problématique en cherchant à comprendre quels étaient les pratiques, les routines, les modèles de communication qui soutiennent l'innovation. Notre démarche de recherche s'inscrit ainsi dans une logique inductive fondée sur l'analyse d'un cas en profondeur qui vise, à partir d'éléments singuliers, de faits observés, à générer des apports théoriques. Plus spécifiquement, notre démarche relève de l'ethnographie. L'objectif est de décrire, expliquer ou comprendre la fabrique de l'innovation en situation, à Ondulem, à travers les pratiques

communicationnelles quotidiennes des acteurs, pratiques indissociables du contexte dans lequel elles apparaissent. Dans cette perspective, l'ethnométhodologie est apparue comme la méthode de recherche appropriée en ce qu'elle permet « *de rendre visibles des scènes banales* » (*Ibid.*, p.99), d'étudier la fabrique de l'innovation « *en situation* » (Journé, 2008, p.154). Dans ce cadre, afin de répondre à notre question de recherche, nous avons procédé à une analyse thématique qualitative des données en deux temps qui, suivant le modèle analytique interactif proposé par Dumez (2006), visaient à définir les situations *ex ante* et *ex post* à la mise en place de la gestion de projet, tant du point de vue des acteurs que de celui du chercheur.

Dans un premier temps, nous nous sommes attachées à décrire en profondeur le contexte organisationnel (Chapitres 3 et Chapitre 4 – Section 4.1.) et les attentes des acteurs (Chapitre 4 – Section 4.2.), la situation *ex ante*. Le chapitre 3 a proposé de définir le cadre général dans lequel s'inscrivait la recherche. Nous avons ainsi présenté le secteur du carton ondulé avant d'étudier les caractéristiques de l'entreprise de fabrication d'emballages en carton ondulé Ondulem et, plus spécifiquement, ses choix stratégiques. Nous avons ainsi mis en évidence l'innovation permanente en tant que facteur clé de succès d'Ondulem. Les éléments contextuels évoqués d'un point de vue macroscopique et mésoscopique, nous avons ensuite procédé à une analyse en profondeur de l'activité quotidienne d'Ondulem, d'un point de vue microscopique, à travers la description des réunions qui la structurent. Ainsi, dans la première section du chapitre 4, nous avons décrit les différentes réunions formelles – régulières et programmées – qui existent à Ondulem. La présentation de ces réunions a amené, dans une seconde section, à préciser la situation *ex ante*, c'est-à-dire les points de vue et attentes des acteurs quant à ces réunions, avant la mise en place de la gestion de projet. Après avoir défini la gestion de projet et les caractéristiques de son intégration à Ondulem, il s'agissait d'identifier ses enjeux et les attentes des acteurs vis-à-vis de cet outil. Les entretiens réalisés avec les acteurs ont fait ressortir deux enjeux principaux. D'une part, les acteurs attendaient de la gestion de projet qu'elle soutienne l'innovation, notamment grâce à une plus grande formalisation des projets, leur réalisation, selon les acteurs, n'étant pas optimale. D'autre part, par son intégration aux comités de direction, les acteurs espéraient qu'elle améliore la communication au sein de cette réunion en donnant à l'innovation une plus grande part dans la discussion. En effet, alors que la communication occupait une place centrale à Ondulem, les acteurs n'étaient pas satisfaits du fonctionnement des comités de direction qui, selon eux, ne se saisissaient pas suffisamment de l'innovation. Les enjeux de la gestion de projet et les

attentes des acteurs exposés, nous avons alors cherché à étudier l'évolution de cet outil, la situation *ex post*, afin d'identifier et comprendre les éventuels écarts entre les résultats souhaités et obtenus.

Dans un second temps, nous avons exposé le point de vue des acteurs sur la situation *ex post* (Chapitre 5 – Section 5.1.) avant d'exposer le point de vue du chercheur et de procéder à une relecture des données afin d'identifier les micro-pratiques communicationnelles de l'innovation (Chapitre 5 – Section 5.2.). Dans ce cadre, nous avons tout d'abord étudié l'évolution de la gestion de projet et montré qu'il n'y avait eu aucun changement dans le fonctionnement de l'organisation. Nous avons alors précisé les raisons qui, selon les acteurs, étaient à la source de ce non-changement à savoir le manque de relance et de suivi, la forte charge de travail et la difficulté à changer les habitudes de travail. Au-delà de ces facteurs, somme toute relativement classiques pour justifier l'absence de changement, nous avons fait émergé le fait que la formalisation n'apparaissait pas nécessaire car les projets étaient déjà gérés « *naturellement* ». Nous avons alors cherché à comprendre ce que signifiait ce « *naturellement* » et étudié comment concrètement, dans les pratiques communicationnelles, était gérée l'innovation. Dans cette perspective, le comité de direction, réunion régulière et fréquente, est apparu comme un mécanisme central, d'autant plus que les acteurs avaient mis en place la gestion de projet pour en modifier le fonctionnement. L'analyse en profondeur du comité de direction a alors fait émerger la manière dont, à travers deux fonctions – rituelle et innovationnelle –, il participait à la fabrique de l'innovation. D'une part, le comité de direction s'est révélé être une routine communicationnelle favorisant la création et le développement de la culture d'innovation de l'organisation du fait de son caractère rituel. Trois éléments caractérisent la fonction rituelle du comité de direction : le caractère routinier de cette réunion, son rôle de transmission d'information et le fait qu'elle vise à rassurer les individus. La réunion est en effet « *un événement quasi-thérapeutique* » qui encourage l'expression des sentiments et des émotions (Schwartzman, 1987, p.76), qui permet à chacun de s'exprimer sur son quotidien et d'être rassuré (Hendry et Seidl, 2003, p.191-192). Ainsi, les réunions permettent aux individus de s'engager dans une variété d'activités expressives alors qu'ils semblent être engagés dans un comportement instrumental. D'autre part, l'étude approfondie de cette routine a mis en évidence quatre pratiques communicationnelles qui traduisent sa fonction innovationnelle : (1) les discussions sur l'innovation, (2) les méta-conversations, (3) l'humour et (4) la construction d'artefacts. (1) La première pratique, les discussions sur l'innovation, montre que, lors des comités de direction, les acteurs, malgré ce

qu'ils en disent, parlent d'innovation et *font* l'innovation en abordant des sujets traitant de produits, procédés ou procédures innovants, en informant et en cherchant de nouvelles solutions. Ainsi, le tour de table, au-delà de sa fonction instrumentale qui vise à transmettre des informations et de sa fonction rituelle, est un moment essentiel durant lequel émergent des discussions innovationnelles. Ces discussions sont favorisées, d'une part, par le nombre de participants et, d'autre part, par le mode de discussion « libre », chacun pouvant intervenir à tout moment pour demander des explications, apporter un complément d'information ou déclencher une discussion sur un point qu'il lui semble important de développer. (2) La deuxième pratique communicationnelle est constituée par les méta-conversations. En effet, le comité de direction est un espace de coordination de l'ensemble des dispositifs de l'entreprise : il est l'axe autour duquel s'organisent l'ensemble des réunions de l'organisation. Ainsi, le comité de direction est le lieu de méta-conversations qui, par la création de liens entre les différentes conversations qui composent l'organisation, construisent cette dernière ; le comité de direction rend visibles les processus d'innovation. (3) La troisième pratique communicationnelle qui détermine la fonction innovationnelle du comité de direction est l'humour. L'humour, non seulement à travers sa fonction d'agent de changement, mais aussi par la convivialité et la solidarité qu'il véhicule, favorise la créativité et la réactivité organisationnelle dans la mesure où il facilite l'union des compétences des individus pour trouver des réponses innovantes. (4) La quatrième pratique identifiée réside dans la capacité du comité de direction à créer des artefacts de l'innovation. Ces artefacts, qui sont non seulement les objets mais également les mots de l'innovation, symbolisent la stratégie d'innovation de l'organisation et nourrissent sa fabrique, notamment en créant les conditions de la discussion innovationnelle, en favorisant la compréhension intersubjective de l'innovation. L'analyse de ces pratiques communicationnelles a finalement mis en évidence le rôle central du comité de direction dans la fabrique de l'innovation : le comité de direction est un espace de conventionnalisation de l'innovation qui participe à la création, au maintien et à la transmission de l'identité et de la culture d'innovation de l'organisation.

Finalement, cette recherche révèle l'importance d'étudier l'innovation d'un point de vue microscopique. La compréhension du processus d'innovation et de sa fabrique au quotidien requiert en effet d'être appréhender à travers les micro-actions des acteurs si l'on veut en saisir toute la substance, ce que les points de vue macro et méso ne permettent pas. Notamment, ce travail propose une approche discursive de l'innovation dans laquelle

l'analyse du langage permet de comprendre et analyser les dynamiques sociales, politiques et symboliques qui, au quotidien, construisent l'innovation. Par ailleurs, cette approche processuelle de l'innovation met en évidence l'importance, pour faire de la recherche sur l'innovation et ses pratiques, de faire de la recherche *avec* les acteurs, et pas seulement *sur* les acteurs. Il est en effet nécessaire de travailler et réfléchir *avec* les acteurs afin, d'une part, de comprendre le contexte d'action et, d'autre part, de produire des résultats théoriques et pratiques pertinents, mais aussi d'avoir accès aux espaces stratégiques et souvent confidentiels dans lesquels se jouent l'innovation. Dans cette perspective, le terrain occupe une place essentielle : il est « *un lieu d'émergence de la connaissance pratique et de la théorie* » (David, 2000, p.20), à la fois « *lieu d'ingénierie et source de théories fondées* » (*Ibid.*, p.21). Si la recherche qualitative à caractère ethnographique *avec* les acteurs pose le problème majeur de l'objectivation des données, analyses et résultats, le modèle analytique interactif proposé par Dumez (2006) le résout en établissant une distinction entre les interprétations des acteurs et celles du chercheur. Le modèle développé par Dumez permet en effet de bien cadrer les différents points de vue et les différentes méthodes d'interprétations des acteurs et du chercheur qui, au-delà de la simple collecte de données, va confronter les interprétations des acteurs en les regardant par ses propres méthodes ; il y a alors un processus d'objectivation par rapport aux acteurs et à leurs interprétations. Enfin, cette recherche montre l'importance de l'ouverture et du pilotage d'espaces de paroles dans la fabrique de l'innovation et offre des précisions quant à l'ingénierie de ces espaces qui s'inscrivent dans un espace plus large, celui de l'organisation, qu'ils construisent et reproduisent. L'ingénierie de ces espaces de paroles, par les pratiques communicationnelles et les praticiens qu'ils regroupent, se situe en effet tant dans leur propre dynamique (fonction rituelle) que dans la dynamique de l'organisation (méta-conversation, artefacts). Dans ce sens, nous avons identifiés certaines caractéristiques spécifiques à ces espaces de paroles. D'une part, ces espaces de discussion sont routiniers, réguliers, fréquents et regroupent un grand nombre d'acteurs qui ne sont pas uniquement les cadres dirigeants. D'autre part, un mode de discussion « libre », qui permet l'intervention et l'expression des acteurs à tout moment, favorise les discussions innovationnelles. Enfin les pratiques communicationnelles qui les constituent, notamment les méta-conversations et la construction d'artefacts, permettent de construire l'innovation et de l'inscrire dans l'organisation. Il s'agit dès lors de poursuivre les recherches sur l'ouverture des espaces de paroles et leurs caractéristiques spécifiques, en fonction des organisations et des types d'innovation. En outre, il importe de regarder plus précisément les praticiens de l'innovation, leur parcours, leurs trajectoires.

Bibliographie

Articles et ouvrages.

- ALBERT S & WHETTEN D.** (1985), "Organizational Identity", in CUMMINGS L.L. & STAW B.M. (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, JAI Press, Greenwich, CT, vol.7, p.263-295
- ALDRICH H.E. & PFEFFER J.** (1976), "Environments of Organizations", *Annual Sociological Review*, Vol.2 (4), p.79-105
- ALLARD-POESI F.** (1996), « Des schémas cognitifs individuels à un schéma collectif : vers une perspective sociocognitive », in NOËL A., KOENIG C. & KOENIG G. (Dir.), *Perspectives en management stratégique*, Tome IV : 1995-1996, Economica, p.117-151
- ALLARD-POESI F.** (2006), « La stratégie comme pratique(s) : ce que faire de la stratégie veut dire », in GOLSORKHI D. (Dir.), *La fabrique de la stratégie. Une perspective multidimensionnelle*, Vuibert, Paris, p.27-47
- ALLARD-POESI F., DRUCKER-GODARD C. & EHLINGER S.** (2007), « Analyses de représentations et de discours », in THIETART R.A. (Dir.), *Méthodes de recherche en management*, 3^{ème} Edition, Dunod, Paris, p.492-518
- ALLISON G.T.** (1971), *Essence of Decision: Explaining the Cuban Missile Crisis*, Little Brown, Boston
- ALTER N.** (1990), *La gestion du désordre en entreprise*, L'Harmattan, Paris
- ALTER N.** (1995), « Peut-on programmer l'innovation ? », *Revue Française de Gestion*, N°103, Mars-Avril-Mai, p.78-86
- ALTER N.** (1996), *Sociologie de l'entreprise et de l'innovation*, PUF, Collection Premier Cycle, Paris
- ALTER N.** (1999), « Organisation et innovation : une rencontre conflictuelle », in CABIN P. (Dir.), *Les organisations. Etat des savoirs*, Sciences Humaines, Auxerre, p.185-192
- ALTER N.** (2000), *L'innovation ordinaire*, PUF, Quadrige, Paris, 2^{ème} édition [2005]
- ALTER N.** (2002), « L'innovation : un processus collectif ambigu », in ALTER N. (Dir.), *Les logiques de l'innovation. Approche pluridisciplinaire*, La Découverte, Coll. Recherches, Paris, p.15-40
- ALVESSON M. & KÄRREMAN D.** (2000), "Taking the Linguistic Turn in Organizational Research", *The Journal of Applied Behavioral Science*, Vol.36 (2), p.136-158
- ANSOFF H.I.** (1989), *Stratégie de développement de l'entreprise*, Editions d'Organisation, Paris [Edition originale (1965): *Corporate Strategy*, Mc Graw Hill, New York]
- ANTHON V.** (2002), *The Power of Culture. The Last Laugh: Using Humour to Drive Culture*, Australian Institute of Management, Management Today Book Series. [Résumé en ligne. 22p.] www.aim.com.au/publications/bkchapters/culture_ch6.html

- ARGYRIS C. & SCHÖN D.A** (2002), *Apprentissage organisationnel. Théorie, méthode, pratique*, De Boeck-Wesmael, Paris-Bruxelles
- ATAMER T., DURAND R. & REYNAUD E.** (2005), « Développer l'innovation », *Revue Française de Gestion*, Vol.31 (155), Mars-avril, p.13-21
- AUSTIN J.L.** (1970), *Quand dire, c'est faire*, Seuil, Collection Points Essais, Paris
- AVENIER M.J.** (1997), *La stratégie « chemin faisant »*, Economica, Paris
- BABEAU O.** (2006), « Management stratégique, mise en scène et consulting. Le rôle de la mise en scène dans la fabrique quotidienne de la stratégie », in GOLSORKHI D. (Dir.), *La fabrique de la stratégie. Une perspective multidimensionnelle*, Vuibert, Paris, p.197-217
- BARLEY S.R. & TOLBERT P.S.** (1997), "Institutionalization and Structuration: Studying the Links between Action and Institution", *Organization Studies*, Vol.18 (1), p.93-117
- BARRY D. & ELMES M.** (1997), "Strategy Retold: Towards a Narrative View of Strategic Discourse", *Academy of Management Review*, Vol.22 (2), p.429-452
- BARSOUX J.-L.** (1996), "Why Organisations need Humour", *European Management Journal*, Vol.14 (5), p.500-508
- BAUMARD P., DONADA C., IBERT J. & XUEREB J.-M.** (2007), « La collecte des données et la gestion de leurs sources », in THIETART R.A. (Dir.), *Méthodes de recherche en management*, 3^{ème} Edition, Dunod, Paris, p.228-262
- BERGER P. & LUCKMANN T.** (2005), *La construction sociale de la réalité*, 2ème édition, Armand Colin, Paris [Edition originale (1966) : *The Social Construction of Reality*, Doubleday & Company]
- BOBROFF J., CARO C., DIVRY C. & MIDLER C.** (1993), « Les formes d'organisation des projets », in GIARD V. & MIDLER C. (Dir.), *Pilotages de projet et entreprises. Diversités et convergences*, ECOSIP, Economica, Paris, p.36-79
- BODEN D.** (1994), *The Business of Talk. Organizations in Action*, Polity Press, Cambridge
- BODEN D. & ZIMMERMAN D.H.** (1991), *Talk and Social Structure. Studies in Ethnomethodology and Conversation Analysis*, University of California Press, Berkeley and Los Angeles, California
- BOJE D.M.** (1991), "The Storytelling Organization: A Study of Story Performance in an Office-Supply Firm", *Administrative Science Quarterly*, Vol.36 (1), p.106-126
- BOJE D.M.** (1995), "Stories of the Storytelling Organization: A Postmodern analysis of Disney as 'Tamara Land'", *Academy of Management Journal*, Vol.38 (4), p.997-1035
- BOURDIEU P.** (1980), *Le sens pratique*, Ed. de Minuit, Paris
- BOURDIEU P.** (1994), *Raisons pratiques. Sur la théorie de l'action*, Seuil, Coll. Points Essais, Paris

- BOURDIEU P.** (2000), *Esquisse d'une théorie de la pratique*, Seuil, Coll. Points Essais, Paris [Edition originale (1972), Droz, Genève]
- BOURDIEU P.** (2001), *Langage et pouvoir symbolique*, Editions du Seuil, Coll. Points Essais, Paris
- BOYCE M.E.** (1995), "Collective Centring and Collective Sense-Making in the Stories and Storytelling of one Organization", *Organization Studies*, Vol.16 (1), p.107-137
- BOYCE M.E.** (1996), "Organizational Story and Storytelling: A Critical Review", *Journal of Organizational Change Management*, Vol.9 (5), p.5-26
- BROWN S.L. & EISENHARDT K.M.** (1997), "The Art of Continuous Change: Linking Complexity Theory and Time-paced Evolution in Relentlessly Shifting Organizations", *Administrative Science Quarterly*, Vol.42, p.1-34
- BURGELMAN R.A.** (1983), "Corporate Entrepreneurship and Strategic Management: Insights from a Process Study", *Management Science*, Vol.29 (12), p.1349-1364
- BURGELMAN R.A.** (1988), "Strategy Making as a Social Learning Process: The Case of Internal Corporate Venturing", *Interfaces*, Vol.18 (3), p.74-85
- BURNS T.** (1954), "The Directions of Activity and Communication in a Departmental Executive Group", *Human Relations*, Vol.7 (1), p.73-97
- BURNS T. & STALKER G.M.** (1961), *The Management of Innovation*, Social Science Paperback, Tavistock Publication Limited, Londres
- CABIN P.** (1999), *Les organisations. Etat des savoirs*, Sciences Humaines Editions, Auxerre
- CHANAL V.** (2000), « Management de l'innovation : la prise en compte du langage des acteurs des projets », in DURAND T., KOENIG G., MOUNOUD E. (Dir.), *Perspectives en Management Stratégique*, Tome IV : 1998-1999, EMS, p. 265-289
- CHANAL V.** (2008), « Les stratégies en pratiques », in SCHMIDT (Dir.), *Management, fondements et renouvellements*, Editions d'Organisations, Paris, p.42-50
- CHANAL V., AUTHIER M. & CASTAN M.** (2003), « Grammaire stratégique », *Actes de la XII^{ème} Conférence de l'AIMS*, Les Côtes de Carthage, Tunisie, 27p.
- CHANDLER A.D.** (1962). *Strategy and Structure. Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*, MIT Press, Cambridge, MA
- CHANLAT J.F.** (2005), *L'individu dans l'organisation, les dimensions oubliées*, 5ème édition, ESKA, Laval
- CHAPEL V.** (1997), *La croissance par l'innovation intensive : de la dynamique d'apprentissage à la révélation d'un modèle industriel. Le cas Téfal*, Thèse de doctorat en Ingénierie et Gestion, Ecoles des Mines de Paris, Paris

