

# THESE DE DOCTORAT DE

L'UNIVERSITE DE NANTES

ECOLE DOCTORALE N° 597  
*Sciences Economiques et sciences De Gestion*  
Spécialité : Sciences de gestion

Par

**Clara LETIERCE**

## **Gestion sociomatérielle de la complexité institutionnelle de l'organisation du travail**

Entre standardisation et responsabilisation : étude de cas dans l'industrie aéronautique

Thèse présentée et soutenue à Nantes, le 06 Novembre 2020

Unité de recherche : Laboratoire d'Economie et de Management de Nantes-Atlantique (LEMNA)

### **Rapporteurs avant soutenance :**

Thomas Roulet

Professeur, Université de Cambridge, Judge  
Business School

Ewan Oiry

Professeur, Université du Québec à Montréal

### **Composition du Jury :**

Examineurs : Amaury Grimand  
Pierre-Yves Gomez

Professeur des Universités, Université de Nantes  
Professeur, EM Lyon

Invité: Thibaut Bardon

Professeur, Audencia Business School

Dir. de thèse : Nicolas Arnaud

Professeur, Audencia Business School

Co-dir. de thèse : Mathieu Detchessahar

Professeur des Universités, Université de Nantes



# Remerciements

---

Je souhaite adresser tout d'abord mes remerciements à mes deux directeurs de thèse, deux mentors dont la complémentarité aura contribué à mon épanouissement durant ces quatre années de doctorat. Tout d'abord, merci à Nicolas, de m'avoir fait confiance depuis le début de ce parcours, et d'avoir respecté mes choix qui m'ont permis de faire un travail de recherche qui me ressemble. Merci également à Mathieu, qui a été le directeur coach, et qui a su à chacune de nos rencontres stimuler ma motivation grâce à son enthousiasme et à ses conseils bienveillants.

Je souhaite bien sûr remercier les professeurs Ewan Oiry et Thomas Roulet, pour le temps accordé à l'évaluation et à l'approfondissement de mon travail. Merci également aux professeurs Amaury Grimand, Pierre-Yves Gomez et Thibaut Bardon d'avoir accepté de faire partie de mon jury.

Un grand merci également aux airbusiens de la ligne A350 qui m'ont accueillie pendant près d'un an et demi, en prenant le temps de me faire connaître leur métier. Merci tout particulièrement aux deux chefs d'équipe, anonymes mais qui se reconnaîtront, qui m'ont accordé leur confiance.

Je tiens également à remercier tous les professeurs qui, à travers leurs questions ou suggestions, ont élargi mon regard et ont fait progresser ma réflexion. Je pense notamment à l'ensemble des membres du GRACE qui m'ont guidé dans l'évolution de mes avancées et dont les conseils ont largement orienté ce travail. Je remercie également les professeurs d'Audencia, ainsi que les membres du laboratoire LEMNA et de l'école doctorale EDGE qui ont assisté à plusieurs reprises à la présentation de mes travaux.

Enfin, je tiens à remercier mes proches, dont le soutien moral m'a permis d'arriver au bout de ce marathon. Merci à mes amies, doctorantes ou non, qui ont su me rassurer et surtout me forcer à me vider la tête quand cela était nécessaire. Merci également à Roland, avec qui j'ai partagé mes doutes et mes joies, et qui a su me soutenir à chaque épreuve. Enfin, un immense merci à ma famille, et notamment à mes parents dont l'amour et les encouragements me permettent d'accomplir mes rêves. Tout ça ne serait possible sans vous.

# Sommaire

---

Introduction .....	5
Chapitre 1. Revue de littérature sur les ajustements entre dynamiques managériales .....	21
1. Les organisations post-bureaucratiques : une identité hybride.....	23
2. Les paradoxes organisationnels : maintien de dynamiques contradictoires et interdépendantes .....	31
3. La théorie de la régulation sociale : négociations entre prescrit et réel .....	41
Conclusion Chapitre 1 - La revue de littérature .....	52
Chapitre 2. Cadre théorique : La complexité institutionnelle, incarnée par des outils de gestion	55
1. La complexité institutionnelle : émergence et enjeux .....	61
2. Capacité d'agence en réponse à la complexité institutionnelle.....	76
3. Dimension sociomatérielle de la complexité institutionnelle par les outils de gestion....	89
Conclusion Chapitre 2 – Cadre théorique .....	102
Chapitre 3. Design de recherche .....	105
1. Dispositif du travail de recherche .....	107
2. Méthodes de collecte des données auprès de la ligne A350.....	122
3. Méthode d'analyse des données.....	140
4. Positionnement du chercheur face à son terrain .....	155
Conclusion Chapitre 3 – Design de recherche .....	163
Chapitre 4. Présentation du terrain : Airbus, un système managérial qui se cherche .....	165
1. Enjeux actuels de l'industrie de l'aviation commerciale.....	168
2. Airbus Group : stratégie et dynamiques managériales.....	182
3. Présentation de la ligne A350 .....	206
Conclusion Chapitre 4 – Présentation du terrain.....	226
Chapitre 5. Résultats empiriques .....	227
1. Analyse des logiques managériales dans l'organisation complexe de la ligne A350 .....	229
2. Analyse de quatre épreuves institutionnelles.....	247
Conclusion Chapitre 5 .....	285
Chapitre 6. Discussion et prolongements .....	289
1. Contributions théoriques aux logiques institutionnelles .....	293
2. Recommandations managériales.....	304
3. Limites et perspectives futures de recherche .....	318
Conclusion générale.....	327
Bibliographie.....	329
Table des matières.....	355
Table des figures .....	359
Table des tableaux.....	362
Annexes.....	364



## Introduction

---

Depuis le début des années 1990, de nombreux travaux présagent la dissolution du modèle bureaucratique considéré comme inefficace et inadapté aux défis de la fin du XX<sup>ème</sup> siècle (Child & McGrath, 2001; Osborne & Plastrik, 1997; Reed, 2005). Pour faire face aux dictats contemporains de la concurrence mondialisée, de l'accélération des échanges, du développement technologique, etc. (Castells, 2010), un nouveau modèle organisationnel appelé « post-bureaucratique » semble s'imposer (Heckscher & Donnellon, 1994a). Il se caractérise principalement par une structure plus flexible (Kalleberg, 2001; Volberda, 1998), une réduction des niveaux hiérarchiques formels (Grey & Garsten, 2001), une organisation du travail par projets (Boltanski & Chiapello, 1999; S. Clegg & Courpasson, 2004; Hodgson, 2004), le développement d'une culture individualiste et entrepreneuriale (Johnson, Wood, Brewster, & Brookes, 2009) et un système de coordination basé sur l'internalisation d'un ensemble de normes et valeurs partagées (Adler, 2001; Koivumäki & Pyöriä, 2012; Maravelias, 2009). Face à l'émergence de ces organisations post-bureaucratiques, deux regards s'affrontent.

D'un côté, ceux qui pensent que ce modèle représente une rupture décisive face aux limites de la « cage de fer » bureaucratique (Weber, 1964). A titre d'exemple, Heckscher et Donnellon (1994) réalisent une étude comparative des deux systèmes et affirment que le système bureaucratique « limite l'utilisation de l'intelligence de ses employés : L[']e système n'utilise qu'une petite fraction des capacités de ses membres »<sup>1</sup> (Heckscher & Donnellon, 1994a, p. 20), contrairement aux organisations post-bureaucratiques qui elles,

---

<sup>1</sup> Par souci de clarté pour le lecteur, nous choisissons de traduire en français l'ensemble des citations mobilisées dans ce travail de recherche.

constituent « une plus grande possibilité d'accomplissement humain » (Heckscher & Donnellon, 1994a, p. 14). Dans cette même lignée, Reed (2005, p. 116) insiste sur l'incompatibilité de la bureaucratie avec « les forces de démocratisation déclenchées par la modernisation » qui conduisent à la « disparition de l'organisation bureaucratique et [à] son remplacement par une logique et un système d'organisation basés sur des principes fondamentalement différents » (Heckscher & Donnellon, 1994a, p. 128). Cette idée de renouveau est notamment reprise par les discours de nombreux penseurs actuels qui évoquent la « libération des entreprises » (Getz & Carney, 2012), la « réinvention des organisations » (Laloux, 2015) ou encore la transformation vers un « Management 2.0 » (Hamel, 2008).

De l'autre côté, les penseurs des approches critiques restent sceptiques quant à la rupture proposée par ce modèle et perçoivent plutôt l'émergence d'une forme organisationnelle articulant anciennes et nouvelles pratiques managériales. Dans ses recherches, Courpasson (2000b, p. 159) montre par exemple comment le développement de ces nouvelles organisations s'accompagne par l'accroissement simultané de pratiques organisationnelles considérées comme bureaucratiques : « nous devons admettre que l'expansion du management libéral basé sur la décentralisation et la "marchandisation" des organisations et de l'autonomie va de pair avec le développement d'une forme de gouvernance hautement centralisée et autoritaire - une combinaison que nous avons appelée "bureaucraties douces" » (p. 159). Ces expressions, de bureaucratie « douce » (Courpasson, 2000b), « allégée » (*bureaucracy-lite*) (Hales, 2002) ou encore « néo-bureaucratie » (Sturdy, Wright, & Wylie, 2015), font toutes référence au caractère hybride de ces organisations post-bureaucratiques qui cherchent à combiner des modèles managériaux prônant à la fois rationalisation du travail et émancipation des salariés



(Bardon & Josserand, 2018; Clegg, Harris, & Höpfl, 2011; Courpasson & Clegg, 2006; Hodgson, 2004; Josserand, Teo, & Clegg, 2006; Sturdy, Wright, & Wylie, 2016).

C'est précisément cet effort d'articulation entre prescriptions managériales issues de perspectives différentes que nous avons pu observer sur une ligne de production industrielle d'Airbus qui a été notre terrain de recherche pendant 19 mois, d'octobre 2017 à mai 2019<sup>2</sup>. Comme la plupart des entreprises industrielles, Airbus s'est vue contrainte à rationaliser son processus de production pour faire face aux menaces des concurrents toujours plus nombreux. Pour ce faire, la direction a décidé d'adopter le Lean<sup>3</sup>, un modèle managérial aujourd'hui bien connu, que nous présenterons brièvement ici.

Le Lean se diffuse aux Etats-Unis et en Europe suite à un programme de recherche nommé « International Motor Vehicle Program » (IMVP) lancé au début des années 1980 par le Massachusetts Institute of Technology (MIT) afin d'identifier les futurs enjeux de l'industrie automobile. Les résultats de l'étude indiquent premièrement que le système de production fordiste, conçu pour répondre à une demande constante, ne peut s'adapter aux exigences de flexibilité d'un marché saturé. Deuxièmement, les chercheurs notent une forte augmentation des importations japonaises sur le marché automobile américain en raison de leur écart de compétitivité. Intrigués par ces constats, les chercheurs réorientent leur projet et s'attèlent à une démarche de benchmark pour s'intéresser de plus près aux clés du succès des industries automobiles japonaises (Holweg, 2007). Ils

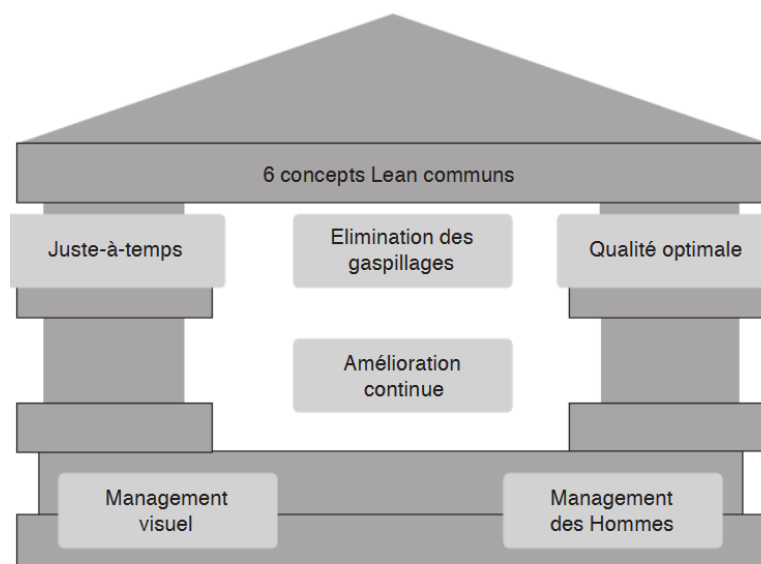
---

<sup>2</sup> Nous précisons ici que notre démarche empirique s'est arrêtée avant la crise sanitaire mondiale liée à l'épidémie de coronavirus. Nos résultats ne laisseront donc pas apparaître les conséquences significatives de cette période.

<sup>3</sup> Malgré les différentes appellations qui sont aujourd'hui associées au Lean (Stone, 2012) comme par exemple la production en juste-à-temps, le management par la qualité totale (« *total quality management* »), Lean production, Lean Manufacturing, Lean Management, etc., nous choisissons de garder l'expression de Lean.

découvrent ainsi le Système de Production Toyota (TPS) développé progressivement par deux ingénieurs japonais, Taiichi Ohno (1988) et Shigeo Shingo (1988) et décident d'en publier les principales caractéristiques dans le livre intitulé « The machine that changed the world » (Womack, Jones, & Roos, 1990), lançant ainsi la diffusion du modèle rebaptisé par les auteurs « Lean Management ».

Dès la fin des années 1980, le Lean est adopté dans la plupart des industries automobiles mondiales (Womack & Jones, 2005), et s'étend progressivement dans le secteur public (Carter et al., 2013; Holmemo & Ingvaldsen, 2016; McCann, Hassard, Granter, & Hyde, 2015), ainsi que dans de nombreuses activités de service (Suárez-Barraza, Smith, & Dahlgaard-Park, 2012; Swank, 2003). Le monde académique lui porte également un grand intérêt (Stone, 2012), et propose de nombreuses formalisations du modèle (Demetrescoux, 2015; Liker, 2004; Spear & Bowen, 1999). Parmi ces travaux, nous choisissons ici de nous appuyer sur la revue de littérature réalisée par Lyonnet, Pillet et Pralus (2010) qui mettent en avant six concepts décrivant la démarche Lean comme l'illustre la figure 1 ci-dessous.



**Figure 1 – Caractéristiques du Lean, proposées par Lyonnet, Pillet et Pralus (2010)**

L'objectif principal du Lean consiste à éliminer les gaspillages ; d'un point de vue étymologique, le mot « Lean » signifie maigre, c'est-à-dire épuré de tout superflu ou gaspillage appelés « *muda* » qui peuvent être de plusieurs types tel que la surproduction, les temps d'attente, les manutentions inutiles, des stocks excédentaires, des gestes imprécis ou encore une créativité inexploitée. Ces « *muda* » découlent en général d'autres types de gaspillages dits « *mura* » liés à la variabilité ou l'aspect aléatoire de la production, et « *muri* » qui correspondent aux différents types d'excès ou de surcharge. L'objectif du Lean est de réussir à éliminer ces différentes formes de gaspillages afin de dégager davantage de valeur pour le client. Pour ce faire, le Lean s'appuie sur deux piliers. D'un côté, une démarche d'amélioration continue, dite « *kaizen* », qui vise à identifier les aléas qui perturbent la production, tels que les pannes, les rebuts ou les ruptures d'approvisionnement ; et à interroger leur cause afin de les annihiler. Cette démarche n'est jamais complètement aboutie et l'objectif est d'améliorer progressivement et de façon continue l'appareil productif. De l'autre, le Lean s'appuie sur un système de juste-à-temps qui correspond à une production tirée par la demande et non poussée par la force de production. L'objectif est alors de produire la juste quantité au bon moment selon les commandes reçues pour éviter les stocks. Une fois la quantité à produire déterminée, la cadence de production est lissée à l'aide d'un « *takt time* », c'est-à-dire planifiée de façon à produire de manière régulière et coordonnée avec l'approvisionnement des postes à l'aide d'un système appelé « *kanban* ». De manière générale, l'élimination des gaspillages s'inscrit plus largement dans une approche par la qualité totale qui souligne l'importance des dispositifs de contrôle tout au long de la chaîne de production afin de pouvoir détecter les dysfonctionnements au plus tôt. La philosophie originelle du Lean consiste également à impliquer les salariés dans ces démarches d'amélioration. Ils sont ainsi souvent encouragés à adopter une posture réflexive quant à leur activité de travail afin de faire

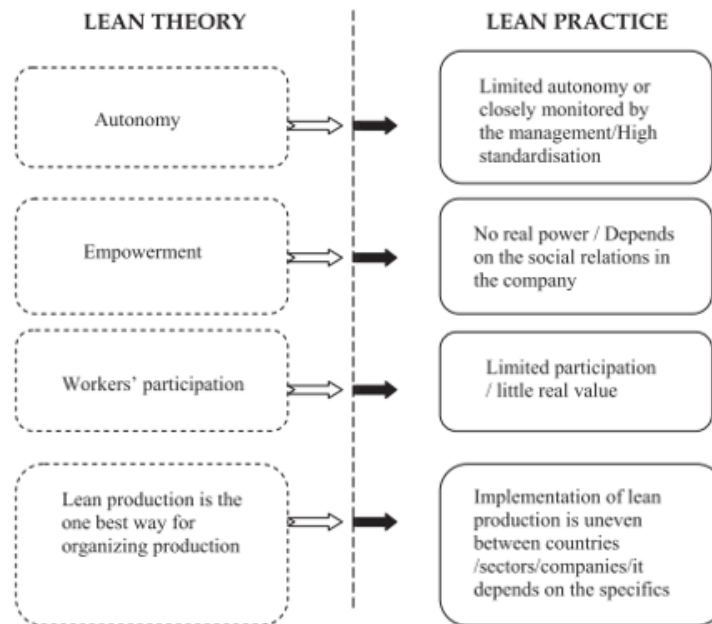
connaître les dysfonctionnements récurrents mais aussi ponctuels, et de proposer des idées d'amélioration. Dans cette perspective, le Lean s'appuie sur des outils simples et compréhensibles par tous ; la roue de Deming composée des quatre étapes « Plan, Do, Check, Act » (PDCA) en est un bon exemple. Cette attention portée à l'apparence des outils, couleurs et tableaux souligne l'importance de la formalisation et des indicateurs choisis dans la gestion de la production. S'il existe globalement un consensus sur les caractéristiques du Lean, l'étude de ses conséquences conduit en revanche à des résultats plus contrastés.

Les défenseurs du Lean soulignent tout d'abord les avantages de rationalisation des processus de production, notamment à travers les démarches de standardisation à la fois des volumes et du rythme de production: « L[l]a standardisation est un principe essentiel du Lean Manufacturing, englobant à la fois la séquence des tâches à effectuer par chaque travailleur et la manière dont ces tâches sont effectuées [...]. Si chaque travailleur exécute ses tâches de manière individualisée - par opposition à une manière standard - alors il n'y a pas de base pour l'analyse de la qualité ou les calculs de stabilisation du flux, et la rotation des tâches ne peut pas être introduite sans affecter le rythme de production » (Olivella, Cuatrecasas, & Gavilan, 2008, p. 800).

Au-delà des bénéfices en termes de capacité industrielle, le Lean est également présenté comme un système permettant de répondre aux limites du modèle fordiste en termes d'implication des salariés : « L[l]e Lean Manufacturing constitue une meilleure méthode de production pour l'homme... il offre un travail plus stimulant et plus satisfaisant aux employés à tous les niveaux » (Womack et al., 1990, p. 225). En effet, la standardisation est ici perçue comme le cadre au sein duquel les salariés peuvent exercer leur autonomie : « P[p]our comprendre le succès de Toyota, il faut démêler le paradoxe - il faut voir que la

prescription rigide est précisément ce qui rend possible la flexibilité et la créativité. [...] le haut degré de prescription et de structure de l'entreprise ne favorise pas l'environnement de commandement et de contrôle auquel on pourrait s'attendre. En effet, [...] nous avons appris que le système stimule en fait les travailleurs et les cadres à s'engager dans le genre d'expérimentation qui est largement reconnu comme la pierre angulaire d'une organisation apprenante » (Spear & Bowen, 1999, p. 97-98); certains auteurs parlent même de « citoyenneté industrielle » : « L[']es partisans du lean ont fait valoir que le lean augmenterait l'implication et la participation des travailleurs, ce qui permettrait à son tour aux travailleurs de comprendre les besoins de l'entreprise, entraînant une synergie et la réussite économique ... tous les acteurs seraient gagnants dans le nouveau monde du lean ... pour la première fois, tous les travailleurs de l'entreprise seraient vraiment entendus, leurs idées seraient prises au sérieux et ils bénéficieraient des changements ... créant une nouvelle citoyenneté industrielle » (Stewart et al., 2009, p. 5 vu dans Jones et al, 2013).

Malgré ces ambitions prometteuses, les applications concrètes du Lean semblent se concentrer principalement sur l'efficacité économique et ne parviennent pas à favoriser l'engagement des salariés : « L[']e Lean est symptomatique de l'ambivalence de l'expérience de travail contemporain en raison d'une dualité déroutante notée par les universitaires, dans laquelle le Lean semble à la fois donner du pouvoir tout en exploitant, décentraliser tout en contrôlant » (Alcadipani, Hassard, & Islam, 2018, p. 1454). De nombreux travaux, comme l'illustre la figure 2 ci-dessous, soulignent en effet les écarts entre les promesses théoriques et les réalités perçues lors de sa mise en pratique (Bruno & Jordan, 2002; Cirjaliu & Draghici, 2016; Jones, Latham, & Betta, 2013; Ughetto, 2012; Wyrwicka & Mrugalska, 2017).



**Figure 2 - Bénéfices du Lean Management : écarts entre théorie et pratique, tiré de Koukoulaki (2014, p. 202)**

Face à ces systèmes de management prônant la rationalisation du travail, certains penseurs réfléchissent aux moyens d'accroître la participation des équipes opérationnelles. Ces initiatives s'intègrent théoriquement dans la lignée des démarches participatives issues du courant des relations humaines qui débute dans les années 1930 aux Etats-Unis. Celui-ci s'attache à montrer les limites des modèles de rationalisation de la production tels que l'organisation scientifique du travail (F. W. Taylor, 1911) ou le fordisme (Ford & Crowther, 1922). Il s'inscrit ainsi dans une posture plus « humaniste » en soulignant l'importance des conditions de travail sur les performances de travail des salariés. L'expérimentation menée par Mayo dans l'industrie électrique dans les années 1920-1930 (Gillespie, 1993) fait partie des travaux les plus connus qui inspireront toute une série d'études mettant en avant l'influence de la dimension psychologique sur la productivité des travailleurs (Maslow, 1943; Ryan & Deci, 2000; White & Lippitt, 1962). Ces recherches ont ensuite été reprises et approfondies dans les années 1950 par des chercheurs anglophones au sein du Tavistock Institute. Parmi les plus célèbres, Emery et

Trist (1965) fonde le courant « sociotechnique » qui s'appuie sur l'idée que la productivité dépend des caractéristiques techniques mais également des dimensions sociologiques et psychologiques des travailleurs. Les différentes études empiriques conduiront à établir les caractéristiques des organisations sociotechniques (Cherns, 1976), et à une meilleure compréhension des facteurs conduisant à l'engagement au travail, considéré comme un indicateur de la qualité de vie au travail (Davis & Cherns, 1975; Ketchum & Trist, 1992).

Le milieu des années 1970 est ensuite marqué par la diffusion de la notion d'empowerment<sup>4</sup> qui conduit à des analyses pour justifier des bénéfices des pratiques de délégation des responsabilités (Conger & Kanungo, 1988; Kanter, 1977; Kirkman & Rosen, 1999) et d'enrichissement du travail (Hut & Molleman, 1998). Ces travaux, dans la lignée des idées soutenues jusqu'ici par les courants des relations humaines et sociotechnique encouragent la capacité des collaborateurs à se dégager des marges de manœuvre afin de pouvoir agir sur leur environnement de travail et sur eux-mêmes<sup>5</sup>. Si ces discours sont pointés du doigt par les perspectives critiques en management (Alvesson, Bridgman, & Willmott, 2009; Boje & Rosile, 2001), qui les dépeignent comme des nouvelles méthodes de domination « douce » des salariés (Appay, 2005; Courpasson, 2000a), ils connaissent un vif succès auprès des managers et des dirigeants d'entreprise qui n'hésitent pas à encourager des démarches de responsabilisation des équipes opérationnelles<sup>6</sup>.

---

<sup>4</sup> Pour connaître l'origine et l'évolution de la notion d'empowerment, voir Bacqué et Biewener (2013) ou Picard (2015)

<sup>5</sup> Voir également l'ensemble des travaux portant sur la notion proche de « pouvoir d'agir » (Clot, 2014; Clot & Simonet, 2015; Collard & Drouard, 2015; Coutarel, Caroly, Vézina, & Daniellou, 2015)

<sup>6</sup> Voir par exemple la vidéo décrivant les « organisations responsabilisantes » chez Michelin publiée le 30/06/2014 (<https://www.youtube.com/watch?v=vQJabPEgN3U>), l'article « Le management par l'empowerment ou comment (re)trouver de la performance dans son organisation » (LesEchos.fr, 21/04/2017) ou encore le livre « Liberté & Cie » (Getz & Carney, 2012) dont les différents témoignages prônent la responsabilisation des salariés dans leur activité de travail.

Ainsi, si les organisations post-bureaucratiques tentent de combiner ces deux dynamiques managériales, de rationalisation du travail et d'empowerment, plusieurs travaux ont souligné les limites d'une telle imbrication. Jones et al. (2013) abordent par exemple « l'illusion de l'empowerment des salariés » dans certaines entreprises ayant adopté le Lean : « nous serions naïfs de croire que les travailleurs seraient autorisés à utiliser le vote démocratique comme outil de responsabilisation dans le système de production Lean. Au lieu de cela, la méthode la plus largement utilisée est celle de la prise de décision par consensus. [...] nous soutenons que la prise de décision par consensus est une pratique employée par la direction pour produire une illusion qui fait apparaître la prise de décision autocratique comme une autonomisation des employés » (R. Jones et al., 2013, p. 1631). D'autres études montrent également les impacts négatifs de l'augmentation des cadences permise par le Lean sur la qualité de vie au travail : « les modèles d'organisation du travail qui adhèrent au Lean ne visent [...] pas à donner du "pouvoir" aux employés car ils visent en réalité à "reprendre" le contrôle de l'intensité et du contexte dans lequel les employés travaillent réellement. Ce que les employés ressentent est loin de la participation et d'une meilleure qualité de vie au travail. Les employés déclarent avoir moins de contrôle sur leur travail et nous disent que leur travail est à la fois difficile et limité par le temps » (Yates, Lewchuk, & Stewart, 2001). Dans cette même lignée, les résultats de l'étude menée par Lewchuk, Stewart et Yates (2001) dans quatre entreprises canadiennes montrent que suite à l'application du Lean « les employés n'avaient pas connu de gains positifs significatifs en termes de qualité de la vie professionnelle ou d'autonomisation sur le lieu de travail. Au contraire, les employés continuent de trouver le travail à la chaîne ardu et soumis à un contrôle de gestion intensif » (Lewchuk et al., 2001, p. 73). Plusieurs études ergonomiques ont également alerté sur les risques du Lean en termes de santé et plus particulièrement de troubles



musculo-squelettiques : « les études de l'industrie automobile suggèrent que le Lean Manufacturing intensifie le rythme de travail et les exigences. Les améliorations du pouvoir de décision et des niveaux de compétence sont modestes ou temporaires, tandis que la latitude de décision reste généralement faible. On peut donc considérer qu'un tel travail est source de tensions professionnelles » (Landsbergis, Cahill, & Schnall, 1999, p. 108).