- CHAPMAN A.J. & FOOT H.C.** (1976), *Humour and Laughter: Theory, Research and Applications*, John Wiley & Sons, London
- CLARK T.** (2004), "Strategy Viewed From a Management Fashion Perspective", *European Management Review*, Vol.1 (1), p.105-111
- CLARK K.B. & FUJIMOTO T.** (1991), *Product Development Performance: Strategy, Organization and Management in the World Auto Industry*, Havard Business School Press, Boston
- CLARK K.B. & WHEELWRIGHT S.** (1992), "Organizing and Leading Heavyweight Development Teams", *California Management Review*, Vol.34 (3), p.9-28
- COLLINSON D.L.** (1988), "'Engineering Humour': Masculinity, Joking and Conflict in Shop-Floor Relations", *Organization Studies*, Vol.9 (2), p.181-199
- COLLINSON D.L.** (2002), "Managing Humour", *Journal of Management Studies*, Vol.39 (3), p.269-289
- COOPEY J., KEEGAN O. & EMLER N.** (1997), "Managers' Innovations as 'Sense-Making' ", *British Journal of Management*, Vol.8 (4), p.301-315
- CROZIER M. & FRIEDBERG E.** (1977), *L'acteur et le système*, Seuil, Coll. Points Essais, Paris
- CYERT R.M. & MARCH J.G.** (1970), *Processus de décision dans l'entreprise*, Dunod, Paris, [Edition originale (1963): *A Behavioral Theory of the Firm*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, N.J.
- CZARNIAWSKA B.** (1998), *Narrative Approach in Organization Studies*, Sage Publications, Thousand Oaks, CA
- DAFT R.L. & WIGINTON J.C.** (1979), "Language and Organization", *Academy of Management Review*, Vol.4 (2), p.179-191
- DAFT R.L. & WEICK K.E.** (1984), "Toward a Model of Organizations as Interpretation Systems", *Academy of Management Review*, Vol.9 (2), p.284-295
- DAMANPOUR F.** (1991), "Organizational Innovation : A Meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators", *Academy of Management Journal*, Vol.44 (3), p.555-590
- DAVID A.** (2000), « La recherche intervention, un cadre général pour les sciences de gestion ? », *Actes de la IXème Conférence de l'AIMS*, Montpellier, France, 22 p.
- DE CERTEAU M.** (1990), *L'invention du quotidien. Tome1. Arts de faire*, Gallimard, Coll. Folio Essais, Paris
- DELTOUR F.** (2000), « L'innovation dans l'organisation : dépasser les ambiguïtés du concept », *Les Cahiers de la Recherche du CLAREE* (Centre Lillois d'Analyse et de Recherche sur l'Evolution des Entreprise), 18 p.

- DESLAURIERS J.-P.** (1991), *Recherche qualitative : guide pratique*, Mcraw-Hill, Montréal
- DESLEE C.** (2007), « Evolution d'une routine organisationnelle : les étapes de transformation de la routine innovation participative. Le cas de la SNCF », *Actes de l'AIMS*, XVIe Conférence Internationale de Management Stratégique, Montréal, 29 p.
- DETCHESSAHAR M.** (1999a), « Discussion et domination. Pluralité des modes de coordination des échanges sur le marché de la prestation logistique », *Annales des Mines, Gérer et Comprendre*, N°57, Septembre, p.23-34
- DETCHESSAHAR M.** (1999b), « Pour un relâchement de l'axiomatique conventionnaliste... Quelques réflexions à partir d'une étude de cas », in DETCHESSAHAR M. & HONORE L. (Coord.), *Les conventions en questions, Les Cahiers de l'Artemis*, N°2, Décembre, p.63-93
- DI MAGGIO P.J. & POWELL W.W.** (1983), "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields", *American Sociological Review*, Vol.48 (2), p.147-160
- DONNELLON A., GRAY B. & BOUGON M.G.** (1986), "Communication, Meaning, and Organized Action", *Administrative Science Quarterly*, Vol.31 (1), p.43-55
- DOUGHERTY D.** (1998), "Organizational Capacities for Sustained Product Innovation", *Marketing Science Institute, Working Paper series*, 30 p.
- DOUGHERTY D. & HARDY C.** (1996), "Sustained Product Innovation in Large, Mature Organizations: Overcoming Innovation-to-Organization problems", *Academy of Management Journal*, Vol.39 (5), p.1120-1153
- DUCAU L.** (2004), « Les outils de l'interaction : le cas des projets de conception de nouveaux produits », in GAREL G., GIARD V. & MIDLER C. (Dir.), *Faire de la recherche en management de projet*, Vuibert, Paris, p.119-144
- DUMEZ H.** (2006), "Introduction to Special Issue", *European Management Review*, Vol.3 (1), p.4-6
- DUTTON J.E. & JACKSON S.E.** (1987), "Categorizing Strategic Issues: Links to Organizational Action", *Academy of Management Review*, Vol.12 (1), p.76-90
- DUTTON J.E. & DUKERICH J.M.** (1991), "Keeping an Eye on the Mirror: Image and Identity in Organizational Adaptation", *Academy of Management Journal*, Vol.34, p.517-554
- DUTTON J.E. & PENNER W.J.** (1993), "The Importance of Organizational Identity for Strategic Agenda Building", in HENDRY J., JOHNSON G. & NEWTON J. (Eds.), *Strategic Thinking: Leadership and the Management of Change*, John Wiley, Chichester, p.89-113

- EHLINGER S.** (1997), « L'approche socio-cognitive de la formation de la stratégie : apports théoriques et méthodologiques », *Actes de la VI^{ème} Conférence de l'AIMS*, Montréal, Canada, 28p.
- EISENHARDT K.M.** (1989), "Building Theories from Case Study Research", *Academy of Management Review*, Vol.14 (4), p.532-550
- EISENHARDT K.M.** (2000), "Dynamic Capabilities: What are They?", *Strategic Management Journal*, Vol.21 (10/11), p.1105-1121
- EISENHARDT K.M., KAHWAJY J.L. & BOURGEOIS L.J.** (1997), "How Management Teams can have a Good Fight", *Harvard Business Review*, Vol.75 (4), July-August, p.77-85
- ELSBACH K. & KRAMER R.** (1996), "Members' Responses to Organizational Identity Threats: Encountering and Countering the *Business Week* Rankings", *Administrative Science Quarterly*, Vol.41, p.442-476
- FELDMAN M.S.** (2000), "Organizational Routines as a Source of Continuous Change", *Organization Science*, Vol.11 (6), p.611-629
- FELDMAN S.P.** (1986), "Management in Context: an Essay on the Relevance of Culture to the Understanding of Organizational Change", *Journal of Management Studies*, Vol.23 (6), p.587-607
- FINE G.A.** (1984), "Humorous Interaction and Social Construction of Meaning: Making Sense in a Jocular Vein", in DENZIN N.K. (Ed.), *Studies in Symbolic Interaction*, Vol.5, JAI Press, Greenwich CT, p.83-101
- FLOYD S.W. & WOOLDRIDGE B.** (1994), "Dinosaurs or Dynamos ? Recognizing Middle Management's Strategic Role", *Academy of Management Executive*, Vol.8 (4), p.47-58
- FORGUES B. & VANDANGEON-DERUMEZ I.** (2007), « Analyses longitudinales », in THIETART R.A. (Dir.), *Méthodes de recherche en management*, 3^{ème} Edition, Dunod, Paris, p.439-465
- FOUCAULT M.** (1975), *Surveiller et Punir*, Gallimard, Coll. Tel., Paris
- FRIEDBERG E.** (1999), « La dynamique de l'action organisée », in CABIN P. (Dir.), *Les organisations. Etat des savoirs*, Sciences Humaines, Auxerre, p.51-56
- FRISCH-GAUTHIER J.** (1961), « Le rire dans les relations de travail », *Revue Française de Sociologie*, Vol.2 (4), p.292-303
- FROST P.J. & EGRI C.P.** (1991), "The Political Process of Innovation", in STAW B.M & CUMMINGS L.L. (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, Vol.13, JAI Press, Greenwich, p.229-295
- GALBRAITH** (1982), "Designing the Innovating Organization", *Organizational Dynamics*, Vol.10 (3), p.5-26

- GAREL G., GIARD V. & MIDLER C.** (2001), « Management de projet et gestion des ressources humaines », *Les Cahiers de Recherche du GREGOR* (Groupe de REcherche en Gestion des ORganisations), Université Panthéon-Sorbonne, Paris 1, 34 p.
- GAREL G., GIARD V. & MIDLER C.** (2004), *Faire de la recherche en management de projet*, Vuibert, Paris
- GARFINKEL** (2007), *Recherches en ethnométhodologie*, PUF, Quadrige, Paris [Edition originale (1967) : *Studies in Ethnomethodology*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ]
- GASTALDI L. & MIDLER C.** (2005), « Exploration concourante et pilotage de la recherche. Une entreprise de spécialités chimiques », *Revue Française de Gestion*, Vol.31 (155), Mars-avril, p.173-189
- GAVARD-PERRET M.-L., GOTTELAND D., HAON C. & JOLIBERT A.** (2008), *Méthodologie de la recherche. Réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion*, Pearson Education, Paris
- GAVARD-PERRET M.L. & HELME-GUIZON A.** (2008), Choisir parmi les techniques spécifiques d'analyse qualitative, in GAVARD-PERRET M.-L., GOTTELAND D., HAON C. & JOLIBERT A. (Dir.), *Méthodologie de la recherche. Réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion*, Pearson Education, Paris, p.247-279
- GIARD V.** (1991), *Gestion de projets*, Economica, Paris
- GIARD V. & MIDLER C.** (1993), *Pilotages de projet et entreprises. Diversités et convergences*, ECOSIP, Economica, Paris
- GIDDENS A.** (1987), *La constitution de la société. Eléments de la théorie de la structuration*, PUF, Quadrige, Paris [Edition originale (1984) : *The Constitution of Society*, Polity Press, Cambridge]
- GIOIA D.A. & CHITTIPEDDI K.** (1991), "Sensemaking and Sensegiving in Strategic Change Initiation", *Strategic Management Journal*, Vol.12 (6), p.433-448
- GIOIA D.A., SCHULTZ M. & CORLEY K.G.** (2000), "Organizational Identity, Image and Adaptive Instability", *Academy of Management Review*, Vol.25 (1), p.63-81
- GIORDANO Y.** (1994), « Communication d'entreprise : faut-il repenser les pratiques managériales ? », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, N°13/14, p.49-61
- GIORDANO Y.** (1998), « Communication et organisations : une reconsidération par la théorie de la structuration », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, N°26-27, p.20-35
- GIORDANO Y.** (2003), « Les spécificités des recherches qualitatives », in GIORDANO Y. (Dir.), *Conduire un projet de recherche. Une perspective qualitative*, EMS, Colombelles, p.11-39

- GIORDANO Y.** (2006), « S'organiser et communiquer : le rôle fondateur de la communication dans l'organizing chez Karl E. Weick », in AUTISSIER D. & BENSEBAA F. (Dir.), *Les défis du sensemaking en entreprise. Karl E. Weick et les sciences de gestion*, Economica, Paris, p.153-168
- GIRIN J.** (1986), « L'objectivation des données subjectives. Eléments pour une théorie du dispositif dans la recherche interactive », Actes du colloque *Qualité des informations scientifiques en gestion*, 18-19 novembre, ISEOR-FNEGE
- GIRIN J.** (1990), « L'analyse empirique des situations de gestion : élément de théorie et de méthode », in MARTINET A.-C. (Dir.), *Epistémologie et sciences de gestion*, Economica, Paris, p.141-182
- GIROUX N.** (1996), « La mise en œuvre discursive du changement », *Actes de la V^{ème} Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*, Lille, 23 p.
- GIROUX N.** (2001), « La gestion discursive des paradoxes de l'identité », *Actes de la X^{ème} Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*, Laval, 28 p.
- GIROUX N.** (2003), « L'étude de cas », in GIORDANO Y. (Dir.), *Conduire un projet de recherche. Une perspective qualitative*, EMS, Colombelles, p.41-84
- GIROUX N. & TAYLOR J.** (1995), « Le changement par la conversation stratégique », in NOEL A., VERY P. & WISSLER M. (Dir.), *Perspectives en management stratégique*, Tome III, Economica, Paris, p.584-517
- GIROUX N. & DEMERS C.** (1998), « Communication organisationnelle et stratégie », *Management International*, Vol.2 (2), p.17-32
- GLASER B.G. & STRAUSS A.L.** (1967), *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*, Aldine Transaction, Piscataway, NJ
- GODKEWITSCH M.** (1976), "Physiological and Verbal Indices of Arousal in Rated Humour", in CHAPMAN A.J. & FOOT H.C. (Eds.), *Humour and Laughter: Theory, Research and Applications*, John Wiley & Sons, London, p.117-138
- GOFFEE R. & JONES G.** (1996), "What Holds the Modern Company Together?", *Harvard Business Review*, Vol.74 (6), p.133-148
- GOFFMAN E.** (1973), *La mise en scène de la vie quotidienne, Vol.1. La présentation de soi*, Les Editions de Minuit, Paris
- GOLSORKHI D.** (2006), *La fabrique de la stratégie. Une perspective multidimensionnelle*, Vuibert, Paris
- GRAY B., BOUGON M. & DONNELLON A.** (1985), "Organizations as Constructions and Destructions of Meanings", *Journal of Management*, Vol.11 (2), p.83-98
- GREEN S.** (1988), "Understanding Corporate Culture and its Relation to Strategy", *International Studies of Management and Organization*, Vol.18 (2), p.6-28

- GREENBERG J.** (2005), *Managing Behavior in Organizations*, Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ
- GROLEAU C.** (2003), « L'observation », in GIORDANO Y. (Dir.), *Conduire un projet de recherche. Une perspective qualitative*, EMS, Colombelles, p.211-244
- GRONN P.C.** (1983), "Talk as the Work: The Accomplishment of School Administration", *Administrative Science Quarterly*, Vol.28 (1), March, p.1-21
- HAMEL G. & PRAHALAD C.K.** (1989), "Strategic Intent", *Harvard Business Review*, Vol.37 (3), p.731-756
- HAMEL G. & PRAHALAD C.K.** (1990), "The Core Competence of the Corporation", *Harvard Business Review*, Vol.68 (3), p.79-93
- HAMEL G & PRAHALAD C.K.** (1999), *La conquête du futur*, Dunod, Paris [Edition originale (1994), *Competing for the Future*, Harvard Business School Press, Boston, Mass
- HANNAN M.T. & FREEMAN J.** (1977), "The Population Ecology of Organizations", *American Journal of Sociology*, Vol. 82 (5), p.929-964
- HANNAN M.T. & FREEMAN J.** (1984), "Structural Inertia and Organizational Change", *American Sociological Review*, Vol.49 (2), p. 149-164
- HARDY C., PALMER I. & PHILIPS N.** (2000), "Discourse as a Strategic Resource", *Human Relations*, Vol.53 (9), p.1227-1248
- HATCH M.J. & EHRLICH S.B.** (1993), "Spontaneous Humour as an Indicator of Paradox and Ambiguity in Organizations", *Organization Studies*, Vol.14 (4), p.502-526
- HATCH M.J. & SCHULTZ M.** (2002), "The Dynamics of Organizational Identity", *Human Relations*, Vol.55 (8), p.989-1018
- HATCHUEL A. & LE MASSON P.** (2001), « Innovation répétée et croissance de la firme. Micro-économie et gestion des fonctions de conception », *Cahier de Recherche du CGS* (Centre de Gestion Scientifique), Ecole des Mines de Paris, N°18, 61 p.
- HENDRY J.** (2000), "Strategic Decision-Making, Discourse and Strategy as Social Practice", *Journal of Management Studies*, Vol.37 (7), p.955-977
- HENDRY J. & SEIDL D.** (2003), "The Structure and Significance of Strategic Episodes: Social Systems Theory and the Routine Practices of Strategic Change", *Journal of Management Studies*, Vol.40 (1), p.175-196
- HODGKINSON G., WHITTINGTON R., JOHNSON G. & SCHWARTZ M.** (2006), "The Role of Strategy Workshops in Strategy Development Processes: Formality, Communication, Co-ordination and Inclusion", *Long Range Planning*, Vol.39 (5), p.479-496

- HOFFMAN R.C. & HEGARTY W.H.** (1993), "Top Management Influence on Innovations: Effects of Executive Characteristics and Social Culture", *Journal of Management*, Vol.19 (3), p.549-574
- HONORE L.** (1999), « Dynamique disciplinante, conventionnalisation et mécanismes de dédouanement », in DETCHESSAHAR M. & HONORE L. (Coord.), *Les conventions en questions*, Les Cahiers de l'Artemis, N°2, Décembre, p.29-62
- HORNE J.H. & LUPTON T.** (1965), "The Work Activities of 'Middle' Managers – An Exploratory Study", *Journal of Management Studies*, Vol.2 (2), p.14-33
- JANIS I.** (1982), *Groupthink*, 2nd Edition, Houghton Mifflin, Boston
- JARZABKOWSKI P. & SEIDL D.** (2006), "Meetings as Strategizing Episodes in the Social Practice of Strategy", *Advance Institute of Management Research (AIM), Working Paper Series*, N°037, Mars, 65p.
- JARZABKOWSKI P., BALOGUN J. & SEIDL D.** (2007), "Strategizing: The Challenges of a Practice Perspective", *Human Relations*, Vol.60 (1), p.5-27
- JOHNSON G.** (1988), "Rethinking Incrementalism", *Strategic management Journal*, Vol.9 (1), p.75-91
- JOHNSON G., MELIN L. & WHITTINGTON R.** (2003), "Micro-Strategy and Strategizing Towards an Activity-Based View", *Journal of Management Studies*, Vol.40 (1), p.3-22
- JOURNE B.** (2008), « Collecter les données par l'observation », in GAVARD-PERRET M.-L., GOTTELAND D., HAON C. & JOLIBERT A. (Dir.), *Méthodologie de la recherche. Réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion*, Pearson Education, Paris, p.139-176
- JUNKER B.H.** (1960), *Field Work: an Introduction to the Social Science*, University of Chicago Press, Chicago
- KANTER R. M.** (1977) *Men and Women in Corporations*, Basic Books, New York
- KANTER R.M.** (1982), "The Middle Manager as Innovator", *Harvard Business Review*, Vol.60 (4), p.95-105
- KAPLAN S. & JARZABKOWSKI P.** (2006), "Using Strategy Tools in Practice. How Tools Mediate Strategizing and Organizing", *Advance Institute of Management Research (AIM), Working Paper Series*, N°047, August, 57p.
- KÄRREMAN D. & ALVESSON M.** (2001), "Making Newsmakers: Conversational Identity at Work", *Organization Studies*, Vol.22 (1), p.59-89
- KIPPING M.** (1999), "American Management Consulting Companies in Western Europe : 1920 to 1990", *Business History Review*, Vol.73 (2), p.190-220

- KOESTLER A.** (1964), *The Act of Creation*, Hutchinson & Co, London
- KOTTER J. P.** (1982), *The General Managers*, The Free Press, New York
- LANGLEY A.** (2007), "Process Thinking in Strategic Organization", *Strategic Organization*, Vol.5 (3), p.271-282
- LAROCHE H.** (1991), « Culture organisationnelle », in AUBERT N., GRUERE J.-P., JABES J., LAROCHE H. & MICHEL S., *Management. Aspects humains et organisationnels*, PUF, Paris, p.549-591
- LAROCHE H.** (1999), « Les décisions stratégiques ou la petite fabrique de la stratégie d'entreprise », in CABIN P. (Dir.), *Les organisations. Etat des savoirs*, Sciences Humaines, Auxerre, p.133-138
- LAROCHE H. & NIOCHE J.P.** (1994), « L'approche cognitive de la stratégie d'entreprise », *Revue Française de Gestion*, N°99, p.64-78
- LAROCHE H. & NIOCHE J.-P.** (1998), *Repenser la stratégie*, Vuibert, Paris
- LAURIOL J.** (1998), « La stratégie comme principe d'action », *Actes de la VII^{ème} Conférence de l'AIMS*, Louvain-la-Neuve, Belgique, 21 p.
- LE MASSON P., WEIL B. & HATCHUEL A.** (2006), *Les processus d'innovation. Conception innovante et croissance des entreprises*, Lavoisier, Paris
- LENFLE S.** (2004), « Peut-on gérer l'innovation par projet ? », in GAREL G., GIARD V. & MIDLER C. (Dir.), *Faire de la recherche en management de projet*, Vuibert, Paris, p.35-54
- LENFLE S.** (2008), *Projets et conception innovante*, Habilitation à Diriger des Recherches en Sciences de Gestion, Université Paris Dauphine
- LENFLE S. & MIDLER C.** (2003), « Management de projet et innovation », in MUSTAR P. & PENAN H. (Dir.), *Encyclopédie de l'innovation*, Economica, Paris, p.49-69
- LIEDTKA J.M. & ROSENBLUM J.W.** (1996), "Shaping Conversations: Making Strategy, Managing Change", *California Management Review*, Vol.39 (1), p.141-157
- LINSTEAD S.** (1985), "Jokers Wild: The Importance of Humour in the Maintenance of Organizational Culture", *Sociological Review*, Vol.13 (3), p.741-767
- LORSH J.W. & LAWRENCE P.R.** (1965), "Organizing for Product Innovation", *Harvard Business Review*, Vol.43 (1), p.109-120
- LYLES M.A. & THOMAS H.** (1988), "Strategic Problem Formulation: Biases and Assumptions Embedded in Alternative Decision-Making Models", *Journal of Management Studies*, Vol.25 (2), p.131-145

- MACINTOSH R., MACLEAN D. & SEIDL D.** (2008), “Strategy Workshops and Strategic Change”, *Munich School of Management*, University of Munich, Discussion Paper 2008-04, January, 46 p.
- MANTERE S. & WHITTINGTON R.** (2007), “Becoming a Strategist: Senior Manager Trajectories”, *Presented at the 23rd EGOS Colloquium*, Vienne, Austria
- MARCH J.G. & SIMON H.A.** (1999), *Les Organisations: problèmes psychosociologiques*, 2^{de} édition, Dunod, Paris [Edition originale (1958) : *Organizations*, John Wiley, New York]
- MARTINET A.-C.** (2003), « Stratégie et innovation », in MUSTAR P. & PENAN H. (Dir.), *Encyclopédie de l'innovation*, Economica, Paris, p.27-48
- MESSEGHEM K. & SCHMITT C.** (2004), « Pour une approche dialectique de la relation projet/métier, in GAREL G., GIARD V. & MIDLER C. (Dir.), *Faire de la recherche en management de projet*, Vuibert, Paris, p.145-160
- MIDLER C.** (1993), *L'auto qui n'existait pas*, InterEditions, Paris
- MILES R.E. & SNOW C.C.** (1978), *Organizational Strategy, Structure, and Process*, McGraw Hill, New York
- MILES M.B. & HUBERMAN A.M.** (2003), *Analyse des données qualitatives*, 2^{nde} Edition, De Boeck, Bruxelles
- MINTZBERG H.** (1982), *Structure et dynamique des organisations*, Editions d'Organisation, Paris
- MINTZBERG H.** (1984), *Le manager au quotidien. Les dix rôles du cadre*, Ed. d'Organisation, Paris [Edition originale [1973] : *The Nature of Managerial Work*, Harper & Row, New York]
- MINTZBERG H.** (1990), “Strategy Formation: Schools of Thought”, in FREDERICKSON J.W. (Ed.), *Perspectives on Strategic Management*, Harper Business, New York, p.105-235
- MINTZBERG H.** (1994), *Grandeur et décadence de la planification stratégique*, Dunod, Paris
- MINTZBERG H., AHLSTRAND B. & LAMPEL J.** (1999), *Safari en pays stratégie: l'exploration des grands courants de la pensée stratégique*, Village Mondial, Paris
- MONGE P.R., COZZENS M. & CONTRACTOR N.S.** (1992), “Communication and Motivational Predictors of the Dynamics of Organizational Innovation”, *Organization Science*, Vol.3 (2), p.250-274
- MORGAN G.** (2006), *Images de l'organisation*, De Boeck Université

- MOSCOVICI S. & DOISE W.** (1992), *Dissensions et consensus. Une théorie générale des décisions collectives*, PUF, Psychologie sociale, Paris
- MOTWANI J., DANDRIDGE T., JIANG J. & SODERQUIST K.** (1999), "Managing Innovation in French Small and Medium-Sized Enterprises", *Journal of Small Business Management*, Vol.37 (2), p.106-114
- MOUNOUD E.** (2000), « Le langage, artefact ou sujet de la recherche ? », in DURAND T., KOENIG G., MOUNOUD E. (Dir.), *Perspectives en Management Stratégique*, Tome IV : 1998-1999, EMS, p.241-244
- MUSTAR P. & PENAN H.** (2003), *Encyclopédie de l'innovation*, Economica, Paris
- NGUYÊN-DUY V. & LUCKERHOFF J.** (2007), « Constructivisme/positivisme : où en sommes-nous avec cette opposition ? », *Recherches Qualitatives*, Hors série, N°5, p.4-17
- NELSON R.R. & WINTER S.G.** (1982), *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Harvard University Press, Cambridge, MA
- NICOLAS E.** (2003), « Le rôle de la tradition orale et de la confiance dans l'apprentissage organisationnel en PM », *Cahiers de recherche CERMAT- UPRES*, IAE de Tours, Vol. 16 (109), p.169-189
- NONAKA I. & TAKEUCHI H.** (1994), "A dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation", *Organization Science*, Vol.5 (1), p.14-37
- NONAKA I. & TAKEUCHI H.** (1997), *La connaissance créatrice*, De Boeck, Paris. [Edition originale (1995), *How Japanese Companies Creates the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press, Oxford]
- NONAKA I. & TAKEUCHI H.** (2000), "SECI, Ba and Leadership: A Unified Model of Dynamic Knowledge Creation", *Long Range Planning*, Vol.33 (1), p.5-34
- NORMANN R.** (1977), *Management for Growth*, John Wiley, New York
- OLIVER D. & ROOS J.** (2006), « Créativité et identité organisationnelle », *Revue Française de Gestion*, N°161, p.139-153
- PARADAS A.** (1998), « Évaluer la formation dans les PME françaises : résultats d'une étude empirique », *Revue internationale PME*, Vol. 11 (2-3), p.31-48
- PAYAUD M.** (2003), « Le middle manager dans la formation de la stratégie : repère théorique et précision empirique », *Actes de la XII^{ème} Conférence de l'AIMS*, Les Côtes de Carthage, Tunisie, 32 p.
- PETTIGREW A.M.** (1977), "Strategy Formulation as a Political Process", *International Studies of Management and Organizations*, Vol.7 (2), p.78-87.
- PETTIGREW A.M.** (1990), "Longitudinal Field Research on Change: Theory and Practice", *Organization Science*, Vol.1 (3), p.267-292

- PETTIGREW A.M., WOODMAN R.W. & CAMERON K.S.** (2001), “Studying Organizational Change and Development: Challenges for Future Research”, *Academy of Management Journal*, Vol.44 (4), p.697-713
- PFEFFER J. & SALANCIK G. R.** (1978), *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, Harper & Row, New York
- PHILLIPS N. & HARDY C.** (2002), *Discourse Analysis. Investigating Processes of Social Construction*, Sage Publications, Qualitative Research Methods Series, Vol.50, Newbury Park
- PIETTE I. & ROULEAU L.** (2008), « Le courant discursif en théories des organisations : un état des lieux », *Les Cahiers de Recherches du GÉPS*, Vol.2 (2), 64 p.
- PLANE J.-M.** (1996), « Recherche-action, méthodes d’observation et management stratégique », *Actes de la Conférence de l’AIMS*, Lille, 18 p.
- PLESTER B.A.** (2007), *Laugh of Loud: How organizational culture influences workplace humour*, Thesis for the degree to PhD Management, Massey University, Albany, New Zealand
- PLUCHART J.-J.** (1998), « Les discours du changement organisationnel », *Revue Française de Gestion*, N°120, p.152-161
- PORTER M.E.** (1982), *Choix stratégiques et concurrence*, Economica, Paris [Edition originale (1980) : *Competitive Strategy*, The Free Press, New York]
- PORTER M.E.** (1986), *L’avantage concurrentiel*, InterEditions, Paris [Edition originale (1986) : *Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press, New York]
- QUINN J.B.** (1980), *Strategies for Change: Logical Incrementalism*, Irwin, Homewood, Il.
- READ A.** (2000), “Determinants of Successful Organisational Innovation: A Review of Current Research”, *Journal of Management Practice*, Vol.3 (1), p.95-119
- RECKWITZ A.** (2002), “Toward a Theory of Social Practices: A Development in Cultural Theorizing”, *European Journal of Social Theory*, Vol.5 (2), p.243-363
- RHENMAN E.** (1973). *Organization Theory for Long-Range Planning*, John Wiley, London
- ROBICHAUD D., GIROUX H. & TAYLOR J.R.** (2004), “The Metaconversation: the Recursive Property of Language as a Key to Organizing”, *Academy of Management Review*, Vol.29 (4), p.617-634
- RODRIGUES S.B. & COLLINSON D.L.** (1995), “‘Having Fun’? Humour as Resistance in Brazil”, *Organisation Studies*, Vol.16 (5), p.739-768
- ROGERS E.M.** (1983), *Diffusion of Innovation*, 3rd Edition, The Free press, New York

- ROMELAER P.** (2002), « Innovation et contraintes de gestion », in ALTER N. (Dir.), *Les logiques de l'innovation. Approche pluridisciplinaire*, La Découverte, Coll. Recherches, Paris, p.65-104
- ROSENBLOOM R.S.** (1978), “Technological Innovation in Firms and Industries: An Assessment of the State of the Art”, in KELLY P. & KRANZBERG M. (Eds.), *Technological Innovation: A Critical Review of Current Knowledge*, San Francisco Press, San Francisco, p.49-72
- ROULEAU L.** (2003), « La méthode biographique », in GIORDANO Y. (Dir.), *Conduire un projet de recherche. Une perspective qualitative*, EMS, Colombelles, p.133-171
- ROULEAU L.** (2005), “Micro-Practices of Strategic Sensemaking and Sensegiving: How Middle Managers Interpret and Sell Change Every Day”, *Journal of Management Studies*, Vol.42 (7), p.1413-1441
- ROULEAU L. & MOUNOUD E.** (1998), « Représentations et compétences sociales au cœur de l'activité stratégique », *Actes de la VII^{ème} Conférence de l'AIMS*, Louvain-la-Neuve, Belgique, 17 p.
- ROYER I. & ZARLOWSKI P.** (2007), « Le design de la recherche », in THIETART R.-A. (Dir.), *Méthodes de recherche en management*, 3^{ème} édition, Dunod, Paris, p.143-172
- RUGGLES R. & LITTLE R.** (1997), “Knowledge Management and Innovation. An Initial Exploration”, *Ernst & Young LLP*, Working Paper, 12 p.
- SAMRA-FREDERICKS D.** (2003), “Strategizing as Lived Experience and Strategists’ Efforts to Shape Strategic Direction”, *Journal of Management Studies*, Vol.40 (1), p.141-174
- SAMRA-FREDERICKS D.** (2004), “Understanding the Production of ‘Strategy’ and ‘Organization’ through Talk Amongst Managerial Elites”, *Culture and Organization*, Vol.10 (2), p.125-141
- SCHEIN E.H.** (1985), *Organisational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco
- SCHEIN E.H.** (1988), “Innovative Cultures and Organizations”, *Working Paper*, Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology, 50 p.
- SCHUMPETER J.A.** (1990), *Capitalisme, socialisme et démocratie*, Payot, Paris [Edition originale (1950), *Capitalism, Socialism, and Democracy*, 3rd Edition, Harper, New York]
- SCHWARTZMAN H.B.** (1986), “The Meeting as a Neglected Social Form in Organizational Studies”, in STAW B.M. & CUMMINGS L.L., *Research in Organizational Behavior*, Vol.8, p.233-258
- SCHWARTZMAN H.B.** (1987), “The Significance of Meetings in an American Mental Health Center”, *American Ethnologist*, Vol.14 (2), p.271-294

- SCHWARTZMAN H.B.** (1993), *Ethnography in Organizations*, Sage Publications, Qualitative Research Methods Series, Vol.27, Newbury Park
- SCHWENK C.R.** (1984), "Cognitive Simplification Processes in Strategic Decision-Making", *Strategic Management Journal*, Vol.5 (2), p.111-118
- SCHWENK C.R.** (1988), "The Cognitive Perspective on Strategic Decision Making", *Journal of Management Studies*, Vol.25 (1), p.41-55
- SEIDL D., BALOGUN J. & JARZABKOWSKI P.** (2006), « Préface. Stratégie comme pratique : recentrage de la recherche en management stratégique. Remettre l'humain dans la recherche en stratégie. » in GOLSORKHI D. (Dir.), *La fabrique de la stratégie. Une perspective multidimensionnelle*, Vuibert, Paris, p.1-7
- SELZNICK P.** (1957), *Leadership in Administration: a Sociological Interpretation*, Row, Peterson, Evanston, Ill.
- SIMON H.A.** (1947), *Administrative behavior*, McMillan, New York
- SLAPPENDEL C.** (1996), "Perspectives on Innovation in Organizations", *Organization Studies*, Vol.17 (1), p.107-129
- SMIRCICH L.** (1983), "Concepts of Culture and Organizational Analysis", *Administrative Science Quarterly*, Vol.28, p.339-358
- SOPARNOT R. & STEVENS E.** (2007), *Management de l'innovation*, Dunod, Collection Les Topos, Paris
- TANG H.K.** (1998), "An Integrative Model of Innovation in Organizations", *Technovation*, Vol.18 (5), p.297-309
- TEECE D.J., PISANO G.P. & SHUEN A.** (1997), "Dynamic Capabilities and Strategic Management", *Strategic Management Journal*, Vol.18 (7), p.509-533
- THIETART R.-A.** (2007), *Méthodes de recherche en management*, 3^{ème} édition, Dunod, Paris
- TRICE H.M. & BEYER J.M.** (1984), "Studying Organizational Cultures Through Rites and Ceremonials", *Academy of Management Review*, Vol.9 (4), p.653-669
- VAARA E., KLEYMAN B. & SERISTO H.** (2004), "Strategies as Discursive Constructions: The Case of Airline Alliances", *Journal of Management Studies*, Vol.41 (1), p.1-35
- VAN CAUWENBERGH A. & COOL K.** (1982), "Strategic Management in a New Framework », *Strategic Management Journal*, Vol.3 (1), p.245-264
- VAN DE VEN A.H.** (1986), "Central Problems in the Management of Innovation", *Management Science*, Vol.32 (5), p.590-607

- VAN DE VEN A.H. & ROGERS E.M.** (1988), "Innovations and Organizations - Critical Perspectives", *Communication Research*, Vol.15 (5), p.632-651
- VAN DE VEN A.H. & POOLE M.S.** (1989), *Research in the Management of Innovation: The Minnesota Studies*, Harper & Row, New York
- VAN DE VEN A.H. & POOLE M.S.** (1990), "Methods for Studying Innovation. Development in the Minnesota Innovation Research Program", *Organizational Science*, Vol.1 (3), p.313-335
- VAN MAANEN J.** (1979), *Qualitative Research*, Sage Publications, Newbury Park
- VAS A.** (2005), « La vitesse de propagation du changement au sein des grandes organisations », *Revue Française de Gestion*, Vol.31 (155), Mars-avril, p.135-151
- VOGLER E. & ROUZIES A.** (2006), « Les cadres intermédiaires fabriquent aussi la stratégie », in GOLSORKHI D. (Dir.), *La fabrique de la stratégie. Une perspective multidimensionnelle*, Vuibert, Paris, p.109-128
- WEBER R.P.** (1990), *Basic Content Analysis*, Sage Publications, Newbury Park
- WEICK K. E.** (1979). *The social psychology of organizing*, Mc Graw Hill, New York
- WESTLEY** (1990), "Middle Managers and Strategy: Microdynamics of Inclusion", *Strategic Management Journal*, Vol.11 (5), p.337-351
- WESTLEY F.R. & MINTZBERG H.** (1989), "Visionary Leadership and Strategic Management", *Strategic Management Journal*, Vol.10 (1), p.17-32.
- WHEELWRIGHT S. & CLARK K.B.** (1992), "Creating Project Plan to Focus Product development", *Harvard Business Review*, p.70-82
- WHETTEN D.A. & LEWIS D. & MISCHEL L.J.** (1992), "Towards an Integrated Model of Organizational Identity and Member Commitment", *Annual meeting of the Academy of Management*, Las Vegas
- WHITTINGTON R.** (2006), "Completing the Practice Turn in Strategy Research", *Organization Studies*, Vol.27 (5), p.613-634
- WOLFE R.A.** (1994), "Organizational Innovation: Review, Critique and Suggested Research Directions", *Journal of Management Studies*, Vol.31 (3), p.405-431
- WOOLDRIDGE B. & FLOYD S.W.** (1990), "The Strategy Process, Middle Management Involvement and Organizational Performance", *Strategic Management Journal*, Vol.11 (3), p.231-241
- WOOLDRIDGE B. & FLOYD S.W.** (1992), "Middle Management Involvement in Strategy and Its Association with Strategic Type: A Research Note", *Strategic Management Journal*, Vol.13 (5), p.153-168
- YIN R.K.** (2003), *Case Study Research. Design and Methods*, 3rd Edition, Sage Publications

ZALTMAN G., DUCAN R. & HOLBECK J. (1973), *Innovations and Organizations*, John Wiley & Sons, New York

Etudes.

COFEPAC (2007), *Rapport d'activité 2006*, [En ligne].

http://www.procelpac.fr/upload/_rapport_act_2006_cofepac.pdf (Page consultée le 28 août 2007).

EULER HERMES SFAC (2006), « *Duel dans l'emballage : le retour du papier carton ?* », Conférence de presse Euler Hermes SFAC, 22 juin [En ligne].

INSEE, NAF rév.1, Edition 2003, [En ligne].

INSEE, CPF rév.1, Edition 2003, [En ligne].

OROZCO J. (2005), *Perspective du carton ondulé*, Décembre, [En ligne].

http://veillestrategique.champagne-ardenne.cci.fr/AutoIndex_v1/veilles/fiches-techniques/Emballage%20Info/2005/32ondule.pdf (Page consultée le 30 août 2007).