Malgré ces mises en garde, Airbus comme beaucoup d'autres entreprises post-bureaucratiques cherchent à concilier des dynamiques à la fois de rationalisation du travail et de responsabilisation des collaborateurs. Si dès 2007 l'entreprise tente de transposer le Lean issu directement de l'automobile<sup>7,8</sup>, les critiques des équipes opérationnelles se font rapidement entendre quant à l'inadaptation de certaines pratiques. Face au manque d'adhésion, la direction prend une double décision. D'un côté le projet de concevoir son propre modèle d'Excellence Industrielle : l'Airbus Operating System (AOS) composé d'un ensemble de thématiques, appelées « briques » dont l'articulation forme le système de production airbusien<sup>9</sup>. De l'autre, elle encourage le développement de nombreuses initiatives visant à favoriser l'autonomie des équipes de production en travaillant notamment sur les notions d'empowerment et d'organisations responsabilisantes comme l'illustrent ces extraits issus du site officiel de l'entreprise:

*« "Cette nouvelle organisation nous aidera à renforcer notre position de leader", a déclaré Fabrice Brégier, président et directeur général. "Nous sommes maintenant prêts à donner plus de responsabilités et de prise de décision à nos équipes locales sur le terrain afin de supprimer la bureaucratie et de raccourcir les lignes de commandement. Accroître l'agilité,*

---

<sup>7</sup> Voir la vidéo de Pierre-Olivier SADOUL, Expert Lean Manufacturing, AIRBUS, publiée le 20 Mai 2009, disponible (au 12/04/2019) sur : <https://www.dailymotion.com/video/x9cbni>

<sup>8</sup> <https://www.usinenouvelle.com/article/airbus-monte-en-cadence-grace-a-des-methodes-issues-de-l-automobile.N199527>

<sup>9</sup> Voir annexe 1

*l'efficacité et la rapidité, et répondre aux attentes élevées de nos clients est notre principal moteur" ». ("Airbus strengthens leadership position with more efficient organization", 2012 )<sup>10</sup>*

*« Airbus Commercial Aircraft adapte son organisation afin de favoriser l'esprit entrepreneurial et de responsabiliser davantage ses équipes, tout en maintenant des processus harmonisés sur tous les sites. Pour les programmes de série, des responsabilités et des moyens supplémentaires ont été délégués aux usines pour une livraison à des cadences augmentées » (The Registration Document, 2017)<sup>11</sup>*

Si cette combinaison semble cohérente au niveau stratégique, elle conduit parfois à des tensions au niveau opérationnel que les équipes opérationnelles doivent gérer pour mener à bien l'action collective. En effet, la combinaison de ces deux logiques peut impliquer certaines divergences quant aux moyens à déployer pour atteindre les performances souhaitées. Ainsi, **la thèse centrale de notre travail consiste à penser que la mise en place de multiples dynamiques managériales, dans le but de prescrire davantage le travail, conduit en réalité à réaliser de nombreux arbitrages au niveau opérationnel pour ajuster ces diverses prescriptions.**

C'est en tout cas ce que nous avons pu constater sur la ligne de production étudiée, que nous appellerons « A 350 ». Cette dernière, lancée en 2010, connaît depuis 2015 une forte montée en cadence et en effectif qui pousse l'équipe managériale à repenser son organisation. D'un côté, la direction impose la mise en place de l'AOS qui vise principalement à **standardiser les processus de production et de management**. De l'autre, les managers de proximité ressentent le besoin de déléguer plusieurs activités à travers une dynamique de **responsabilisation des équipes opérationnelles**. Celle-ci

---

<sup>10</sup> <http://www.airbus.com/newsroom/press-releases/en/2012/09/airbus-strengthens-leadership-position-with-more-efficient-organisation.html>

<sup>11</sup> [https://www.airbus.com/content/dam/corporate-topics/financial-and-company-information/AIRBUS Registration Document 2017 EV.pdf](https://www.airbus.com/content/dam/corporate-topics/financial-and-company-information/AIRBUS%20Registration%20Document%202017%20EV.pdf)

conduit par exemple à la création de nouvelles fonctions, telles que les compagnons « responsables de zone » qui s'occupent de la planification de la ligne, la mise en place d'un espace de discussion<sup>12</sup> et le lancement d'une « ligne autonome de production ».

La coexistence de ces deux dynamiques au sein de la ligne, standardisation du travail et responsabilisation des équipes opérationnelles, provoque des conséquences ambiguës : si elle est dans certains cas source de contradictions et de tensions, elle conduit d'autres fois à un enrichissement mutuel et facilite l'action collective. C'est cette ambiguïté entre deux dynamiques d'organisation du travail, à la fois complémentaires et conflictuelles qui est au cœur de notre travail de recherche. **Notre objectif est donc d'analyser les interactions entre ces deux dynamiques qui émergent simultanément, et de mieux comprendre comment les acteurs arrivent à gérer les contradictions qui en découlent pour poursuivre l'action collective.** Dans cette perspective, nous entamons notre travail par la formulation de la problématique suivante : **« comment les travailleurs gèrent-ils les différentes dynamiques managériales auxquelles ils doivent faire face ? »**

Pour répondre à cette question, notre thèse s'articule en six chapitres comme représenté dans la figure 3 ci-dessous. Le premier chapitre se compose d'une revue de trois littératures nous permettant de mieux cerner les différentes dimensions à prendre en compte pour répondre à notre problématique.

---

<sup>12</sup> Un espace de discussion est un lieu d'échange et de régulation concernant l'activité concrète de travail où sont proposés « des arrangements, compromis et bricolages que supposent l'incomplétude de la prescription » (Detchessahar, 2013, p. 59)

Nous présenterons dans un deuxième chapitre la perspective théorique des logiques institutionnelles, en accordant un intérêt particulier à leur dimension sociomatérielle. Ces éléments nous permettront de formuler nos questions de recherche.

Le chapitre 3 sera l'occasion d'aborder la dimension méthodologique de notre travail, en présentant à la fois le processus de thèse, les méthodes de collecte et d'analyse des données mobilisées, ainsi que nos ressentis au cours de cette démarche empirique.

Le chapitre 4 proposera un aperçu de notre terrain de recherche, en présentant les liens entre enjeux industriels, organisationnels, jusqu'à la ligne de production étudiée.

En s'appuyant sur ces premiers éléments, le chapitre 5 rendra compte des résultats empiriques analysés à la lumière de la grille conceptuelle choisie.

Enfin, le chapitre 6 proposera les contributions de notre recherche par rapport aux travaux récents sur les logiques institutionnelles, mais également des recommandations managériales. Ce dernier chapitre permettra enfin une prise de recul vis-à-vis de notre travail, en identifiant des pistes de prolongements possibles pour nos travaux futurs.

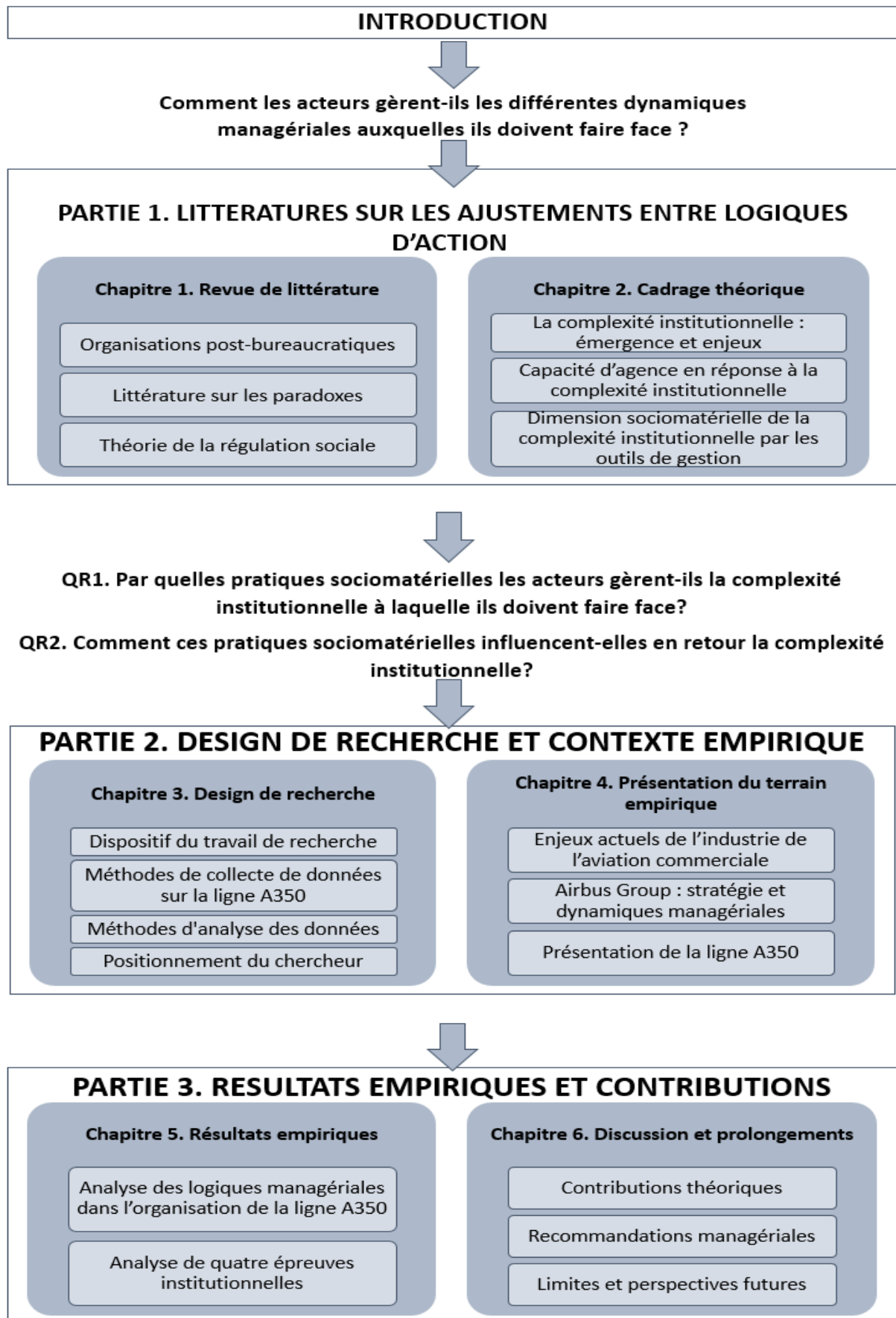


Figure 3 – Plan de la thèse



# Chapitre 1. Revue de littérature sur les ajustements entre dynamiques managériales

---

Chapitre 1. Revue de littérature sur les ajustements entre dynamiques managériales .....	21
1. Les organisations post-bureaucratiques : une identité hybride .....	23
1.1. Des organisations bureaucratiques à post-bureaucratiques.....	23
1.2. Hybridation de dynamiques managériales .....	27
2. Les paradoxes organisationnels : maintien de dynamiques contradictoires et interdépendantes .....	31
2.1. Les paradoxes organisationnels, un phénomène inhérent aux organisations.....	32
2.2. Des paradoxes organisationnels aux conséquences ambivalentes.....	35
3. La théorie de la régulation sociale : négociations entre prescrit et réel.....	41
3.1. De l'organisation formelle et informelle à la régulation conjointe .....	41
3.2. Les enjeux de la régulation conjointe .....	44
Conclusion Chapitre 1 - La revue de littérature.....	52

Comme nous l'évoquions en introduction, le modèle organisationnel post-bureaucratique, qui se diffuse plus largement depuis les années 1990, se caractérise par la combinaison d'anciennes et nouvelles pratiques managériales. En ce sens, les organisations post-bureaucratiques sont perpétuellement traversées par des tensions entre les différents modèles managériaux auxquels elles font référence. Ce constat comme point de départ de notre thèse, nous a conduit à formuler la problématique générale suivante : comment les travailleurs gèrent-ils les différentes dynamiques managériales auxquelles ils doivent faire face ?

Pour aborder cette question, notre premier chapitre consiste à proposer des pistes de réflexions afin de mieux cerner notre objet de recherche, et de pouvoir identifier les dimensions nécessaires à notre analyse. Loin de vouloir être exhaustifs, nous présenterons ici trois littératures que nous avons retenues parce qu'elles abordent toutes, d'un point de vue différent, l'ajustement de logiques d'action au sein d'une organisation.

Nous débuterons cette revue de littérature par l'étude des travaux sur les organisations post-bureaucratiques, afin de mieux comprendre les conséquences des combinaisons entre modèles managériaux. Nous verrons ensuite comment la littérature sur les paradoxes organisationnels propose de gérer des dynamiques contradictoires et interdépendantes. Enfin, nous présenterons la théorie de la régulation sociale qui traite d'une forme d'ajustement bien particulière : celle des règles qui guident l'action collective, et qui émanent à la fois de la direction et des acteurs locaux.



## **1. Les organisations post-bureaucratiques : une identité hybride**

Cette première partie vise à analyser les tensions qui animent les organisations post-bureaucratiques, caractérisées par la combinaison de plusieurs pratiques managériales.

Les travaux sur lesquels nous nous appuyons se revendiquent principalement de la perspective critique en management, c'est-à-dire qu'ils visent à mettre en lumière les systèmes de domination sous-jacents, induits par l'application de certains modèles organisationnels. Bien que notre travail ne s'intègre pas dans ce courant, il reste néanmoins pertinent d'étudier ces réflexions afin de mieux caractériser les potentielles incohérences qui traversent les organisations post-bureaucratiques.

Pour ce faire, nous commencerons dans une première partie par rappeler brièvement les fondements des organisations post-bureaucratiques (1.1.), nous verrons ensuite la manière dont ces tensions ont été étudiées jusqu'ici par les approches critiques (1.2.).

### **1.1. Des organisations bureaucratiques à post-bureaucratiques**

Bien qu'il reste difficile de définir le modèle post-bureaucratique autrement qu'en opposition à la « cage de fer » wébérienne (Barker, 1993; Grey & Garsten, 2001), un consensus semble s'établir sur ses caractéristiques (Bolin & Härenstam, 2008; Reed, 2011). Heckscher et Donnellon (1994) proposent dans leurs travaux fondateurs, une analyse comparative des deux systèmes représentée dans le tableau 1 ci-dessous.

	<b>Bureaucratie</b>	<b>Post-bureaucratie</b>
<b>Mode de consentement</b>	Consensus par consentement à l'autorité	Consensus par l'institutionnalisation du dialogue
<b>Source de la légitimité de l'autorité</b>	Légitimité basée sur une position formelle hiérarchique	Légitimité basée sur la persuasion, la confiance et les qualités personnelles de l'individu
<b>Critères d'évaluation</b>	Critères objectifs définis par les règles pour une égalité de traitement	Evaluation subjective et méritocratie liée aux attributs de l'individu
<b>Mode de coordination</b>	Elaboration et communication d'un système de règles qui définit formellement et de façon standardisée le processus de production	Elaboration d'une mission organisationnelle, communiquée à travers une orientation stratégique qui coordonne l'interdépendance des individus.
<b>Partage des informations</b>	Informations monopolisées au sommet de la hiérarchie	L'information stratégique est partagée dans l'organisation
<b>Processus de décision</b>	Processus de décision fixe et clair, défini par les règles	Processus de décision flexible et fluide selon les personnes les plus appropriées
<b>Relations intra-organisationnelles</b>	Solidarité communautaire. Relations amicales voire familiales	Equipes de travail pluridisciplinaires
<b>Mode d'évaluation</b>	Evaluation hiérarchique à des périodes prédéfinies	Processus d'évaluation par les pairs permanent, ouvert et visible
<b>Frontières de l'organisation</b>	Frontières définies et imperméables	Frontières ouvertes et perméables
<b>Rapport au temps</b>	Environnement stable, changements perçus comme des moments de troubles de l'ordre	Changement continu qui permet une flexibilité nécessaire pour s'adapter à l'évolution de l'environnement

**Tableau 1 - Les caractéristiques des organisations bureaucratiques et post-bureaucratiques, adapté de Heckscher and Donnellon (1994)**

Ces multiples dimensions peuvent être résumées en quatre caractéristiques principales des organisations post-bureaucratiques.

Premièrement, après avoir massivement diversifié leur périmètre d'activité, les entreprises recentrent leurs efforts de production sur leur cœur de métier et se séparent, notamment par la sous-traitance, des activités considérées comme annexes (Miles & Snow, 1986, 1992). Cette stratégie d'externalisation conduit ainsi à l'émergence d'un réseau de partenaires sur l'ensemble de la chaîne de valeur, qui pose la question des frontières de l'entreprise, et marque le début de ce que l'on appelle l'organisation en réseau (Podolny & Page, 1998; Powell, 1990).

Deuxièmement, ces organisations optent en interne pour une structure plus flexible de par la réduction des niveaux hiérarchiques formels, qui favorise notamment la transmission d'information, la collaboration et la réactivité de la prise de décision (Adler, 2001; Grey & Garsten, 2001; Kalleberg, 2001; Lee & Edmondson, 2017; Volberda, 1998). De par ces avantages, cette nouvelle structure permet également de développer la capacité d'innovation des organisations, comme le souligne Maravelias (2003, p. 549): « L[es] structures hiérarchiques et impersonnelles des bureaucraties sont censées devenir inertes et léthargiques et incapables de répondre à la demande contemporaine des marchés pour une innovation constante. En revanche, les structures plates et organiques des post-bureaucraties les rendent créatives et capables de se façonner aux divers problèmes nouveaux auxquels elles sont confrontées ».

Troisièmement, l'activité de travail se structure autour de projets éphémères dont le planning et les objectifs sont définis à l'avance (Boltanski & Chiapello, 1999; S. Clegg & Courpasson, 2004; Hodgson, 2004). Plusieurs méthodes de conduite de projet sont alors imaginées pour mieux répondre aux attentes des utilisateurs, favoriser la réactivité des

ajustements et inciter à la pluridisciplinarité des équipes engagées (Liedtka, 2014; Nagai & Noguchi, 2003).

Quatrièmement, le mode de coordination basé sur la règle est remplacé par l'intégration de normes communes qui instaurent un climat de confiance et permettent l'alignement des comportements (Adler, 2001; Koivumäki & Pyöriä, 2012; Maravelias, 2009; Sewell, 1998). Ainsi, les collaborateurs sont engagés en adhérant aux valeurs de leur entreprise, et n'ont plus besoin d'être contrôlés : « D[d]e telles caractérisations impliquent que les employés - généralement qualifiés de "travailleurs de la connaissance" - ne seraient pas contrôlés mais responsabilisés pour travailler dans des équipes que les managers orchestrent [...] plutôt que gèrent » (Maravelias, 2009, p. 350). Cette nouvelle conception du rapport au travail conduit alors à des initiatives telles que les équipes autogérées, qui favorisent l'autonomie des collaborateurs (Bunderson & Boumgarden, 2010; Yang & Guy, 2004).

Malgré ces différentes caractéristiques présentées comme distinctives, la rupture vis-à-vis du modèle bureaucratique fait face à plusieurs critiques. Tout d'abord, de nombreuses références utilisées pour décrire le modèle post-bureaucratique se fondent sur des pratiques plus anciennes (Huczynski, 1993). Par exemple, la structure flexible fait largement référence à la structure organique proposée par Burns et Stalker (1961) au début des années 1960 ; de la même façon, les encouragements à favoriser l'autonomie des équipes opérationnelles peuvent être assimilés aux dynamiques d'empowerment qui datent, comme nous le disions en introduction, du milieu des années 1970 (Kanter, 1977). De plus, certains auteurs soulignent les désillusions quant aux promesses d'émancipation des collaborateurs, tenus par ces discours managériaux post-bureaucratiques (Appay, 2006; Bardon & Josserand, 2018; Courpasson, 2000a; Grey & Garsten, 2001; Reed, 2011).

Ces travaux, principalement issus des approches critiques en management, soulignent le déploiement de formes de contrôle indirectes comme le résume Appay (2005, p. 77) : « L[']a flexibilisation de la production de masse passe par l'émergence d'un autre type de pouvoir qui [...] développe aussi et paradoxalement des formes de contrôle si directes que les intermédiaires sont éliminés. Il met en place des organisations de type centres/réseaux plutôt que pyramidal/bureaucratique. Il vise le résultat des actions plutôt que la subordination des individus, car il a besoin de leur autonomie, de leur coopération et de leur adhésion qu'il sait manipuler. Il s'exerce en amont en transformant les règles du contrôle social. Il s'exerce par les côtés et la menace du chômage le sert. Il s'exerce en aval, c'est-à-dire sur les résultats, avec la possibilité d'accepter ou de rejeter, d'exclure, de faire disparaître ceux qui ne les obtiennent pas, ceux qui ne satisfont pas aux objectifs fixés ».

Bien que nous entendions ces limites, l'objectif de ce travail n'est pas de trancher sur le caractère bénéfique ou aliénant du modèle post-bureaucratique, mais d'analyser les potentielles contradictions de ces nouveaux modèles managériaux. La prochaine section aborde ainsi la notion d'organisation « néo-bureaucratique », censée incarner la combinaison des deux modèles managériaux bureaucratiques et post-bureaucratiques.

## **1.2. Hybridation de dynamiques managériales**

Plusieurs travaux empiriques se sont appuyés sur les perspectives critiques pour montrer les contradictions qui émergent au sein de certaines organisations post-bureaucratiques.

A titre d'exemple, Courpasson (2000b) montre comment le développement d'une culture entrepreneuriale peut se combiner à une structure hiérarchique centralisée. Pour décrire ce système, l'auteur propose la notion de « bureaucratie douce » qu'il décrit de la façon

suivante : « nous devons admettre que l'expansion de la gestion libérale basée sur la décentralisation et la "marchandisation" des organisations et de l'autonomie va de pair avec le développement d'une forme de gouvernance hautement centralisée et autoritaire - une combinaison que nous avons appelée "bureaucraties douces" » (Courpasson, 2000b, p. 159).

De la même façon, Hodgson (2004) étudie le processus de re-bureaucratiation d'une entreprise décrite comme post-bureaucratique, à travers la mise en place d'un processus de conduite de management de projet. Ces résultats montrent comment les managers et les équipes opérationnelles tentent d'ajuster les différentes représentations du travail entre : « l'ethos autonome et autodirigée post-bureaucratique et les exigences bureaucratiques du travail structuré et des procédures systématiques d'établissement de rapports » (Hodgson, 2004, p. 98).

Pour qualifier cette combinaison entre modèles bureaucratiques et post-bureaucratiques, de nombreux auteurs emploient également l'expression d'organisations « néo-bureaucratiques » (Farrell & Morris, 2013; Harrison & Smith, 2003; Morris, Farrell, & Reed, 2016; Reed, 2011; Sturdy et al., 2016; Townley, Beach, & McKinlay, 2009). Ces dernières sont présentées comme une forme d'organisation hybride composée de « plusieurs des principales caractéristiques structurelles de l'"organisation bureaucratique" - telles que le contrôle stratégique centralisé, les systèmes technologiquement avancés de surveillance et de régulation du lieu de travail, et le contrôle continu du comportement sur le lieu de travail par rapport à des objectifs de performance fixés par l'entreprise - tout en les combinant, même si c'est de manière désordonnée et confuse, avec des modes d'intégration culturelle et de socialisation des

entreprises qui rompent de manière décisive avec la logique de la gestion bureaucratique » (Morris et al., 2016, p. 2279).

Le tableau 2 ci-dessous reprend les caractéristiques du modèle néo-bureaucratique proposées par Sturdy et al. (2016). Les auteurs reprennent les différentes dimensions des modèles bureaucratiques et post-bureaucratiques et montrent comment celles-ci peuvent se combiner en une forme hybride, dite néo-bureaucratique.

Caractéristiques de l'organisation bureaucratique	Caractéristiques de l'organisation post-bureaucratique	Caractéristiques de l'organisation néo-bureaucratique
Spécialisation	Collaboration Pluridisciplinarité	<b>Intégration fonctionnelle</b> : équipes pluridisciplinaires basées sur différentes spécialités.
Standardisation	Flexibilité	<b>Improvisation gérée</b> : management du changement, potentiellement inspiré d'outils standards.
Formalisation	Négociation	<b>Négociations organisationnelles structurées</b> : les négociations, même informelles, au sein de l'organisation, doivent être structurées.
Centralisation	Décentralisation	<b>Autonomie déléguée</b> : répartition des activités et des responsabilités par le manager.
Egalité	Personnalisation	<b>Evaluation objective et subjective</b> : basée sur des critères de mesure de la valeur ajoutée et sur le réseau et la légitimité.
Collectif	Individuel	<b>Identité hybride</b> : des managers experts.

Tableau 2 – Caractéristiques des organisations néo-bureaucratiques, tiré de Sturdy et al (2016, p. 188)

En pointant du doigt le caractère hybride des nouvelles formes d'organisations, ces travaux nous semblent constituer un point de départ intéressant pour notre travail.

Tout d'abord, il soulignent que si les discours organisationnels permettent la mise en cohérence de ces multiples pratiques managériales, leur confrontation à l'activité de travail au niveau micro fait émerger des contradictions, auxquelles les équipes opérationnelles doivent alors faire face (Josserand et al., 2006, p. 61). De plus, ces travaux proposent des pistes de réflexions quant à la concrétisation de cette combinaison et des tensions qui peuvent en découler.

Toutefois, la majorité d'entre eux concentrent leur attention sur les notions de confiance et de contrôle au sein des organisations (Grey & Garsten, 2001; Koivumäki & Pyöriä, 2012; Morris et al., 2016; Reed, 2011). Bien que nous nous accordions sur la centralité de ces thématiques, il nous semble cependant que d'autres dimensions de l'activité organisationnelle méritent d'être étudiées. L'originalité de notre travail consiste précisément à prendre en compte les multiples conséquences de l'émergence de deux dynamiques managériales bureaucratiques et post-bureaucratiques, en partant des observations empiriques.

Pour ce faire, nous poursuivrons cette revue de littérature en abordant plusieurs grilles théoriques équipées pour l'analyse des tensions organisationnelles. A travers cette première partie, nous avons pu constater que plusieurs auteurs ont qualifié ces contradictions de « paradoxales », en cela qu'elles formulent des injonctions contradictoires quant aux comportements à adopter par les équipes opérationnelles (Clegg & Courpasson, 2004; Koivumäki & Pyöriä, 2012; Sturdy et al., 2016; Torsteinsen, 2012). Il nous semble alors pertinent de diriger notre regard dans la prochaine partie, sur les travaux dédiés aux « paradoxes organisationnels ».



## **2. Les paradoxes organisationnels : maintien de dynamiques contradictoires et interdépendantes**

La littérature sur les paradoxes organisationnels place au cœur de son analyse les multiples dynamiques qui coexistent au sein des organisations et cherche à mieux comprendre comment celles-ci peuvent être maintenues et gérées sans pour autant nuire à l'action collective : « les paradoxes soulignent une relation implicite et persistante entre des forces opposées qui ne peut être résolue, mais qui doit être acceptée et prise en compte » (Smith & Tracey, 2016, p. 458-459).

En effet, contrairement aux approches par la contingence qui cherchent à expliquer sous quelles conditions il est préférable pour une organisation d'opter pour une voie plutôt qu'une autre (Burns & Stalker, 1961; Tushman & Romanelli, 1985), l'approche par les paradoxes propose un cadre théorique permettant de penser et d'articuler des demandes potentiellement contradictoires<sup>13</sup>. Pour ce faire, cette littérature s'appuie sur deux hypothèses sous-jacentes (Quinn & Cameron, 1988), que nous reprendrons dans notre développement ; premièrement les paradoxes sont inhérents aux organisations sociales et deuxièmement leurs conséquences peuvent être comprises de façon ambivalente.

Dans cette deuxième partie nous présenterons d'abord la notion de paradoxes organisationnels et la façon dont ils se concrétisent dans les organisations (2.1.). Nous verrons ensuite comment ils sont perçus par les différents acteurs et les réactions qu'ils entraînent (2.2.).

---

<sup>13</sup> Pour aller plus loin sur la comparaison des approches de la contingence et des paradoxes, voir les travaux de M. W. Lewis et Smith (2014).

## **2.1. Les paradoxes organisationnels, un phénomène inhérent aux organisations**

Le paradoxe organisationnel se caractérise par la coexistence de deux dynamiques qui sont à la fois contradictoires et interdépendantes. Il se distingue alors d'autres notions comme le dilemme ou la dialectique au sein desquels il est possible d'opter pour l'un ou l'autre des pôles qui les composent<sup>14</sup> : « [les paradoxes correspondent à] des éléments qui semblent logiques isolément mais absurdes et irrationnels lorsqu'ils apparaissent simultanément [...]. Contrairement aux continuums, aux dilemmes ou aux choix, les tensions paradoxales représentent les deux faces d'une même médaille » (Lewis, 2000, p. 760-761).