SESSI (2006), *L'industrie française de l'emballage en chiffres*, Production industrielle, Hors série, Novembre [En ligne].

XERFI 700 (2006a), *Emballages (négoce)*, Etude 5-NEG-13/X7 réalisée par CESARD A., Avril, Paris [En ligne].

XERFI 700 (2006b), *Carton ondulé (industrie)*, Etude 6-BPA-07/X7 réalisée par PERRI B., Juin, Paris [En ligne].

Sites Internet. (Consultés en août 2007)

<http://corrugated.smurfitkappa.fr>

www.ondef.org

www.dssmith.uk.com

www.otor.com

www.dssmith-kaysersberg.com

www.rossmann.com

www.dssmith-packaging.com

www.saica.es

www.emin-leydier.com

www.saica-emballage.fr

www.federation-cartonnage.org

www.sca.com

www.fefco.org

www.scapackaging.com

www.industrie.gouv.fr/sessi/

www.smurfitkappa.fr

www.lentreprise.com

www.smurfitkappa.com

Annexes

Annexe 1. Compte-rendu des journées passées avec les responsables.

Date	Acteur observé	Déroulement de la journée
Mardi 20/06/2006	Responsable de production	9h-11h30. <i>Le responsable est présent depuis 7h30. il a déjà fait un tour d'usine et la réunion 5 minutes, qui se déroule chaque matin de 8h à 8h30 est terminée.</i> Visite de l'usine. Suivi des ordres de fabrication et résolution des problèmes apparus sur les produits. Discussion avec un commercial pour un problème produit. 11h30-12h30 <i>Comme chaque matin lorsque cela est nécessaire, réunion validation produits. Nouvelle discussion avec le commercial à propos du produit et de la réunion validation.</i> <i>Déjeuner au restaurant.</i> 13h45-16h30. Tour d'usine. Traitement d'un problème sur une machine. Mise au point avec son « filleul » sur son projet dans le cadre d'une formation continue. 16h30-18h30. Planning personnel de la semaine suivante. Retour à l'atelier pour voir le lancement de nouveaux produits. Discussion avec la responsable achats pour trouver un produit dans un délai urgent. Rencontre avec un prestataire de porte de sécurité, spécialiste de l'agro-alimentaire, avec le responsable sécurité-environnement. <i>18h30. La journée se termine par une blague au directeur technique : il emballe son portefeuille dans du ruban adhésif et le scotche sur son bureau.</i>
Mercredi 21/06/2006	Responsable hygiène sécurité	8h30. Réunion « 5 minutes ». 9h-10h30. Travail administratif et discussion avec les personnes, responsables d'îlots, responsables maintenance ou assistante, qui passent près du bureau. Travail avec un administratif sur la revue documentaire environnement. Téléphone à des prestataires. 10h30-11h10. Tour d'usine pour des problèmes d'odeur sur le papier. Entretien pour tester les connaissances des procédures sécurité. Affichage d'un accident du travail dans une autre usine. 11h10-12h. Discussion avec le directeur général à propos d'un prestataire. Pause café. Retour à l'atelier pour vérifier les odeurs sur papiers (tests de différents papiers). 14h-14h20. Préparation des dossiers pour la réunion qui suit. 14h20-15h25. Réunion hygiène avec l'assistante qualité et le responsable ISO 22000, concernant le choix d'un prestataire pour le nettoyage de l'usine. 15h25-17h. Rencontre d'un prestataire pour un problème de déversement d'un produit. Travail administratif. Déplacements pour faire signer des documents relatifs aux questions sur les consignes de sécurité. Téléphone. 17h-18h. Vérification des tests d'odeur. Traitement de dossiers administratifs.
Vendredi 23/06.2006	Directeur commercial et marketing	9h-9h45. Consultation des mails. Problème sur un dossier à propos de grammage des colis. Le directeur commercial convoque l'assistante commerciale, le responsable validation technique et le responsable hygiène et sécurité dans son bureau pour en discuter. Réunion improvisée. 9h45-10h05. Tour des services commercial et bureau d'études. Pause café dans la salle de réunion commerciale avec un client et le responsable BE. Avant de redescendre à son bureau, il passe dire bonjour au service comptabilité et à l'assistante de direction. 10h05-10h45. Lecture de la presse spécialisée. Téléphone.

		10h45-13h10. Réunion contact alimentaire avec les commerciaux concernés. <i>Déjeuner avec l'équipe commerciale et le DG.</i> 15h10-15h45. Réunion avec un commercial sur un client. 15h45-16h10. Intervient dans une réunion entre le BE, le commercial, les achats et la filiale <i>offset</i>. 16h15-16h30. Réunion sur le problème rencontré le matin avec la participation du DG pour prendre une décision. 16h30-17h. Discussion avec un commercial puis avec le DAF. 17h-18h. Discussions successives avec des assistantes commerciales qui rencontrent des difficultés. <i>18h10. Le DCM nous libère afin de pouvoir enfin travailler sur ses dossiers administratifs.</i>
Lundi 26/06/2006	Responsable informatique	9h-12h30. Deux serveurs sont en panne du fait d'une coupure de courant durant le week-end. La responsable informatique passe du temps au téléphone pour les réparer. Travail administratif, la plupart du temps silencieux. Entretien.
Mercredi 28/06/2006	Directeur technique	8h30-9h. Réunion 5 minutes. 9h-9h15. Téléphone pour un problème de non-conformité interne. 9h15-9h45. Entretien 1^{ère} partie. 9h45-10h30. Réunion planification. 10h30-10h40. Discussion avec le RRH. 10h40-11h10. Entretien 2^{nde} partie. 11h10-11h50. Tour d'usine. 11H50-12h45. Discussions diverses avec le responsable de production, le responsable essais, les réparateurs d'une machine, la maintenance et des chefs d'îlots. Téléphone. Travail sur l'agenda de l'usine. <i>Le problème avec les réparateurs machine semblant perdurer, le directeur technique nous conseille de rentrer car il va passer l'après-midi à « se battre » avec le prestataire.</i>
Vendredi 30/06/2006	Responsable bureau d'études	10h-11h15. Consultation des mails. Discussions diverses avec le responsable validation, une assistante commerciale, une commerciale, le responsable essais et son assistante commerciale. Téléphone à un client. 11h15-12h30. Réunion formation parfum avec le commercial parfumerie et le responsable qualité. <i>Déjeuner au restaurant avec les commerciaux et le responsable hygiène-sécurité.</i> 14h-15h50. Réunion avec un client. 15h50-16h20. Visite de l'usine avec le client. 16h20-16h50. ? a disparu... 16h50-17h45. Travail administratif. Discussions avec des concepteurs. 17h45-18h15. Entretien 1^{ère} partie. 18h15-18h45. Va voir le responsable qualité. 18h45-19h. Entretien 2^{nde} partie.
Mardi 4/07/2006	Directeur administratif et financier	9h30-10h15. Entretien. En même temps, le DAF lit le compte-rendu du CODIR auquel il n'a pu assister, téléphone au DG pour prendre rendez-vous pour la clôture des comptes du mois. Remplit le tableau de clôture. Consulte ses mails. 10h15-11h. Téléphone au responsable qualité à propos du problème d'humidité des bobines.

		11h-11h15. Se renseigne sur un litige client. Le DG passe apporter un cadeau de naissance et ils discutent du litige et du business plan qu'ils doivent présenter dans 10 jours. 11h15-12h15. Reporte les chiffres du mois dans les tableaux. Téléphone au directeur commercial, à une comptable et au responsable comptabilité pour obtenir les renseignements nécessaires. Téléphone à un fournisseur de papier allemand.
Mercredi 12/07/2006	Responsable qualité	9h30-10h25. Entretien entrecoupé par une pause café avec les deux commerciaux. 10h25-11h10. Réunion improvisée avec le responsable BE, qui en restera que 5 minutes, et le responsable ISO 22000 concernant un choix d'encre passage four. Poursuite de la discussion avec le responsable ISO 22000 pour formaliser la démarche des encres. 11h10-12h40. Point hygiène avec le responsable ISO 22000. Travail sur le processus achats. Déjeuner. 14h-14h35. Discussion avec l'assistante qualité avant son départ en vacances. Consultation des mails. 14h35-17h. Poursuite de la réunion sur la procédure achats. 17h-18h. Téléphone.
Jeudi 13/07/2006	Responsable achats	9h30-10h30. Téléphone et discussion avec le directeur commercial. Consultation des mails. Téléphone à nouveau pour faire le point avant son départ en vacances et passer des commandes. 10h30-11h25. Réunion avec un fournisseur potentiel anglais. 11h25-12h50. Téléphone. Mails. Consultation de dossiers. <i>Déjeuner</i> 14h-15h. Entretien.
Jeudi 20/07/2006	Directeur général	8h50-10h35. Entretien entrecoupé par un coup de téléphone à propos du revêtement du sol de l'accueil. 10h35-12h. Réunion achat papier avec le directeur commercial, la responsable achats et le responsable essais. 12h-12h40. Travail sur ordinateur. Téléphone au directeur commercial. <i>Déjeuner au restaurant.</i> 13h55-14h15. Impression de documents à faire signer par le responsable comptabilité. Signatures de documents. 14h15-16h20. Réunion innovation avec le directeur commercial, le directeur technique, le responsable BE et le responsable essais. Suivi d'une réunion barquette à laquelle se joignent deux commerciaux. 16h25-16h50. Consultation des mails. Discussion avec le directeur technique. <i>Part en visite à l'extérieur.</i>
Lundi 24/07/2006	Responsable ressources humaines	10h-12h20. Entretien. Lecture et gestion du courrier. Lecture d'un contrat de travail. Travail sur ordinateur. Constitue un dossier pour un CDD. Discussion avec un opérateur.

Annexe 2. Compte-rendu des réunions régulières.

Date, thème de la réunion et traitement	Participants et déroulement de la réunion
21/06/2006 Réunion « 5 minutes » Enregistrement et retranscription	<u>8h30-8h50.</u> <u>Participants</u> : DT, RP, RHS, Responsables maintenance, chefs d'îlots. Mise au point des OF de la journée et des déplacements de l'équipe technique. - DT : maintenance, visite usine clients, évocation des différents problèmes (machines, produits) et tentative de solution. - Tour de salle : répartition des tâches (qui fait quoi ? quels opérateurs ?). Permet de faire la mise au point sur le hier, le aujourd'hui et le demain. <i>NB : Tout le monde est debout dans le bureau du service technique.</i>
23/06/2006 Réunion produits « contact alimentaire ». Enregistrement et retranscription.	<u>10h45-13h10.</u> <u>Participants</u> : DCM + commerciaux concernés (4). <i>Généralement, la réunion aborde deux thèmes principaux :</i> - <i>développement stratégique : axe industrie agroalimentaire, axe chaînes de restauration, grands projets en cours, nouveautés, découvertes.</i> - <i>points produits : validation des modèles, lancement de nouveaux projets (formes, papiers).</i> La réunion débute par la fixation des points à aborder par le DCM. 1- Point produit : C'est un réel échange sur divers points. Produits types et nouveaux produits. Faire attention au dépôt de brevet. 2- Nouveautés commerciales : nouveaux projets, nouveaux clients. Certification ANIA : association nationale industrie agroalimentaire. Rétro planning : mini et maxi : problème au niveau des palettes car transport = aller et pas aller-retour. <i>Lissage des communications entre le BE, le commercial et le technique.</i> 13h : le DG rejoint la réunion. <i>Se tient au courant, écoute.</i> Fixation de la prochaine réunion contact alimentaire (22/09/06) Discussion entre le DG et les commerciaux afin qu'il se tienne au courant des activités des commerciaux au niveau international.
28/06/2006 Réunion planning. Enregistrement et compte-rendu.	<u>9h45-10h30.</u> <u>Participants</u> : DT, Assistante des ventes, responsable planning, responsable expéditions et responsable hall alimentaire Comme chaque matin, point sur la planification des commandes en fonction des OF, des essais et des commandes prioritaires.
07/07/2006 Réunion commerciale. Compte-rendu.	<u>Journée.</u> <u>Participants</u> : DCM, DG, DAF1, Ensemble des commerciaux (6) et assistante des ventes. 1- 9h25-9h50 : Bilan semestriel et stratégique du groupe et de l'entreprise présenté par le DG. Présentation des objectifs fixés pour 2010. Bilan sur l'état du marché et la concurrence.

Conclusion : « *Je suis plutôt satisfait en ce milieu d'année des résultats d'Ondulem.* » Bonne position pour défendre nos couleurs. Ils ne peuvent pas ne pas tenir compte de notre besoin compte tenu de ce qu'on a démontré => pouvoir, résultat... « *A ce moment-là, s'ils ne peuvent pas le faire, qu'ils nous vendent.* »

Discussion autour de l'achat d'une nouvelle presse et de la négociation de l'investissement qui se déroulera la semaine suivante.

A : Avons-nous une solution de repli au cas où ils n'accepteraient pas l'investissement ?

DG : Oui. Au départ, investissement minimal, mais finalement pas intéressant ; ensuite, regarder pour acheter une machine d'occasion avec une machine au niveau technique minimal selon nos choix. Mais période correspondant à la fusion => projet gelé car pas d'informations sur les procédures d'investissement. Après renseignement, demande d'investissement mais business plan sur 5 ans pour avoir des chiffres. Aujourd'hui, machine réservée et BP construit. Le directeur du groupe a dit qu'on l'avait. Machine neuve disponible (Budget = 1,5 millions d'€). Retour sur 2 ans. Machine qui remplace une autre (plus productive, plus capacité). Ici, investissement pour besoin de capacité => favorable. Aujourd'hui, manque 200 000 m². On sous-traite entre 11 et 12 millions de m² en 5 ans. L'investissement est donc nécessaire.

Explication financière du DAF : 2 min

DG : On ne peut se développer en mettant en place une équipe de week-end car les délais augmentent pour les clients. « Je n'imagine pas qu'ils refusent. »

Intervention du DCM 1 min

A : Si équipe de week-end, on tient à 2007, mais pas plus loin car pas viable. Au-delà de 90% d'utilisation trop de risque car variation de la demande. Utilisation maximale = 80% pour faire face aux fluctuations.

Q : Les clients font très attention à ces taux d'utilisation machine.

2- 9h50-10h55 : Bilan financier du groupe et de l'entreprise présenté par le DAF.

Conclusion : « *On peut tout dire sur Ondulem mais en résumé ça bouge* » (DAF). « *Oui, j'aime bien cette analyse* » (DG) rires...

Discussion autour de la gestion des stocks.

Le groupe demande une dévalorisation des stocks vieux de 3 mois avec provision de 100% => gros problèmes car les parfums sont stockés plus longtemps que ça => diminution de l'EBITDA. Cette baisse est virtuelle. Si pour les stocks cela reste comme ça, si on n'obtient pas de dérogation, faire très attention à la gestion des stocks.

DCM + dialogue avec DG et AV

On a du mal à faire baisser les stocks à 6 mois (DCM)

Les stocks de produits finis. Pas trop de variation. C'est inférieur à 20% des stocks. Mais il faut travailler à les écouler.

C'est la responsabilité de tout le monde car on finit par jeter des stocks au bout de 2 ans alors qu'on aurait dû les jeter dès le départ. Etablir ne procédure car frais de stockage. Pourquoi maintient-on en stock ? fin de palette. Demande client. Espoir de les reclasser... soit la commande client est surestimée et on facture, soit on a trop produit et on met en attente. On a un excédent de production.

De plus, mauvaise gestion du FIFO. Sur la plateforme, gestion LIFO...

	Discussion sur un problème qualité = Problème de pétouilles. Discussion sur les prix avec le client pour éventuellement faire du contrôle unitaire si augmentation de 25% du prix. 3- 11h-11h15 : Pause café : discussion sur diverses affaires en cours. Beaucoup de commerciaux sont au téléphone. 4- 11h30-13h20. Bilan commercial présenté par le DCM. a. <u>Budget</u>. Présentation du budget commercial 2006 par commercial : point sur les objectifs v/s les réalisations à mi-année. Pour chacun des commerciaux, présentation des variations de chiffres d'affaires en euros et en m². Les commerciaux commentent ces variations en les illustrant par les grands succès ou les difficultés rencontrées. La tendance pour le second semestre est annoncée. Les commerciaux discutent de l'évolution du marché et notamment de la maturité du marché de l'agroalimentaire sur lequel Ondulem a une bonne image de marque. DCM : l'équipe commerciale a totalement adoptée à 100% les axes de développement stratégique => stratégie de prospection ciblée. b. <u>Prix</u>. Discussion autour du prix : en évolution mais sans grands écarts. c. <u>Paiements clients</u>. Evolution des paiements des clients. d. <u>Stocks dormants</u>. « <i>Le nerf de la guerre pour moi</i> » (DCM) => être plus rigoureux. Fixer des seuils et des procédures. e. <u>CRM</u>. Mise en place d'un groupe de travail et de réflexion composé du DCM, de l'AV, d'un commercial (Qui ?) et d'une assistante commerciale pour une première réunion prévue en septembre 2006. (<i>Intervention du DAF. Explication du CRM en question. 5 min</i>) f. <u>Marketing</u>. Mise en place de nouveaux outils d'aide à la vente. 5- 13h20-14h : Bilan général par axe stratégique présenté par le DCM. Spécialités (parfum et alimentaire) ; traditionnel ; offset. Conclusion : « <i>Nous sommes bons en créativité, mais attention au tuilage</i> ». Proposition de nouveaux axes de développement. <i>NB : rappel des règles de bases des commerciaux : information mais aussi formation, conseils, directives...</i> 6- 14h-15h30. Déjeuner 7- 15h30-... Discussion – détente.
--	--

20/07/2006 Réunion achats papiers. Compte-rendu.	<u>10h35-12h.</u> <u>Participants</u> : DG, DCM, RME, responsable achats. 1. <u>Etude des prix</u>. Hausse annoncée. Remises... (DCM, DG). Prix sur les papiers spéciaux. 2. <u>Discussion autour de fournisseurs</u> potentiels => sourcing en raison des hausses de prix. 3. <u>Discussion sur un papier</u> entre le DCM et le RME sur une commande particulière => aller voir le commercial concerné pour savoir si on continue à faire tourner les articles (à faire par le RME). Aller voir les commerciaux en leur fixant une <i>deadline</i> pour décider afin de passer commande car vacances... 4. <u>Discussion sur les essais</u> = tout le monde participe. 5 minutes. 5. <u>Discussion sur un papier en stock</u> qui n'est pas utilisé, quand les commerciaux demandent ce papier, le technique refuse => forcément, le papier reste en stock et n'est plus utilisé => levée de bouclier du technique. (5 minutes) => relancer le processus de dialogue entre le commercial et le technique => formation. Problème de blocage du technique : n'ose pas. 6. <u>Discussion à propos du marché de la papeterie</u>, de l'avenir des papetiers. 7. <u>Problème de production</u> => surcharge d'une onduleuse d'autant plus qu'il y a les vacances => ne pas surcharger les stocks => pas de commande. 8. <u>Problème de qualité chez un fournisseur</u>. 9. <u>Litige fournisseur. A propos de l'humidité</u> (problème discuté en CODIR) a priori, problème d'outil de mesure, de procédure de mesure. DG : théoriquement, on devrait pouvoir fonctionner en assurance qualité avec les fournisseurs, leur faire confiance. Sauf pour les bandes humides car normalement, ils ont l'outillage nécessaire => demander le profil humidité des bobines. Discussion sur le problème d'humidité (10 minutes) Problème d'organisation au niveau des bobines non-conformes => créer un nouveau stock « non-conforme » à débloquent éventuellement pour satisfaire une commande => faire attention au problème de qualité et surtout sur la procédure de non-conformité. (3 minutes). 10. <u>Point sur les rendez-vous à fixer et sur la prochaine réunion.</u> NB : - DCM intervient beaucoup. - DG écoute principalement (80-90%), prend des notes. - DAF : très déterminé, ça passe ou ça casse au niveau financier. - RME intervient un tout petit peu.
20/07/2006 Réunion innovation Enregistrement et retranscription.	<u>14h15-16h20.</u> <u>Participants</u> : DG, DCM, DT, RBE, RME. NB : - DCM fait le compte rendu. - RBE mène la réunion.

20/09/2006 Revue de direction qualité. Enregistrement et retranscription.	<u>15h20-17h40.</u> <u>Participants</u> : RQ, DG, DT, DCM, DAF1, Assistante qualité. Ordre du jour : 1. Bilan de l'enquête client réalisée chaque année. => les clients notent Ondulem 2. Point visites 3. Bilan complet du système : analyse, pistes d'amélioration 4. En janvier, fixation des objectifs.
10/10/2006 Réunion des personnels : équipe du matin, bureaux, équipe de l'après-midi, équipe de nuit. Enregistrement de 3 des réunions et compte-rendu.	<u>Présentation d'une heure par réunion</u> <u>Participants</u> : DG, DT + ensemble des personnels concernés. Présentation du directeur général à l'aide d'un diaporama. 1. Point sur les déchets 2. Le développement technique (dossiers importants) 3. La production 4. La sécurité 5. ISO 22000 : Vision d'un visiteur qui vient à Ondulem (photos de tout ce qui ne va pas au niveau du rangement et de l'hygiène) pour l'alimentaire. 5S... 6. Contrôle, administration, finance : présentation des résultats. Rappel des objectifs et comparaison avec ce qui est fait. 7. Questions éventuelles (non observées dans ces réunions).

Annexe 3. Compte-rendu des réunions non régulières.

Date, thème de la réunion et traitement.	Participants et déroulement de la réunion
21/06/2006 Hygiène : choix d'un prestataire pour le nettoyage de l'usine. Enregistrement et compte-rendu.	<u>14h20-15h25.</u> <u>Participants</u> : RHS, Assistante qualité, Responsable ISO 22000. Choix entre 3 prestataires. - Pour les prix, prise en compte d'événements externes tels que les élections présidentielles, et la revalorisation du SMIC - Escompte ? délai de paiement ? - Dans l'appel d'offre, fiches procédurales proposées à améliorer - Le RHS demande un devis. <i>NB : Décision conjointe afin que le prestataire retenu ne réponde pas seulement aux exigences de propreté, mais aussi aux exigences de qualité, de méthodes et de réactivité.</i>
23/06/2006 Commercial : à propos d'un client. Enregistrement et compte-rendu.	<u>15h10-15h45.</u> <u>Participants</u> : DCM + commercial concerné Validation par la qualité. Demandes de certaines procédures, information qualité.
23/06/2006 Commercial et sécurité : problème du poids des colis. (Réunion en 2 parties.) Compte-rendu puis enregistrement et compte-rendu.	<u>Matin : 9h15-9h45.</u> <u>Participants</u> : DCM, DG, RHS, responsable validation et assistante commerciale concernée Réunion improvisée à propos d'un problème de grammage (poids du papier, de l'encre... par rapport au poids des colis) de 15 min (9h30-9h45). JV demande que les personnes concernées par le problème évoquées viennent dans le bureau. Pour le CHS, le poids maximum pour la manipulation d'une charge répétitive est de 12,5 kg pour les femmes et de 25 kg pour les hommes. Chez le client, la manutention ne se fait que par des hommes, mais chez Ondulem, ce sont des femmes... de ce fait, il y a conflit, soit avec le client, soit avec les responsables sociaux. Le choix est d'avoir un conflit avec le client... Le client veut le poids maximum car ensuite, il paie la distribution des caisses et plus c'est léger, plus ça coûte cher. Pour eux, le poids maximum est de 25 kg. Chez Ondulem, les manutentionnaires sont les barquetteuses. Ce sont essentiellement des femmes. Changement de manutentionnaires ? Serait bénéfique pour Ondulem car irait dans le sens des partenaires sociaux et de la médecine du travail. Donc la solution HS serait d'avoir un homme qui manutentionnerait, soit une personne de plus, une embauche. => rendez-vous avec le DG pour prendre une décision. Décision à prendre au plus tard lundi matin. => Nécessité d'un calcul de coûts : transport, caisse... Si petites caisses, transport et caisse plus élevés. Perte de productivité. Le client risque de subir les problèmes d'organisation dus aux femmes... Discussion autour du produit pour définir le poids. => Se diriger vers un manutentionnaire pour ne pas perdre d'argent. De plus, va dans le sens du projet, du client... Mais problème principal est le problème financier. D'autre part, ils ne savent pas chiffrer la productivité. Cependant, une seule personne serait nécessaire car pour le matin et la nuit, on a déjà quelqu'un.

	<u>Après-midi</u> : 16h15-16h30. (enregistrement) <u>Participants</u> : DCM, DG, RHS, responsable validation et assistante commerciale concernée. Reprise de la discussion et prise de décision.
30/06/2006 Commercial : formation parfumerie. Enregistrement et compte-rendu.	<u>11h15-12h30.</u> <u>Participants</u> : RBE, RQ, commercial parfumerie Organisation d'une formation (visite de l'usine) sur le carton ondulé et plus spécifiquement sur la cale parfumerie pour les clients parfumeurs.
30/06/2006 Commercial : rencontre avec un client. Enregistrement puis compte-rendu.	<u>14h25-15h50.</u> <u>Participants</u> : RBE + Client Présentation de chacune des parties : l'organisation, les produits, les marchés. Discussion sur le choix d'une caisse de suremballage. Diverses propositions sont faites sur l'existant. Ensuite, au client de choisir en fonction de ses priorités.
12/07/2006 Qualité : révision de la procédure achats. Enregistrements et compte-rendu.	<u>11h10-12h40.</u> <u>Participants</u> : RQ et responsable ISO 22000 Constats : Sur les accidents ou problèmes qualité liés à l'hygiène. Création d'un circuit d'information interne pour qu'elle circule vite, car c'est lié à la sécurité du consommateur. => identifier rapidement tout problème et pouvoir rapatrier les lots dans l'usine. => modification du document à finaliser => document de rapatriement. Aujourd'hui, les règles ne sont pas responsables, car problème de personne car contrainte. => travailler avec les achats. Travail sur le processus achats. Vérification des documents créés : ○ Redondance avec des documents existants ? ○ Facilité d'utilisation ? ○ Respect des procédures ? ○ Nécessité du document ? Importance du cahier des charges. Trop de flux => baisse de réactivité et d'efficacité. Typologie des achats : ○ Achats transport : AD + responsable expédition ○ Achats forme : responsable validation ○ Achats généraux => Papier standard : RA ○ Achats papiers spéciaux : DCM + RA ○ Achats papiers pré-impression : RA ○ Investissement huile, graisse, pièce mécanique, électrique, colle, encre : DT ○ DAF => Finalement personne ne sait vraiment qui fait les achats et quels achats => mauvaise définition.

	<u>14h35.-16h35.</u> Poursuite de la réunion sur la procédure achats. <u>Participants</u> : RQ et responsable ISO 22000 Nouveau document avec les éléments techniques et réglementaires. Travailler avec les différents acheteurs. Question sur l'intervention de la qualité. La réglementation fait partie du besoin. <i>Circuit pour l'achat de colle, papier, encres, nettoyage, lubrifiants...</i> Besoin (DOC HY 23) => recherche => identification fournisseurs => validation certificat (une étape de plus => baisse de réactivité) => essais / validation technique => choix => commande / appel <u>NB</u> : La contrainte groupe est très forte. Cohérence entre ISO 9001 et ISO 22000 : qui fait quoi ? comment ? validation ?
--	--

Annexe 4. Compte-rendu détaillé des comités de direction : exemple du comité de direction restreint du 03 juillet 2006.

Période 1 – CODIR restreints	Résultats	Tableau de bord	Tour de table	Essais	Informations diverses
03/07/2006		<u>Ventes</u> : DCM (DT+DG) Discussion autour des objectifs du mois. <u>Bureau d'études (déjà traité dans le tour de table)</u> <u>Offset</u> : RBE (DT+DG+DCM) - Point sous-traitance - Retour sur le problème de différence de prix de 20%. (Rires) <u>Fabrication</u> : DT (DG+DCM) - Bilan par machine. - Grosses difficultés sur une barquette (15 % de déchet). <u>Personnel</u> : DT (DG+RBE+DCM) 1 accident ce matin (petit orteil cassé). <u>Retards de paiements.</u> <u>Non conformités</u> : DT+DCM (DG+RBE) - Taux de déchets, taux de service et non-conformité. - Discussion autour de l'invasion de papillons - Taux d'humidité sortie onduleuse.	<u>DCM</u> : - Transfert micro vers nano en cours pour le 1er client (DT+DG+RBE) - Sujets commerciaux importants : revue des différents clients : essais en cours, commandes en cours, perspectives de vente, études de prix, visites de l'usine. (RBE+DG+DT à propos de l'achat d'un four à mettre au labo pour faire des essais. - Discussion autour de la recherche d'une nouvelle colle qui passerait au four) - Discussion autour d'un marché du concurrent principal. - Agenda. - DT revient sur le remplacement de l'acheteuse et la répartition des tâches. (DCM+DG) - Présente la nouvelle procédure mise en place au commercial pour la facturation des nouveaux outils (formes). - Assistante Ventes intervient pour un problème de reconditionnement. Ouvrir une non-conformité avec l'entreprise qui a fait la mise en caisse. Il faut trouver une solution dans l'après-midi. Le client vend par caisses de 100 et ce n'est pas conditionné de manière égale. Parfois on trouve 93, parfois 97, etc. => Peser ? <u>DT</u> : - Vapeur : fin des travaux (RC facture + DG sur les courbes de consommation) - Essai nano pour le 1er client. Révérer les papiers. Nouvel essai mercredi. (DG acquiesce)	<u>RME</u> : - Essais formes : le DG demande au RME de faire un résumé. (DG acquiesce et demande quelques informations. - DT pose des questions à caractère technique. Une question du RBE.) - Essais clients : Intervention du DCM qui précise que l'essai n'a pas été probant et n'a pas donné suite à une commande. (le DG acquiesce pour montrer son soutien au RME) Intervention du DT pour préciser les problèmes techniques apparus. Problème de tâches sur un produit (Rires) - Problème humidité bobines.	<u>DT</u> : problème d'humidité sur les papiers et du traitement de cette non-conformité : faire un état des lieux. <u>Informations diverses</u> : - RC : l'équipe de foot Ondulem. - DT : voyage prévu par les partenaires sociaux. - RBE : Agenda. - DT : organisation pour la demi-finale de la coupe du monde de football. - Point sur l'augmentation des tarifs papier dans les devis. - Point sur l'inventaire prévu en fin de semaine. - Point emballage du mois. - Réunion formation parfumerie.

Période 1 – CODIR restreints	Résultats	Tableau de bord	Tour de table	Essais	Informations diverses
03/07/2006 (suite)			- Essai client ; Rencontre avec la nouvelle entreprise de nettoyage ; Arrivée des premiers saisonniers ; Mesure du parallélisme sur les onduleuses ; Contrat nouveaux chariots élévateurs bouclés. - Première réunion pour remplacement responsable achats (congé maternité) : réorganisation du service achats qui sera en partie définitive. (DG) - Rapport Fisson (pause cigarette) : synthèse la semaine prochaine (<i>Réponse à une question du DG</i>) - Nouvelle machine : relevé topographique (le DG acquiesce) - Quelques commandes en retard (DG) - Problème d'humidité sur les bobines fournisseurs et du traitement de cette non-conformité : faire un état des lieux. <u>RBE :</u> - Charge de travail : amélioration car heures supplémentaires et travail le samedi matin. cependant, toujours une surcharge du BE du fait du fort développement de la parfumerie. Etre plus réactif sur les reprises d'études. Refaire le point à la rentrée mais suffisamment de ressources pour l'été. (DG+DT+DCM) - Personnel : congés + arrivée d'un stagiaire. (DT) Agrandissement du BE. (DG+DT)		

Annexe 5. Présentation des passages supprimés dans la Conversation 2.

Discussion autour de la recherche d'un nouveau procédé de découpe qui débouche sur la mise en œuvre d'une nouvelle procédure. CODIR restreint 11/12/2006. (5.2.2.1.b.)

Ligne 71 [...] Discussion technique entre le DT et le RBE

- RME - C'est, j'vais recreuser le sujet parce que le 35 on peut l'utiliser recto-verso tandis qu'une 20 c'est...
- DT - Mais quand tu mets les CP euh, quand tu mets des CP collés sur ta plaque le recto-verso ça sert à pas grand chose.
- RME - Non non non mais après tu vois si tu, tu peux la la récupérer.
- DT - La plaque standard. La plaque standard, quand tu as rien dessus, quand t'as des produits sur lesquels tu utilises pas de contrepartie à coller rien du tout. La plaque standard c'est normalement c'est une 50. Voilà. Ça c'est la plaque où tu mets rien dessus mais euh, pourvoir utiliser une 35 HRC recto-verso quand t'as collé des CP dessus c'est, tu peux pas la mettre à l'envers donc ça sert à rien.
- RME - Non mais non j'voulais dire tu peux enlever les contreparties et la réutiliser.
- DT - Oui mais ça ça sert à rien de faire ça.
- RME - Quand tu fais un essai la tôle elle sert qu'une fois tu va bien la réutiliser quand même ?
- DT - Non mais ça c'est, ça c'est quand on nettoie nos tôle on les fait comme ça.
- RME - La 35 est réutilisable, la 20 apparemment elle est
- DT - Non. Non non. Si tu veux pour faire un essai c'est pareil.

Ligne 80 [...] Le DT explique les règles aujourd'hui appliquées

- DT - Pour moi le compact c'est 50 HRC, le reste c'est 20. Mais là pour l'instant moi j'en suis là. Je suis vraiment basique.
- DCM - [RME] tu veux qu'on passe à 35 c'est ça ?
- RME - Oui pour moi il y a des produits sophistiqués il faudrait pas passer ça sur d'la 20. Le filet rentre dans la tôle. Donc si le filet rentre dans la tôle (*va dessiner au tableau*) on est comme ça. Le filet comme il rentre dans la tôle et bien la hauteur du raineur ici résiduelle n'est plus la même. Le filet là ne va pas. Donc tout est faussé les raineurs euh...
- DT - Tu fausses pas la tôle quand même.
- RME - A bah si. Il y a des sacrés trous dedans. J'ai regardé j'étais pas tout seul hein.
- DT - A démontrer. Je suis pas. Je dis pas non. Je dis simplement euh... montre-le, montre-le de l'incidence de la dureté. Moi l'incidence que je connais c'est celle sur les coûts. Une 20 HRC ça vaut trois fois moins cher qu'une 50. Et vu c'qu'on consomme.
- RME - Donc on court d'un côté on court après des formules pour trouver les bonnes hauteurs de raineurs là mais si on rajoute 20 tonnes ici on rentre dans la tôle et la hauteur devient bonne. Et ça c'est anti-box, anti-tout. J'sais pas si j'me fais bien comprendre ?
- RBE - Oui c'est bon. Moi j'ai compris.
- DCM - Pas complètement mais euh...

Annexe 6. Présentation de l'intégralité des conversations sur les « emballages du mois ».

Seuls des extraits – passages non surlignés – de ces conversations portant sur l'élection de l'emballage du mois sont présentés dans le Chapitre 5 (5.2.2.3.b.).

Election de l'emballage du mois de juin.

RBE - J'veais commencer par vous montrer les produits qu'on peut pas mettre mais c'est quand même intéressant

Rire général

5 RBE - C'est quand même intéressant de montrer des choses que les gens ont pas vues forcément. Ça c'est le p'tit truc avec les mignonettes. Régis, parce que ça passe par [le fournisseur C], Régis souhaite pas qu'on communique dessus donc il m'a demandé de pas les

DG - D'accord.

RBE - Pas les intégrer.

DT - Dommage parce que c'est pas mal.

10 RBE - Sachant qu'ils vont être à refaire. Pour infos il y a des choses optimisées en termes de conception. Il a absolument pas voulu qu'on revoie la conception parce qu'il était dans l'urgence.

DT - On en a un truc avec des échantillons

DCM - J'te l'ai déjà dit hein. Super hein. On va en avoir une qui va ressembler à ça [RBE].

RBE - Oui.

15 DCM - [C.off]

RBE - Oui. Oui. Celle là on pourra.

DCM - [C.off] oui oui c'est

20 RBE - Et puis ils sont plus gros que ça. Quand même. Juste ça c'est pour info c'est pas très joli par contre a contrario c'est p't-être dans les plus beaux produits, dans les plus moches on va dire, mais c'est pour infos c'est quand même pour faire ses courses c'est des trucs pour la soupe

DCM - Ah c'est un porte soupe portugaise.

RBE - Porte-soupe. Voilà. Ça c'est pour infos qu'on a démarré les séries de soupes avec euh, avec [M.alim].

25 DT - Qui nous ont pas laissé un bon souvenir la semaine dernière.

DG - Porte-soupe. Alors c'est. C'est [M.alim] ça ?

RBE - ça c'est [M.alim] ouais.

DG - Quantités ?

DCM - Bah c'est qui a fini par une merde parce qu'il avait commandé 120 000 on a fait 85 000.

30 DG - D'accord.

DCM - Et comme il venait du Portugal qu'ils l'ont appris au dernier moment, ils ont un peu tiré la gueule. Donc ils nous ont facturés le transport pas utilisé et en plus il faut qu'on les refasse.

- DG - C'est un. C'est quelque chose qui va se développer ?
- DMC - Ils démarrent le produit.
- 35 DG - Ils démarrent le produit. D'accord. Un porte-soupe.
-
- RBE - J'vous r'montre deux choses qui étaient arrivées deuxième donc normalement quand ça arrive deuxième je l'remontre. Hein donc on avait ce plateau-repas pour dessert. Euh... qu'était pas mal qui était arrivé deuxième l'autre fois.
- 40 DG - [AD], plateau-repas.
- AD - Oui ça y est j'ai demandé.
- DG - D'accord.
- RBE - Oui c'est demandé
- AD - Ça doit se faire cette semaine.
- 45 DG - Et on va l'garder c'lui là.
- RBE - Avec les trois euh, les trois impressions donc l'avantage c'est d'avoir le couvercle amovible en fonction du produit.
-
- RBE - On avait qui était arrivé la deuxième fois on avait aussi le p'tit emballage [S.parf]. D'accord. Donc ceux-là on peut les remettre ceux-là
- 50 *Rires de RRH et DCM qui discutent entre eux des emballages porte-soupe*
- RBE - Surtout que le... le [C.parf] qui était également passé l'autre fois, qui s'est longtemps appelé Scarlett c'était son nom de code et qui en fait est le... est le [D]. Donc avec le système j'l'avais déjà montré mais c'est pareil il était arrivé deuxième.
- 55 AD - [?]
- RBE - Euh... je sais pas
- DCM - Ça c'est [C.parf] qui envoie ça.
- RBE - Il y a le principe assez astucieux de... de comment de... d'élasticité du carton par pliage et qui permet de caler un flacon très difficile à caler sur le principe pour une cale euh... de c'type-là.
- 60 Donc ça vient le maintenir suffisamment parce que pour l'instant enfin on a déjà livré, on livre depuis le mois de mars quand même mais il est commercialisé depuis fin avril donc. Ça et puis je.
-
- RBE - L'autre produit c'est le [PB.plié-collé]. C'est le fameux avec les problèmes. C'est quand même, c'est assez rare qu'on fasse des grands pliés-collés comme ça. Pour info le graphisme était développé par [la stagiaire du BE], au niveau de son contrat d'qualif donc c'est un produit sur lequel elle a quand même beaucoup bossé. Et puis avec ces grands, ce grand collage de fenêtre et la partie donc qui est enlevé euh par le client. Donc c'est livré comme ça chez le client avec la fenêtre euh. Et de fait protéger qui est pour les rayures et donc c'est le client qui l'enlève au moment de conditionner son produit.
- 65
- 70 RRH - Et ils mettent quoi dedans actuellement ?
- RBE - Des panoplies de Zorro. Mais pas que d'Zorro. Différentes panoplies.
- DCM - [RBE] il faut quand même préciser, il faut le dire, nous avons repris les commandes sur ce client-là pas parce qu'il est revenu chez nous mais parce que nous avons fait la création.