Dans la littérature, les paradoxes organisationnels sont pensés comme des phénomènes sociaux qui proviennent des différentes interprétations des acteurs face à leur environnement et qui se révèlent lors des interactions entre ces derniers (Koenig, 1996). Plusieurs situations peuvent être susceptibles de favoriser l'émergence des paradoxes. Nous pouvons tout d'abord citer les discours ambigus qui peuvent être tenus par des personnes différentes, dans des contextes particuliers, ou encore des discours en décalage avec les pratiques associées (Arnoud, Krohmer, & Falzon, 2018; Giordano, 2003). Au-delà des pratiques discursives, l'élargissement de la prise de décision à plusieurs parties prenantes des organisations peut également conduire à l'émergence de paradoxes au sein des organisations. En effet, celles-ci se voient confrontées à des parties prenantes aux attentes potentiellement contradictoires en termes de visée, de moyens à déployer, mais également de temporalité (Lambrix, 2015).

---

<sup>14</sup> Pour plus de détails sur les distinctions entre ces notions, voir l'article de Putnam, Fairhurst et Banghart, (2016)

Pour mieux saisir la multiplicité des paradoxes organisationnels, la littérature propose d'en distinguer quatre formes principales (Lewis, 2000; Lushcer & Lewis, 2008). Premièrement le paradoxe d'apprentissage (*learning*) qui correspond aux orientations stratégiques choisies pour développer l'innovation et qui oscille entre l'exploration de nouvelles dimensions ou bien l'exploitation d'éléments déjà connus. Deuxièmement, le paradoxe que l'on peut qualifier de structure (*organizing*) puisqu'il aborde la question des moyens de l'action collective en opposant « des modèles et des processus alternatifs pour atteindre un résultat souhaité » (Smith & Lewis, 2011, pp. 383-384). Troisièmement le paradoxe d'appartenance (*belonging*) qui correspond aux valeurs et à l'identité de l'organisation en évoquant l'opposition des postures individualistes versus collectives. Enfin, le paradoxe dit de performance (*performing*) qui met en perspective les attentes et objectifs des différentes parties prenantes. Cette typologie permet de distinguer les lignes de tensions qui existent au sein de l'organisation et de s'interroger sur les relations qui peuvent exister entre ces paradoxes. Dans des développements plus récents, Smith et Lewis (2011) ont d'ailleurs choisi de représenter ces catégories sous la forme d'une matrice, permettant ainsi de penser des paradoxes organisationnels à cheval entre deux catégories comme le montre la figure 4 ci-dessous. Dans cette même lignée, les travaux de Jarzabkowski, Lê, et Van de Ven (2013) montrent comment les réactions face au paradoxe structurel d'une entreprise de télécommunication qui oscille entre logique de marché et de régulation vont conduire à l'émergence de paradoxes de performance et d'appartenance.

<p><b>Apprentissage/Appartenance</b></p> <p>Tensions entre le besoin d'adaptation et la volonté de garder son identité.</p>	<p><b>Apprentissage</b></p> <p>Tensions entre le besoin de s'adapter aux évolutions de l'environnement et la nécessité de garder une cohérence interne.</p>	<p><b>Apprentissage/Structure</b></p> <p>Tensions entre la stabilité des routines organisationnelles et la nécessité de flexibilité et d'agilité.</p>
<p><b>Appartenance</b></p> <p>Tensions entre les dynamiques collective et individuelles ainsi qu'entre les identités des différentes parties prenantes.</p>	<p><b>Apprentissage/Performance</b></p> <p>Tensions entre le développement de capacités futures et le succès des enjeux actuels.</p>	<p><b>Structure</b></p> <p>Tensions qui opposent les dynamiques de régulation et d'empowerment, de collaboration et de compétition.</p>
	<p><b>Appartenance/Structure</b></p> <p>Tensions entre les enjeux individuels et collectifs.</p>	
<p><b>Appartenance/Performance</b></p> <p>Tensions entre l'identité des acteurs et les objectifs auxquels ils doivent répondre, imposés par différentes parties prenantes.</p>	<p><b>Performance</b></p> <p>Tensions entre les différents objectifs de succès fixés par les multiples parties prenantes.</p>	<p><b>Structure/Performance</b></p> <p>Tensions entre les objectifs fixés et les moyens déployés pour les atteindre.</p>

**Figure 4 - Typologie des paradoxes organisationnels et leurs interactions tiré de Smith et Lewis (2011)**

A travers ces exemples, la littérature souligne la diversité des paradoxes organisationnels et leur capacité à concerner de multiples dimensions de l'organisation. En ce sens, ces tensions entre logiques d'action sont perçues comme inhérentes aux organisations sociales (Smith & Berg, 1987), et vouloir les supprimer conduirait à occulter un phénomène pourtant essentiel à l'action collective: « les sciences sociales perdent une ressource importante de développement théorique si les thèses incompatibles ou incohérentes qui surgissent inévitablement dans l'étude des organisations sont ignorées ou éliminées » (Poole & Van de Ven, 1989, p. 562). Dans la prochaine section, nous nous intéressons aux conséquences duales de ces paradoxes organisationnels.

## **2.2. Des paradoxes organisationnels aux conséquences ambivalentes**

Ayant admis le paradoxe organisationnel comme faisant partie intégrante des organisations, cette littérature affirme également que ceux-ci peuvent conduire à des conséquences ambivalentes et qu'il faut donc, plutôt que chercher à les supprimer, parvenir à les gérer pour mener à bien l'action collective (Guedri, Hussler, & Loubaresse, 2014). Deux visions s'affrontent en effet quant aux répercussions de ces tensions à la fois sur la performance du travail et le bien-être de ceux qui le réalisent.

D'un côté, les paradoxes organisationnels sont associés à des situations incohérentes, susceptibles de conduire à une paralysie au sein des organisations (Sundaramurthy & Lewis, 2003; Tracy, 2004). Ashforth et Reingen (2014) illustrent ce phénomène à travers leur étude ethnographique dans une coopérative alimentaire dont l'harmonie est menacée par des divergences internes quant à la hiérarchisation des priorités stratégiques. Les auteurs observent rapidement la séparation de deux groupes informels catégorisés sous le nom des idéalistes d'un côté, défendant l'éthique et les valeurs de l'entreprise, et des pragmatiques de l'autre, davantage préoccupés par des enjeux de performance économique. Ces divergences se sont progressivement institutionnalisées jusqu'à devenir représentatives de l'organisation. Pour gérer ces tensions, les acteurs se sont alors segmentés en deux communautés, chacune attribuant à l'autre les décisions considérées comme inefficaces, une situation qui a grandement nui à la dimension collective du travail. Des travaux en ergonomie et en sociologie vont même jusqu'à parler d'organisation « paradoxante » pour caractériser celles qui ne permettent pas de faire face aux contradictions et placent les acteurs dans des situations de mal-être voire de souffrance (Arnoud et al., 2018; De Gaulejac, 2010, 2017).

Dans une vision plus positive, les paradoxes sont perçus comme des sources d'opportunités (Smith & Lewis, 2011), susceptibles de conduire au développement de l'agilité (Lewis, Andriopoulos, & Smith, 2014), de la créativité (Miron-spektor, Gino, & Argote, 2011) et à la pérennité des organisations à long terme (Cameron, 1986; Smith & Lewis, 2011). A titre illustratif nous pouvons citer les travaux d'Andriopoulos et Lewis (2008) qui démontrent comment la capacité de certaines organisations à combiner l'exploration de nouvelles idées tout en persévérant dans l'exploitation de produits déjà existants a permis de dépasser des conflits lors de décisions stratégiques. Ces réflexions ont d'ailleurs conduit au développement de nouveaux champs de recherche comme l'ambidextrie organisationnelle (Gibson & Birkinshaw, 2004; O'Reilly III & Tushman, 2013; Tushman & O'Reilly III, 1996), dont l'intérêt croissant souligne l'enjeu central de la gestion des paradoxes dans les organisations actuelles.

Quelle que soit la vision adoptée, l'impact de ces paradoxes organisationnels conduit à percevoir leur gestion comme l'un des enjeux centraux de l'activité managériale à tous les niveaux. Tout d'abord auprès des top-managers, qui décident des orientations stratégiques de l'entreprise (Lewis et al., 2014; W. K. Smith & Tushman, 2005). L'étude menée par Smith (2014) souligne par exemple la difficulté des décisions des top-managers face aux paradoxes exploitation-exploration : « la gestion des paradoxes stratégiques est particulièrement difficile pour les équipes de direction, car même s'ils cherchent à maximiser les deux stratégies simultanément, ces dirigeants sont soumis à une pression constante pour prendre des décisions claires et cohérentes parmi les stratégies alternatives afin d'allouer les ressources et de fournir des orientations au reste de l'organisation » (Smith, 2014, pp. 1592-1593). Ces enjeux se répercutent également sur les épaules des managers intermédiaires qui doivent gérer les conséquences opérationnelles de ces paradoxes stratégiques (Valette, Diochon, & Burellier, 2018).

L'étude de cas réalisée par Bollecker et Nobre (2016) montre par exemple comment le rôle de pivots entre les différentes parties prenantes et niveaux hiérarchiques peut permettre sous certaines conditions aux managers intermédiaires d'ajuster leurs attentes respectives, et ainsi de mieux réguler les paradoxes qui en découlent. Ces différents travaux présentent alors la pensée paradoxale, qui consiste à identifier et explorer les bénéfices de ces tensions, comme l'une des capacités fondamentales des équipes managériales pour assurer l'efficacité organisationnelle sur le long terme (Grimand, Vandangeon-Demurez, & Schaefer, 2014; Jarzabkowski et al., 2013; Lewis et al., 2014; Smith & Tushman, 2005).

Ces visions duales quant aux conséquences des paradoxes organisationnels sur l'action collective conduisent à penser différents types de réactions qui peuvent être adoptées par les acteurs. Au niveau micro comme au niveau organisationnel, deux types de stratégies sont envisagées, d'un côté les stratégies dites « défensives » qui visent à éviter les paradoxes sans les résoudre de façon durable, de l'autre les stratégies de « gestion » qui proposent des stratégies d'ajustement permettant de mener à bien l'action collective tout en maintenant les paradoxes. Le tableau 3 ci-dessous reprend plusieurs des stratégies identifiées dans la littérature (Lewis, 2000; Poole & Van de Ven, 1989; Smith, 2014).

<b>Stratégies défensives</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Séparation (<i>splitting</i>)</b> : séparer les deux pôles pour empêcher l'interaction qui est à l'origine de la tension. La séparation peut être spatiale, avec différents pôles compartimentés en différentes unités organisationnelles ou niveaux hiérarchiques ; ou bien temporelle si les dynamiques s'expriment à des moments différents.</li> <li>• <b>Projection (<i>projecting</i>)</b> : faire porter la responsabilité des tensions à un bouc-émissaire, réduisant ainsi l'inconfort lié à sa propre difficulté face au paradoxe.</li> <li>• <b>Répression (<i>repression</i>)</b> : refuser de reconnaître l'existence du paradoxe. En ignorant le paradoxe, les individus ne le font toutefois pas disparaître et celui-ci continue inconsciemment à influencer leur comportement.</li> <li>• <b>Régression (<i>regression</i>)</b> : se replacer dans le contexte sécurisant d'une expérience passée marquée par l'absence de contradictions. Cette posture n'élimine pas la contradiction.</li> <li>• <b>Hiérarchisation (<i>reaction formation</i>)</b> : favoriser l'un des pôles du paradoxe au détriment de l'autre. La hiérarchisation peut être à l'origine d'une escalade du conflit entre les pôles opposés et enferme les acteurs de l'organisation dans des cercles vicieux.</li> <li>• <b>Compromis (<i>ambivalence</i>)</b> : Le compromis correspond à un équilibre trouvé entre les dynamiques en présence. Il résulte de concessions et aboutit à un affaiblissement mutuel des deux pôles et ne permet pas d'explorer la richesse des contradictions.</li> </ul>
<b>Stratégies de gestion</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Acceptation (<i>acceptance</i>)</b> : accepter le paradoxe c'est éviter d'affronter sa complexité et d'engager des débats susceptibles de faire naître et entretenir le conflit. Contrairement au compromis, l'acceptation n'implique pas un affaiblissement des pôles.</li> <li>• <b>Confrontation (<i>confrontation</i>)</b> : laisser s'exprimer les pôles opposés. A l'inverse de l'acceptation, la confrontation vise à encourager les débats, dans l'objectif d'arriver à une meilleure compréhension du paradoxe.</li> <li>• <b>Transcendance (<i>transcendence</i>)</b> : appréhender le paradoxe, qui amène à « faire de tensions considérées ex ante comme contradictoires des entités considérées ex-post comme complémentaires ou inter-reliées » (Valette et al., 2018, p. 118). Cette stratégie peut être reliée à celle d'accommodation (Smith, 2014) qui consiste à élaborer une synergie entre les deux dynamiques permettant de trouver un terrain d'entente.</li> </ul>

**Tableau 3 - Stratégies défensive et de gestion face aux paradoxes organisationnels (Lewis, 2000; Poole & Van de Ven, 1989; Smith, 2014)**



Pour résumer, cette littérature sur les paradoxes nous permet d'identifier plusieurs dimensions pertinentes à prendre en compte dans notre analyse.

Nous pouvons tout d'abord noter que la notion même de paradoxe est intéressante en cela qu'elle nous pousse à expliciter en quoi les dynamiques analysées sont à la fois nécessaires à l'activité collective, et contradictoires entre elles. Cependant, rien ne nous indique à ce stade que la combinaison de dynamique managériale étudiée corresponde à un paradoxe organisationnel, au sens où certaines organisations proposent de choisir parmi ces dynamiques ; l'organisation bureaucratique reflétant plutôt la dynamique de standardisation et l'organisation post-bureaucratique plutôt la dynamique de responsabilisation (Heckscher & Donnellon, 1994b; Reed, 2011).

Aussi, nous pouvons noter que cette littérature affirme le caractère inhérent des paradoxes au sein des organisations, une hypothèse qui conduit à focaliser les analyses sur les conséquences de ces paradoxes et leurs ajustements, mais laisse de côté la question de l'origine de ces paradoxes : d'où viennent-ils ? Pourquoi et par qui sont-ils introduits et défendus au sein de l'organisation ? Disposent-ils de la même influence sur l'activité de travail ?

Enfin, bien que les diverses stratégies identifiées rendent compte du pouvoir d'agir des acteurs face aux dynamiques organisationnelles paradoxales, nous avons pu noter que la plupart des travaux étudient les réactions des équipes managériales, qu'il s'agisse des top-managers ou des managers intermédiaires (Bollecker & Nobre, 2016; Jarzabkowski et al., 2013; Smith, 2014; Smith & Tushman, 2005; Vas & Guilmot, 2017), mais peu se concentrent sur les réactions des équipes opérationnelles (Tracy, 2004). Or, il est légitime de penser que si les paradoxes apparaissent lors de la prise de décision stratégique, ils peuvent également se retrouver dans les activités de terrain soumises à des prescriptions

potentiellement contradictoires : comment arbitrer entre rapidité d'exécution et travail bien fait ? Comment réagir face à des règles qui s'opposent aux valeurs de l'entreprise, mais permettent de répondre aux attentes des parties prenantes ?

Ces limites nous laissent penser qu'il manque à la littérature sur les paradoxes une certaine prise de recul permettant d'avoir une compréhension plus large, et donc plus riche, de l'émergence des paradoxes et du rôle de l'ensemble des acteurs dans leur ajustement. Ces constats nous invitent à porter notre regard sur la théorie de la régulation sociale qui s'intéresse précisément à la source de ces dynamiques contradictoires et au rôle des équipes de terrain.

### **3. La théorie de la régulation sociale : négociations entre prescrit et réel**

La théorie de la régulation sociale proposée par Reynaud (1979, 1988) vise à étudier les multiples règles qui guident l'action collective. Contrairement à la bureaucratie wébérienne où cette régulation est considérée comme rationnelle et émanant du management dont l'autorité n'est pas questionnée, Reynaud décrit les organisations comme traversées par différentes sources de pouvoir qui s'affrontent pour s'imposer. Ici, les dynamiques managériales correspondent alors à différentes sources de régulation, émanant à la fois de la direction et des équipes opérationnelles, et qui permettent par leur dialogue de mener à bien l'action collective.

Dans une troisième partie, nous débiterons par présenter les multiples formes de régulation de l'activité de travail (3.1.). Nous verrons ensuite quels sont les enjeux organisationnels de la confrontation entre ces multiples sources de règles (3.2.).

#### **3.1. De l'organisation formelle et informelle à la régulation conjointe**

Pour mieux comprendre la coexistence de plusieurs sources de règles, Reynaud s'inspire des conclusions de Roethlisberger et Dickson (1939) concernant les études d'Elton Mayo à la Western Electric dans lesquelles les auteurs distinguent à l'intérieur de l'organisation sociale deux dynamiques. D'une part, une organisation formelle, c'est-à-dire officielle, qui repose sur une logique d'efficacité. De l'autre, une organisation informelle qui correspond à la partie non reconnue voire clandestine et qui s'appuie sur une logique de sentiments, davantage en rapport avec des valeurs internes à l'organisation.

Si Reynaud reconnaît l'existence de ces deux facettes de l'organisation, il remet toutefois en question la séparation hiérarchique établie entre ces logiques: « il existe des cas où les

exécutants la mettent en œuvre [la logique de coût]. En sens inverse, la logique des sentiments existe dans les rangs de la direction » (Reynaud, 1988, p. 7). Pour appuyer cette idée, Reynaud (1988, p. 8) donne l'exemple des cercles de qualité : « les pratiques inventées par les exécutants, les régulations de travail qu'ils savent créer non seulement ne sont plus l'expression clandestine de leur "résistance au changement", mais sont considérées comme une ressource précieuse à mobiliser, comme un gisement d'intelligence et de productivité. Personne ne prétend, assurément, que les pratiques des exécutants servent exclusivement l'intérêt de la production ou sont automatiquement à son service. Mais elles ne s'opposent plus à ce que demande la direction ».

L'auteur explique alors que la distinction entre organisation formelle et informelle ne provient pas tant des logiques sur lesquelles s'appuient les deux groupes d'acteurs, mais de la volonté qui anime ces derniers : « ce qui s'exprime dans l'organisation informelle n'est pas simplement une logique des sentiments sociaux. Le freinage ne se borne pas à affirmer en général l'équilibre du système social constitué par une équipe de travail. Il cherche à établir une régulation contre d'autres régulations venues d'en haut. Il affirme une autonomie contre l'effort de contrôle des techniciens et des organisateurs » (Reynaud, 1988, p. 9). Autrement dit, ces deux facettes représentent chacune des pratiques stratégiques cherchant à défendre certains intérêts et à mener à bien l'action organisée ; c'est pourquoi l'auteur préfère adopter le terme de « régulations » qui représentent des groupes d'acteurs aux intérêts potentiellement divergents comme l'illustre la figure 5 plus bas.

D'un côté, une régulation dite « de contrôle » composée des règles dictées par la hiérarchie « qui descendent du sommet vers la base » (Reynaud, 1988, p. 6) et qui traite entre autres des questions de rémunération, arbitre les différends et alloue les

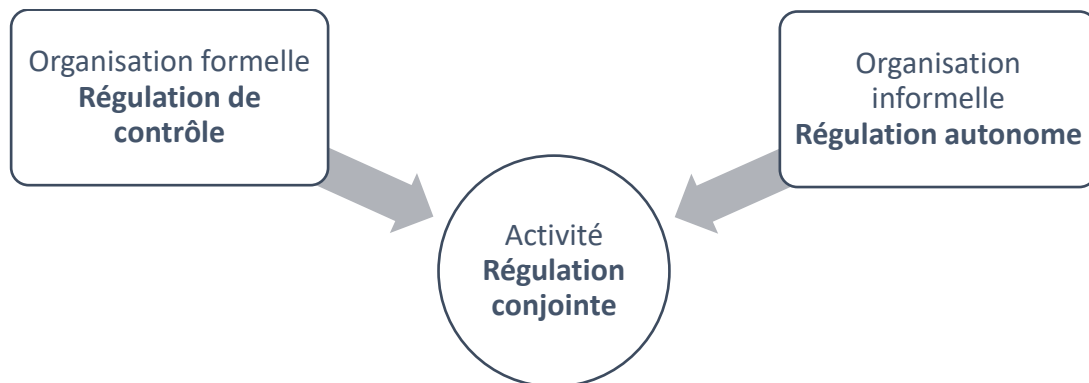
responsabilités. Cette forme de régulation se concrétise par des décisions stratégiques qui visent l'efficacité organisationnelle et répondent principalement à des contraintes externes soumises principalement à la logique de marché (Reynaud, 1988).

De l'autre, une régulation « autonome » qui correspond à un ensemble de pratiques locales à l'initiative des salariés afin de combler des lacunes de la régulation de contrôle ou bien de réagir face à son caractère inadapté. Cette régulation autonome correspond en effet à l'espace de liberté des acteurs locaux quant à leur activité de travail. Laissant de côté une vision déterministe, l'auteur intègre ainsi la question de l'autonomie de ces acteurs, considérés ici comme « capables de créer des règles et d'y consentir donc à même de faire preuve d'initiative et de participer activement des régulations » (Bréchet, 2008, p. 17). Cette volonté de réagir, voire de contrevenir à la régulation imposée par les équipes managériales traduit les « responsabilités que ceux-ci assument ou qu'ils veulent assumer, qu'ils réclament ou qu'ils acceptent devant les erreurs de l'organisation officielle. Les exécutants, en réalisant le travail autrement qu'on ne leur a dit de le faire, revendiquent aussi une autonomie » (Reynaud, 1997, p. 327).

Ces initiatives locales, non prévues et allant parfois à l'encontre de certaines règles managériales, peuvent être perçues comme une transgression de l'autorité que l'organisation doit sanctionner, ou bien comme une dimension nécessaire à l'action collective et à l'efficacité organisationnelle (Babeau & Chanlat, 2008). C'est plutôt cette deuxième perspective qui est encouragée par la théorie de la régulation sociale qui conçoit la régulation autonome comme permettant de concilier les règles managériales et les réalités techniques et sociales de la production.

Ainsi, les deux pôles de la régulation de contrôle et de la régulation autonome sont à la fois opposés et complémentaires (Bréchet, 2008) ; ils se conjuguent pour former ce que

Reynaud (1988) appelle la « régulation conjointe », soit « un ensemble de règles qui sont acceptables pour les deux parties, par exemple parce qu’elles combinent harmonieusement règles de contrôle et règles autonomes ; plus fréquemment parce qu’elles arbitrent de manière acceptable sur les points où les parties s’opposent » (Reynaud & Reynaud, 1994, p. 230).



**Figure 5 - Schématisation de la théorie de la régulation conjointe**

Toutefois, l’aboutissement à cette régulation conjointe n’est pas immédiat, c’est le fruit de négociations entre les deux parties. Ce processus d’ajustement implique à la fois la reconnaissance des deux formes d’autorité et leur collaboration. Si la régulation conjointe semble favoriser l’efficacité de l’action collective, toutes les organisations ne s’imposent pas la mise en place des moyens de son élaboration. La prochaine section présente plusieurs études empiriques soulignant les enjeux de la régulation conjointe sur l’activité de travail.

### **3.2. Les enjeux de la régulation conjointe**

Si la régulation conjointe permet d’ajuster les intérêts des différents acteurs de l’organisation, son élaboration n’est pas évidente et plusieurs travaux se sont alors penchés sur les répercussions de son absence.

A titre d'exemple, Detchessahar et Grevin (2009, p. 28) mobilisent la théorie de la régulation sociale pour comprendre l'élaboration des règles de l'action collective dans un organisme de santé. Dans cette étude, les auteurs observent une déconnexion entre régulation de contrôle et régulation autonome qui conduit au mal-être des salariés. Pour pallier cette situation néfaste, les auteurs proposent de créer des « espaces de discussion » au sein desquels chaque acteur peut exprimer son ressenti par rapport à l'activité de travail ; en incitant à l'échange, l'objectif est alors que chacun soit reconnu afin de favoriser l'émergence d'une régulation conjointe (Detchessahar, 2011; Ughetto, 2015, 2018).

Cet encouragement au dialogue entre niveaux hiérarchiques est largement repris par les ergonomes et psychologues du travail qui mettent en avant le rôle de la délibération (Belleghem & Conti, 2015; Conjard & Journoud, 2013), et des marges de manœuvres laissées aux salariés dans la régulation de leur activité (Clot & Simonet, 2015; Morvan, Delecroix, & Quillerou, 2015).

Toutefois, la création d'espaces de discussion ne suffit pas pour aboutir à une régulation conjointe comme le montrent les travaux de Detchessahar, Devigne et Stimec (2010) qui cherchent à mieux comprendre le lien entre modes de régulations et santé des salariés. A travers l'étude de deux établissements, les auteurs identifient trois modes de régulations repris dans le tableau 4 ci-dessous. Le premier dit « modèle de l'épuisement dans la régulation autonome » reflète une situation dans laquelle les acteurs locaux ne s'approprient pas les espaces de discussion mis en place par la direction car les thématiques abordées restent trop éloignées de la réalité perçue. Cette absence de régulation autonome conduit au désengagement des équipes opérationnelles. Le deuxième appelé « modèle du travail silencieux » traduit un manque de communication

autour de l'activité réelle de travail qui empêche l'identification et la prise en charge des problématiques ciblées. Les équipes opérationnelles sont alors seules face aux imprévus du quotidien ce qui conduit à la dégradation des conditions de travail et à leur souffrance. Enfin, le dernier dit « modèle de l'organisation de la discussion » correspond à un équilibre entre les prescriptions du travail et les adaptations proposées par les équipes opérationnelles. Cette régulation conjointe permet une nette amélioration du taux d'absentéisme et de l'efficacité du travail réalisé.

	<b>« L'épuisement dans la régulation autonome »</b>	<b>« Le travail silencieux »</b>	<b>« L'organisation de la discussion »</b>
Mode de régulation du travail	Domination de la régulation de contrôle, la régulation autonome n'est pas reconnue	Pas de communication entre régulation de contrôle et régulation autonome	Organisation de la régulation conjointe
Perceptions des travailleurs vis-à-vis de leur travail	66% changeraient de travail si elles le pouvaient.	66% changeraient de travail si elles le pouvaient.	14% changeraient de travail si elles le pouvaient.
Perceptions des travailleurs vis-à-vis de l'ambiance de travail	67,5 % des personnels jugent l'ambiance de travail correcte ou conviviale 32,5% tendue, indifférente ou exécration.	46% des agents de service hospitaliers jugent l'ambiance de travail correcte ou conviviale 54 % tendue ou indifférente.	100% des aides-soignantes jugent l'ambiance de travail correcte ou conviviale.
Conséquences sur l'absentéisme	Absentéisme record, surtout absences inopinées, des gifles ont été échangées.	Fort absentéisme, inaptitudes, harcèlement interne à l'équipe, une tentative de suicide.	Faible absentéisme, pas d'inaptitude.

**Tableau 4 - Résumé des résultats d'une étude sur le lien entre modes de régulation et santé au travail tiré de Detchessahar et al (2010)**



Ces résultats mettent en avant la nécessité pour les acteurs de s'appropriier les règles, au-delà des efforts d'articulation déployés par les équipes managériales (De Terssac & Reynaud, 1992).

Le lien entre la notion d'appropriation et la théorie de la régulation sociale a également été travaillé par De Vaujany (2005) pour fonder la théorie de l'appropriation des outils de gestion. Cette dernière vise à enrichir l'analyse des outils de gestion, en dépassant la séparation entre leur conception et leur usage, afin de répondre aux questions suivantes : « comment les objets, outils et dispositifs de gestion sont-ils « rendus propres » ou impropres à un usage « socio-politique », « psycho-cognitif » ou « rationnel » ? Autrement dit, comment sont-ils appropriés par les acteurs ? » (De Vaujany, 2005, p. 25). Par ce questionnement, cette approche souligne que « l'étude de l'appropriation des outils de gestion n'a de sens pour nous que si les processus d'appropriation potentiellement observables sont envisagés comme intégrés à une démarche plus globale de conception de l'action collective » (Dechamp, Goy, Grimand, & De vaujany, 2006, p. 182). Les trois perspectives identifiées par l'auteur sont alors représentées dans le tableau 5 ci-dessous, et correspondent à différentes formes de régulations.