	DT - On n'a pas été nombreux à l'entendre c'midi [DCM]
75	Rires
	DCM - Juste parce qu'on a fait la création. Il faut quand même savoir que à l'époque c'est le gros fournisseur de [B]. C'était [L] et qu'au moment où lui il s'est dit quand même mes packs ils sont pas terribles, il faut peut-être que je les relooke et bien nous on a dit banco on va vous le relooker. Mais parce qu'on a dit ça on a repris les commandes. Parce que [L] le fournisseur en place a dit oh on n'a pas beaucoup de temps, vous êtes sûr avec une agence vous voulez pas machin.
80	
	DG - Ah oui d'accord
	DCM - Il a viré [L]. Et il nous a fait rentrer parce qu'on a fait la créa et qu'il la trouve très sympa.
	RBE - Donc là-dessus c'est [la stagiaire du BE] qui a travaillé.
85	DT - [?] fenêtre et collage manuel chez [?] donc ça c'est quasiment entièrement manuel après la découpe.
	RBE - Et puis le, mais le [parfum N] je le, je le, je peux pas le sortir pour l'instant, je peux pas le montrer, le lâcher ce mois-ci non plus. Le [parfum N] de chez [F.parf] avec la cale. Qui vient caler le flacon tout rond et l'étui euh, donc la fameuse corolle. Donc ça je pense que je pourrai le sortir le mois prochain. Pour l'instant j'peux pas trop le lâcher. Le lancement se passe pas très bien chez eux. Malheureusement.
90	
	DG - Ah bon ?
	RBE - Ils ont beaucoup de problème avec d'autres [fournisseurs], pas avec nous. Avec euh les bouchons, les [?] enfin j'ai eu l'info vendredi soir c'était un peu la galères sur [?] ils ont même pas attaqué encore d'utiliser le 100 ml, ils sont toujours que sur le 50 ml. Donc euh... c'est pas un lancement qui se passe très bien techniquement chez eux. Mais pour d'autres raisons que nous donc profitons-en pour. Enfin c'est dommage parce qu'en attendant ça tire pas sur les volumes. Donc ça ce s'ra pour le mois prochain pour l'instant je peux pas trop le.
100	DT - Bon alors tu as choisi lequel ? (ironie car la dernière fois le RBE avait déjà choisi celui qui devait être l'emballage du mois)
	RBE - Non j'ai rien choisi ! Donc il nous reste [B.parf], il nous reste une parfumerie ici
	DG - Donc [RBE] on vote pour deux mois ou on vote pour un mois là ?
105	RBE - On vote pour un mois. On votera pour deux mois le mois prochain c'est-à-dire que en fait traditionnellement on saute le mois d'août
	DG - Oui.
	RBE - tandis que là on fera un juillet-août et on s' recalera.
	DG - Donc là on est sur juin là.
	RBE - On est sur juin oui. Tout ça ça a été produit en juin.
110	DT - Après juillet-août et au début du mois on fera septembre ?
	RBE - Exactement. Comme ça on sera recalé d'un mois.
	DT - D'accord.
	RBE - Comme on a dit. Euh... voilà donc en fait
	RRH - Qui c'est qui a fait l'ENA pour m'expliquer ?

- 115 *Rires.*
 RBE - Non c'est un peu compliqué mais c'est pas.
 DG - C'est plus simple que les repos compensatoire.
Rires.
 RRH - J'ai pas tout compris quand même.
- 120
 RBE - Donc euh, on a 4 produits donc [le plateau-repas], [C.parf], [S.parf] ou [PB.plié-collé]. Donc voilà pour. J'commence comme ça. Pour [le plateau repas] qui ?
 RRH - [D.alim] c'est quoi ?
 RBE - [D.alim] c'est ça. C'est les plateaux-repas avec les variantes comme ça.
- 125 DCM - [DG] ? [RC] ?
 DG - Plateau-repas. Bah moi aussi plateau-repas.
 RBE - 2. Pour [C.parf] donc pour pas Scarlett j'vais absolument pas me souvenir de son nom commercial lui [D]. Euh... pour [D] qui ?
 AD - Moi.
- 130 RBE - 1 pour [D]. Euh... [S.parf] ?
 DCM - Trois.
 DG - Oui ils sont gagnants.
 RBE - Trois [S.parf].
 RBE - Et puis pour [PB.plié-collé].
- 135 RRH - [PB.plié-collé] voilà.
Rires
 DG - Deux [PB.plié-collé].
 RRH - Trois [PB.plié-collé].
 RBE - Ah
- 140 RRH - Donc il faut faire un deuxième tour.
 DG - Deuxième tour.
 DT - Attends tends tends, on va reprendre les règles du vote. Est-ce que des gens non inscrit chez Ondulem ont le droit de voter ?
Rires.
- 145 RBE - Bah euh, par définition euh.
 DG - Les gens autour de la table.
 DCM - Bah alors on recommence.
 RBE - [S.parf]. Deuxième tour pour [S.parf].
 DG - Cinq. On a gagné
- 150
 RBE - C'est [S.parf] qui reste et j'remettrai [PB.plié-collé] en deuxième. Puisque
 DT - Donc tu l'représenteras.

- RBE - Non.
- 155 DCM - **On a justement envie de refaire un coup de com là-dessus. Attends on en a marre que [notre principal concurrent] lance les boîtes [?] et qu'on nous on [?]**
- RBE - Non non mais c'est pour ça que j'l'ai r'ssorti quand même parce que j'avais
- DG - Oui bonne idée.
- RBE - Voilà.
-
- 160 DG - **Est-ce que tu peux nous laisser en salle de réunion le... le**
- RBE - J'peux pas pour l'instant parce que justement on a une étude à faire dessus parce qu'on doit revoir l'étui.
- DG - Bon.
- RBE - Donc j'ai besoin.
- 165 DT - Non mais on peut garder une vide.
- RBE - Une vide oui. Une vide c'que j'ai pas c'est l'calage.
- DG - Oui d'accord. Tu nous r'trouves un calage. Et puis le [D] aussi tu peux le mettre là.
- RBE - **Le [D] on peut même le mettre en bas.**
- DG - **Non parce que c'est pas très visible. Si on pouvait l'avoir ici pour présenter aux clients.**
- 170 RBE - D'accord. Ok.
- DCM - **Si tu veux le montrer aux clients ce s'ra là-bas.**
- RBE - Ah oui.
- DT - **Ici aussi pour montrer. Pas au client.**

CODIR restreint 24/07/2006

Election de l'emballage du mois d'octobre.

RBE - Ça. Je vais vous montrer l'emballage du mois.

DT - J'ai une feuille de destruction à faire signer. C'est la nouvelle démocratie.

Rires.

RBE - Non ! J'veais montrer l'emballage que vous avez choisi.

5 DT - La **prochaine étape [AD] c'est qu'tu viennes directement distribuer les feuilles.**

Rires.

DG - **Plaisanterie à part, je pense qu'il faut en mettre euh... il faut en mettre dans les salles de réunions.**

AD - **Oui.**

10 DG - **Qu'on en ait à disposition quand même.**

RQ - Le [?] de la démarche ISO 22000 aussi.

DG - Ouais.

RBE - bon.

DCM - Mais il l'a pas fait tout seul.

15 RQ - Mais j'imagine bien mais.

RBE - On commence dans l'ordre. C'est quelque chose qui n'a rien d'original mais qui est quand même assez sympa. C'est le fameux [?] de comment de [F.off]. Qui sont assez j'trouve jolis en impression. J'pense pas.

20 DCM - Ca c'est [F.off].

RHS - C'est que d'l'export.

DCM - Ah bah ça ils réexportent eux.

DT - On les a livrés à l'heure.

DG - Mais c'est du muscadet qui est mis avec une étiquette euh

25 RHS - Il y en a Chardonay certains. Qui arrivent en bateau.

Rires.

RBE - Dans un tout autre domaine il y a les études qu'on a fait pour [B.parf] mais pour le client [SB.parf] qui est donc un étui avec un étui. Donc j'm'explique. On a un étui ici qui permet de mettre le parfum. Donc qui se ferme bien sûr. Et le tout s'intégrant à l'intérieur d'un étui dans lequel il y a une... il y a un cadeau. Donc c'est vous dire si l'ensemble est voleur.

30

DG - En centième d'heures c'est pas économique.

RBE - C'est vous dire si l'ensemble est voleur parce que il y a effectivement beaucoup beaucoup de place de perdue à l'intérieur sachant que ça se rentre comme ça et donc on vole vous voyez l'étui grosso modo il est là et on met juste une petite pochette qui est là. Et il y a tout ça de libre. C'est extraordinaire parce que là on vend vraiment du...

35

RHS - Du vide.

RBE - Du vide.

Rires.

40 RBE - Mais l'astuce intéressante effectivement d'avoir un seul emballage l'étui [?] il hésitait et c'est pas mal.

45 RBE - Euh sinon... j'veais vous remontrer celui-ci que certains on p't-être vu qui est l'étui [Sh.parf]. Pas l'étui, le calage [Sh.parf] pardon. Donc il y a... avant l'été [Sh.parf] est v'nu nous voir en disant on veut lancer un concept très particulier d'emballage. Déjà [Sh.parf] ils ont toujours une forme particulière. Cette forme-là. Et ils voulaient un emballage euh troué. Où on puisse voir le produit à travers. Donc il fallait en même temps qu'on fasse un calage lui aussi avec des trous pour que de l'extérieur on puisse voir à travers à la fois l'étui et le calage le produit final. Donc c'était assez. Le challenge était assez fort quand même. Donc on a débouché sur des cales, des cales très particulières, qui ressemblent à des... à des trous.

50 DT - Déchets design.

RBE - Déchets design

Rires

RBE - Le déchet design déjà il faut l'expliquer

55 *Rires*

DG - Non justement là on vend du vide. C'est extraordinaire.

RBE - Tout le monde était quand même surpris parce que la forme j'peux vous dire qu'on voyait les 12 ou 16 poses c'est quoi c'truc-là ça va jamais sortir et ils ont bien travaillé au niveau du [?]

DCM - On s'demandait c'est pour conditionner quoi

60 DT - Des fois on s'demandait si on n'éjectait pas des

DCM - Des cales

DG - Ah oui.

DT - Si on n'mettait pas des cales sur le tapis.

Rires.

65 RBE - Enfin j'veais vous la faire circuler.

DCM - Qui c'est qui fait le compact là comme ça.

DT - Bah quand on ferme on voit vraiment le produit à l'intérieur.

[...] le produit passe autour de la table pour que chacun puisse le voir.

DT - C'est conceptuel [RC].

70 RBE - Ah bah c'est un concept marketing euh

DCM - Voila de toute façon

AD - Oui.

RBE - Faut pas comprendre c'est un concept.

DCM - Ils se sont bien éclatés

75 DT - Ils se sont bien amusés avec ça mais en tout cas la boîte est superbe et le calage aussi.

	RBE - Le mois dernier cet emballage là était sorti deuxième de vos votes donc euh je le remontre comme le veut la tradition pour vous montrer que en plus j'ai complètement avec la coque.
	DCM - A quoi ça sert ?
80	RBE - Un présentoir pour les (Présentoir pour les mignonettes C présenté le 24 juillet et qui n'avait pu être pris en compte sur demande du client)
	DG - Imprimé sur quoi ?
	RBE - Ca c'est imprimé sur la [machine C].
85	DG - Sur la [machine C].
	RBE - Oui oui. Donc avec le.
90	RBE - Là c'est un bon exemple de collaboration entre [un site du groupe] et nous puisque c'est un dossier amené par [un site du groupe]. Ça et puis ce mois-ci bah nous avons aussi le produit des [LB.off]. Donc euh. J'sais pas si j'ai monté l'article mais je peux vous le montrer. Parce qu'on en parle régulièrement. Donc euh une ceinture réalisée chez nous en offset.
	RBE - Ces deux boîtes-là qui sont sur le même, la subtilité d'utiliser la même forme de découpe. Donc le fond et le couvercle avec cette.
	DT - C'est celle-là la ceinture. Ça c'est la bretelle.
95	Rires.
	RBE - Donc une ceinture qui se met à l'intérieur.
	DT - Le fourreau.
	RBE - Le fourreau voilà. Donc ces deux emballages-là étant les mêmes.
	DG - Et c'est livré en amalgame ?
100	DT - Et c'est livré en amalgame ?
	RBE - Non. Non non. Chaque. Chaque
	DT - Enfin oui non c'est livré en appairage. Pas en amalgame mais c'est livré en appairage.
	DG - Oui. En appairage.
	RBE - Donc ça ça lui donne cette
105	DG - Non non non c'est pas livré comme l'appairage.
	DT - Bah en plus on a fait un appairage avec des papiers différents par palette au début. C'est juste pour
110	RBE - C'qu'il faut savoir c'est qu'c'est quand même une vraie création du bureau d'études complète puisque le concept de départ de [LB.off] était relativement libre et il a dit je veux simplement une amélioration luxueuse de c'que j'ai. Donc on est parti sur ça et on a eu. Bah oui c'était libre. Dans le cadre de c'qu'il avait demandé. Donc voilà le fameux [LB.off]. Chez nous c'est vendu combien celui-là ? La bête ?
	DCM - Ça coûte combien ?
	RBE - Ouais. Le grand modèle.
	DM - 4 ou 5 euros. La grande vaut p't-être bien 6.
115	DT - J'avais entendu 10 euros moi sur l'emballage tout complet.

- DCM - Oui oui. Le gros est p't-être bien à 6-7 plus le. Oui c'est ça.
- RBE - Donc c'est en deux modèles.
- RI - Et pourquoi tu hésitais à nous le montrer [RBE] ?
- RBE - Ah on j'hésitais pas non.
- 120 RI - Ah bon je croyais.
- RBE - Non non j'avais pas d'hésitation. Non j'ai dit. Parce que on en a tellement entendu parler si tu veux que je savais pas si je devais le monter. Et dans une gamme un petit peu différentes ça aussi c'est un produit offset qu'on a monté pour, c'est un, c'est classique en termes de conception. La seule particularité c'est qu'il y a une petite fenêtre. Donc ça.
- 125 DCM - Ça c'est un dossier ramené par [un site du groupe].
- RBE - Voilà. C'est en photo. Qui font des produits assez sympa sur lequel [RO] a un peu ramer parce que le client avec le [?] et le client voulait du kraft comme ça à l'extérieur donc il a fallu qu'il définisse une teinte le plus proche possible du kraft. Euh c'était pas évident au départ.
- DG - Ça c'est incroyable.
- 130 RBE - Tous ces emballages le client c'est le premier emballage qu'il faisait en offset. Donc il s'attendait à avoir le même résultat.
- Rires.*
- RBE - Je sais pas il en parlerait mieux que moi [RO] mais... j'y étais pas mais a priori c'était assez folklo.
- 135 DCM - Bah on a la même problématique sur un dossier parfumerie. Ils veulent absolument la couleur kraft mais ils la veulent dans le temps c'est-à-dire que sur chaque production ce soit la même couleur kraft. Il faudrait qu'[RO] puisse quasiment imprimer sur kraft.
-
- RBE - J'vous le montre aussi.
- 140 DCM - Tu sais comment ils faisaient là-bas. Ils faisaient comme [M.alim]. Ils prenaient un compact à l'envers.
- RBE - Voilà donc je propose de...
- DAF - Il y a des belles choses !**
- AD - Ah oui.**
- DT - Là ça va jusqu'à la fin de l'année.**
- 145 **AD - Oui.**
-
- RBE - On attend [RME] et [RO] pour procéder au vote ?
- DG - Ils sont où là, ils sont partis fumer ?
- 150 RBE - Je sais pas. Non je pense que [RME] il a un problème sur le conditionnement des étuis du siège et [le fournisseur S] là.
- DG - Oui.
- DCM - Bah vas-y [RBE] on vote.
- RBE - On les attend pas ?
- DCM - Non.
- 155 RBE - Donc dans l'ordre que j'ai

- DT - De toute façon c'est à la majorité des bulletins exprimés.
- RBE - Pour les étuis [B.parf] qui ? 1 sur le [B.parf].
- DG - vous votez [B.parf] ou vous votez emballages ?
- SD - Je vote l'emballage.
- 160 DCM - Non 2.
- RBE - Euh... Le [Sh.parf] avec les trous.
- AD - **Ah oui mais il faut pas qu'on ait trop de... trop d'emballages du mois qui soit sur la parfumerie. On en a beaucoup.**
- RBE - Euh ouais.
- 165 AD - C'est vrai qu'il est bien.
- RBE - J'l'oublierai pas j'le remontrai.
- DG - Oui celui-là il faut le ressortir.
- AD - Oui.
- RBE - D'accord. Donc le présentoir [pour les mignonettes C]. L'allemand, le petit étui qu'à [DG] là.
- 170 D'accord. Le [F.off] ? Et le [LB.off]. Ça c'est clair. Voilà.
- DCM - **Unanimité.**
- RBE - D'accord.
-
- DAF - Rappelle-moi, l'emballage du mois, les petites pages qu'on fait avec ça, partent où ?
- 175 RHQ - A [notre principal client] !
- RBE - Ton humour décalé [RHS]
- Rires.*
- RBE - **C'est utilisé en interne, c'est pas distribué aux clients parce que [DCM] ne veut pas le faire.**
- DMC - J'men fous !
- 180 RBE - Non mais j'rigole non mais les clients, **les commerciaux les utilisent.** C'est-à-dire que les commerciaux en fait les utilisent pour se faire leur propres [?] donc je sais que [un commercial] les utilise régulièrement.
- AD - Moi j'en reçois aussi. Tout un paquet euh j'en mets dans les, **j'en distribue dans les différents services, et cetera et le reste je le mets dans un présentoir dans la salle expo.**
- 185 DAF - Et pour les clients c'est juste accompagner par les commerciaux.
- DCM - Voilà.
- RHS - **A discrétion des commerciaux.**
- DCM - A discrétion des commerciaux.
- DG - Ok.
- 190 RBE - Voilà pour moi

CODIR élargi 16/10/2006

Table des illustrations

Figures.

Figure 1 - Un modèle intégratif de l'innovation dans les organisations (Tang, 1998, p.304).	25
Figure 2 - Typologie des projets selon le rapport projet - entreprise.....	28
Figure 3 - Cadre conceptuel pour l'analyse de la stratégie-comme-pratique.	42
Figure 4 - Le modèle analytique interactif.	103
Figure 5 - Chronologie du recueil de données.	104
Figure 6 - L'analyse des données : une analyse longitudinale.	123
Figure 7 - Position concurrentielle des principaux acteurs de l'industrie française du carton ondulé.	146
Figure 8 - Organigramme d'Ondulem en 2007.	151
Figure 9 - Processus d'élaboration de la gestion de projet.	188
Figure 10 - La structure des comités de direction avant et après la mise en place de la gestion de projet.	226
Figure 11 - Le modèle dynamique de l'identité organisationnelle	275
Figure 12 - Typologie des cultures organisationnelles : « deux dimensions, quatre cultures ».	296
Figure 13 - Fonctions et pratiques communicationnelles de l'innovation dans le comité de direction.	302

Tableaux.

Tableau 1 - Quelques dimensions des différentes écoles de pensée de la stratégie.....	37
Tableau 2 - Typologie des réunions stratégiques.	81
Tableau 3 - Typologie des réunions selon Schwartzman (1986, p.242).....	84
Tableau 4 - Journées d'observation avec les responsables de services (première période).....	106
Tableau 5 - Entretiens préliminaires (première période) : personnes interrogées et durée de l'entretien.	108
Tableau 6 - Présentation des comités de direction observés durant la première période.	109
Tableau 7 - Présentation des réunions observées durant la première période.	111
Tableau 8 - Entretiens sur le séminaire stratégique, la gestion de projet et les îlots (deuxième période) : personnes interrogées et durée de l'entretien.....	115
Tableau 9 - Présentation des comités de direction observés durant la troisième période.....	118
Tableau 10 - Entretiens sur l'évolution de la gestion de projet (troisième période) : personnes interrogées et durée de l'entretien.	119
Tableau 11 - Les différents types de cannelures.	137
Tableau 12 - Principaux marchés clients de l'industrie française du carton ondulé en 2000.	140
Tableau 13 - Croissance des principaux marchés clients de l'industrie du carton ondulé.	140
Tableau 14 - Répartition des exportations de cartons ondulés par pays.....	141
Tableau 15 - Production vendue de cartons ondulés.	143
Tableau 16 - Prix de vente industriels des emballages en carton ondulé.	143
Tableau 17 - Principales grandeurs sectorielles de l'industrie du carton ondulé en France.	145
Tableau 18 - Classification des réunions à Ondulem selon leur périodicité.....	172
Tableau 19 - Organisation générale des comités de direction restreints	174
Tableau 20 - Organisation générale des comités de direction élargis	178

Tableau 21 - Communication instrumentale et interactionniste.....	189
Tableau 22 - Facteurs de réussite et d'échec des séminaires stratégiques visant l'instauration d'un changement selon MacIntosh, MacLean et Seidl (2008).....	229

Encadrés.

Encadré 1 - Grille des entretiens préliminaires (première période).....	108
Encadré 2 - Liste des initiales désignant les acteurs.....	110
Encadré 3 - Synthèse de la première période d'observation	112
Encadré 4 - Déroulement de l'observation sur la deuxième période.....	114
Encadré 5 - Grille des entretiens sur le séminaire stratégique, la gestion de projet et les îlots (deuxième période).	116
Encadré 6 - Synthèse de la deuxième période d'observation	117
Encadré 7 - Grille des entretiens sur l'évolution de la gestion de projet (troisième période).....	120
Encadré 8 - Synthèse de la troisième période d'observation.....	121
Encadré 9 - Synthèse globale des données collectées	122
Encadré 10 - Les thèmes et sous-thèmes issus des entretiens.	125
Encadré 11 - Indications de retranscription.....	126
Encadré 12 - L'acceptation du chercheur.....	130
Encadré 13 - Historique du carton ondulé.....	136
Encadré 14 - La centralisation de certaines décisions au niveau du groupe.....	150
Encadré 15 - L'innovation au cœur de la stratégie d'Ondulem.....	156
Encadré 16 - L'objectif de l'innovation à Ondulem est de développer des produits et processus originaux afin de répondre aux besoins spécifiques des clients et d'élever des barrières à l'entrée.	158
Encadré 17 - L'innovation implique des contraintes fortes en termes de temps.	160
Encadré 18 - L'innovation suppose un apprentissage permanent.	161
Encadré 19 - L'innovation génère des coûts importants en termes de productivité, stocks, déchets et qualité... ..	162
Encadré 20 - L'innovation nécessite un dialogue permanent entre tous les services de l'entreprise.	163
Encadré 21 - La coordination de l'ensemble des services autour de l'innovation se révèle parfois difficile.	164
Encadré 22 - L'innovation permanente rend difficile la capitalisation des connaissances.....	166
Encadré 23 - Ordre du jour des revues de direction qualité	182
Encadré 24 - La communication au sein de l'équipe dirigeante depuis le début des années 2000.....	185
Encadré 25 - Le comité de direction, un lieu de communication instrumentale.	190
Encadré 26 - Le comité de direction traite en partie de « chiens écrasés ».	191
Encadré 27 - Des informations, considérées comme anodines, transmises lors du comité de direction peuvent servir de support à la discussion, voire à la décision.	191
Encadré 28 - Le comité de direction manque d'efficacité.....	192
Encadré 29 - Les dysfonctionnements relatifs aux projets : l'absence de délai de fin de projet.	195
Encadré 30 - Les dysfonctionnements relatifs aux projets : le déclenchement et le suivi anarchiques des projets.	196

Encadré 31 - Les dysfonctionnements relatifs aux projets : méconnaissance des priorités et non prise en compte de la transversalité.	197
Encadré 32 - La gestion de projet, une alternative stratégique née de diverses préoccupations.	198
Encadré 33 - Les enjeux de l'intégration des projets au comité de direction.	205
Encadré 34 - La gestion de projet, outil d'accompagnement de l'innovation.	207
Encadré 35 - La gestion de projet permet une meilleure efficacité en termes de gestion des délais.	208
Encadré 36 - La gestion de projet favorise la coordination entre les services, la transversalité.	209
Encadré 37 - La gestion de projet favorise la capitalisation des connaissances.	211
Encadré 38 - La gestion de projet est amorcée mais il y a encore du chemin à faire.	219
Encadré 39 - Les acteurs identifient un manque de rigueur et de structure.	220
Encadré 40 - La présentation des projets entre mars et juin 2007.	222
Encadré 41 - L'apport des projets au comité de direction.	223
Encadré 42 - Aucun apport des projets au comité de direction.	224
Encadré 43 - Le comité de direction, pilote des projets.	225
Encadré 44 - Les acteurs estiment qu'il y a eu un manque de relance concernant la gestion de projet.	230
Encadré 45 - Les acteurs éprouvent des difficultés à s'extraire de leur quotidien pour gérer les projets.	232
Encadré 46 - Les projets listés ont avancés.	235
Encadré 47 - Les projets ont été menés naturellement.	236
Encadré 48 - La réduction, voire la suppression, du tour de table ne satisfait pas les membres du comité de direction.	241
Encadré 49 - Le traitement du quotidien, à travers le tour de table, doit conserver une place de choix au sein du comité de direction.	242
Encadré 50 - Le rappel des réunions lors des comités de direction permet de rassurer sur l'avancement des projets.	263
Encadré 51 - La référence aux réunions passées pour relancer les projets.	265
Encadré 52 - La référence aux réunions passées pour justifier les décisions et clore la discussion.	267
Encadré 53 - Exemples de présentation de produits pour l'élection de l'emballage du mois.	277
Encadré 54 - La soirée du séminaire stratégique de janvier 2007 fut conviviale : extraits d'entretiens.	287
Encadré 55 - La solidarité au sein d'Ondulem.	298
Encadré 56 - La cohésion entre les membres de l'organisation favorise leur engagement et légitime l'identité de l'entreprise.	299
Encadré 57 - La diffusion de la culture de l'entreprise renforce son image.	301

Extraits d'entretiens.

Extrait 1 - DG c. Sur notre arrivée dans l'entreprise.	105
Extrait 2 - RBE a. Conversation téléphonique avec le RQ.	107
Extrait 3 - DCM c. Les acteurs ne se retiennent pas du fait de notre présence et nous font confiance.	130
Extrait 4 - DAF2 a. Les acteurs nous font confiance et s'expriment sans retenue.	130
Extrait 5 - RBE c. Les acteurs plaisaient, y compris à notre sujet.	130

Extrait 6 - DG c. Sur la centralisation des décisions de trésorerie au niveau du groupe.	150
Extrait 7 - RC a. Sur la centralisation des décisions de trésorerie au niveau du groupe.	150
Extrait 8 - RRH a. Sur la centralisation de la politique sociale.	150
Extrait 9 - DCM b. Sur la stratégie d'innovation.	156
Extrait 10 - DG c. Sur la stratégie d'innovation.	156
Extrait 11 - RC b. Sur la stratégie d'innovation.	156
Extrait 12 - DG b. Sur la stratégie d'innovation.	157
Extrait 13 - RP. Sur l'innovation comme particularité d'Ondulem.	158
Extrait 14 - DAF1 b. Sur l'innovation comme avantage concurrentiel.	158
Extrait 15 - AV. Sur l'innovation, une contrainte en termes de temps.	160
Extrait 16 - DCM b. Sur la difficulté de s'extraire du quotidien pour innover.	160
Extrait 17 - RI b. Sur l'innovation comme apprentissage permanent.	161
Extrait 18 - RP. Sur l'innovation comme remise en cause permanente.	161
Extrait 19 - DT b. Sur la difficulté de stabiliser le savoir-faire.	161
Extrait 20 - DAF1 b. Sur la difficulté de maîtriser la productivité, les déchets et les stocks.	162
Extrait 21 - DT b. Sur les contraintes de qualité et de productivité relatives à l'innovation.	162
Extrait 22 - RHS b. Sur les pertes en termes d'efficacité, d'efficience et de productivité dues à l'innovation. ..	162
Extrait 23 - DAF1 b. Sur l'importance de la communication pour innover.	163
Extrait 24 - RBE b. Sur la nécessité de dialoguer pour innover.	163
Extrait 25 - RI b. Sur le manque d'anticipation des répercussions d'une innovation sur l'ensemble des services, notamment au niveau administratif.	164
Extrait 26 - AV. Sur le manque d'anticipation des répercussions d'une innovation sur l'ensemble des services, notamment au niveau administratif.	164
Extrait 27 - RQ b. Sur les difficultés de communication avec les essais.	164
Extrait 28 - DCM b. Sur les difficultés de communication avec les essais.	164
Extrait 29 - RBE b. Sur la difficulté à capitaliser les connaissances.	166
Extrait 30 - RQ b. Sur la difficulté à capitaliser les connaissances.	166
Extrait 31 - DT b. Sur la difficulté à écrire des méthodes par définition changeantes.	166
Extrait 32 - RC b. Sur la transmission orale des connaissances.	166
Extrait 33 - RRH b. Sur la difficulté à formaliser les savoir-faire.	166
Extrait 34 - RBE b. Sur les efforts faits pour davantage capitaliser les connaissances.	167
Extrait 35 - RBE a. Sur la constitution du comité de direction.	173
Extrait 36 - DAF2. Sur la « tendance à trop communiquer » à Ondulem.	186
Extrait 37 - DG a. Sur les tensions internes dans le comité de direction.	186
Extrait 38 - DT c. Sur l'amélioration de la communication au sein du comité de direction.	186
Extrait 39 - DCM a. Le comité de direction : un bilan hebdomadaire d'activité.	190
Extrait 40 - DCM b. Sur la fonction instrumentale du comité de direction.	190
Extrait 41 - RC b. Sur la fonction instrumentale du comité de direction.	190
Extrait 42 - DT a. Sur la fonction instrumentale du comité de direction.	190
Extrait 43 - RHS a. Sur la fonction instrumentale du comité de direction.	190

Extrait 44 - RQ a. Sur la fonction instrumentale du comité de direction.	190
Extrait 45 - DG b. Sur la rubrique « chiens écrasés » du comité de direction.	191
Extrait 46 - RRH b. Sur la rubrique « chiens écrasés » du comité de direction.	191
Extrait 47 - DT a. Sur la rubrique « chiens écrasés » du comité de direction.	191
Extrait 48 - DT b. Sur la rubrique « chiens écrasés » du comité de direction.	191
Extrait 49 - DT b. L'information comme support à la discussion.	191
Extrait 50 - RBE b. L'information comme support à la discussion.	192
Extrait 51 - RQ a. Sur le manque d'efficacité du comité de direction.	192
Extrait 52 - DT b. Sur le manque d'efficacité du comité de direction.	192
Extrait 53 - DG b. Sur le manque d'efficacité du comité de direction.	192
Extrait 54 - DG b. Sur l'émergence de la gestion de projet.	194
Extrait 55 - RQ b. Sur l'absence de délai de fin de projet.	195
Extrait 56 - DCM b. Sur l'absence de délai de fin de projet.	195
Extrait 57 - RRH b. Sur le déclenchement anarchique des projets.	196
Extrait 58 - RQ b. Sur le suivi anarchique des projets.	196
Extrait 59 - RC b. Sur le suivi anarchique des projets.	196
Extrait 60 - RI b. Sur la méconnaissance des priorités.	197
Extrait 61 - DG c. Sur les dysfonctionnements relatifs aux projets.	197
Extrait 62 - RBE b. Sur l'émergence de la gestion de projet.	198
Extrait 63 - DG b. Sur l'émergence de la gestion de projet.	198
Extrait 64 - DCM b. Sur l'émergence de la gestion de projet.	199
Extrait 65 - RP. Sur l'importance d'un comité de pilotage pour la gestion des projets.	205
Extrait 66 - DG b. L'intégration des projets au comité de direction professionnalise son fonctionnement.	206
Extrait 67 - DCM b. L'intégration des projets au comité direction permet de faire rentrer les projets dans la stratégie globale de l'entreprise.	206
Extrait 68 - DG c. Sur la nécessité de maîtriser les projets pour soutenir l'orientation stratégique d'Ondulem.	207
Extrait 69 - DCM b. Sur la nécessité de gérer les projets comme une véritable stratégie.	207
Extrait 70 - RP. La gestion de projet permet la définition de projets suivant l'orientation stratégique de l'entreprise.	207
Extrait 71 - DG b. La gestion de projet permet une meilleure efficacité en termes d'exécution des projets.	208
Extrait 72 - DT b. La gestion de projet permet une meilleure efficacité.	208
Extrait 73 - DAF1 b. La gestion de projet permet des gains en termes de vitesse et d'efficacité.	208
Extrait 74 - RQ b. La gestion de projet permet de clore les projets de manière définitive.	208
Extrait 75 - RME b. La gestion de projet permet un gain en termes de vitesse.	208
Extrait 76 - RI b. La gestion de projets favorise l'implication.	209
Extrait 77 - DT b. La gestion de projet est fédératrice du fait du partage des résultats et de leur appropriation.	209
Extrait 78 - DG b. La gestion de projet permet de mieux diffuser l'information et de la partager.	210
Extrait 79 - RP. La gestion de projet favorise la transparence et la communication entre les services.	210
Extrait 80 - RRH b. La gestion de projet permet une meilleure prise en compte de la transversalité.	210
Extrait 81 - RQ b. La gestion de projet permet une meilleure communication.	210

Extrait 82 - RC b. Sur la capitalisation des connaissances autour des projets.....	211
Extrait 83 - RBE b. Sur la capitalisation des connaissances autour des projets.	211
Extrait 84 - DG c. Sur le difficile lancement de la gestion de projet.....	219
Extrait 85 - DCM c. Sur le difficile lancement de la gestion de projet.	219
Extrait 86 - RQ c. Sur l'absence de gestion de projet.	219
Extrait 87 - DT c. Sur l'absence de gestion de projet.....	219
Extrait 88 - RBE c. Sur le difficile lancement de la gestion de projet.....	219
Extrait 89 - DAF2 a. A propos de la fiche projet intégrée au système qualité.	219
Extrait 90 - DAF2 a. Sur la non-connaissance de l'existence de la gestion de projet.	220
Extrait 91 - DG d. Sur le manque de structure de la gestion de projet.	220
Extrait 92 - RQ c. Sur le manque de rigueur et de méthode en interne.	220
Extrait 93 - DAF2 a. Sur le manque de structure en interne.	220
Extrait 94 - DT c. Sur le non suivi du document de gestion de projet.....	220
Extrait 95 - RBE c. Sur le non suivi du document de gestion de projet.	220
Extrait 96 - DT c. Sur la présentation des projets en CODIR.	222
Extrait 97 - RBE c. Sur la présentation des projets en CODIR.	222
Extrait 98 - DCM c. Sur la présentation des projets en CODIR.....	222
Extrait 99 - RBE c. Sur la présentation des projets en CODIR.	222
Extrait 100 - DG d. L'apport des projets au CODIR : une meilleure vision globale, information et transparence.	223
Extrait 101 - RBE c. L'apport des projets au CODIR : une meilleure orientation et transparence.	223
Extrait 102 - DT c. L'apport des projets au CODIR : éclaircir les axes prioritaires.	223
Extrait 103 - RBE c. L'apport des projets au CODIR : maintenir un niveau d'information.	223
Extrait 104 - RQ c. Sur l'absence d'apport des projets au CODIR.	224
Extrait 105 - DT c. Sur l'absence d'apport des projets au CODIR.	224
Extrait 106 - DCM c. Sur l'absence d'apport des projets au CODIR.....	224
Extrait 107 - DG d. L'apport du CODIR aux projets : une obligation de travailler et de se structurer.	225
Extrait 108 - DT c. L'apport du CODIR aux projets : une dynamique.	225
Extrait 109 - RQ c. L'apport du CODIR aux projets : une discussion constructive.....	225
Extrait 110 - RBE c. L'apport du CODIR aux projets : valider et orienter le projet.....	225
Extrait 111 - RQ c. Sur le manque de relance de la gestion de projet par le CODIR.....	230
Extrait 112 - DT c. Sur le manque de relance de la gestion de projet par le CODIR.	230
Extrait 113 - DCM c. Un problème de mobilisation des individus et de relance de la gestion de projet par le CODIR et la qualité.	230
Extrait 114 - RBE c. Sur l'importance de la pression pour faire avancer la gestion de projet.	231
Extrait 115 - DT c. Sur le manque de suivi et de rythme de la gestion de projet par le CODIR.	231
Extrait 116 - DAF2 a. Sur la difficulté à s'extraire du quotidien.	232
Extrait 117 - DCM c. Sur la difficulté à s'extraire du quotidien.	232
Extrait 118 - RBE c. Sur la difficulté à s'extraire du quotidien.	232
Extrait 119 - DG d. Sur la difficulté à s'extraire du quotidien.	232

Extrait 120 - DCM c. Sur la priorité du carnet de commandes au détriment des essais des projets sans but de vente immédiat.	233
Extrait 121 - RQ c. Sur les difficultés à changer les mentalités et les habitudes de travail.	234
Extrait 122 - DAF2 a. Sur le manque de formalisme et le côté « brouillon » d'Ondulem.	234
Extrait 123 - RQ b. Sur une première expérience de présentation de projets en CODIR.	235
Extrait 124 - DG c. Sur l'avancement des projets.	235
Extrait 125 - DT c. Sur l'avancement des projets.	236
Extrait 126 - RBE c. Sur l'avancement des projets.	236
Extrait 127 - DCM c. Sur l'avancement voire l'achèvement des projets.	236
Extrait 128 - RQ c. Sur l'avancement des projets.	236
Extrait 129 - DCM c. Sur le déroulement naturel des projets.	236
Extrait 130 - DT c. Sur le déroulement naturel des projets.	236
Extrait 131 - DGc. Sur la question de la priorisation des projets à Ondulem.	236
Extrait 132 - DCM b. Sur le rôle managérial du comité de direction.	240
Extrait 133 - DT b. Sur la suppression du tour de table.	241
Extrait 134 - DAF1 b. Sur la suppression du tour de table.	241
Extrait 135 - DCM b. Sur l'importance du tour de table.	241
Extrait 136 - RBE b. Sur l'importance du tour de table.	241
Extrait 137 - DG b. Sur l'importance de traiter du quotidien dans le CODIR.	242
Extrait 138 - DT b. Sur l'importance de traiter du quotidien dans le CODIR.	242
Extrait 139 - DCM b. Sur l'importance de traiter du quotidien dans le CODIR.	242
Extrait 140 - RRH b. Sur l'importance de traiter du quotidien en CODIR.	242
Extrait 141 - RI b. Sur l'importance de traiter du quotidien en CODIR.	242
Extrait 142 - DG b. Sur l'importance du tour de table.	243
Extrait 143 - RP. Sur l'importance de la convivialité dans le quotidien.	284
Extrait 144 - DCM b. Sur la convivialité lors du séminaire stratégique.	287
Extrait 145 - DT b. Sur la convivialité lors du séminaire stratégique.	288
Extrait 146 - RP. Sur la convivialité lors du séminaire stratégique.	288
Extrait 147 - RP. La convivialité des soirées lors des séminaires stratégiques renforce la cohésion organisationnelle.	289
Extrait 148 - DCM c. Sur la solidarité au sein d'Ondulem.	298
Extrait 149 - RP. Sur la solidarité au sein d'Ondulem.	298
Extrait 150 - DT c. Sur la solidarité et la cohésion au sein d'Ondulem.	299
Extrait 151 - RP. Sur la cohésion au sein d'Ondulem.	299
Extrait 152 - RM. Sur la cohésion au sein d'Ondulem.	299
Extrait 153 - RQ b. Sur la diffusion de l'esprit d'Ondulem.	301
Extrait 154 - DAF2 a. Sur la diffusion de l'esprit d'Ondulem.	301

Conversations.