	<b>Nature des objets et outils de gestion</b>	<b>Nature du processus d'appropriation</b>	<b>Points de vue liés à la perspective</b>
<b>Perspective rationnelle</b>	Un vecteur de rationalisation, un outil de travail	Un processus normalisé, l'appropriation est « instantanée »	Un enseignant de gestion, régulation de contrôle
<b>Perspective socio-politique</b>	Un outil de valorisation, de rhétorique ou d'influence	Un acte social, l'appropriation est un processus collectif qui s'inscrit dans la durée	Régulation autonome et régulation conjointe

<b>Perspective psycho-cognitive</b>	Un support d'apprentissage, un objet affectif ou un objet de traitement d'information	Un processus psychocognitif, l'appropriation est un processus individuel voire collectif qui s'inscrit dans la durée	Régulation autonome et régulation conjointe
-------------------------------------	---	--	---

**Tableau 5 – Trois regards sur l'appropriation d'un outil de gestion, tiré de De Vaujany (2005, p. 28)**

Ces développements théoriques ont connu une large diffusion dans les travaux francophones (Barbat, 2013; Bonneveux, Calmé, & Soparnot, 2016; Delorme, 2015; Grimand, 2006; Junghans, 2011) pour étudier la façon dont les organisations ou les équipes s'approprient des outils ou dispositifs de gestion, imposés par la direction. A titre d'exemple, Grimand (2012) propose une étude de cas longitudinale dans le cadre du processus d'appropriation d'un référentiel des emplois et des compétences dans un groupe bancaire. Les résultats éclairent les différentes perspectives de ce processus et soulignent l'importance de la régulation conjointe des outils : « F[f]aute de cette régulation conjointe, la dynamique d'appropriation ne peut réellement opérer ni déboucher sur un renouvellement des cadres cognitifs de l'action. [...] Penser l'appropriation des outils de gestion, c'est dès lors penser leur inscription dans la dynamique de l'action collective » (Grimand, 2012, p. 255). De façon plus récente, Quemener et Fimbel (2015) abordent également cette vision micro de la régulation. Dans leur recherche, les auteurs interrogent les membres d'une association française de contrôleurs de gestion sur leur perception de la phase d'exploitation d'outils de gestion. Les résultats mettent en avant six formes de compromis et de « voies d'échange » possibles pouvant conduire à la régulation conjointe comme l'illustre le tableau 6 suivant.

<b>« Influence équilibrée des régulations de contrôle et autonomes dans la construction de la régulation conjointe avec des échanges coopératifs »</b>	La légitimité des deux formes de régulation est reconnue par les acteurs dans le processus de construction de l'outil. L'échange s'appuie sur un principe de coopération entre les parties prenantes.
<b>« Influence équilibrée des régulations de contrôle et autonomes dans la construction de la régulation conjointe avec des échanges en opposition ouverte »</b>	Les deux régulations parviennent à faire entendre leur voix au cours de l'élaboration de l'outil malgré un échange conflictuel. La direction écoute les salariés mais exprime son désaccord.
<b>« Domination de la régulation autonome dans la construction de la régulation conjointe »</b>	Les acteurs locaux parviennent à imposer leur point de vue au cours de l'élaboration de l'outil de par leur expertise professionnelle et leur connaissance du contexte local. Les échanges sont ainsi basés sur le dialogue et la coopération.
<b>« Anomie »</b>	Les régulations autonomes et de contrôle ne parviennent pas à communiquer en raison de leur désintérêt mutuel. L'élaboration de l'outil se fait alors sans échanges et aucun acteur n'arrive à se l'approprier.
<b>« Domination de la régulation de contrôle dans la construction de la régulation conjointe »</b>	La hiérarchie impose l'outil et son processus d'utilisation. Les acteurs locaux ne sont pas invités à participer à son élaboration et la direction s'oppose au dialogue concernant des déclinaisons locales de l'outil.
<b>« Influence équilibrée des régulations de contrôle et autonomes dans la construction de la régulation conjointe fondés sur des échanges en opposition latente »</b>	La direction impose des règles de fonctionnement de l'outil qui sont ensuite soumises à l'avis des acteurs locaux. Les négociations sont permanentes et les rapports de force s'opèrent parfois de façon officieuse, ce qui place les échanges dans une sorte de conflit latent.

**Tableau 6 - Typologie des formes de régulation et de voies d'échange, tiré de Quemener et Fimbel (2015)**

Par ces éclairages, les travaux sur l'appropriation des outils de gestion abordent des questionnements proches des nôtres puisqu'ils s'intéressent à la façon dont les acteurs

opérationnels cherchent à s'appropriier les outils de gestion qui instrumentent leur activité de travail.

De manière générale, la théorie de la régulation conjointe est donc particulièrement intéressante pour notre travail pour trois raisons principales. Premièrement, elle comprend les différentes dynamiques managériales au sein des organisations comme la coexistence de plusieurs sources de règles, provenant d'acteurs aux intérêts potentiellement divergents et qui cherchent à défendre leur latitude décisionnelle. Ces éléments nous permettent de mieux saisir l'origine de ces dynamiques, les raisons de leur émergence, et les intérêts des personnes qui les défendent. De plus, en s'intéressant à la façon dont les acteurs locaux s'approprient des prescriptions managériales, cette théorie adopte une perspective structurationniste qui permet d'analyser l'influence mutuelle entre la structure, représentée par la régulation de contrôle, et l'agence des équipes opérationnelles, à travers la régulation autonome. Enfin, les développements récents liés à l'appropriation des outils de gestion proposent de rentrer dans la boîte noire du processus de régulation en proposant plusieurs pratiques permettant d'aboutir à une régulation conjointe.

Malgré les apports de la théorie de la régulation sociale à notre réflexion, plusieurs limites peuvent être avancées par rapport à notre sujet de recherche. Premièrement, en interprétant les différentes dynamiques comme différentes sources de régulation, la théorie de la régulation implique que l'organisation ne soutienne qu'une seule des deux dynamiques. En effet, l'objet de la théorie de la régulation sociale vise l'appropriation d'une prescription managériale par les équipes opérationnelles, plutôt que la gestion par les équipes opérationnelles des tensions entre prescriptions de multiples managériales. Ainsi, cette théorie semble mal adaptée pour comprendre une réalité plus complexe où

deux dynamiques managériales seraient défendues par l'organisation. De plus, bien que cette théorie intègre dans ses développements récents la question de la matérialité, les outils de gestion sont compris comme les sujets de la dynamique d'appropriation, mais peu de travaux se sont interrogés sur leur rôle dans le processus de régulation. En effet, comme nous l'explicitons plus tard (voir chapitre 2, section 3), nous cherchons à travers notre travail à comprendre comment les acteurs régulent les différentes dynamiques managériales à travers les multiples dimensions de ces outils de gestion. Ainsi, ces derniers sont compris ici comme l'espace au sein duquel s'opèrent des stratégies de régulation entre les différentes logiques d'action. Pour résumer, la théorie de l'appropriation des outils de gestion constitue un point de départ de notre réflexion en admettant le caractère à la fois contraignant et habilitant des outils de gestion (Ragainne, Oiry, & Grimand, 2014). Nous adhérons également à l'idée que l'usage, parfois imprévu, des outils de gestion modifie leur trajectoire par rapport aux utilisations initialement prescrites (Oiry, 2011). Toutefois, la théorie de la régulation sociale nous semble mal équipée pour étudier de manière fine les stratégies d'ajustement entre dynamiques managériales incarnées par les outils de gestion. Les apports et limites réciproques de chacune des littératures présentées dans ce premier chapitre sont reprises dans la conclusion de ce chapitre.

## **Conclusion Chapitre 1 - La revue de littérature**

Cette revue de la littérature nous a permis de penser la coexistence de dynamiques organisationnelle à travers trois prismes théoriques différents, résumés dans le tableau 7 ci-dessous.

Grâce à cette revue de littérature, nous avons pu identifier plusieurs points communs que nous posons comme hypothèses de départ de notre travail.

Premièrement, les différentes approches semblent s'accorder sur le fait que ces multiples dynamiques managériales sont à la fois inhérentes à tout projet collectif, et nécessaires à l'activité de travail.

Deuxièmement, toutes se sont penchées sur les impacts de ces différentes dynamiques sur l'activité de travail et ont souligné le besoin de s'interroger sur la façon de les ajuster pour poursuivre cette action collective. En effet, bien que les paradoxes puissent conduire à des conséquences ambivalentes, il est nécessaire de savoir les gérer et d'éviter que les acteurs s'enferment dans leurs contradictions. De la même façon, la théorie de la régulation sociale affirme la nécessité de parvenir à une régulation conjointe pour favoriser à la fois l'efficacité organisationnelle et le bien-être des salariés.

Troisièmement, la théorie de la régulation nous apprend que ces tensions expriment non seulement des visions différentes, mais représentent des jeux de pouvoir entre groupes d'acteurs aux intérêts divergents qui cherchent à imposer leur autorité. Ainsi, ces trois courants littéraires adoptent une approche non-déterministe des acteurs, et soulignent leur capacité d'action face à ces dynamiques contradictoires. Les pratiques d'ajustement mises en avant peuvent être des stratégies de gestion ou de défense.

Malgré ces apports, nous avons également identifié plusieurs zones d'ombre qui limitent notre compréhension du phénomène organisationnel étudié. Tout d'abord, ces travaux donnent peu d'informations quant à l'incarnation de ces dynamiques dans le quotidien des acteurs. Au-delà de la typologie des paradoxes organisationnels, il nous semble en effet pertinent de comprendre comment ces dynamiques ont été intégrées au sein de l'organisation et d'identifier les groupes d'acteurs qui les soutiennent. De plus, nous souhaitons aller plus loin dans l'analyse du processus d'ajustement de deux façons. Tout d'abord en réussissant à étudier plus finement les réactions et pratiques qui permettent aux acteurs d'ajuster ces dynamiques. Nous souhaitons également mieux comprendre la façon dont ces réactions modifient en retour le rapport entre les dynamiques.

Face à ces limites, nous proposons dans le deuxième chapitre qui va suivre un cadre théorique qui permet de combiner ces dimensions nécessaires à notre analyse, à savoir :

- Une échelle multi-niveaux permettant de comprendre pourquoi et comment les logiques ont été introduites au niveau organisationnel, puis au niveau micro de la ligne de production.
- Une grille de lecture permettant d'analyser chacune des dynamiques managériales pour mieux comprendre la nature de leurs relations.
- Une approche qui permet l'analyse de la dimension sociomatérielle des influences mutuelles entre dynamiques managériales et réactions des acteurs.

	<b>Littérature critique sur les organisations post-bureaucratiques</b>	<b>Littérature sur les paradoxes organisationnels</b>	<b>Théorie de la régulation sociale</b>
<b>Travaux fondateurs</b>	Heckscher et Donnellon, 1994 Sturdy et al, 2016	Cameron & Quinn, 1988 Lewis, 2000	Reynaud, 1979 De Terssac & Reynaud, 1992
<b>Hypothèses sous-jacentes</b>	Les organisations néo-bureaucratiques se caractérisent par la combinaison de pratiques managériales.	Les tensions sont inhérentes aux phénomènes sociaux et conduisent à des conséquences ambivalentes.	La régulation du travail émane de groupes d'acteurs multiples qui se confrontent au sein de l'organisation.
<b>Perception des tensions</b>	Combinaison entre pratiques bureaucratiques et post-bureaucratiques.	Dynamiques contradictoires et interdépendantes qui sont sources d'opportunités pour l'organisation.	Confrontation et négociations permanentes entre deux formes de régulations du travail.
<b>Question centrale</b>	Quelles sont les tensions qui émergent dans les organisations néo-bureaucratiques et comment sont-elles gérées ?	Comment maintenir et gérer des dynamiques contradictoires et interdépendantes ?	Comment articuler des régulations du travail qui proviennent de la hiérarchie et des acteurs locaux ?
<b>Apports vis-à-vis de notre problématique générale</b>	Identification des tensions qui caractérisent des organisations qui combinent plusieurs dynamiques managériales.	Typologie des différents paradoxes organisationnels. Stratégies de gestion des paradoxes aux niveaux organisationnel et micro.	Dynamiques comprises comme deux sources de régulation du travail émanant de la direction et des équipes opérationnelles.
<b>Limites vis-à-vis de notre problématique</b>	Focus sur les notions de confiance et de contrôle.	Faible prise en compte des raisons et conditions d'émergence des dynamiques au sein de l'organisation.	Focus sur l'appropriation d'une prescription, mal équipée pour gérer les tensions entre prescriptions.

**Tableau 7 - Comparaison des grilles théoriques présentées dans la revue de littérature à l'aune de notre problématique**



# Chapitre 2. Cadre théorique : La complexité institutionnelle, incarnée par des outils de gestion

---

Chapitre 2. Cadre théorique : La complexité institutionnelle, incarnée par des outils de gestion	55
1. La complexité institutionnelle : émergence et enjeux .....	61
1.1. D'une logique dominante à la complexité institutionnelle .....	62
1.2. Introduction de la notion « d'épreuve institutionnelle ».....	65
1.3. Conséquences ambivalentes de la complexité institutionnelle.....	71
2. Capacité d'agence en réponse à la complexité institutionnelle .....	76
2.1. Capacité d'agence dans la littérature institutionnelle : paradoxe de l' <i>embedded agency</i> 76	
2.2. Evolution de la notion d'agence dans la littérature institutionnelle .....	78
2.3. Des stratégies de réaction aux micro-dynamiques d'ajustement de la complexité institutionnelle .....	81
3. Dimension sociomatérielle de la complexité institutionnelle par les outils de gestion.....	89
3.1. Notre positionnement face au débat ontologique de la littérature sociomatérielle ..	91
3.2. Penser le rôle d'agence des outils de gestion dans l'ajustement de la complexité institutionnelle .....	97
3.3. Grille d'analyse des outils de gestion .....	100
Conclusion Chapitre 2 – Cadre théorique.....	102

Au chapitre précédent, nous avons pu identifier grâce à notre revue de littérature les dimensions nécessaires à notre analyse afin de répondre à la problématique posée : **comment les acteurs gèrent-ils les différentes dynamiques managériales auxquelles ils doivent faire face ?**

Les limites des différentes littératures évoquées au chapitre 1 nous ont conduit à identifier certaines dimensions à prendre en compte dans notre analyse. Premièrement, une échelle multi-niveaux permettant de comprendre pourquoi et comment les logiques ont été introduites au niveau organisationnel, puis au niveau micro de la ligne de production. Deuxièmement, une grille de lecture permettant d'analyser chacune des dynamiques managériales pour mieux comprendre la nature de leurs relations. Enfin, une théorie qui permette de saisir dans une approche sociomatérielle la relation récursive entre dynamiques managériales et réactions des acteurs. Pour répondre à ces différents critères, nous avons opté pour la littérature sur les logiques institutionnelles qui constitue notre cadre théorique et que nous présentons dans ce deuxième chapitre.

Pour mieux comprendre l'émergence de cette littérature, il nous semble pertinent de démarrer ce chapitre en rappelant brièvement les grands principes de la théorie institutionnelle.

La théorie institutionnelle émerge à la fin des années 1940 et propose d'expliquer l'émergence et la diffusion des faits sociaux en posant comme hypothèse fondamentale l'encastrement des organisations dans un environnement social défini, qui oriente leurs comportements (Granovetter, 1985; Selznick, 1949, 1957). Ces premiers travaux cherchent donc à comprendre comment les organisations adoptent et mobilisent les logiques d'actions issues des institutions dominantes de leur environnement.

En s'appuyant sur ces réflexions, les travaux fondateurs de Meyer et Rowan (1977) et Zucker (1977) marquent l'arrivée du néo-institutionnalisme qui s'intéresse cette fois aux motivations qui poussent les organisations à adopter certaines pratiques. Selon les auteurs, deux principaux facteurs expliquent ce phénomène de diffusion massive : le réseau complexe d'interdépendance que relie les organisations entre elles et le contexte institutionnel au sein duquel elles évoluent. C'est notamment sur ce deuxième point que s'appuient la suite des travaux néo-institutionnels ; le contexte ou champ institutionnel est ainsi défini comme les « organisations qui, dans leur ensemble, constituent un domaine reconnu de vie institutionnelle : les principaux fournisseurs, ressources, clients, agences de régulation, et autres organisations qui proposent des produits ou services similaires » (DiMaggio & Powell, 1983, pp. 64-65).

Tandis que les approches basées sur le choix rationnel affirment l'importance de pouvoir mesurer et justifier l'efficacité d'une innovation, les travaux institutionnels soulignent que les organisations peuvent adopter une innovation si elle leur permet de gagner en légitimité, en répondant à des croyances communes devenues des normes imposées par leur champ institutionnel. Leur décision d'adoption est alors orientée par ce besoin de légitimité qui conduit la plupart des organisations à se conformer à des pressions identifiées par DiMaggio et Powell (1983), qui peuvent être de trois types : coercitives, soit les dimensions législatives et réglementaires, normatives telles que les normes professionnelles et mimétiques par rapport aux concurrents. Ainsi, les diverses organisations au sein d'un champ institutionnel sont soumises aux mêmes critères de légitimité et sont donc particulièrement susceptibles d'adopter des comportements similaires. Ce phénomène d'homogénéisation progressif est également appelé « isomorphisme institutionnel » (Boxenbaum & Jonsson, 2017; DiMaggio & Powell, 1983),

notion qui atteste du degré d'adéquation entre les organisations et leur champ institutionnel.

Cette distinction entre efficacité et légitimité des outils adoptés est à l'origine de la notion de découplage (Weick, 1976) qui signifie que par moments, « P[p]our rester légitimes aux yeux de leurs parties prenantes, les organisations obéissent de manière cérémonielle aux règles et normes institutionnalisées de leur environnement » (Daudigeos, 2019, p. 112). De ce fait, les outils mis en place pour des questions de légitimité, n'ont parfois pas d'impact direct sur les performances opérationnelles, ce qui crée un écart, ou découplage, entre légitimité externe et interne. Poussé à l'extrême, ce découplage pourrait engendrer des difficultés organisationnelles du fait de la contradiction entre prescriptions institutionnelles et réalité du contexte technique des organisations. Ainsi, ces dernières se retrouvent confrontées à devoir choisir entre plusieurs registres de rationalité, que nous appellerons plus tard logiques institutionnelles, représentant différentes institutions.

Dans ces différents travaux, les organisations sont perçues comme adoptant passivement les outils promus au sein de leur champ institutionnel, vision qui a été largement critiquée par la suite pour deux raisons principales. Tout d'abord parce qu'elle remet en question la capacité réflexive des organisations qui adopteraient des outils ou pratiques sans se poser de questions (Ben Slimane & Leca, 2010). Cela signifierait également que les innovations se diffuseraient sans être adaptées par les organisations, ce qui va à l'encontre de plusieurs travaux de recherche, issus notamment du courant de l'institutionnalisme scandinave, qui s'appliquent à étudier les phénomènes transnationaux d'émergence, de diffusion et d'adoption de modèles organisationnels (Ansari, Fiss, & Zajac, 2010; Ansari, Reinecke, & Spaan, 2014). Nous pouvons par exemple

citer les travaux qui identifient comment des décisions similaires peuvent conduire à des résultats différents selon les organisations (Czarniawska-Joerges & Sevón, 2005; Czarniawska & Sevón, 1996), et comment des pratiques se diffusent et varient dans le temps et l'espace (Fiss, Kennedy, & Davis, 2012; Kennedy & Fiss, 2009; Lounsbury, 2007).

Ces travaux marquent un tournant dans la littérature institutionnelle qui passe de l'étude des facteurs institutionnels conduisant à l'homogénéisation des organisations, à l'étude des processus qui conduisent à l'hétérogénéité des pratiques (Ben Slimane & Leca, 2010; Lawrence & Suddaby, 2006; Lounsbury, 2008). Ces deux perspectives de la littérature institutionnelle qui adoptent des unités analyses tantôt macro et tantôt micro, correspondent aux deux visions d'un débat sociologique bien connu visant à se focaliser sur les effets de structure ou d'agence ; compris comme deux faces d'une même médaille (Giddens, 1979).

Ces premiers éléments sur l'évolution chronologique de la littérature institutionnelle permettent de dépeindre une image d'ensemble du phénomène que nous allons étudier : la mise en place de plusieurs dynamiques managériales issues de logiques institutionnelles différentes au niveau organisationnel, et avec lesquelles les équipes opérationnelles doivent composer pour poursuivre l'action collective.

Pour étudier ce phénomène, nous présenterons dans une première partie les notions de logique et de complexité institutionnelle en insistant particulièrement sur ses différentes formes et les conséquences organisationnelles qui en découlent. Nous verrons ensuite comment les acteurs peuvent réagir face à cette complexité, tant à un niveau organisationnel, qu'à un niveau plus micro. Cette deuxième partie sera également l'occasion de retracer l'évolution de la prise en compte des capacités d'action des membres de l'organisation dans la littérature institutionnelle. Enfin, la dernière partie

sera dédiée à la prise en compte de la dimension matérielle des logiques institutionnelles. Nous analyserons alors comment les outils de gestion permettent aux logiques institutionnelles de pénétrer l'activité de travail, mais aussi leur rôle dans l'articulation entre ces logiques.

## **1. La complexité institutionnelle : émergence et enjeux**

La complexité institutionnelle se définit par la coexistence de plusieurs logiques institutionnelles au sein d'une même organisation. Comme son nom l'indique, cette pluralité conduit à une certaine complexité de par les principes et les attentes liés à chacune des logiques en présence.

Ce phénomène de complexité institutionnelle reflète ainsi parfaitement l'objet empirique que nous avons choisi d'analyser, à savoir l'articulation de deux dynamiques managériales auprès d'une même équipe de travail: la standardisation du travail et la responsabilisation des équipes opérationnelles. Ces deux dynamiques, que nous avons présentées en introduction, sont issues de courants théoriques différents dont les approches concernant l'organisation du travail divergent. L'objectif est alors de mieux comprendre, à travers la littérature sur la complexité institutionnelle, comment ces dynamiques peuvent coexister sans nuire à l'action collective et de voir comment les acteurs tentent de gérer les tensions qui en découlent.

Pour ce faire, nous commencerons par présenter les notions de logique et de complexité institutionnelle (1.1.). Nous introduirons ensuite la notion « d'épreuve institutionnelle », au carrefour des travaux institutionnels et des économies de la grandeur (1.2.). Enfin, nous présenterons les impacts de la complexité institutionnelle sur l'organisation et ses membres (1.3.). Ces premiers éléments pourront nous servir à mieux définir et caractériser notre analyse empirique dans les prochains chapitres.

### 1.1. D'une logique dominante à la complexité institutionnelle

La notion de « **logique institutionnelle** » est souvent liée aux travaux de Alford et Friedland (1985, 1991) qui identifient cinq institutions<sup>15</sup> centrales des sociétés modernes: le marché capitaliste, l'Etat bureaucratique, la famille, la démocratie et la religion ; chacune régie par une logique institutionnelle distincte comprise comme une grammaire indiquant aux acteurs des principes d'actions. Dans des travaux plus récents, Thornton, Ocasio et Lounsbury (2012) proposent de définir les logiques institutionnelles comme des « ensembles socialement construits de pratiques matérielles, d'hypothèses, de valeurs et de croyances qui façonnent la cognition et le comportement ». En ce sens, les logiques peuvent être comprises comme des « règles du jeu » (Thornton & Ocasio, 2008) qui influencent les interprétations et les comportements des acteurs, et auxquelles ces derniers peuvent s'identifier (Block & Kraatz, 2008). Au-delà des logiques représentant les six institutions fondatrices évoquées plus haut, plusieurs travaux empiriques récents ont étendu leur analyse aux logiques de la Nouvelle Cuisine (Rao, Monin, & Durand, 2003), du secteur médical (Lambrix, 2015), de la finance solidaire (Terrisse, 2012), ou encore du Lean Management (Hultin & Mähring, 2014).

Pour mieux comprendre l'essence de ces logiques, Thornton (2004) propose une grille analytique repris dans la figure 6 ci-dessous, composée de neuf critères permettant leur déconstruction : la métaphore décrivant l'essence de la société, les sources de légitimité, d'autorité et d'identité, les normes d'appartenance à cette institution, le critère qui permet d'évaluer les personnes (*basis of attention*), la stratégie à développer pour être reconnu

---

<sup>15</sup> Parmi les débats autour du manque de rigueur dans les nombreuses définitions du terme « institution », nous choisissons d'adopter celle proposée par Hoffman (1999, p. 482): « institutions : rules, norms, and beliefs that describe reality for the organization, explaining what is and what is not, what can be acted upon and what cannot ».



dans cette institution (*basis of strategy*), le mécanisme de contrôle informel et le système économique de référence.

Y-Axis:	X-Axis: Institutional Orders					
Categories	Family	Religion	State	Market	Profession	Corporation
<b>Root Metaphor</b>	Family as firm	Temple as bank	Redistribution mechanism	Transaction	Relational network	Hierarchy
<b>Sources of Legitimacy</b>	Unconditional loyalty	Sacredness in society	Democratic participation	Share price	Personal expertise	Market position of firm
<b>Sources of Authority</b>	Patriarchal domination	Priesthood charisma	Bureaucratic domination	Shareholder activism	Professional association	Top management
<b>Sources of Identity</b>	Family reputation	Association with deities	Social & economic class	Faceless	Association with quality of craft Personal reputation	Bureaucratic roles
<b>Basis of Norms</b>	Household membership	Congregational membership	Citizenship membership	Self-interest	Associational membership	Firm employment
<b>Basis of Attention</b>	Status in household	Relation to supernatural	Status of interest group	Status in market	Status in profession	Status in hierarchy
<b>Basis of Strategy</b>	Increase family honor	Increase religious symbolism of natural events	Increase community good	Increase profit	Increase personal reputation	Increase size of firm
<b>Informal Control Mechanisms</b>	Family politics	Worship of calling	Backroom politics	Industry analysts	Celebrity professionals	Organization culture
<b>Economic System</b>	Family capitalism	Occidental capitalism	Welfare capitalism	Market capitalism	Personal capitalism	Managerial capitalism

**Figure 6 - Caractéristiques des logiques institutionnelles, tiré de Thornton (2012)**

Ces logiques sont sources à la fois de contraintes puisqu'elles prodiguent une vision du bien et du juste ainsi que des critères permettant d'identifier les moyens appropriés pour atteindre les buts définis, mais aussi d'habilitation en apportant des ressources, notamment culturelles, permettant aux individus et aux organisations de s'adapter (Smets, Jarzabkowski, Burke, & Spee, 2015). En s'appuyant sur une perspective structurationniste (Giddens, 1979), l'objectif de ces travaux empiriques est ainsi de montrer les influences mutuelles entre les logiques institutionnelles et les pratiques des acteurs: « les logiques institutionnelles façonnent les comportements rationnels et attentifs, et les acteurs individuels et organisationnels ont un rôle à jouer dans la construction et le changement des logiques institutionnelles » (Thornton & Ocasio, 2008, p. 100). Autrement dit, ils visent à mieux comprendre comment des logiques institutionnelles structurent les organisations et les pratiques de leurs membres, qui

modifient en retour l'ajustement entre les différentes logiques. En soulignant cette relation récursive, les approches par les logiques institutionnelles permettent ainsi de faire le lien entre les dimensions structurelles à un niveau macro et les agissements collectifs au niveau micro. Que se passe-t-il alors si une même organisation est animée simultanément par plusieurs logiques institutionnelles ?

De nombreux travaux ont montré que les organisations doivent souvent faire face à la présence simultanée de plusieurs logiques institutionnelles au sein d'un même champ institutionnel (Kraatz & Zajac, 1996; M. L. Besharov & W. K. Smith, 2013; Meyer & Rowan, 1977; Selznick, 1949; W. K. Smith & Besharov, 2019). Ce phénomène, qualifié de **complexité institutionnelle**<sup>16</sup> (Greenwood, Raynard, Kodeih, Micelotta, & Lounsbury, 2011, p. 317), peut s'expliquer par plusieurs facteurs.

Nous pouvons premièrement citer les dimensions liées à la nature du champ institutionnel. D'un côté le caractère concentré ou fragmenté des acteurs qui composent le champ institutionnel, qui influence leur degré de coordination : « D[d]ans un domaine très fragmenté [...] les organisations reposent et répondent à de multiples interlocuteurs non coordonnés. Cela les différencie des domaines unifiés, tels que le domaine militaire dans la plupart des pays démocratiques, où les organisations dépendent de quelques décideurs coordonnés » (Pache & Santos, 2010, p. 457). De l'autre sa durée d'existence, un champ institutionnel émergent est considéré comme moins stable car tâtonnant sur les logiques institutionnelles à adopter, comme le soulignent Purdy et Gray (2009, p. 357) : « les nouvelles pratiques n'ont pas encore gagné en légitimité, et aucune logique dominante n'a émergé ».

---

<sup>16</sup> Nous pouvons également citer l'expression de « pluralisme institutionnel » (Block & Kraatz, 2008; Dunn & Jones, 2010; Jarzabkowski, Matthiesen, & Van de Ven, 2009) qui fait également référence à la présence simultanée de plusieurs logiques institutionnelles, mais reste toutefois moins mobilisé par la littérature.

Deuxièmement, la position structurelle de l'organisation au sein de son champ institutionnel peut également favoriser son degré de complexité institutionnelle (Battilana, Leca, & Boxenbaum, 2009; Pache & Santos, 2013a) ; si elle est considérée comme à la périphérie de son champ, l'organisation sera moins soumise aux pressions institutionnelles et aura donc davantage tendance à adopter des pratiques déviantes par rapport à la logique dominante (Greenwood et al., 2011). Ce phénomène est particulièrement probant pour les organisations dites « hybrides » qui se trouvent à l'interstice de plusieurs champs institutionnels (Mair, Mayer, & Lutz, 2015; Rao, Morrill, & Zald, 2004), dans des secteurs tels que la microfinance (Battilana & Dorado, 2010), le secteur médical (Dunn & Jones, 2010; Reay & Hinings, 2009) ou encore les entreprises sociales (Battilana & Lee, 2014; Pache & Santos, 2013a). Dans la prochaine section, nous proposons un nouveau concept permettant de mieux caractériser les situations durant lesquelles émerge la complexité institutionnelle.

## **1.2. Introduction de la notion « d'épreuve institutionnelle »**

La littérature sur la complexité institutionnelle peut être mise en lien avec les économies des grandeurs, développées à partir des travaux fondateurs des sociologues Boltanski et Thévenot (1987, 1991). Les points communs des deux littératures expliquent leur mobilisation conjointe dans plusieurs travaux récents (Boxenbaum, 2014; Clemente, Durand, & Roulet, 2017; Cloutier & Langley, 2013; Daudigeos & Valiorgue, 2010, 2018; Diaz-Bone, 2014; Jaumier, Daudigeos, & Joannides de Lautour, 2017).

Les économies des grandeurs visent à comprendre le dénouement des désaccords entre personnes, à travers l'étude de leur justification. Les auteurs partent du constat que toute société nécessite des efforts de coordination pouvant conduire à certaines tensions, voire disputes. Pour ce faire, ils proposent d'identifier un nombre défini de registres de justice,

appelés « cités », qui défendent une vision du bien commun. Chaque cité se caractérise alors par une vision morale du juste, qui permet d'évaluer les personnes par ce que les auteurs appellent des « ordres de grandeur ». Ces cités, sont autant de ressources potentielles que les acteurs peuvent mobiliser afin de critiquer ou justifier une situation, et ainsi qualifier les personnes concernées. Par cette hypothèse, les auteurs admettent une pluralité de visions équivalentes de la justice, que les personnes peuvent adopter selon les contextes. Pour mieux comprendre l'intérêt de leur combinaison avec les approches institutionnelles, voyons ici les écarts entre ces deux littératures, puis les points qui les rapprochent, pour terminer par les dimensions sur lesquelles elles s'enrichissent mutuellement.

En ce qui concerne les différences, deux points majeurs peuvent être évoqués. Premièrement, ces deux littératures diffèrent quant à l'origine des dynamiques organisationnelles étudiées. Comme l'explique Boxenbaum (2014, p. 320), les logiques sont perçues comme exogènes et représentent les philosophies des institutions, tandis que les cités, aussi appelées « mondes » lorsqu'elles incluent une dimension matérielle, sont davantage comprises comme des conventions construites par les acteurs : « L[']a sociologie pragmatique française met l'accent sur les mondes qui sont des manifestations de la façon dont les individus les perçoivent (par exemple, le monde inspiré), tandis que l'institutionnalisme organisationnel est plus en accord avec les logiques qui reflètent la structure sociale (par exemple, l'église, la famille, le marché) ». Deuxièmement, le lien entre les acteurs et les dynamiques n'est pas expliqué de la même façon (Boxenbaum, 2014; Brandl, Daudigeos, Edwards, & Pernkopf-Konhäusner, 2014; Cloutier & Langley, 2013; Thornton et al., 2012). Dans la littérature institutionnelle, les personnes défendent des institutions et sont alors liées aux logiques qui les représentent. Pour les économies des grandeurs en revanche, les cités sont des ressources que les acteurs mobilisent selon

les situations auxquelles ils sont confrontés ; en ce sens, les personnes ne sont pas affectées à une cité en particulier. Certains auteurs perçoivent alors ces dernières comme offrant davantage de latitude aux acteurs : « B[b]ien que la proximité des deux concepts soit remarquable [...], les ordres de grandeur sont perçus comme étant comparativement plus habilitants que contraignants. Étant donné que les êtres humains n'appartiennent pas seulement à un monde et qu'ils sont normalement dotés de la capacité d'entrer en relation avec différents mondes [...], les acteurs compétents peuvent s'engager discursivement, et même stratégiquement, avec les ordres de valeur disponibles pour justifier leur position et obtenir une légitimité » (Ramirez, 2013, p. 848).

Au-delà de ces écarts, plusieurs points communs entre les deux littératures permettent de justifier leur combinaison. Tout d'abord, elles abordent toutes les deux l'analyse des organisations à travers les multiples dynamiques qui les composent : « les deux approches partagent l'intérêt d'expliquer la complexité sociale et les rationalités concurrentes dans la production de l'ordre et du changement organisationnel » (Brandl et al., 2014, p. 1). De plus, l'objectif de ces littératures se rejoint sur leur volonté d'étudier les différentes voies d'ajustement entre ces dynamiques : « les deux cadres théoriques offrent des solutions très similaires pour aborder les questions liées à la présence de multiples principes d'action au sein d'une organisation : domination, compromis et arrangements localisés pour les EG [Economies des Grandeurs] ; et changement radical de logique, hybridité et coexistence discrétionnaire pour la NIT [*New Institutional Theory*] » (Daudigeos & Valiorgue, 2018, p. 123). En allant plus loin dans la comparaison, Cloutier et Langley (2013) proposent le schéma récapitulatif des ajustements proposés par les deux littératures présenté dans le tableau 8 suivant.

Institutional pluralism and organisational responses, according to Cloutier and Langley (2013)		
Response to pluralism	EW	NIT
<b>Type 1: Elimination of pluralism</b>	One world takes precedence over another and ends up dominating it. The other world's principles of action are abandoned.	Eradication of institutional pluralism; one institutional logic is imposed over the others.
<b>Type 2: Compromise</b>	Compromise between two worlds; the actors reach an agreement that reduces tensions. The two worlds coexist through compromise.	Hybridisation of two institutional logics; the organisation has found a balance that enables two logics to coexist.
<b>Type 3: Localised settlements</b>	Localised agreements and temporary arrangements between two worlds; agreement on disagreements.	Selective coexistence of two institutional logics; tensions are balanced via juxtaposition or decoupling.

**Tableau 8 - Complaraison des formes d'ajustement entre dynamiques des économies de la grandeur et des travaux sur la complexité institutionnelle, tiré de Cloutier et Langley (2013)**

Aussi, plusieurs rapprochements peuvent être effectués entre les concepts théoriques fondateurs des deux littératures. D'un côté les cités peuvent être assimilées aux logiques institutionnelles, en tant que principes directeurs qui à la fois contraignent et habilitent les acteurs dans leurs interprétations et leurs agissements. De l'autre, l'élaboration de l'ajustement qui passe par la justification dans les économies de la grandeur peut être compris comme une forme de travail institutionnel (Taupin, 2012), au sens où il s'agit d'un comportement conscient d'un acteur qui vise à maintenir ou à déstabiliser les dynamiques en présence.

De plus, les deux cadres théoriques souhaitent échapper à une vision déterministe des acteurs et insistent sur leur capacité de réflexivité et d'agence vis-à-vis des dynamiques organisationnelles auxquelles ils doivent faire face (Pernkopf-Konhäusner, 2014). Dans les économies de la grandeur, les auteurs soulignent les compétences des personnes qui leur permettent d'analyser des situations, d'identifier les principes de bien commun en vigueur et de critiquer les injustices perçues. De leur côté, les travaux institutionnels s'attachent de plus en plus à montrer comment les réactions des acteurs à un niveau micro influencent en retour les relations entre les logiques institutionnelles à un niveau macro. Cet intérêt commun pour la capacité d'agence des acteurs conduit les deux littératures à adopter une unité d'analyse très micro, ciblée sur des situations précises aux cours

desquelles les acteurs agissent en réaction aux dynamiques qui les entourent : « L[']a sociologie pragmatique française et, plus récemment, la perspective des logiques institutionnelles partagent un intérêt pour les actions au niveau micro, en particulier la manière dont les individus construisent leur identité et s'engagent dans des pratiques matérielles face à des contextes institutionnels pluralistes » (Bullinger, 2014, p. 328).

En s'appuyant sur ces similitudes, nous pensons qu'il peut être pertinent d'opérer un rapprochement entre ces deux courants de recherche, en se concentrant principalement sur la notion d'« épreuve » développée par les économies de la grandeur. Dans leur ouvrage, Boltanski et Thévenot (1991) identifient deux types d'épreuve. D'un côté, l'épreuve de force qui décrit un affrontement entre les êtres, sans référence à un régime de justice ou une convention. Ces épreuves de forces peuvent avoir lieu dans des bagarres ou certaines relations hiérarchiques, où le rapport de force et la violence dominant. De l'autre, **l'épreuve de grandeur**, qui correspond à la situation où une personne se justifie publiquement en faisant référence à une cité particulière et en s'appuyant sur des artefacts matériels permettant d'équiper son propos. Lors des épreuves de grandeur, le désaccord est lié au principe d'équivalence, c'est-à-dire le critère à partir duquel les êtres en présence sont évalués : « dans une situation de justification, l'épreuve fait intervenir des individus et leur capacité à qualifier des objets et des personnes : c'est un test de légitimité » (Taupin, 2012, p. 534). Durant ces épreuves, les acteurs cherchent à monter en généralité la situation particulière pour faire ressortir le principe de justice qu'ils défendent. L'épreuve de grandeur doit ainsi être comprise comme le passage obligé pour que les acteurs dévoilent la cité qu'ils mobilisent dans leur justification ; c'est ce type d'épreuve, qui correspond par exemple au débat, qui sera privilégié dans notre analyse.

L'apport de cette notion d'épreuve aux travaux sur les logiques institutionnelles se fonde sur deux raisons majeures. Premièrement, nous avons pu constater que les études institutionnelles se sont principalement concentrées sur le processus de légitimation de cette logique nouvelle, en délaissant son ajustement avec les logiques déjà présentes : « les théoriciens institutionnels n'ont généralement pas expliqué les processus par lesquels un stratège en action juxtapose ou réconcilie des structures divergentes, ni les processus par lesquels un compromis entre des rationalités concurrentes peut devenir possible » (Denis, Langley, & Rouleau, 2007, p. 183). Les économies de la grandeur apportent ainsi un réel enrichissement dans l'analyse, en proposant d'étudier le processus d'argumentation et de justification des acteurs concernant les cités mobilisées (Patriotta, Gond, & Schultz, 2011). Cet apport nous semble particulièrement intéressant car nous souhaitons rendre compte dans ce travail des pratiques à travers lesquelles les équipes de travail ajustent leurs visions de l'organisation. En se concentrant sur les épreuves de grandeur, nous pourrions ainsi mieux étudier la confrontation des différents points de vue.

Aussi, en nous intéressant plus particulièrement à l'épreuve, nous pouvons donner à voir la dimension collective et interactionnelle de ces ajustements, tandis que les travaux sur la complexité institutionnelle rendaient jusqu'ici davantage compte de la relation récursive entre les comportements des acteurs au niveau micro et les relations entre les logiques au niveau macro : « L[']a sociologie pragmatique française accorde une grande attention à l'interaction entre les individus, notamment lors des négociations et de la prise de décision. En revanche, l'institutionnalisme organisationnel est plus attentif à la façon dont les acteurs répondent aux logiques institutionnelles et les mettent en œuvre. La sociologie pragmatique française offre un cadre d'analyse bien adapté à l'étude des interactions entre les individus, mais qui ne prend pas en compte le conditionnement institutionnel de ces interactions » (Boxenbaum, 2014, p. 320). Ainsi, certains auteurs à



l'instar de Dansou et Langley (2012, p. 503) affirment : « ces moments d'épreuve offrent une occasion remarquable de comprendre le travail institutionnel ».

Pour ces multiples raisons, nous proposons ici d'introduire la notion « **d'épreuve institutionnelle** » définie comme une situation durant laquelle les acteurs confrontent différentes logiques institutionnelles et tentent de les ajuster. La prochaine section vise à présenter les multiples influences de ce pluralisme institutionnel sur les organisations.

### **1.3. Conséquences ambivalentes de la complexité institutionnelle**

Deux visions coexistent quant aux conséquences induites par la complexité institutionnelle.

D'un côté, la littérature met en avant les difficultés engendrées par le pluralisme institutionnel, résumées notamment à travers les travaux récents de Battilana (2018) portant sur les pressions subies par les organisations hybrides.

Nous pouvons dans un premier temps évoquer les tensions identitaires qui peuvent émerger au sein d'un groupe, de par la présence simultanée de plusieurs logiques institutionnelles. Par exemple, Zilber (2002) étudie un centre de crise israélien initialement créé par des personnes affirmant une idéologie féministe puis intégré par des professionnels habitués aux pratiques thérapeutiques. Ces deux groupes, représentant des logiques identitaires distinctes au sein d'une même organisation interprètent alors différemment les phénomènes auxquels ils sont confrontés : « les mêmes pratiques étaient associées à des significations différentes, reflétant et maintenant ainsi des institutions différentes » (Zilber, 2002, p. 250). Ces écarts peuvent éventuellement conduire à des tensions entre communautés de travail s'identifiant et s'attachant à promouvoir des logiques distinctes ; dans leur article, Fiol, Pratt, et O'Connor (2009)

montrent par exemple les conflits identitaires qui peuvent exister entre équipe administrative et corps médical au sein d'un hôpital américain : « au fil du temps, la situation est devenue incontrôlable dans la mesure où le conflit initial s'est multiplié de façon exponentielle en de nombreuses querelles en apparence sans rapport » (Fiol et al., 2009, p. 32). Ces conflits internes peuvent alors se traduire en jeux de pouvoir entre systèmes de valeurs défendus par des groupes d'acteurs distincts, une concurrence susceptible de fragiliser la cohérence organisationnelle (Ashforth & Reingen, 2014; Green, Babb, & Alpaslan, 2008).

A un niveau plus micro, Pina e Cunha, Giustiniano, Rego et Clegg (2017) proposent d'analyser comment les individus perçoivent la confrontation entre deux logiques respectivement intitulées « la musique comme art » et « la musique comme business ». Les auteurs soulignent les difficultés d'un ajustement entre ces deux pôles et les troubles identitaires qui peuvent en découler, à la fois au niveau personnel et professionnel : « N[ous] avons observé que les logiques conflictuelles sont difficiles à articuler de manière positive, ce qui peut poser des défis extrêmes (y compris émotionnels) aux dirigeants en termes d'identité et de travail sur l'identité » (Pina et Cunha et al., 2017, p. 795).

Au-delà des conflits identitaires, la multiplicité des logiques institutionnelles peut conduire à des difficultés d'accès à des ressources, tant humaines que financières (Battilana, 2018). Par exemple, Battilana et Dorado (2010) soulignent l'importance de repenser le processus de recrutement afin d'éviter la sélection de profils qui perpétueraient les tensions entre logiques. De leur côté, Cobb, Wry et Zhao, (2016) montrent comment la complexité institutionnelle qui caractérise le secteur de la

microfinance freine la capacité de ces organisations à attirer des capitaux afin de mener à bien leur activité.

Ces travaux soulignent ainsi les impacts négatifs de la complexité institutionnelle, de par les arrangements perpétuels que les organisations et les acteurs doivent mettre en place pour répondre simultanément à des prescriptions parfois contradictoires : « les organisations sont de plus en plus soumises à des exigences contradictoires imposées par leur environnement institutionnel. Cela rend le respect de ces exigences impossible, car pour satisfaire certaines d'entre elles, il faut en contester d'autres » (Pache & Santos, 2010, p. 455).

En réponse à cette vision plutôt négative, d'autres auteurs mettent en avant les bénéfices potentiels d'un environnement caractérisé par la complexité institutionnelle (Smets et al., 2015; Smith & Besharov, 2019; Thornton et al., 2012). C'est notamment le cas de plusieurs travaux sur les organisations hybrides que nous évoquions précédemment (Battilana & Dorado, 2010; Battilana & Lee, 2014; Jay, 2013), qui soulignent que cette dissonance permet aux organisations de développer leur légitimité auprès de plusieurs parties prenantes, et ainsi de développer leurs ressources (Testa, Boiral, & Iraldo, 2018). Cette nécessité d'inclure différentes logiques peut également encourager la capacité d'innovation des organisations (Dalpiaz, Rindova, & Ravasi, 2016; Jay, 2013) ; par exemple, Tracey, Phillips et Jarvis (2011) montrent comment la combinaison de deux logiques peut pousser des acteurs à créer des nouvelles formes d'organisations basées sur une logique hybride : « L[l]es entrepreneurs ont cherché à concilier deux logiques contradictoires - celle du commerce de détail à but lucratif et celle de l'aide aux sans-abri à but non lucratif - en créant et en développant rapidement une entreprise de vente par correspondance de maisons qui employait des sans-abri » (Tracey et al., 2011, p. 60-61).

Enfin, ces prescriptions divergentes peuvent être perçues comme des espaces de liberté, permettant aux acteurs de pouvoir établir leur propre stratégie afin de faire face à la complexité institutionnelle : « L[l]es demandes antagonistes émanant de logiques institutionnelles concurrentes remettent en question le caractère évident des arrangements institutionnels. Elles rendent les individus plus conscients de l'existence d'alternatives et les obligent à prendre des décisions sur la logique à suivre, à modifier, à ignorer ou à rejeter, afin de satisfaire à la fois leurs identités et leurs besoins de légitimité organisationnelle » (Pache & Santos, 2013a).

L'ambivalence des perceptions quant aux conséquences de la complexité institutionnelle peut être expliquée par les différentes formes que peut prendre cette dernière, susceptibles d'évoluer selon les contextes (Thornton et al., 2012). Dans leur article, Besharov et Smith (2013) proposent une grille analytique, présentée dans la figure 7 ci-dessous, des implications de la complexité institutionnelle selon deux dimensions : le degré de compatibilité entre les différentes prescriptions et la centralité des dimensions organisationnelles affectées par ces logiques.

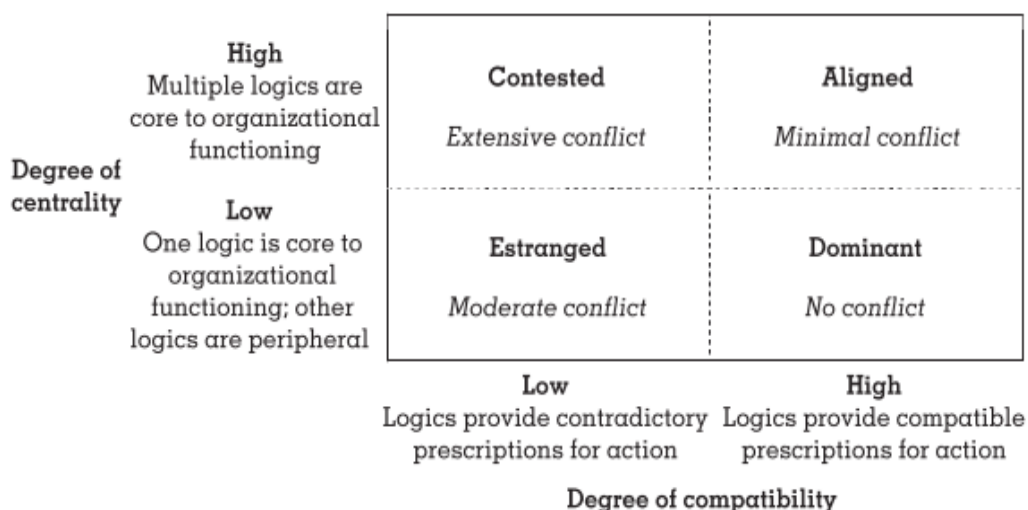


Figure 7 – Lien entre la nature de la complexité institutionnelle et ses conséquences, tiré de Besharov et Smith (2013, p. 371)

La compatibilité entre plusieurs logiques institutionnelles peut être influencée par plusieurs facteurs. Tout d'abord le caractère perméable de ces logiques, c'est-à-dire leur capacité à intégrer des éléments communs avec d'autres logiques, favorisé notamment par l'ambiguïté des discours rhétoriques qui les soutiennent (Kent & Dacin, 2013). Ensuite, le périmètre affecté par cette complexité soit la nature des contradictions entre les logiques en présence : celles qui diffèrent sur leur finalité (Purdy & Gray, 2009) sont plus difficilement compatibles que celles qui diffèrent sur les moyens à mettre en œuvre pour atteindre cette fin (Westphal & Zajac, 2001). De façon complémentaire, Raynard (2016) identifie un troisième facteur qui caractérise la nature de la complexité institutionnelle : la capacité ou la possibilité pour l'organisation de prioriser une logique par rapport à une autre. Enfin, Terrisse (2014) propose de distinguer différents niveaux d'analyse pour étudier la compatibilité entre les logiques institutionnelles. Si le degré de perméabilité des logiques semble pertinent en ce qui concerne leur compatibilité au niveau de champ institutionnel, le niveau inter-organisationnel semble davantage impacté par la compatibilité entre les professions touchées, et le niveau intra-organisationnel par les pratiques des acteurs concernés.

Ces différents travaux sur la compatibilité entre les logiques institutionnelles nous laissent penser que l'action collective des organisations dites « pluralistes » dépend de la capacité des individus à faire sens, individuellement et collectivement des différentes logiques auxquelles ils sont confrontés. La prochaine section vise ainsi à mieux comprendre quelles peuvent être les réactions face à cette complexité institutionnelle, tant au niveau organisationnel qu'au niveau individuel.

## **2. Capacité d'agence en réponse à la complexité institutionnelle**

Dans cette deuxième partie nous présenterons les réactions organisationnelles et individuelles face à la complexité institutionnelle. Nous commencerons par aborder des éléments de définition de la notion d'agence (2.1.), nous verrons ensuite comment elle a été intégrée au sein de la littérature institutionnelle (2.2.) ; puis nous finirons par analyser les stratégies organisationnelles et collectives, en réponse à la complexité institutionnelle (2.3.).

### **2.1. Capacité d'agence dans la littérature institutionnelle : paradoxe de l'*embedded agency***

La notion d'**agence** (*agency*)<sup>17</sup> caractérise la capacité d'action des membres de l'organisation sur leur environnement, c'est-à-dire leur capacité à impacter le monde social, en modifiant les règles ou la répartition des ressources (Battilana, 2006; W Richard Scott, 2013). Cette définition souligne la non prédétermination des acteurs, et leur volonté d'adopter une posture réflexive face aux logiques dominantes de l'environnement dans lequel ils évoluent. Cette définition est également cohérente avec les trois caractéristiques proposées par Battilana et D'Aunno (2008, p. 47) : « nous conceptualisons l'agence comme un processus temporel d'engagement social, informé par le passé (dans son aspect habituel), mais également orienté vers l'avenir (comme capacité à imaginer des possibilités alternatives) et vers le présent (comme capacité à conceptualiser les habitudes passées et les projets futurs dans les contingences du moment) ».

---

<sup>17</sup> La notion d'agence est à distinguer de celle d'« agencement organisationnel » proposée par Girin (1995) qui définit un système « hybride » composé d'« un ensemble de relations entre des hommes, des objets, des bâtiments, des documents, etc. Ce composite « agit », et même « pense », à sa manière propre, qui n'est pas exactement celle du corps et du cerveau humain » (Girin, Chanlat, Dumez, & Breton, 2016, pp. 210–211)

Cette capacité d'action se retrouve également dans les travaux en ergonomie du travail et correspond à la capacité d'un acteur à se dégager des marges de manœuvre dans la régulation de son activité de travail (Clot & Simonet, 2015). Comme la notion d'agence, la capacité d'action met en avant deux dimensions ; d'un côté la prise de recul des acteurs face à leur environnement et de l'autre, leur volonté d'agir pour le modifier et s'extraire de sa dimension aliénante.

La question de l'agence permet ainsi de s'interroger sur les réactions au niveau micro des logiques imposées au niveau macro (Harmon, Haack, & Roulet, 2019). Dans la littérature institutionnelle, bien que les premiers travaux considèrent les acteurs comme se soumettant passivement aux multiples pressions de leur environnement (Battilana & D'Aunno, 2008), plusieurs études ont depuis souligné leur rôle actif dans le changement institutionnel, comme nous le montrerons dans la prochaine section (2.2.).

Toutefois, la prise en considération de la capacité d'agence des acteurs a soulevé un questionnement central dans la littérature institutionnelle : comment des acteurs, encastrés dans un environnement institutionnel, peuvent-ils le faire évoluer ?

Cette interrogation, mieux connue sous le nom du **paradoxe de l'« agence encastrée »** (*embedded agency*) (Holm, 1995; Seo & Creed, 2002), pose précisément la question de la capacité des acteurs à adopter une posture réflexive alors même qu'ils sont baignés dans un environnement marqué par certaines logiques institutionnelles qui les conditionnent.

Face à ce paradoxe, deux visions s'affrontent parmi par les arguments avancés par les institutionnalistes (Dorado, 2005). D'un côté, certains auteurs pensent que ces changements institutionnels ne sont pas directement et volontairement générés par les acteurs mais qu'ils découlent d'une accumulation d'agissements humains non coordonnés et non prédestinés à transformer leur environnement (Barley & Tolbert, 1997; Giddens,

1984). Il s'agirait d'une sorte de « goutte d'eau » qui fait déborder un vase rempli inconsciemment par les membres de l'organisation. De l'autre, on défend l'idée que l'Homme n'est jamais complètement déterminé et réussit toujours à se dégager des marges de manœuvre, grâce notamment aux conflits entre les logiques en présence, pouvant conduire à une modification progressive des structures institutionnelles (Garud, Jain, & Kumaraswamy, 2002; Zietsma & Lawrence, 2010). En ce sens, l'expression « d'agence encadrée » qualifie moins un paradoxe que la description du phénomène social en lui-même : « les institutions façonnent chaque facette de l'existence humaine, en donnant un sens et une motivation à nos actions, et en maintenant ensemble les structures matérielles et symboliques qui déclenchent et façonnent ces actions ; dans le même temps, cependant, les institutions sont des réalisations humaines permanentes, construites et maintenues par le comportement des gens » (Hampel, Lawrence, & Tracey, 2017, p. 563). C'est sur cette seconde perspective que s'appuient les travaux institutionnels s'intéressant au changement institutionnel et à la capacité d'agence des acteurs.

## **2.2. Evolution de la notion d'agence dans la littérature institutionnelle**

Parmi les travaux institutionnels qui se sont intéressés au rôle proactif des acteurs, nous pouvons premièrement citer le courant de recherche, initié par DiMaggio (1988) mais qui s'est réellement développé à partir des années 2000, portant sur la capacité d'agence de **l'entrepreneur institutionnel**. L'entrepreneuriat institutionnel correspond aux « activités des acteurs qui ont un intérêt dans des arrangements institutionnels particuliers et qui exploitent les ressources pour créer de nouvelles institutions ou pour transformer celles qui existent » (Maguire, Hardy, & Lawrence, 2004, p. 657). Dans ces travaux, l'entrepreneur institutionnel, qui peut être un acteur ou une organisation (Garud



et al., 2002), se caractérise par sa volonté de s'engager dans le changement institutionnel, c'est-à-dire ceux qui « rompent avec les règles et pratiques associées à la ou aux logique(s) institutionnelle(s) dominante(s) et développent ainsi des règles et pratiques alternatives » (Battilana, 2006, p. 657). Par exemple, Munir et Phillips (2005) montrent comment Kodak a transformé l'idéologie associée à la photographie en la faisant passer d'une expertise à une activité de la vie quotidienne. Ces travaux ont permis d'éclairer les compétences et les ressources qui facilitaient l'activité de ces entrepreneurs institutionnels pour essayer de comprendre comment ces derniers dépassent les freins au changement liés au paradoxe de l'agence encadrée évoqué plus haut (Khan, Munir, & Willmott, 2007; Misangyi, Weaver, & Elms, 2008).