Conversation 1 - Discussion autour d'un nouveau produit sur lequel l'entreprise cherche à déposer un brevet. CODIR restreint 03/07/2006.	245
Conversation 2 - Discussion autour de la recherche d'un nouveau procédé de découpe qui débouche sur la mise en œuvre d'une nouvelle procédure. CODIR restreint 11/12/2006.	250
Conversation 3 - Le rappel des réunions à venir : la confusion sur la date de la réunion innovation. CODIR élargi 18/12/2006.....	261
Conversation 4 - La re-planification d'une réunion. CODIR restreint 04/09/2006.	265
Conversation 5 - La référence aux réunions passées pour informer des projets. CODIR élargi 24/07/2006.	266
Conversation 6 - Lors des comités de direction, le rire apparaît comme un moyen de faire une pause avant de reprendre la discussion. CODIR élargi du 19/06/2006.....	284
Conversation 7 - L'humour favorise la créativité : l'exemple des palettes plastiques. CODIR restreint du 04/09/2006.....	290

Extraits de conversations.

Extrait de conversation 1 - Sur notre intégration au vote de « l'emballage du mois ».	106
Extrait de conversation 2 - DG. Réunion du groupe de travail sur la maîtrise des pliages. CODIR restreint 17/07/2006.....	263
Extrait de conversation 3 - RBE. Réunion du groupe de travail sur l'écrasement des tranches. CODIR restreint 04/09/2006.....	263
Extrait de conversation 4 - DT. Re-planification d'une réunion sur la palettisation, après obtention de nouvelles informations. CODIR élargi 18/12/2006.	264
Extrait de conversation 5 - Re-planification d'une discussion pour résoudre un problème technique. CODIR élargi 19/06/2006.....	264
Extrait de conversation 6- La référence à une réunion précédente permet de vérifier que le projet avance. CODIR élargi 18/12/2006.....	265
Extrait de conversation 7 - La référence à une réunion passée permet de relancer les projets. CODIR restreint 04/09/2006.....	266
Extrait de conversation 8 - La référence à une précédente réunion permet de clore la discussion. CODIR élargi 19/06/2006.....	267
Extrait de conversation 9 - La référence à une précédente réunion permet de clore la discussion. CODIR restreint 04/09/2007.....	267
Extrait de conversation 10 - DG. La place d'Ondulem sur son marché et ses caractéristiques distinctives. CODIR élargi 19/06/2006.....	270
Extrait de conversation 11 - DCM. La place d'Ondulem sur son marché, son activité et ses ressources. CODIR élargi 19/06/2006.....	271
Extrait de conversation 12 - DCM. La légitimation de la réorientation stratégique vers les spécialités. CODIR élargi 24/07/2006.....	272
Extrait de conversation 13 - DCM. La légitimation de la réorientation stratégique vers les spécialités. CODIR élargi 18/09/2006.....	272
Extrait de conversation 14 - RBE. Emballage du mois de juin. CODIR élargi 24/07/2006 (lignes 58-60).	277

Extrait de conversation 15 - RBE. Emballage du mois de juin. CODIR élargi 24/07/2006 (lignes 63-66).	277
Extrait de conversation 16 - RBE. Emballage du mois d'octobre. CODIR élargi 26/10/2006 (lignes 43-51). ...	277
Extrait de conversation 17 - RBE. Emballage du mois d'octobre. CODIR élargi 26/10/2006 (lignes 107-110).	278
Extrait de conversation 18 - RBE. Emballage du mois de juin. CODIR élargi 24/07/2006 (lignes 4-8).	278
Extrait de conversation 19 - RBE. Emballage du mois de juin. CODIR élargi 24/07/2006 (lignes 87-96).	278
Extrait de conversation 20 - RBE. Emballage du mois d'octobre. CODIR élargi 26/10/2006 (lignes 161-169).	279
Extrait de conversation 21 - Emballage du mois de juin. CODIR élargi 24/07/2006 (lignes 168-173).	279
Extrait de conversation 22 - Emballage du mois d'octobre. CODIR élargi 26/10/2006 (lignes 174-188).	280

Table des matières

Remerciements	3
Sommaire	5
Introduction	7
0.1. L'innovation...	10
0.1.1. ... un processus stratégique.....	10
0.1.2. ...difficile à gérer.....	13
a. <i>Problème humain</i>	13
b. <i>Problème processuel</i>	14
c. <i>Problème structurel</i>	15
d. <i>Problème stratégique</i>	15
0.2. L'étude de l'innovation : des approches variées pour un vaste champ de recherche.	16
0.2.1. Différentes méthodologies de recherche : approche variance versus processus (Van de Ven & Rogers, 1988).	16
0.2.2. Différents niveaux d'analyse : environnement, organisation et processus d'innovation (Wolfe, 1994).	17
0.2.3. Différentes perspectives théoriques : individualiste, structurelle et interactionniste (Slappendel, 1996).	18
0.3. Quelques réponses pour favoriser l'innovation dans les organisations.	20
0.3.1. Les structures favorisant l'innovation.	20
0.3.2. Les ressources nécessaires à l'innovation.	21
a. <i>Les ressources humaines</i>	21
b. <i>Des compétences fondamentales aux capacités dynamiques</i>	23
c. <i>La gestion des connaissances</i>	24
0.3.3. L'organisation de l'innovation : le projet au cœur du processus d'innovation.....	24
0.4. Innover sans projet ?	28
0.5. Question de recherche.	30
0.6. Plan de la thèse.	31

Chapitre 1. Cadrage théorique. La fabrique de l'innovation : une approche par les pratiques communicationnelles. **33**

Introduction Chapitre 1	35
1.1. De la stratégie-en-pratiques à l'innovation-en-pratiques.	36
1.1.1. Les différentes écoles de pensée de la stratégie : du macro au micro.	36
1.1.2. Le courant de la « stratégie-comme-pratique ».	40
1.1.3. L'innovation, une action collective organisée : vers « l'innovation-comme-pratique ».	44
1.2. Pour une approche de l'innovation par les pratiques communicationnelles.	47
1.2.1. Le langage dans la réalisation de l'action collective : une fonction instrumentale et symbolique.	47
1.2.2. Le rôle du langage dans la construction de la réalité organisationnelle.	51
1.2.2.1. <i>Langage symbolique (Berger et Luckmann, 2005 [1966]).</i>	52
a. La construction sociale de la réalité.	52
b. Le langage, au cœur de la construction sociale de la réalité.	55
1.2.2.2. <i>Langage et structuration (Giddens, 1987 [1984]).</i>	57
a. La théorie de la structuration.	57
b. La place des pratiques discursives dans la constitution de la réalité.	59
1.2.2.3. <i>Langage et organisation : "The Business of Talk" (Boden, 1994).</i>	61
1.2.3. Le langage dans la stratégie-comme-pratique.	64
1.2.4. Le langage dans l'innovation : vers une approche communicationnelle de l'innovation-comme-pratique.	67
1.3. Les réunions : un accès privilégié aux pratiques communicationnelles.	69
1.3.1. Les réunions en tant que pratiques dans la fabrique de la stratégie.	69
1.3.1.1. <i>Proposition d'un cadre d'analyse de la fabrique de la stratégie : le concept d'épisode. (Hendry & Seidl, 2003)</i>	70
a. Définition du concept d'épisode.	70
b. L'apport du concept d'épisode pour la recherche sur la fabrique de la stratégie.	71
c. Proposition d'un cadre d'analyse de la pratique de la stratégie.	72
1.3.1.2. <i>Les réunions comme épisodes stratégiques. (Jarzabkowski & Seidl, 2006)</i>	74
a. Les caractéristiques spécifiques des réunions stratégiques.	75
b. Analyse du lien entre les réunions et l'évolution des propositions stratégiques.	78
c. Proposition d'une taxinomie des réunions stratégiques.	80
1.3.2. Les réunions comme objet d'analyse : définition et enjeux.	82
1.3.2.1. <i>Définition et classification des réunions.</i>	83
1.3.2.2. <i>L'analyse du déroulement des réunions révèle la structure organisationnelle.</i>	85
1.3.2.3. <i>Les réunions sont le reflet de l'organisation.</i>	87
Conclusion Chapitre 1	89

Chapitre 2. Méthodologie.	91
Introduction du chapitre 2.	93
2.1. Démarche de la recherche : le recours à des méthodes qualitatives.	94
2.1.1. Le choix de l'étude de cas.	94
2.1.2. Une recherche inductive relevant de l'ethnométhodologie.	96
2.1.3. Les techniques de collecte des données.	97
2.1.3.1. <i>L'observation in situ comme stratégie de recherche.</i>	97
2.1.3.2. <i>Les entretiens et les documents.</i>	100
2.1.4. Une posture épistémologique constructionniste.	101
2.2. Recueil des données : le modèle analytique interactif.	103
2.2.1. Première période d'observation (situation ex ante) : Juin-Décembre 2006.	105
2.2.1.1. <i>La familiarisation avec le terrain.</i>	105
2.2.1.2. <i>Les entretiens préliminaires.</i>	107
2.2.1.3. <i>L'observation des réunions.</i>	109
2.2.1.4. <i>Synthèse de la première période d'observation.</i>	112
2.2.2. Deuxième période d'observation (phase d'interaction) : Janvier-Juin 2007.	113
2.2.2.1. <i>L'observation du séminaire stratégique.</i>	113
2.2.2.2. <i>Les entretiens.</i>	114
2.2.2.3. <i>L'étude de documents.</i>	116
2.2.2.4. <i>Synthèse de la deuxième période d'observation.</i>	116
2.2.3. Troisième période d'observation (situation ex post) : Juin 2007 - Janvier 2008.	118
2.2.3.1. <i>L'observation des comités de direction.</i>	118
2.2.3.2. <i>Les entretiens sur l'évolution de la gestion de projet.</i>	119
2.2.3.3. <i>Le séminaire stratégique et la sortie du terrain.</i>	120
2.2.3.4. <i>Synthèse de la troisième période d'observation.</i>	121
Conclusion de la section : Synthèse globale des données collectées.	122
2.3. Codage et analyse des données : une analyse longitudinale soutenue par une analyse de contenu.	123
2.3.1. Codage et analyse des entretiens.	124
2.3.1.1. <i>Codage des entretiens : l'analyse thématique comme type d'analyse de contenu.</i>	124
2.3.1.2. <i>Analyse des entretiens : une analyse qualitative.</i>	125
2.3.2. Codage et analyse des réunions et comités de direction.	126
Conclusion de la section : Une analyse fondée sur la théorie enracinée.	128
Conclusion du chapitre 2.	129

Chapitre 3. Contextualisation. Présentation du secteur de l'industrie française du carton ondulé et de l'entreprise Ondulem. **133**

Introduction Chapitre 3.	135
3.1. Le secteur de l'industrie française du carton ondulé.	136
3.1.1. Le carton ondulé, un produit multiforme.	136
3.1.2. Les déterminants de la demande de l'industrie du carton ondulé française.	139
3.1.3. L'offre sur le marché de l'industrie du carton ondulé français.	142
3.1.3.1. Production et prix.	142
3.1.3.2. Les acteurs.	144
3.2. L'entreprise Ondulem.	149
3.2.1. Ondulem : histoire et structure.	149
3.2.2. Ondulem : une stratégie de niche...	153
3.2.2.1. La stratégie d'Ondulem en histoire.	153
3.2.2.2. Ondulem et ses spécialités.	154
3.2.3. ... basée sur l'innovation.	156
3.2.3.1. L'insertion de l'innovation dans la structure d'Ondulem.	157
a. Un bureau d'études innovant.	157
b. Un service essais actif.	158
c. Des réunions fréquentes.	159
3.2.3.2. Les contraintes relatives à l'innovation.	160
a. Contraintes de temps.	160
b. Contraintes d'apprentissage et de coûts.	161
c. Contraintes de coordination.	163
d. Difficultés de capitalisation des connaissances.	165
Conclusion du chapitre 3.	167

Chapitre 4. Etude de la situation ex ante. La place de la communication orale dans l'activité d'Ondulem : présentation des réunions et définition des attentes des acteurs.

169

Introduction Chapitre 4. 171

4.1. Présentation des réunions formelles à Ondulem. 172

4.1.1. Le comité de direction restreint.....173

4.1.2. Les réunions de services.....176

4.1.3. Les groupes de travail.177

4.1.4. Le comité de direction élargi.....177

4.1.5. Les réunions « achat papier ».179

4.1.6. Les réunions « produits ».180

4.1.7. Les réunions « innovation ».180

4.1.8. Les réunions commerciales.181

4.1.9. Les revues de direction qualité et hygiène.182

4.1.10. Les réunions des personnels.184

4.1.11. Le séminaire stratégique.....184

Conclusion de la section : la place de la communication orale à Ondulem.185

4.2. Définition de la situation ex ante : points de vue et attentes des acteurs. 187

4.2.1. Constats et émergence d'une alternative stratégique : la gestion de projet.188

4.2.1.1. *L'insatisfaction des acteurs par rapport aux comités de direction. 189*4.2.1.2. *Les dysfonctionnements relatifs aux projets. 193*4.2.1.3. *Conclusion : La naissance de la gestion de projet 197*

4.2.2. Les modalités d'intégration de la gestion de projet à Ondulem.199

4.2.2.1. *Le déroulement du séminaire stratégique..... 200*4.2.2.2. *Définition de la gestion de projet à Ondulem..... 201*4.2.2.3. *Définition des outils de la gestion de projet à Ondulem..... 203*4.2.2.4. *Conclusion : Développement, validation et re-couplage de la gestion de projet..... 204*

4.2.3. Les attentes des acteurs : les enjeux de la gestion de projet.205

4.2.3.1. *Enjeux de l'intégration de la gestion de projet aux comités de direction. 205*4.2.3.2. *Enjeux de la gestion de projet pour l'innovation..... 206*

Conclusion de la section. La gestion de projet un enjeu stratégique et communicationnel qui soutiendra l'innovation et enrichira la discussion.211

Conclusion du chapitre 4. 212

Chapitre 5. Etude de la situation ex post. Les facteurs de réussite d'une stratégie fondée sur l'innovation. **213**

Introduction Chapitre 5. **217**

5.1. Situation ex post A'. La gestion de projet : un non changement. **218**

5.1.1. Evolution de la gestion de projet à Ondulem.	218
5.1.1.1. Quelle évolution des méthodes de travail ?	218
5.1.1.2. Quelle intégration de la gestion de projet au comité de direction ?	221
a. La présentation des projets au comité de direction.	221
b. Les apports des projets au comité de direction.	222
c. Les apports du comité de direction aux projets.	224
5.1.1.3. Un non-changement dans le traitement de la stratégie d'innovation.	225
5.1.2. Facteurs explicatifs du non-changement selon les acteurs.	227
5.1.2.1. Les raisons liées aux modalités d'introduction de la gestion de projet.	227
5.1.2.2. Les raisons liées aux méthodes de travail à Ondulem.	231
a. Un quotidien riche et une activité annuelle forte.	232
b. La difficulté de changer les méthodes de travail ancrées dans l'organisation.	233
Conclusion de la section. La gestion de projet, une instrumentation nécessaire ?	235

5.2. Situation ex post I'. Les conditions de l'innovation à Ondulem : les routines communicationnelles. **239**

5.2.1. Le comité de direction : une fonction rituelle.	240
5.2.2. Le comité de direction : une fonction innovationnelle.	244
5.2.2.1. Le traitement de sujets qui abordent directement l'innovation.	244
a. Les innovations produits : l'exemple de l'étui avec corolle intégrée.	245
b. Les innovations procédés et procédures : l'exemple d'un problème de découpe.	250
Conclusion du point 5.2.2.1. Le comité de direction, lieu de discussions innovationnelles.	259
5.2.2.2. La construction de liens entre les réunions.	260
a. L'annonce des réunions programmées.	261
b. La programmation de réunions.	264
c. La référence à des réunions passées.	265
Conclusion du point 5.2.2.2. Le comité de direction, lieu de méta-conversations.	267
5.2.2.3. La manifestation de l'identité, de la culture et l'image de l'organisation.	269
a. La présentation des résultats financiers et commerciaux, un outil au service de la diffusion de l'identité organisationnelle.	270
b. L'élection de « l'emballage du mois » : la construction d'artefacts visibles de l'identité organisationnelle.	274
Conclusion du point 5.2.2.3. Le comité de direction, lieu de création d'artefacts de l'innovation.	280
5.2.2.4. L'humour : symbole de la culture à Ondulem.	282
a. L'humour : mécanisme d'adaptation et de défense.	283
b. L'humour : instrument de communication favorisant la cohésion organisationnelle.	286
c. L'humour : agent de changement.	289

d. Solidarité et convivialité : deux valeurs au service de l'innovation.	296
Conclusion du point 5.2.2.4. L'humour dans les réunions, une pratique communicationnelle de l'innovation.	300
Conclusion de la section. Le comité de direction, lieu de rencontre entre la culture, l'identité et l'image de l'organisation.	302
Conclusion du Chapitre 5.	305
Conclusion	307
Bibliographie	315
Articles et ouvrages.	316
Etudes.	333
Sites Internet. (<i>Consultés en août 2007</i>).	333
Annexes	335
Annexe 1. Compte-rendu des journées passées avec les responsables.	337
Annexe 2. Compte-rendu des réunions régulières.	340
Annexe 3. Compte-rendu des réunions non régulières.	345
Annexe 4. Compte-rendu détaillé des comités de direction : exemple du comité de direction restreint du 03 juillet 2006.	348
Annexe 5. Présentation des passages supprimés dans la Conversation 2.	350
Annexe 6. Présentation de l'intégralité des conversations sur les « emballages du mois ».	351
<i>Election de l'emballage du mois de juin.</i>	<i>351</i>
<i>Election de l'emballage du mois d'octobre.</i>	<i>356</i>
Table des illustrations	361
Figures.	362
Tableaux.	362
Encadrés.	363
Extraits d'entretiens.	364
Conversations.	369
Extraits de conversations.	369
Table des matières	371