Plusieurs critiques ont été formulées à l'encontre de ce courant. Premièrement il lui est reproché de considérer l'entrepreneur comme un acteur héroïque aux aptitudes exceptionnelles (Levy & Scully, 2007; Powell & Colyvas, 2008). Deuxièmement, de le penser comme seul responsable de la dynamique du changement en laissant ainsi de côté la dimension collective, et notamment les résistances éventuelles qui peuvent émerger face à cet entrepreneur institutionnel (Ben Slimane & Leca, 2010).

Pour répondre à ces limites, un deuxième courant appelé « **travail institutionnel** » (Lawrence & Suddaby, 2006) s'est développé, visant à mieux comprendre « comment, pourquoi et quand les acteurs travaillent à façonner des ensembles institutionnels, les facteurs qui affectent leur capacité à le faire et l'expérience de ces efforts pour les personnes concernées » (Hampel et al., 2017, p. 561). La notion de « travail institutionnel » se définit comme « l'action intentionnelle des acteurs ou des organisations visant à créer, maintenir ou déstabiliser les institutions » (Lawrence & Suddaby, 2006, p. 215) ; ces trois catégories sont présentées dans la figure 8 ci-dessous.

Le travail de création institutionnelle correspond au développement et à la légitimation d'une logique institutionnelle nouvelle dans l'organisation, à travers la mise en place de nouvelles pratiques, de nouvelles routines et de nouveaux standards auprès des parties prenantes. Le travail de maintien institutionnel consiste à assurer la stabilité et la primauté de la logique dominante par les acteurs en place. Enfin, le travail de déstabilisation des institutions renvoie aux premières phases du processus de changement institutionnel, celles au cours desquelles les acteurs désirant le changement doivent convaincre ou contraindre les autres acteurs de se détourner des institutions en place.

<b>Créer des institutions</b>	Plaider en faveur du projet
	Définir
	Motiver
	Construire des identités
	Changer les associations normatives
	Construire des réseaux d'acteurs sanctionnant le non respect de l'institution
	Coupler les nouvelles pratiques avec d'anciennes
	Elaborer et théoriser les relations de cause à effet
	Fournir aux acteurs les connaissances et les compétences nécessaires pour s'approprier l'institution
<b>Maintenir des institutions</b>	Créer des règles pour soutenir les institutions
	Maintenir l'ordre par le contrôle
	Dissuader
	Valoriser et diaboliser
	Création de mythes autour de l'origine et de l'histoire de l'institution
	Encastrer et rendre routinier
<b>Déstabiliser des institutions</b>	Déconnecter sanctions et pratiques
	Dissocier les pratiques de leurs fondements moraux
	Remettre en cause les présupposés et les croyances

Figure 8 - Trois catégories du travail institutionnel, tiré de Lawrence et Suddaby (2006)

Allant au-delà de la figure de l'entrepreneur institutionnel, le travail institutionnel propose de s'intéresser aux différents acteurs de l'organisation, indifféremment de leur

statut hiérarchique ou de leurs ressources (Lawrence, Suddaby, & Leca, 2009; Michel, 2016). De plus, ce courant distingue le processus de travail, composé de différentes activités, des résultats atteints ce qui lui permet d'intégrer les conséquences inattendues de l'agence humaine (Slager, Gond, & Moon, 2012).

Ces différents courants sont particulièrement intéressants pour notre travail puisqu'ils se concentrent sur la capacité des acteurs à agir en réponse à une logique dominante. Toutefois, ils étudient les réactions des acteurs face à l'émergence d'une seule logique institutionnelle mais ne permettent pas de comprendre comment ceux-ci gèrent la présence simultanée de différentes logiques. Dans la prochaine section nous focaliserons donc notre attention sur les travaux décrivant l'agence des membres de l'organisation dans un contexte de complexité institutionnelle.

### 2.3. Des stratégies de réaction aux micro-dynamiques d'ajustement de la complexité institutionnelle

Face aux diverses conséquences de la complexité institutionnelle évoquées précédemment (voir Chapitre 2, section 1.3.), plusieurs travaux se sont penchés sur les stratégies déployées par les acteurs pour y faire face.

Nous pouvons tout d'abord présenter la typologie de stratégies organisationnelles proposée par Oliver (1991), présentée dans le tableau 9 ci-dessous.

Stratégies	Définition	Tactiques
<b>Conformité</b> ( <i>acquiescence</i> )	Acceptation des demandes soutenues par les logiques institutionnelles et à la soumission aux normes et règles définies.	Habitude ( <i>habit</i> )
		Imitation ( <i>imitate</i> )
		Conformation ( <i>comply</i> )
<b>Compromis</b> ( <i>compromise</i> )	Trouver un équilibre entre les logiques, en répondant partiellement à leurs attentes.	Dissimuler ( <i>balance</i> )
		Pacifier ( <i>pacify</i> )
		Négocier ( <i>bargain</i> )

<b>Evitement (avoidance)</b>	Chercher à éviter de se conformer aux demandes des logiques institutionnelles.	Cacher ( <i>conceal</i> )
		Dissimuler ( <i>buffer</i> )
		Échapper ( <i>escape</i> )
<b>Défiance (defiance)</b>	Rejet d'une logique institutionnelle, voire les deux.	Rejeter ( <i>dismiss</i> )
		Contester ( <i>challenge</i> )
		Attaquer ( <i>attack</i> )
<b>Manipulation (manipulation)</b>	Tentative de modification des exigences des logiques institutionnelles.	Co-opter ( <i>co-opt</i> )
		Orienter ( <i>influence</i> )
		Contrôler ( <i>control</i> )

**Tableau 9 - Stratégies organisationnelles face à la complexité institutionnelle, tiré de Oliver (1991) et Pache et Santos (2010)**

Ces cinq stratégies s'inscrivent sur un continuum allant de la conformation aux demandes institutionnelles, à leur manipulation pour chercher à les modifier. Chacune d'elles se répartie en tactiques, qui permettent d'apporter des nuances dans l'application des stratégies et d'appréhender plus finement leur opérationnalisation.

Ces premières pistes ont servi de base pour les travaux futurs, notamment ceux de Pache et Santos (2013a) qui posent la question suivante : « comment les individus réagissent aux visions contradictoires du monde fournies par les logiques institutionnelles concurrentes » (Pache & Santos, 2013a). Pour ce faire, les auteurs font l'hypothèse que l'adhésion des individus à une certaine logique dépend de leur niveau de connaissance par rapport à cette dernière ; trois niveaux de connaissance sont alors identifiés en fonction de la disponibilité, l'accessibilité et de l'activation de la logique institutionnelle comme le présente la figure 9 ci-dessous.

### Individuals' Relationships to Institutional Logics.

	Novice	Familiar	Identified
Availability (knowledge and information that people have)	0	+	+
Accessibility (degree to which knowledge comes to mind)	0		+
Activation (degree to which knowledge is used in social interaction)	0		+
	↓ Level of adherence: Null	↓ Level of adherence: Intermediate	↓ Level of adherence: High

**Figure 9 - Niveaux de connaissances par rapport à une logique institutionnelle, tiré de Pache et Santos (2013a)**

Autrement dit, un individu est moins susceptible d'adopter une logique institutionnelle sur laquelle il dispose de peu d'informations. A l'inverse, si une personne s'identifie à une certaine logique institutionnelle cela signifie que cette dernière est facilement accessible et connue par lui et qu'il peut donc la mobiliser dans ces activités quotidiennes ; cette logique devient alors une prescription qui guide ses principes d'actions, en définissant à la fois ce qu'il est, ce qu'il doit faire et la façon dont il doit interagir avec son environnement.

Pour dépasser la vision dichotomique de l'adhésion ou du rejet face à une logique institutionnelle, Pache et Santos (2013a) proposent cinq stratégies possibles, présentées dans le tableau 10 ci-dessous.

<b>Ignorance</b>	« l'absence de réaction des individus face aux demandes des institutions. L'ignorance n'est pas une tentative consciente de résister à une logique institutionnelle donnée » (Pache & Santos, 2013, p. 12)
<b>Conformité</b>	« la pleine adoption par l'individu des valeurs, normes et pratiques prescrites par une logique donnée » (Pache & Santos, 2013, p. 12)

<b>Defiance</b>	« le rejet explicite par l'individu des valeurs, normes et pratiques prescrites par une logique donnée » (Pache & Santos, 2013, p. 13)
<b>Segmentation</b>	« la tentative d'un individu de segmenter délibérément sa conformité à des logiques concurrentes » (Pache & Santos, 2013, p. 13)
<b>Combinaison</b>	« en mélangeant certaines des valeurs, normes et pratiques prescrites par les logiques concurrentes » (Pache & Santos, 2013, p. 14)

**Tableau 10 - Stratégies au niveau micro face à la complexité institutionnelle, tiré de Pache et Santos (2013)**

La stratégie de conformité est décrite comme la complète adhésion d'un acteur concernant une logique. Cette stratégie pourrait découler d'une soumission inconsciente à une logique dominante prise pour acquis. Toutefois, dans un contexte de complexité institutionnelle, les acteurs sont confrontés à de multiples prescriptions, parfois contradictoires, et ce conformisme à une logique correspond ainsi davantage à un choix intentionnel.

La stratégie de défiance marque un désaccord de l'individu envers une logique et sa volonté de s'y opposer. Les auteurs précisent que plusieurs niveaux de défiance peuvent être identifiés : « du refus de se conformer aux prescriptions d'une logique donnée, à des tentatives plus actives de les contredire ou de les défier dans le but de les faire disparaître » (Pache & Santos, 2013, p. 13).

La segmentation correspond à la séparation des différentes logiques dans leur application ; plusieurs formes de segmentation peuvent exister. Tout d'abord la segmentation dans le temps, c'est-à-dire qu'une logique dominante est remplacée par une autre logique dominante, les deux restants présentes malgré tout. Ensuite dans l'espace, une segmentation selon les différentes activités, les personnes qui interagissent ou bien les contextes. Cette stratégie de segmentation a notamment permis d'expliquer comment

les acteurs arrivaient à aligner légitimité interne et externe, en permettant de se conformer à différentes logiques à des moments différents.

Enfin, la stratégie de combinaison permet de mettre en lien deux logiques, soit en les mélangeant afin de créer une sorte de synthèse ou hybridation. Les travaux de Rao, Monin, et Durand (2003) montrent par exemple comment des chefs étoilés hybrident les influences concurrentes de la cuisine classique orthodoxe et des tendances sociétales libertaires pour créer ce qui est devenu la logique de la nouvelle cuisine. Cette combinaison peut également s'assimiler à une mosaïque de logiques ; une perspective qui se rapproche de la stratégie appelée de « *selective coupling* » proposée par Pache et Santos (2013b). Cette stratégie, initialement décrite comme une stratégie organisationnelle, mais qui peut également s'appliquer au niveau micro.

Pour pouvoir intégrer ces stratégies au contexte de complexité institutionnelle, les auteurs proposent de présenter leurs résultats sous forme de matrice articulant à la fois les niveaux de connaissance associés à une logique et les stratégies déployées par les acteurs comme le montre la figure 10 ci-dessous.

		Logic A		
		Novice	Familiar	Identified
Logic B	Novice	Ignore logics A and B (Battilana & Dorado, 2010) Role: Ingenuous member	Comply with logic A and Ignore logic B (Binder, 2007) Role: Follower <sup>a</sup> Disengaged coalition member <sup>b</sup>	Comply with logic A and defy logic B (Hallett, 2010) Role: Protector <sup>a</sup> Challenger <sup>b</sup>
	Familiar	Ignore logic A and comply with logic B (Pache, 2012) Role: Outlier <sup>a</sup> Disengaged coalition member <sup>b</sup>	Compartmentalize logics A and B (Smets et al., 2012) Role: Intermediary	Compartmentalize logics A and B (Lok, 2010) Role: Advocate
	Identified	Ignore logic A and comply with logic B <sup>a</sup> (Lounsbury, 1998) Role: Outsider <sup>a</sup> Defy logic A and comply with logic B <sup>b</sup> (Glynn, 2000) Role: Challenger <sup>b</sup>	Combine logics A and B <sup>a</sup> (Zilber, 2002) Role: Infiltrator <sup>a</sup> Compartmentalize logics A and B <sup>b</sup> (Tilcsik, 2010) Role: Advocate <sup>b</sup>	Combine logics A and B (Powell & Sandholtz, 2012) Role: Hybridizer

<sup>a</sup>Only in contexts with low hybridity (i.e., where logic A dominates logic B).

<sup>b</sup>Only in contexts with high hybridity (i.e., where logic A and B are of comparable strength).

**Figure 10 - Stratégies au niveau micro face à la complexité institutionnelle, tiré de Pache et Santos (2013)**

La représentation de ces résultats met en lumière un troisième facteur influençant les stratégies adoptées par les acteurs : le degré d'hybridité des organisations représenté par les astérisques, c'est-à-dire leur capacité à intégrer plusieurs logiques. Ainsi, pour comprendre les réactions des membres de l'organisation face à la complexité institutionnelle il est important d'analyser au préalable sa nature, soit la force respective des deux logiques au sein de l'organisation. Cette dimension souligne alors l'importance de comprendre l'origine des logiques en présence et les motivations qui ont conduit à les implanter dans l'organisation à un moment donné. Ces éléments, souvent absents des



travaux sur les paradoxes sont en revanche racontés dans de nombreux travaux sur les logiques institutionnelles (Hultin & Mähring, 2014; Reay & Hinings, 2005; Smets, Morris, & Greenwood, 2012).

Ces stratégies ont ensuite été reprises et enrichies dans de nombreux travaux à l'instar de ceux de Smets et al. (2015) qui étudient la façon dont les praticiens de première ligne peuvent équilibrer des logiques concurrentes en cherchant à tirer profit de leur complémentarité et à institutionnaliser la complexité dans le cadre de leur activité quotidienne. Le modèle proposé s'articule autour de trois pratiques dynamiques : la segmentation des deux logiques, la combinaison de ces logiques dans une situation donnée et la démarcation permettant d'éviter le mélange des deux logiques afin de préserver leurs mutuelles contributions. Les résultats de ces travaux montrent que les stratégies pour répondre à la complexité institutionnelle peuvent être adoptées de façon complémentaire.

Ces études s'intègrent dans le **courant de recherche des « organisations habitées »** (*inhabited organization*) (Binder, 2007; Hallett & Ventresca, 2006; Martin, Currie, Weaver, Finn, & McDonald, 2017; Smets & Jarzabkowski, 2013), qui vise à mieux comprendre « le rôle joué par les individus pour donner un sens, interpréter, mettre en œuvre ou résister aux prescriptions institutionnelles au sein des organisations » (Pache & Santos, 2013a, p. 11). En se détachant de la figure héroïque de l'entrepreneur institutionnel, ces travaux proposent d'ancrer la capacité d'agence des équipes opérationnelles dans des situations précises et situées. En adoptant ainsi un niveau d'analyse focalisé sur les agissements des travailleurs à un niveau micro, ces travaux contribuent au développement des **microfondations institutionnelles** (Harmon et al., 2019; Powell & Colyvas, 2008; Thornton et al., 2012) afin de prendre en compte « le travail quotidien d'acteurs peu

visibles mais actifs dans leur interprétation et leur application des logiques institutionnelles » (Martin et al., 2017, p. 106). C'est dans cette lignée que s'inscrit notre travail de recherche visant à comprendre comment les acteurs de terrain tentent de réguler la complexité institutionnelle à laquelle ils sont confrontés dans leur activité quotidienne de travail.

Pour compléter notre analyse, il nous semble pertinent d'intégrer la dimension matérielle de ces microfondations, pour comprendre à la fois les espaces à travers lesquels les acteurs sont confrontés à cette complexité, et leurs pratiques concrètes de régulation. La prochaine section vise donc à présenter cette dimension matérielle et à voir comment elle peut être mobilisée par les approches institutionnelles.

### **3. Dimension sociomatérielle de la complexité institutionnelle par les outils de gestion**

L'étude de la matérialité en théorie des organisations s'est progressivement développée depuis la fin des années 1950 à travers les théories de la contingence qui percevaient les technologies comme des variables indépendantes influençant des phénomènes organisationnels. L'analyse consistait alors à déterminer quelle structure organisationnelle serait la plus pertinente lors du déploiement d'une technologie pour gagner en efficacité, en termes de degré de centralisation, de contrôle etc. (Perrow, 1957; Woodward, 1958). Bien que ces travaux aient permis d'intégrer une dimension matérielle à l'étude des organisations, celle-ci reste perçue comme un élément exogène que l'on peut étudier séparément des autres phénomènes organisationnels. Cette première approche est ainsi qualifiée de déterminisme technique car elle se focalise principalement sur les conséquences organisationnelles de la mise en place d'une technologie liée à ses caractéristiques intrinsèques, sans prendre en compte le rôle des acteurs, à travers leur processus d'appropriation ou de résistance.

Le tournant pratique des années 1980-1990 (Schatzki, 1996) a ensuite conduit à adopter une approche plus micro pour analyser la façon dont les acteurs utilisent ces nouvelles technologies dans leur activité de travail. Cette nouvelle conception de la matérialité prend en considération la façon dont les acteurs interprètent et mobilisent ces nouveaux outils et comment, ce faisant, ils institutionnalisent certaines technologies et en transforment potentiellement les attributs. En poursuivant cette logique, certaines études vont jusqu'à opter pour un certain déterminisme social (Grint & Woolgar, 1997; Knorr-Cetina, 1983), suggérant que les caractéristiques intrinsèques d'une technologie ont finalement bien peu d'importance dans l'orientation du changement organisationnel par

rapport au processus d'appropriation et d'usage des utilisateurs : « à son extrême, le constructivisme social soutient que les technologies elles-mêmes n'ont guère d'importance dans les discussions sur le changement social [...]. Ce qui compte, en revanche, c'est la manière dont ces technologies sont utilisées dans le cadre du travail ou d'autres contextes sociaux » (Kallinikos, Leonardi, & Nardi, 2012, p. 4).

Face à cet effet de pendule<sup>18</sup> allant d'un déterminisme technique à un déterminisme social (W. J. Orlikowski, 2005), plusieurs travaux rappellent l'importance d'adopter une grille théorique permettant de rendre compte simultanément des dimensions sociales et techniques d'un phénomène, plutôt que de se concentrer sur les interactions entre les deux. C'est ainsi qu'Orlikowski propose à travers trois écrits fondateurs la notion de « **sociomatérialité** » (Orlikowski, 2007, 2009; Orlikowski & Scott, 2008), qui exprime la volonté d'étudier un phénomène à la fois par ses caractéristiques sociales et matérielles.

Dans la littérature sur la complexité institutionnelle, la dimension matérielle a été intégrée dès la définition initiale des logiques institutionnelles proposée par Friedland et Alford (1991, p. 248-249) comme un : « des ensembles de pratiques matérielles et de constructions symboliques qui constituent des principes d'organisation et qui sont à la disposition des organisations et des individus pour concevoir ». Malgré cela, l'étude de cette dimension matérielle a pourtant été longtemps absente des travaux qui ont suivis, au profit des dimensions culturelles et cognitives: « S[s]elon la plupart des formulations théoriques, les logiques institutionnelles comportent à la fois une dimension conceptuelle et une dimension matérielle. Alors que l'aspect conceptuel, comme les cadres cognitifs et

---

<sup>18</sup> « comme un pendule à travers l'histoire de la recherche sur les SI [...], de ceux qui privilégient la technologie (déterminisme technologique, vue de l'outil comme une entité discrète, technologie autonome), à ceux qui favorisent le social (perspective des choix stratégiques, modèles basés sur le web), puis sur des approches plus intermédiaires comme le reflètent les perspectives socio-techniques et émergentes. » (Orlikowski, 2005, p. 183)

les symboles, a reçu une attention significative dans la littérature croissante sur les logiques institutionnelles, l'aspect matériel est resté largement invisible et souvent implicite. L'invisibilité de la matérialité, et en particulier des objets physiques, présente une faiblesse de la recherche sur les logiques institutionnelles » (Jones, Boxenbaum, & Anthony, 2013, p. 51-69). Pour pallier ce manque, de nombreux auteurs encouragent depuis quelques années à prendre davantage en considération la dimension matérielle dans les travaux institutionnels (Boxenbaum, Huault, & Leca, 2016; F. De Vaujany, Adrot, Boxenbaum, & Leca, 2018; Friedland, 2013; Hultin & Mähring, 2014; Monteiro & Nicolini, 2015; Pinch, 2008; Terrisse, 2014; Tryggestad & Georg, 2011). C'est à cet appel que nous souhaitons répondre en nous focalisant sur un artefact matériel particulièrement présent dans les organisations contemporaines : l'outil de gestion.

Pour aborder le rôle des outils de gestion dans la gestion des logiques institutionnelles, nous commencerons cette troisième section par présenter notre positionnement au sein des débats ontologiques et épistémologiques qui animent la littérature sociomatérielle (3.1.). Une fois notre posture définie, nous analyserons ensuite le rôle d'agence des outils de gestion, en essayant de comprendre leur influence dans l'évolution de la complexité institutionnelle (3.2.). Enfin, nous terminerons par proposer une grille de lecture des différentes dimensions des outils de gestion (3.3.).

### **3.1. Notre positionnement face au débat ontologique de la littérature sociomatérielle**

Avant de débiter notre analyse du rôle des outils de gestion auprès des logiques institutionnelles, il nous semble nécessaire de positionner notre réflexion par rapport au débat ontologique qui anime la littérature sociomatérielle depuis ses débuts : comment concevoir la capacité d'agence des artefacts matériels ?

L'intérêt grandissant pour l'analyse de la dimension matérielle des organisations, qui s'illustre par le nombre de travaux (Jarzabkowski & Pinch, 2013), et de colloques dédiés (De Vaujany, 2011), masque en effet deux approches distinctes (voir résumé dans le tableau 11 plus bas), qu'il convient de présenter afin d'affiner le positionnement adopté dans ce travail. Comme l'expliquent Leonardi et Barley (2008, p. 160), ces deux approches admettent l'intérêt du social et du matériel mais s'appuient sur deux perspectives ontologiques distinctes: « il est généralement admis que les technologies de l'information et les organisations se situent à l'intersection de phénomènes sociaux et matériels. Ce qui reste cependant à résoudre, c'est la nature épistémologique et ontologique de la relation entre le matériel et le social et, par conséquent, la façon dont les technologies de l'information et l'organisation sont liées ».

D'un côté se trouvent les partisans d'une **ontologie relationnelle**, qui focalisent leur analyse sur la relation entre social et matériel et prônent un enchevêtrement constitutif entre ces deux dimensions. Cette perspective est principalement soutenue par les travaux d'Orlikowski (2005, 2007; Orlikowski & Scott, 2008; Scott & Orlikowski, 2013), et s'articule autour du principe de symétrie entre le social et le matériel, qui affirme que ces deux dimensions doivent être étudiées de manière conjointe et avec la même importance par le chercheur. Au-delà d'une influence mutuelle entre social et matériel, l'ontologie relationnelle affirme ainsi que l'on ne peut attribuer de prééminence à l'une ou à l'autre de ces deux dimensions dans l'étude de phénomènes organisationnels qui sont par essence sociomatériels : « le social et le matériel sont intrinsèquement liés à la vie quotidienne. Une position d'enchevêtrement constitutif ne privilégie ni les humains ni la technologie (dans les interactions à sens unique), et ne les relie pas non plus par une forme de réciprocité mutuelle (dans les interactions à double sens). Au contraire, le social et le matériel sont considérés comme inextricablement liés - il n'y a pas de social qui ne

soit pas aussi matériel, et pas de matériel qui ne soit pas aussi social » (Orlikowski, 2007, p. 1437). Ceci suggère que, comme son nom l'indique, l'ontologie relationnelle ne perçoit le réel qu'à travers les relations entre les entités qui la composent : « les choses ne sont pas des entités prédéterminées qui existent avant d'entrer en contact avec les humains. [...] En d'autres termes, la substance et les limites qui semblent distinguer quelque chose en tant qu'unité cohérente naissent, s'accumulent et se stabilisent (ou non), et n'existent que dans le cadre de relations particulières qui sont constamment (re)mises en question » (Kuhn, Ashcraft, & Cooren, 2017, p. 31). Ce principe d'indissociabilité traduit l'idée qu'une entité matérielle ne peut exister sans une entité sociale et inversement. Pour expliciter sa pensée, Orlikowski (2007, p. 1440) propose un exemple empirique en s'appuyant sur l'étude du système d'indexation des sites internet du moteur de recherche Google composé d'un double mécanisme : d'un côté, des robots permettent de regrouper un ensemble de sites internet basés sur des mêmes mots-clés ; de l'autre grâce à des algorithmes le moteur de recherche classe ces sites en fonction des clics, et donc des préférences, des internautes. Ainsi, comme l'explique l'auteur, la compréhension du fonctionnement du moteur de recherche ne peut aboutir sans l'analyse conjointe des dimensions sociales et matérielles : « les performances du moteur de recherche de Google et son classement de millions de pages web sont donc dynamiques, relationnelles et contingentes. [...] Ces résultats temporairement émergents ne dépendent ni de la matérialité ni de la socialité, ni d'une quelconque interaction entre eux (dans la mesure où ils sont considérés comme des domaines distincts). Les performances et les résultats d'une recherche sur Google sont plutôt sociomatériels » (Orlikowski, 2007, p. 1440).

Leonardi (2013), figure de référence de la deuxième **ontologie dualiste** avance plusieurs limites à l'encontre de l'ontologie relationnelle proposée par Orlikowski. Tout d'abord, l'auteur souligne que malgré l'intérêt philosophique de cette approche, cette dernière

reste difficile à mobiliser dans des études empiriques, comme l'ont également évoqué plusieurs chercheurs témoignant de leur expérience (Tunçalp, 2016; Wagner, Newell, & Piccoli, 2010). De plus, le fait d'admettre l'indissociabilité du social et du matériel rend opaque l'analyse de leur relation. Comme l'expliquent Faulkner et Runde (2012), les relations entre dimensions sociale et matérielle qui composent des pratiques sociomatérielles peuvent être de deux types : des relations que les auteurs qualifient « d'internes » si elles ne peuvent exister l'une sans l'autre comme le prétend l'ontologie relationnelle; ou bien des relations dites « externes » si l'une des deux peut exister de façon indépendante. Pour illustrer leurs propos, les auteurs prennent l'exemple du facteur et du chien ; bien que les deux travaillent ensemble et aient une relation de forte proximité, toute personne qui travaille avec un chien n'est pas un facteur<sup>19</sup>. La relation entre le facteur et le chien correspond donc à une relation externe, tout comme l'artisan et son outil, ou encore l'arbitre et son sifflet. Admettre l'existence de cette relation externe, c'est-à-dire la possibilité que les dimensions sociale et matérielle puissent exister seules, conduit à penser la relation entre ces dimensions davantage comme une imbrication entre des entités initialement distinctes.

C'est cette perspective qui est ainsi privilégiée par plusieurs auteurs proposant d'adopter une ontologie dualiste dans l'analyse des pratiques sociomatérielles (Leonardi, 2013; Mingers, Mutch, & Willcocks, 2013; Mutch, 2013; Tunçalp, 2016). Cette posture considère que le social et le matériel sont deux entités distinctes qui entrent en relation lors de certaines pratiques sociomatérielles : « J[j]e définis la matérialité comme l'agencement

---

<sup>19</sup> « Par exemple, si les facteurs et les chiens ont souvent une relation intime et généralement tendue, il est probable que cette relation ne soit pas constitutive des facteurs ou des chiens. En d'autres termes, du moins selon nous, le fait d'avoir eu une interaction avec un chien n'est pas une condition nécessaire pour qu'une personne soit facteur, tout comme le fait d'avoir eu une interaction avec un facteur n'est pas une condition nécessaire pour qu'une créature à quatre pattes qui aboie soit un chien. Et si tel est le cas, alors toutes les relations entre les facteurs et les chiens sont des relations externes plutôt qu'internes. Il en va de même pour beaucoup d'autres choses. » (Faulkner & Runde, 2012, p. 54).



des matériaux physiques et/ou numériques d'un artefact en des formes particulières qui perdurent à travers les différences de lieu et de temps. L'existence de la "matérialité" en tant que concept distinct de la "sociomatérialité" implique que certains matériaux ne sont pas simultanément sociaux » (Leonardi, 2013, p. 69).

Pour résumer, bien que l'ensemble des travaux sociomatériels s'accordent sur l'intérêt d'étudier simultanément la dimension sociale et matérielle d'un phénomène, le critère discriminant est de savoir quelle part attribuer à chacune de ces dimensions; le tableau 11 ci-dessous résume les caractéristiques des deux ontologies sociomatérielles présentées.

	<b>Enchevêtrement constitutif entre social et matériel</b>	<b>Imbrication entre social et matériel</b>
<b>Ontologie</b>	Ontologie relationnelle : il n'y a ni social, ni matériel, seulement des réseaux sociomatériels intégrés. Les actants humains et non humains sont considérés comme travaillant ensemble dans un réseau ontologique pour créer des environnements.	Ontologie dualiste : Le contexte social et la matérialité qui y existe sont deux entités distinctes. Le social et le matériel deviennent "sociomatériel" au fur et à mesure que les acteurs imbriquent les agencements sociaux et matériels.
<b>Epistémologie</b>	Les recherches font des distinctions arbitraires entre ce qui est "social" et ce qui est "matériel" lorsqu'ils étudient un ensemble unifié dit "sociomatériel".	Les recherches déterminent comment et pourquoi le "social" et le "matériel" deviennent des agencements "sociomatériels" et perdurent ainsi dans le temps.
<b>Qu'est-ce que la matérialité ?</b>	Il n'y a pas d'entité seulement matérielle, il n'y a que du sociomatériel.	Les arrangements d'artefacts physiques et/ou numériques sous des formes particulières qui perdurent à travers l'espace et dans le temps.
<b>Qu'est-ce que le social ?</b>	Il n'y a pas d'entité seulement sociale, il n'y a que du sociomatériel.	Concepts abstraits tels que des normes, des politiques, etc.
<b>Qu'est-ce que la sociomatérialité ?</b>	L'indissociabilité inhérente entre le matériel et le social.	L'émergence d'un ensemble particulier d'activités qui

		mêlent des entités sociales et matérielles.
<b>Objectif de l'analyse</b>	Identifier les implications des pratiques sociomatérielles sur les processus organisationnels.	Identifier comment le social et le matériel deviennent le sociomatériel et quelles implications cela a pour les processus organisationnels.

**Tableau 11 - Comparaison des différentes perspectives sociomatérielles, inspiré de Leonardi (2013) et Stein, Newell, Wagner et Galliers (2014)**

Après avoir décrit les deux perspectives sociomatérielles proposées par la littérature, il est temps d'explicitier le positionnement que nous adoptons dans ce travail. Pour ce faire, repartons de notre problématique : **comment les acteurs gèrent-ils les différentes dynamiques managériales auxquelles ils doivent faire face ?**

Notre objectif est donc de mieux comprendre comment les logiques institutionnelles se matérialisent dans l'activité de travail des acteurs et orientent leurs comportements, et comment ces réactions influencent en retour la nature de cette complexité institutionnelle. Pour ce faire, nous devons être capables d'analyser simultanément et distinctement la capacité d'agence à la fois des logiques institutionnelles et des membres de l'organisations. Nous pensons en effet que les artefacts matériels quels qu'ils soient reflètent une certaine structure et orientent ainsi les capacités d'action des utilisateurs. En retour, à travers l'appropriation de ces artefacts, les acteurs peuvent potentiellement en transformer l'utilisation initialement pensée. En ce sens nous reconnaissons la capacité d'agence des entités humaines et non-humaines, toutefois une caractéristique centrale nous permet de distinguer les deux : la notion d'intentionnalité<sup>20</sup> (Leonardi, 2013; Mutch, 2013). En effet, nous souscrivons à l'idée selon laquelle seuls les êtres vivants peuvent agir sur leur environnement de façon intentionnelle, quelles qu'en soient les

<sup>20</sup> Rappelons d'ailleurs que la notion d'intentionnalité des pratiques des acteurs est l'une des dimensions centrales dans l'étude du travail institutionnel (voir Chapitre 2, section 1.2.)

conséquences, contrairement aux entités inanimées, dépourvues de conscience. Nous souscrivons donc dans ce travail à une ontologie dualiste, prônant une imbrication du social et du matériel et permettant d'étudier les capacités d'agence des acteurs humains, notamment par la mobilisation des artefacts matériels. Passons à la deuxième section, qui traite plus spécifiquement du rôle des outils de gestion auprès des logiques institutionnelles.

### **3.2. Penser le rôle d'agence des outils de gestion dans l'ajustement de la complexité institutionnelle**

En reprenant la définition des logiques institutionnelles proposée par Friedland et Alford (1991) mentionnée plus haut, de nombreux articles récents admettent que les logiques institutionnelles peuvent s'incarner par des artefacts matériels (Boxenbaum et al., 2016; De Vaujany et al., 2018). Toutefois, malgré l'explosion du nombre de travaux sur les logiques institutionnelles, leur dimension matérielle est longtemps restée oubliée comme le montrent Jones et al. (2013) à travers leur revue de la littérature.

Ces derniers expliquent que la dimension matérielle des logiques institutionnelles a d'abord été étudiée pour suivre la **transformation et l'institutionnalisation des pratiques**. A titre d'exemple, Thornton et Ocasio (1999) montrent que l'évolution des logiques institutionnelles dans le secteur de la publication dans l'enseignement supérieur, en passant d'une logique éditoriale à une logique de marché, modifie les éléments matériels pris en compte dans la stratégie de l'organisation, mais également les critères de promotion des équipes managériales. Dans cette même perspective, Rao et al. (2003) analysent l'évolution de la gastronomie française, et notamment l'émergence de la Nouvelle Cuisine, à travers les changements des plats dans les restaurants réputés. Ici, la dimension matérielle est largement associée à celle de pratique et n'est alors pas étudiée

en tant que telle : « L[orsqu'elle est évoquée, la matérialité tend à se référer à des modèles de pratiques et de structure sociale. Les objets physiques ne sont que rarement abordés dans les recherches empiriques sur les logiques institutionnelles et sont souvent émis à partir de définitions conceptuelles de la matérialité. L'invisibilité de la matérialité, et en particulier des objets physiques, présente une faiblesse de la recherche sur les logiques institutionnelles » (Jones et al., 2013, p. 69).

Dans un deuxième temps, les travaux se sont orientés sur **l'incarnation matérielle des logiques institutionnelles**, à travers différents types d'artefacts et notamment des outils de gestion. Rautiainen et Järvenpää (2012) suggèrent par exemple que les outils de gestion peuvent permettre d'intégrer plusieurs logiques institutionnelles selon les contextes. Leur étude comparative montre ainsi que l'adoption d'un outil de gestion visant à mesurer les performances dans deux villes finlandaises s'est adapté aux logiques d'action favorisées par les enjeux respectifs de chacune des villes.

Par la suite, la littérature sociomatérielle sur les logiques institutionnelles a développé l'idée selon laquelle les outils de gestion peuvent jouer un rôle dans les **activités du travail institutionnel** (voir chapitre 2, section 2.2.) (De Vaujany et al., 2018; Monteiro & Nicolini, 2015). Certains suggèrent en effet qu'en incarnant des logiques et en leur permettant de transcender à la fois le temps et l'espace, les objets matériels participent au maintien institutionnel (Leca, Gond, Huault, & Déjean, 2009; W. R. Scott, 2003; Terrisse, 2014). Blanc et Huault (2014) étudient par exemple le rôle des artefacts dans le travail de maintien institutionnel des acteurs au sein de l'industrie musicale en légitimant les logiques qui y sont associées. Symétriquement, d'autres travaux ont montré comment le manque d'ancrage matériel pouvait conduire à un phénomène de désinstitutionalisation ; ainsi, dans leur étude sur le Salon de Paris, Delacour et Leca (2014) expliquent le

processus de désinstitutionnalisation de cet événement, qui fit pourtant figure de référence dans le monde artistique jusqu'à la fin du XIX<sup>ème</sup> siècle, notamment parce qu'il n'était pas associé à un établissement déterminé.

D'autres travaux rendent compte de comment les artefacts matériels permettent de faire émerger de nouvelles institutions à travers les logiques qu'ils véhiculent. Dans leur recherche, Dambrin, Lambert et Sponem (2007) étudient comment la mise en place d'un nouveau système managérial de contrôle dans une entreprise du secteur pharmaceutique favorise le basculement des logiques de commercialisation en les rapprochant des pratiques mobilisées pour les autres biens de consommation. Dans le contexte d'une usine automobile, Lanzara et Patriotta (2007) montrent comment des pratiques et des nouvelles formes de savoir peuvent s'institutionnaliser à travers la mise en place d'artefacts techniques et organisationnels nouveaux dans la création de l'usine. De la même façon, la thèse de Lambrix (2015) propose d'étudier l'émergence d'une nouvelle logique institutionnelle au sein du secteur médical, à travers notamment l'analyse des différents artefacts associés. Ce travail a ainsi permis de mieux saisir le rôle performatif des objets dans la diffusion d'une nouvelle logique, en soulignant les interactions entre acteurs et artefacts.

Enfin, certains travaux ont également cherché à comprendre l'influence des artefacts matériels dans les pratiques de déstabilisation des institutions en place (Tryggestad & Georg, 2011). Par exemple, De Vaujany et Vaast (2013) analysent comment un lieu marqué par son histoire, en l'occurrence l'ancien siège de l'OTAN à Paris, rend difficile sa transformation en université. Pour expliquer ce phénomène, les auteurs montrent les différents processus d'appropriation et de réappropriation nécessaires par les nouveaux occupants pour légitimer son utilisation en tant qu'espace universitaire. Ces travaux

soulignent la dimension contraignante des artefacts matériels, susceptibles de déstabiliser les institutions en place, ou de freiner leur institutionnalisation.

Pour terminer cette revue chronologique, certains travaux récents se sont également intéressés au rôle des artefacts matériels dans l'ajustement de la complexité institutionnelle. Nous pouvons citer à titre d'exemple les travaux de Terrisse (2012) qui montrent comment un outil de gestion permet à la fois de représenter, mais aussi d'articuler différentes logiques institutionnelles au sein d'une organisation de capital-risque solidaire. Pour poursuivre dans cette lignée et enrichir notre compréhension du rôle des outils de gestion en tant que régulateurs de la complexité institutionnelle, nous pensons qu'il est nécessaire de s'appuyer sur une grille d'analyse des multiples dimensions de ces outils, que nous présentons dans la dernière section.

### **3.3. Grille d'analyse des outils de gestion**

Cette dernière section vise à présenter brièvement une grille de lecture des outils de gestion, permettant de saisir les capacités d'agence de ces derniers dans l'ajustement de la complexité institutionnelle.

Les outils de gestion correspondent à « un moyen matériel et/ou conceptuel mettant en relation plusieurs variables issues de l'organisation et destiné à instruire les actes classiques de la gestion : prévoir, décider, évaluer, contrôler » (Grimand, 2012, p. 238). Parmi la littérature, deux grilles de lecture principales ont été proposées pour analyser les différentes facettes des outils de gestion.

D'un côté, Hatchuel et Weil (1992) suggèrent de décomposer un outil de gestion en trois éléments : un « substrat formel », porteur d'une « philosophie gestionnaire » et « d'une vision simplifiée des relations organisationnelles ». Le substrat formel correspond à la partie matérielle et visible de l'outil tandis que la philosophie gestionnaire représente

l'idéologie sous-jacente à sa conception, elle se décline en un ensemble de principes de fonctionnement de l'organisation et vise à convaincre de l'intérêt de l'outil en soi, et par rapport aux outils concurrents. Enfin, la vision simplifiée des relations organisationnelles décrit le fonctionnement idéal de l'organisation à travers des rôles attribués aux acteurs et des modes de fonctionnement (Moison, 1994).

De l'autre, Chiapello et Gilbert (2013) proposent d'analyser les outils de gestion à travers trois dimensions. Premièrement, la dimension fonctionnelle de l'outil qui correspond à la façon dont il contribue à la gestion de la performance de l'organisation. Deuxièmement, la dimension structurelle qui décrit sa composition matérielle et les informations qu'ils intègrent. Enfin, sa dimension processuelle, soit la façon dont il doit être utilisé. Loin de vouloir opposer ces deux grilles d'analyse, il nous semble au contraire qu'elles sont complémentaires et peuvent être combinées, comme l'illustre le tableau 12 ci-dessous, afin de servir de base à une analyse approfondie des outils de gestion.

<b>Dimension symbolique</b>	Philosophie gestionnaire Utilité de l'outil dans la gestion des performances	<i>A quoi sert l'outil ?</i>
<b>Dimension matérielle</b>	Substrat formel Informations intégrées dans l'outil	<i>De quoi l'outil est-il fait ?</i>
<b>Dimension d'usage</b>	L'usage de l'outil	<i>Comment utiliser l'outil ?</i>
<b>Dimension sociale</b>	Vision simplifiée des relations organisationnelles	<i>Quels acteurs influencent cet outil ?</i>

**Tableau 12 - Grille de lecture des différentes dimensions d'un outil de gestion, adapté de Hatchuel et Weil (1992) et Chiapello et Gilbert (2013)**

Ces différentes dimensions seront ainsi reprises lors de notre analyse empirique afin d'analyser plus finement la façon dont les outils de gestion influence la gestion de la complexité institutionnelle.

## Conclusion Chapitre 2 – Cadre théorique

Le cadre théorique des logiques institutionnelles présente plusieurs apports pour notre travail. Premièrement, il propose une échelle multi-niveaux qui permet de comprendre l'origine des logiques aux niveaux organisationnel et micro.

Deuxièmement, cette littérature propose une grille d'analyse des logiques institutionnelles ainsi que plusieurs facteurs permettant d'étudier leur degré de compatibilité.

Troisièmement, ces travaux s'intéressent particulièrement au rôle des acteurs dans les changements institutionnels en identifiant plusieurs stratégies qui leur permettent de faire face à la complexité institutionnelle. Les développements récents sur les organisations habitées et les microfondations institutionnelles conjuguent leurs efforts pour aller encore plus loin en étudiant les pratiques de l'activité quotidienne des équipes opérationnelles qui conduisent à une modification de la complexité institutionnelle. Ces travaux permettent ainsi d'analyser la relation récursive entre logiques institutionnelles et réactions des acteurs.

Enfin, ces dernières années ont également permis de développer les approches sociomatérielles des logiques institutionnelles. Si celles-ci s'intéressaient initialement aux pratiques développées par les logiques, elles se sont rapidement adressées au rôle des outils de gestion dans l'incarnation des logiques, puis dans leur rôle de régulateurs de la complexité institutionnelle. C'est dans ces perspectives récentes, combinant à la fois les microfondations institutionnelles et les approches sociomatérielles, que nous souhaitons inscrire notre travail. En s'appuyant sur ces différentes perspectives de notre cadre théorique, nous avons pu décliner notre problématique en deux sous-questions de recherche (QR).



**Comment les acteurs gèrent-ils les différentes dynamiques managériales auxquelles ils doivent faire face ?**

**QR1. Par quelles pratiques sociomatérielles les acteurs gèrent-ils la complexité institutionnelle à laquelle ils doivent faire face?**

Cette première question nous invite à identifier des « épreuves institutionnelles » au cours desquelles les deux logiques managériales se rencontrent dans l'activité de travail. Nous pourrions ainsi étudier les réactions des acteurs face à cette complexité, en s'attachant à comprendre également le rôle joué par les outils de gestion.

**QR2. Comment ces pratiques sociomatérielles influencent-elles en retour la complexité institutionnelle?**

Cette seconde question vise à étudier les impacts des stratégies sociomatérielles d'ajustement déployées par les acteurs sur la nature de la complexité institutionnelle. Pour répondre à ces deux questions de recherche, nous avons identifié six étapes qui composent notre processus d'analyse représenté dans la figure 11 ci-dessous.

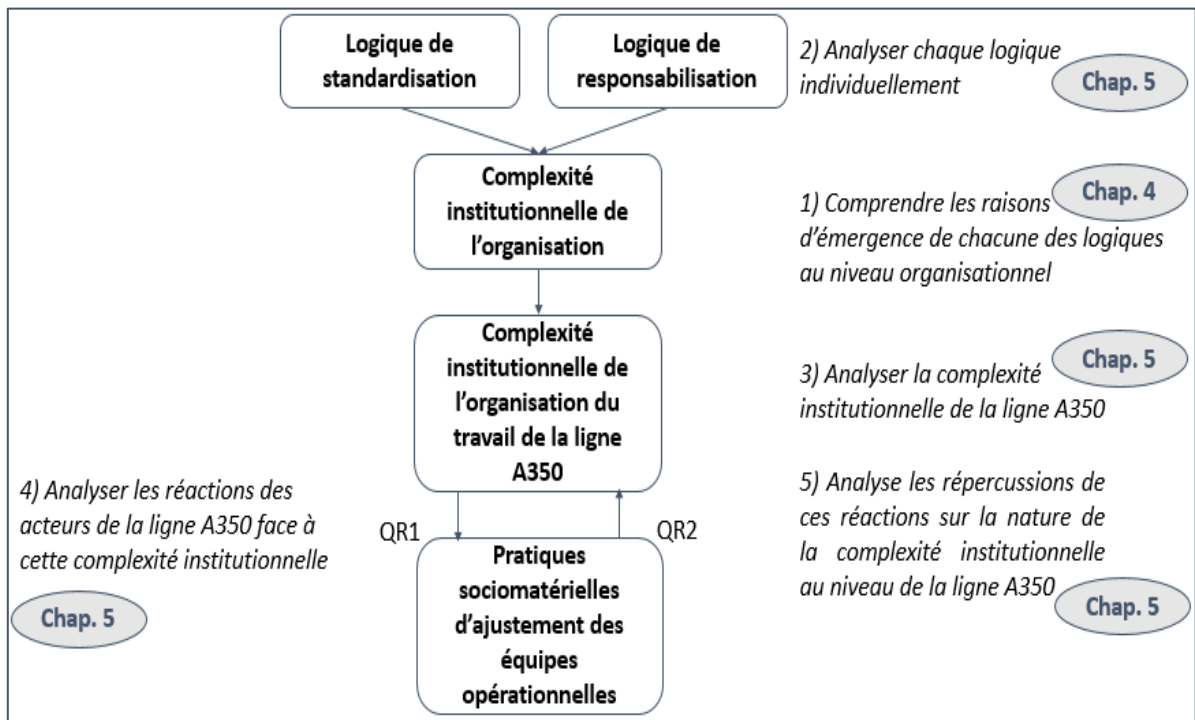


Figure 11 – Schématisation de notre projet de recherche

## Chapitre 3. Design de recherche

---

Chapitre 3. Design de recherche.....	105
1. Dispositif du travail de recherche.....	107
1.1. Une approche empirique située, cohérente avec nos questions de recherche.....	107
1.2. Démarche abductive de notre projet de recherche .....	110
1.3. Choix du cas et de l'unité d'analyse .....	118
2. Méthodes de collecte des données auprès de la ligne A350 .....	122
2.1. Des observations au cœur de notre travail de recherche .....	123
2.2. Des entretiens semi-directifs individuels pour capter les interprétations des acteurs 128	
2.3. Recueil de documents internes et externes .....	137
3. Méthode d'analyse des données .....	140
3.1. Du récit chronologique de la ligne A350 à la définition de notre problématique .....	141
3.2. Une analyse avec un double objectif .....	142
3.3. Justification de la validité interne et externe de nos résultats .....	151
4. Positionnement du chercheur face à son terrain .....	155
4.1. Construction d'une relation de confiance avec le terrain .....	156
4.2. Réussir à expliquer qui l'on est et ce que l'on fait .....	159
Conclusion Chapitre 3 – Design de recherche .....	163

Ce troisième chapitre vise à expliciter les choix méthodologiques qui ont guidé notre démarche de recherche.

Contrairement aux approches quantitatives, les démarches qualitatives reposent en effet sur des critères de fiabilité liés au processus de recherche, plutôt qu'aux résultats : « La validité interne d'une recherche dépend de la rigueur, de la fiabilité et de la cohérence interne du processus de recherche. La rigueur et la fiabilité concernent la phase de constitution du matériau empirique (data collection) et celle de son traitement qui conduit à l'élaboration des résultats (data analysis). La cohérence interne dépend de la cohérence du design de la recherche [...]. Elle s'évalue en mettant en perspective la question de recherche, les concepts et théories mobilisés, ainsi que la manière dont est collecté et traité le matériau empirique » (Avenier & Thomas, 2012, p. 17). L'objet de ce chapitre consiste donc à présenter les différentes étapes de notre parcours afin de rendre compte de l'adéquation entre les objectifs visés et les méthodes utilisées.

Nous débuterons dans une première partie par décrire notre dispositif de recherche en exposant les raisons qui nous ont amené à privilégier une approche qualitative, compréhensive et abductive pour aborder notre problématique. Nous verrons dans une deuxième partie les trois sources de collecte des données qualitatives sur lesquelles nous sommes appuyés. La troisième partie sera dédiée à la description du processus d'analyse de ces données. Enfin, la quatrième partie présentera plusieurs éléments de notre positionnement en tant que chercheur par rapport à notre approche empirique.

## 1. Dispositif du travail de recherche

Dans cette première partie, l'objectif est de dépeindre les grands traits de notre dispositif de recherche. Nous commencerons dans une première section par présenter l'approche compréhensive que nous avons adoptée, ainsi que notre positionnement épistémologique (1.1.). La deuxième section présentera de manière chronologique notre travail de thèse et rendra ainsi compte du parcours abductif poursuivi, alternant lectures théoriques et observations empiriques (1.2.). Enfin, la troisième section abordera le type d'étude de cas que nous avons choisi, ainsi que les caractéristiques de notre échantillon de recherche (1.3.).

### 1.1. Une approche empirique située, cohérente avec nos questions de recherche

Pour commencer, il nous semble important de reprendre ici les deux questions de recherche sur lesquelles s'appuie notre travail.

QR1. Par quelles pratiques sociomatérielles les acteurs gèrent-ils la complexité institutionnelle à laquelle ils doivent faire face?

QR2. Comment ces pratiques sociomatérielles influencent-elles en retour la complexité institutionnelle?

Ces questionnements impliquent de capter l'impact mutuel entre pratiques des acteurs et complexité institutionnelle. Pour ce faire, nous adoptons ici une **épistémologie interprétativiste** qui s'appuie sur l'idée que « les faits sociaux ne sont pas des « choses », mais des interprétations créées par les êtres humains relativement aux choses, aux autres humains et aux relations entre ces derniers » (Lessard-Hébert, Gabriel, & Gérard, 1997). La connaissance produite s'appuie alors sur un double processus d'interprétation,

premièrement celles des acteurs sur le terrain, et deuxièmement celui qu'opère le chercheur pour décrire et expliquer « en s'intéressant à l'expérience, le maintien, l'articulation et le partage dans la construction des réalités de tous les jours » (Duberley, Johnson, & Cassell, 2012, p. 21). Pour réussir à saisir ces interprétations, notre travail consiste à rester attentif aux comportements observés sur le terrain sans essayer de poser un prisme explicatif à priori. Dans un cadre interprétativiste, le chercheur doit prouver que l'interprétation qu'il propose de ses données, s'appuie bien sur les interprétations faites par les acteurs eux-mêmes, et pas sur ce que le chercheur croit ou voit directement ; nous chercherons donc dans ce chapitre à décrire de manière précise et illustrée les méthodes choisies et la façon dont elles ont été mobilisées.

En plus du type de question « comment », plutôt que « pourquoi », l'approche qualitative nous a semblé particulièrement adaptée à notre travail pour deux raisons majeures. Tout d'abord parce qu'elle permet une certaine flexibilité dans le déroulé du processus de recherche, par l'ajustement de la problématisation tout au long de la démarche de récolte de données ; une possibilité offerte dans une moindre mesure par l'approche quantitative qui est plus fixe une fois les questionnaires envoyés. Cette flexibilité est cohérente avec la logique abductive de notre travail de recherche que nous détaillerons par la suite (voir section 1.2.), comme le souligne Dumez (2010, p. 13) : « L'[l]'élément épistémologique le plus original de la recherche qualitative en gestion ou de l'étude de cas est que l'articulation entre le problème scientifique, le cadre analytique et le matériau empirique (dans leur imbrication) se fait lors de boucles de mises en relation de ces éléments, boucles incluant le recueil des interprétations des acteurs. Le problème, le cadre analytique (recherche de nouvelles propositions théoriques par le chercheur) et le matériau (recherche de nouvelles données) s'enrichissent mutuellement et progressivement au cours de ces boucles que l'on peut qualifier de boucles d'abduction

puisqu'il y a « découverte » [...] lors de chacune d'elles ». De plus, la recherche qualitative est particulièrement cohérente avec notre intention d'étudier des phénomènes et des processus de manière située, qui suppose une immersion prolongée sur le terrain ainsi qu'une proximité et une interaction forte avec les acteurs qui se confrontent aux logiques managériales dans leur activité quotidienne de travail.

La **contextualisation du phénomène étudié** (Charmillot & Dayer, 2007) implique une « description dense » (Geertz, 1998) de l'environnement, que nous présenterons au chapitre 4, et des significations que les acteurs en donnent. Allard-Poesi et Maréchal (2014, p. 57) décrivent d'ailleurs cette proximité entre le chercheur et son terrain comme le moyen de : « développer une compréhension de l'intérieur de la réalité sociale, et en particulier d'appréhender les problématiques, les motivations et les significations que les différents acteurs y attachent ». Le chercheur doit alors garder une posture d'équilibre entre immersion et détachement sur le terrain pour saisir les phénomènes et l'interprétation faite par les acteurs, tout en réussissant à analyser ces éléments de manière théorique. Dans cette visée, l'approche abductive que nous avons adoptée nous a permis d'instaurer des moments de « pause » de quelques semaines pour réussir à prendre de la distance par rapport au contexte empirique et pouvoir analyser les matériaux avec davantage de détachement. Ces mises à distance furent notamment l'occasion de présentations ou de discussions informelles avec d'autres chercheurs, qui nous ont permis de percevoir des liens entre des phénomènes vécus dans différents espace-temps, et ainsi d'identifier différents enjeux potentiellement intéressants à creuser. Enfin, cette contextualisation sera narrée dans le prochain chapitre (chapitre 4) afin de donner aux lecteurs les éléments descriptifs suffisant pour attester de la validité interne de notre réflexion.

## 1.2. Démarche abductive de notre projet de recherche

Notre parcours de recherche s'est composé de multiples allers-retours entre lectures théoriques et observations empiriques, nous écartant d'une démarche linéaire et planifiée dont l'objectif de recherche est établi en amont. Pour nous, il s'est plutôt agi d'une navigation au fil des découvertes ; cette métaphore proposée par Girin (1989) illustre parfaitement le chemin « opportuniste » que nous avons été amenés à suivre au cours de ce travail : « C[c]'est une question de navigation, et le bon marin est opportuniste, tenant compte de ce qui se passe, acceptant de se dérouter, faisant parfois demi-tour, saisissant aussi les occasions d'aller plus vite lorsque le vent et la mer le permettent. Le marin, comme on sait, est aussi scrupuleusement méthodique, ne laissant rien au hasard que strictement sa part, et contrôlant tout ce qu'il peut contrôler. La navigation, en bref, ne se fie pas purement à l'intuition : c'est une technique perfectionnée, qui met en œuvre des instruments et des savoirs élaborés ». A travers cette image, Girin (1989) souligne l'importance de trouver le juste équilibre entre systématisme de la méthode et l'acceptation des opportunités offertes par notre environnement et saisies au cours de notre recherche.

Ce parcours sinueux fait pleinement écho à la démarche abductive que nous avons suivie au fil de ce travail, et qui nous a permis de conjuguer « le caractère a posteriori de la théorisation fondée sur les données empiriques avec le caractère a priori de l'utilisation inférentielle des théories (construites inductivement) pour la continuité logique de la collecte des données » (Anadón & Guillemette, 2007, p. 35). La figure 12 ci-dessous se propose de retracer les différentes étapes de notre parcours de recherche.



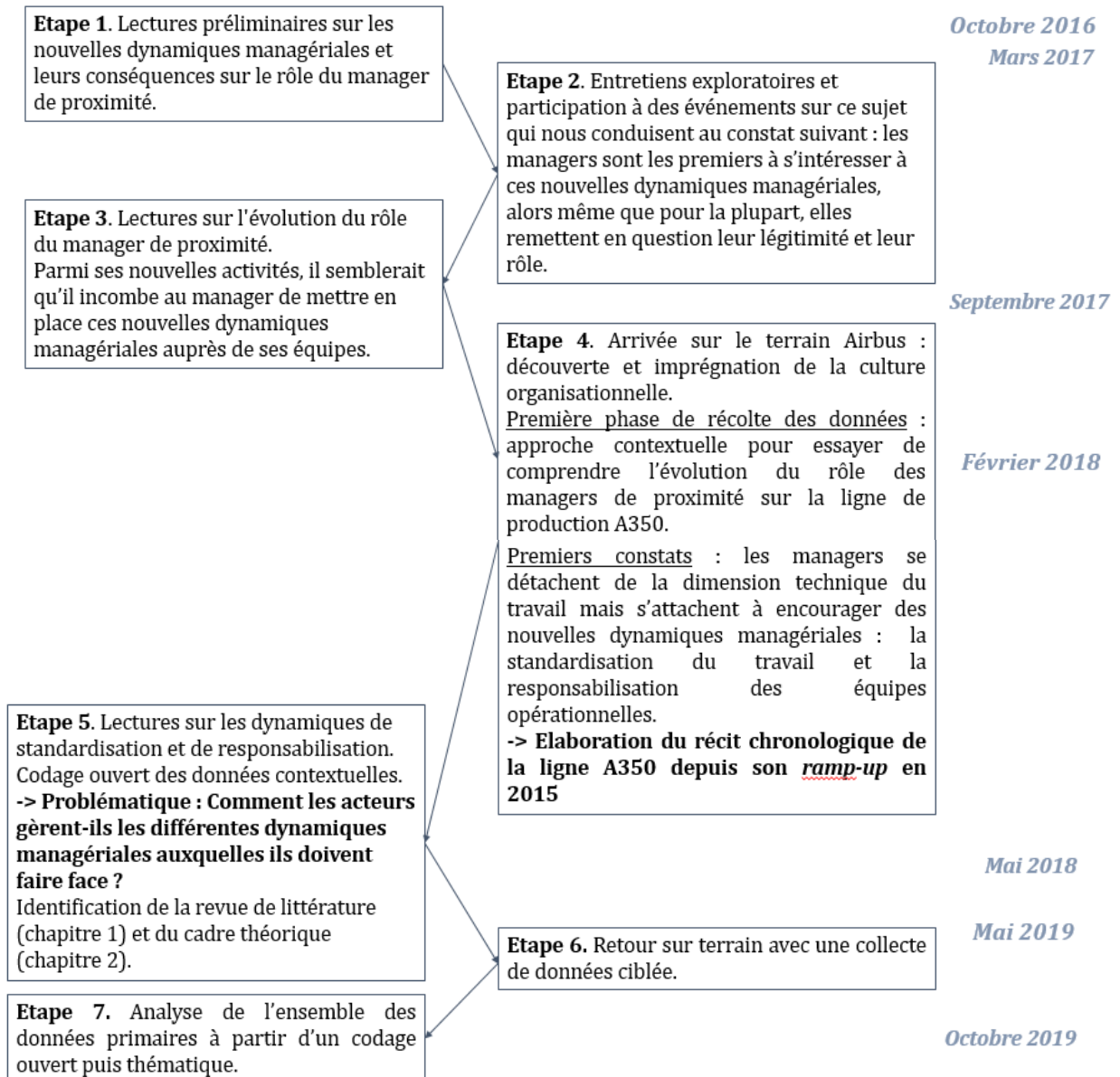


Figure 12 - Processus abductif de notre travail de recherche

## Etape 1. Lectures préliminaires

Durant la première étape, qui s'étend sur les six premiers mois de la thèse, nous nous sommes penchés d'un côté sur des travaux académiques liés aux thématiques des innovations managériales (Arnaud, Legrand, & Guiheneuf, 2014; Arnaud, Mills, & Legrand, 2016; Birkinshaw, Hamel, & Mol, 2008; Damanpour & Aravind, 2012), des modes managériales (Abrahamson, 1991; Abrahamson & Eisenman, 2008; J. W. Gibson & Tesone, 2001), ou encore des entreprises post-bureaucratiques (Grey & Garsten, 2001; Heckscher & Donnellon, 1994a). De l'autre, pour comprendre et parler le même langage que les professionnels concernés, nous avons lus des livres de référence contemporains fortement médiatisés tels que « Liberté & Cie » (Getz & Carney, 2012), « Reinventing organization : vers des communautés de travail inspirées » (Laloux, 2015), « Lost in management : La vie quotidienne des entreprises au XXIe siècle » (Dupuy, 2011), « La fin du management : inventer les règles de demain » (Hamel, 2008) ou encore « Les entreprises humanistes » (Lecomte, 2016). Une fois ces bases constituées, nous avons entamé notre première phase empirique exploratoire.

## Etape 2. Phase exploratoire

Pour compléter cette approche théorique et préparer notre recherche de terrain, nous avons participé à plusieurs événements autour des nouvelles pratiques managériales comme le présente le tableau 13 ci-après.

Date	Evènement
04/04/2017	Centre des Jeunes Dirigeants Lyon avec le témoignage de JF Zobrist
14/04/2017	Meet-up entreprise libérée dédié aux managers
23/05/2017	Table ronde sur les nouvelles pratiques managériales animée par Richard Ritt sur le management inspiré du pilotage de ligne : « Lead'Airship »
13/10/2017	Conférence de la chaire « Innovations Managériales » d'Audencia sur le rôle du manager intermédiaire

**Tableau 13 - Observations exploratoires**

Ces premières rencontres avec les acteurs intéressés nous ont amenés au constat suivant : la majorité des personnes présentes aux événements liés aux nouvelles pratiques managériales sont des managers intermédiaires ; ils montrent un vif intérêt face à ces initiatives et leurs questions visent généralement à savoir comment faire pour les mettre en place. Cet enthousiasme nous a paru à première vue étonnant quand on sait que plusieurs innovations managériales contemporaines telles que la Holacracy, les démarches de libérations ou encore certaines méthodes agiles encouragent la suppression des managers.

Ces observations nous ont donc permis de nous confronter à ce que l'on peut appeler un « fait surprenant » qui, comme souvent dans les approches abductives (Aliseda, 2006; Dumez, 2016; Mantere & Ketokivi, 2013), a constitué le point de départ de notre recherche : comment les nouveaux modèles managériaux transforment-ils le rôle des managers de proximité ?

C'est sur la base de ce questionnement initial que nous avons démarré notre approche empirique en débutant par 12 entretiens exploratoires listés dans le tableau 14 ci-dessous. Ces derniers sont répartis entre trois types d'acteurs comme recommandé par Quivy & Van Campenhoudt (2006) ; des enseignants-chercheurs ayant travaillé sur des problématiques similaires, des « témoins privilégiés » concernés par la mise en place de nouvelles pratiques managériales comme des salariés ou des chefs d'entreprise. Ces entretiens exploratoires répondent à un double objectif : premièrement nous faire découvrir des idées et des pistes de travail qui n'avaient pas été identifiées au préalable ; deuxièmement travailler, avec ceux qui se portent volontaires, sur la grille d'entretien mobilisable sur notre terrain de recherche pour la suite.

<b>Profil</b>	<b>Métier des interrogés</b>	<b>Dates</b>
<b>Professeurs</b>	Professeur à l'IAE de Grenoble	07/04/2017
<b>Entreprises impliquées dans des innovations managériales</b>	Co-fondateur d'une PME lyonnaise de conseil en relation clientèle	14/04/2017
	Leader du projet d'entreprise CIC Ouest	12/05/2017 et 31/05/2017
	2 Directeurs de région CIC Ouest	14/06/2017 et 27/09/2017
<b>Acteurs liés aux innovations managériales chez Airbus</b>	Responsable d'une unité	18/10/2017
	Responsable innovations Nantes	13/06/2017
		12/09/2017
	Doctorante Airbus St Nazaire travaillant sur le « management responsabilisant »	24/10/2017
	Chef d'équipe de la ligne A350	18/10/2017
	Chef de ligne d'une autre ligne	18/10/2017

**Tableau 14 - Personnes interrogées durant les entretiens exploratoires**

Les personnes interrogées ont été informées que l'objectif de l'entretien était « d'échanger sur les nouvelles pratiques managériales », cette consigne de départ très large permettait ainsi de s'adapter aux trois types de profils. De plus, cette flexibilité offrait à l'interrogé la possibilité d'aborder les éléments qui lui semblaient les plus intéressants ou problématiques. En analysant ces premiers entretiens, nous nous sommes aperçus que la remise en question des relations de travail, et notamment celles entre manager et managé était une thématique qui revenait souvent et conduisait à des questionnements tels que l'évolution du rôle du manager et la résistance éventuelle de ces derniers ; thématiques qui nous ont orienté dans la suite de nos lectures.

### **L'étape 3. Lectures sur l'impact des modèles managériaux sur le rôle du manager**

Cette troisième étape s'est appuyée sur les entretiens exploratoires pour orienter nos lectures sur le rôle du manager et son évolution à travers les différents modèles managériaux, nous nous sommes alors questionnés sur la signification de ces évolutions

en posant le dilemme suivant : s'agit-il d'une déliquescence du rôle du manager qui est amené à se faire remplacer ou bien à un désempêchement des managers qui redeviennent des acteurs stratégiques à la fois pour leur hiérarchie et leur équipe ? S'il s'agit d'une initiative subie, on pourrait s'attendre à voir émerger une situation de conflit sous différentes formes, soit de résistance, soit de mal-être, soit de désengagement de la part des managers. Si cette évolution est voulue en revanche, on peut penser que les managers sont favorables à l'évolution de leur activité.

#### **Etape 4. Découverte du terrain Airbus : approche contextuelle**

C'est avec ces différentes pistes de réflexion que nous sommes arrivés sur notre terrain de recherche : le site d'Airbus Nantes en septembre 2017. La période de septembre à décembre 2017 a consisté à s'imprégner de la culture organisationnelle airbusienne (voir Chapitre 4) à travers plusieurs observations participantes et non-participantes présentées dans le tableau 15 suivant.

<b>Date et durée</b>	<b>Événement</b>	<b>Description</b>
07/09/2017 (1 jour)	Séminaire Noirmoutier	Séminaire de rentrée dédié principalement aux managers du site, quelques compagnons sont également présents. L'idée est de rappeler la stratégie du groupe et de responsabiliser les managers en les faisant participer par un forum ouvert à différentes initiatives.
10/10/2017 (3 jours)	Hackathon	L'objectif de ces trois jours est de faire émerger des projets innovants et des mises en place opérationnelles par groupe de travail autour de thématiques proposées par les participants.
11/10/2017 (2 heures)	Tables rondes managériales	Ces tables-rondes sont organisées par et pour les salariés Airbus sur des thématiques suggérées par les ressources humaines. Celles-ci étaient dédiées à la thématique du « management responsabilisant » à travers le pitch et les expériences des différents participants et notamment de l'équipe RAFT (voir chapitre 4, section 2.3.).
12/09/2017 (2 heures)	Formation Pitch	L'objectif de la formation était d'apprendre les bases d'un pitch qui consiste à présenter brièvement et avec émotion un message-clé à travers une expérience personnelle. Chaque participant devait s'exercer en duo et donner/recevoir des

		commentaires sur le pitch de son partenaire. Nous avons ainsi participé à l'exercice en évoquant notre première expérience en tant que professeur.
18/10/2017 (1 jour)	Entretiens observatoires	Visite de la ligne de production avec laquelle nous allons travailler et présentation rapide à quelques membres de l'équipe.
24/04/2018 (4h30)	Discovery Day	Conférences et stands autour des innovations managériales et notamment le management responsabilisant ( <i>empowered leadership</i> ), les valeurs d'Airbus et les prestations proposées par la Leadership University.

**Tableau 15 - Observations participantes réalisées sur le site d'Airbus Nantes**

Suite à cette période d'acculturation, nous avons démarré notre étude sur la ligne de production A350. Cette première approche, basée sur des observations flottantes et des entretiens semi-directifs contextuels ont répondu à un triple objectif. Tout d'abord, nous familiariser avec les conditions de travail du monde ouvrier, les pièces fabriquées, l'organisation du travail et les acteurs impliqués. Les entretiens contextuels ont été réalisés avec les chefs d'équipe et l'ensemble des métiers support afin de comprendre le rôle de chacun dans l'activité collective et de connaître l'historique de la ligne à travers leurs expériences. Ces observations flottantes ont également été l'occasion de créer du lien et de développer une relation de confiance mutuelle lors des pauses ou des déjeuners, comme nous le développerons dans la section dédiée à la relation entre le chercheur et son terrain (voir section 4). Enfin, les observations nous ont permis de saisir des discussions informelles permettant de rendre compte des enjeux *in situ* dans l'activité de travail ; ces éléments constituent d'ailleurs le cœur de notre collecte de données comme nous le montrerons dans la partie suivante (voir section 2.1.).

Les données collectées lors de cette phase de découverte du terrain nous ont permis d'établir plusieurs constats notés dans notre cahier d'observation représentés dans la figure 13 ci-dessous et que nous reprendrons dans le chapitre 4 suivant.

Les managers de proximité passent de moins en moins de temps sur le terrain à gérer des problématiques techniques ou la planification de la ligne en temps réel, ces tâches sont réalisées par des compagnons nommés « référents de zone » (RDZ).

Les managers de proximité sont principalement occupés par des activités de reporting et la mise en place de nouvelles pratiques managériales.

Ces nouvelles pratiques managériales sont de deux types : d'un côté le système de management intégré appelé « Airbus Operating System » (AOS) basé les principes du Lean Management ; de l'autre, l'encouragement d'une dynamique de responsabilisation des équipes opérationnelles afin de leur déléguer certaines activités.

La mise en place simultanée de ces deux logiques managériales me paraît surprenante : quelles sont les motivations qui expliquent l'introduction de ces deux logiques managériales ? comment peut-on responsabiliser des équipes opérationnelles dont on standardise le travail dans le même temps ? comment ces acteurs perçoivent-ils ces prescriptions ? comment gèrent-ils des situations de travail dans lesquelles ces logiques se confrontent ?

**Figure 13 - Extrait du journal de bord - constat première approche contextuelle de la ligne A350 (Mai 2018)**

### **Etape 5. Lectures sur les ajustements entre dynamiques managériales**

Sur la base de ces questionnements (voir figure 13) nous sommes retournés étudier la littérature concernant les deux logiques managériales identifiées sur notre terrain. Nous nous sommes également intéressés à la façon dont ces logiques pouvaient coexister, ce qui nous a conduit à identifier plusieurs littératures portant sur l'ajustement de pratiques, régulations, ou encore de la gestion des paradoxes organisationnelles qui pouvaient apporter des grilles de lectures ; ces littératures sont notamment présentées dans les chapitres 1 et 2. Grâce à ces éclairages théoriques, nous avons pu établir notre problématique « Comment les acteurs gèrent-ils les différentes dynamiques managériales auxquelles ils doivent faire face ? » ; et cibler différentes dimensions à prendre en compte dans notre analyse, éléments avec lesquels nous sommes revenus sur notre terrain empirique.

## **Etape 6. Phase empirique ciblée autour de notre problématique**

Cette dernière phase de collecte de données s'est appuyée sur des observations et des entretiens semi-directifs plus ciblés. Notre objectif était alors d'identifier des épreuves institutionnelles (voir chapitre 2, section 1.2.) dans lesquelles se confrontaient les deux logiques managériales introduites dans l'organisation de la ligne A350 pour analyser (1) comment celles-ci se concrétisaient dans l'activité de travail des acteurs ; (2) quelles étaient les réactions de ces derniers ; et (3) comment leurs réactions influençaient en retour leurs perceptions des liens entre ces logiques managériales.

## **Etape 7. Analyse de l'ensemble des données primaires**

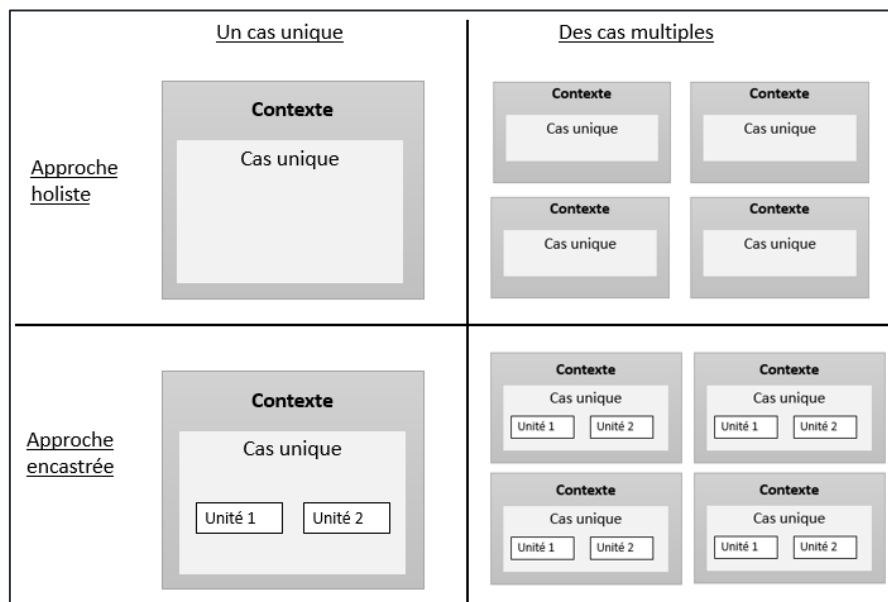
Cette dernière étape précédant la phase de rédaction s'est concentrée sur l'analyse de l'ensemble des données primaires collectées en s'appuyant sur une grille thématique à la fois construite et émergente, comme nous l'expliquerons plus loin (voir section 3.2.), sur des catégories issues du cadrage théorique et émergent du terrain. Cette étape a permis d'attester de la pertinence des littératures choisies pour donner un éclairage particulier aux situations organisationnelles observées.

### **1.3. Choix du cas et de l'unité d'analyse**

Comme nous l'évoquons plus haut, notre sujet de recherche porte sur l'analyse de phénomènes organisationnels ancrés dans leur contexte réel, et sur lesquels nous n'avons aucune maîtrise de leur évolution. Ces différents éléments nous ont alors conduit à réaliser une étude de cas, c'est-à-dire « une recherche empirique qui étudie un phénomène contemporain dans un contexte réel, lorsque les frontières entre le phénomène et le contexte n'apparaissent pas clairement, et dans laquelle on mobilise des sources empiriques multiples » (Yin, 2009, p. 18). Parmi les différents designs proposés



par Yin (2009) et représentés dans la figure 14 ci-après, nous avons opté pour une **étude de cas unique par une approche encadrée**.

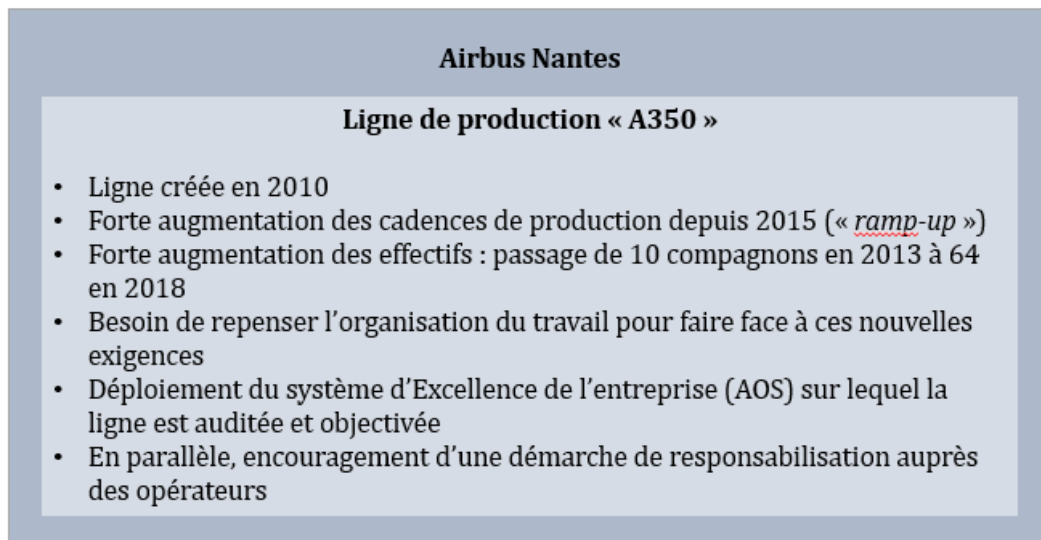


**Figure 14 - Designs possibles pour une étude de cas, adapté de Yin (2009, p. 46)**

Cette double caractéristique répond à notre volonté de réaliser une analyse en profondeur non seulement du cas étudié, mais également de son contexte organisationnel ; un effort particulièrement cohérent avec notre approche empirique située décrite plus haut (voir section 1.1.).

Pour choisir notre cas unique, qui constitue notre échantillon de recherche, nous avons procédé en trois étapes. Nous avons d’abord discuté avec notre tuteur sur le terrain afin d’établir les critères qui nous semblaient importants à l’origine de notre travail : (1) une ligne suffisamment volumineuse pour représenter un cas unique (> 40 personnes) ; (2) une équipe managériale sensible aux réflexions sur les postures managériales et les nouvelles formes d’organisation du travail ; (3) une volonté de l’ensemble de l’équipe de coopérer dans la durée à notre démarche d’enquête. Une fois ces critères établis, notre tuteur nous a proposé quatre terrains possibles auprès desquels nous avons réalisé des

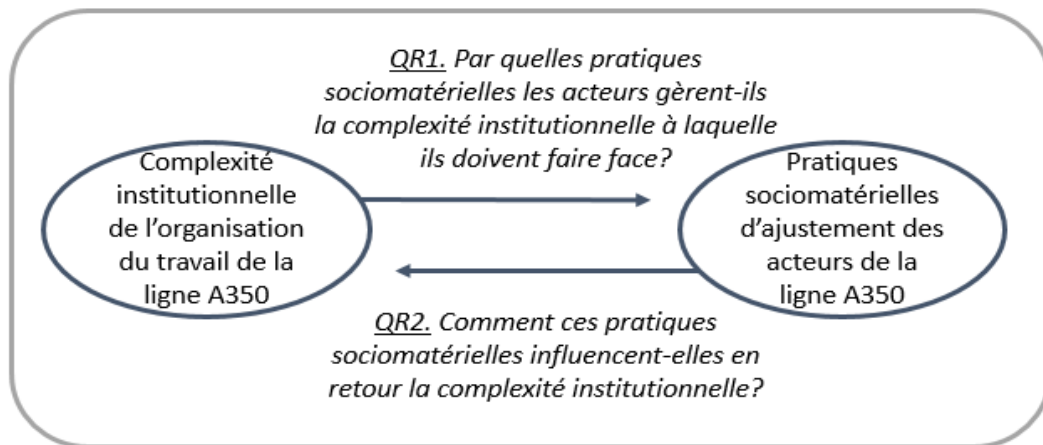
visites ou des entretiens exploratoires et nous avons choisi au mois de Janvier 2018 en accord avec les chefs d'équipe concernés la ligne de production A350 comme cas unique. Les caractéristiques de cette ligne de production sont présentées dans la figure 15 ci-dessous.



**Figure 15 - Design de l'étude de cas réalisée et caractéristiques de la ligne de production A350**

En ce qui concerne sa dimension encadrée, elle dépend de l'unité d'analyse que nous avons choisie, c'est-à-dire des « épreuves institutionnelles ». Comme nous l'avons présenté au chapitre 2 (voir section 1.2.), une épreuve institutionnelle est une notion que nous avons proposée, à l'interstice des travaux institutionnels et des économies de la grandeur, afin de décrire une situation durant laquelle les acteurs confrontent différentes logiques institutionnelles et tentent de les ajuster. Ces épreuves permettent ainsi d'étudier la relation mutuelle entre la complexité institutionnelle de la ligne A350 et les pratiques sociomatérielles d'ajustement des acteurs comme l'illustre la figure 16 ci-dessous.

**Unité d'analyse: épreuve institutionnelle**



**Figure 16 – Questions de recherche et unité d'analyse**

Ainsi, nos résultats présentés au chapitre 5 s'articulent autour de quatre épreuves institutionnelles choisies parmi nos données (voir section 3.2.3.). Après avoir décrit notre dispositif de recherche, la prochaine partie aborde les méthodes de collecte de données tout au long de notre démarche empirique.

## 2. Méthodes de collecte des données auprès de la ligne A350

La période de collecte de nos données s'étend sur près de deux ans comme le montre la figure 17 ci-dessous, puisqu'elle comprend la phase exploratoire et la phase empirique réalisée auprès de la ligne A350. Cette deuxième partie traitera exclusivement des méthodes menées lors de cette seconde phase, c'est-à-dire la découverte du terrain et la collecte plus ciblée sur la ligne A350<sup>21</sup>.

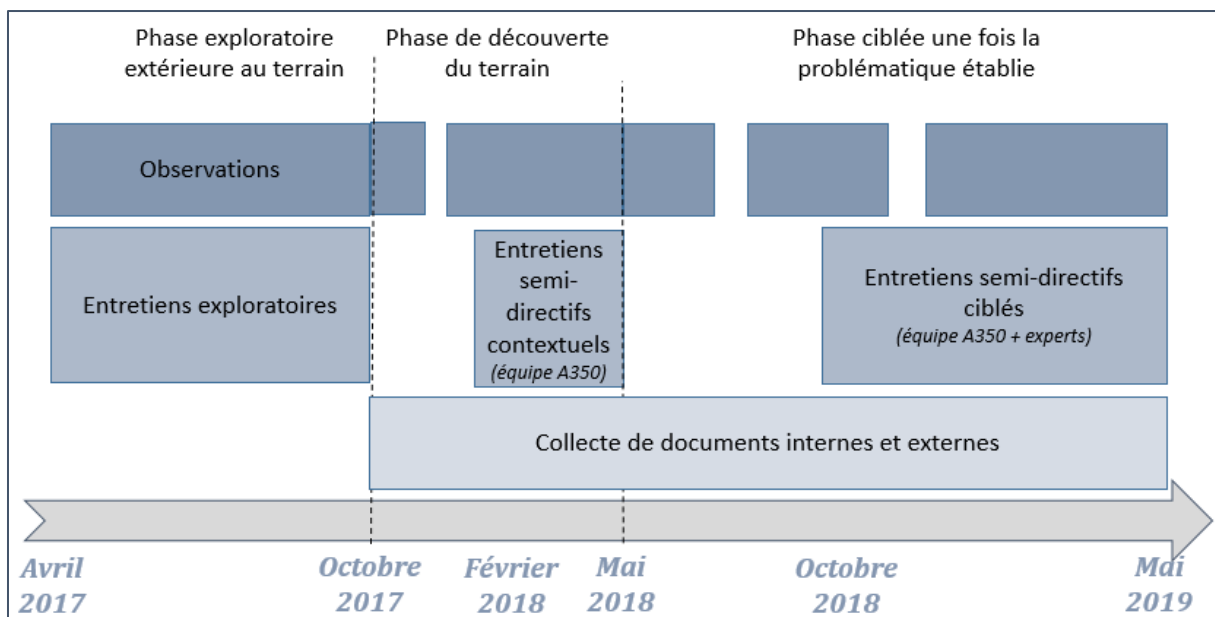


Figure 17 - Chronologie des différentes étapes de collecte de données

Dès notre arrivée sur le terrain en Octobre 2017, nous avons cherché à nous immerger dans l'activité concrète de travail des membres de la ligne A350. Dans cette perspective, le cœur de notre démarche s'est fondé sur l'observation principalement non participante, afin de saisir *in situ* les réactions des acteurs. Ces observations ont ensuite été complétées par des entretiens individuels dont l'un des objectifs consistait à revenir sur les événements vécus pour explorer les expressions, verbales ou non, captées sur le vif. Pour compléter notre triangulation des sources de données, nous avons également cherché à

<sup>21</sup> La phase exploratoire a été décrite dans la première partie (chapitre 3, section 1.2.)

croiser ces témoignages avec des documents à la fois internes et externes, afin de retracer de façon factuelle certains épisodes de la vie de l'organisation et de la ligne de production. Comme nous l'avons illustré par le cheminement abductif de notre travail (voir section 1.2., figure 12), les méthodes de collecte de données se sont adaptées aux évolutions de nos réflexions et questionnements. Malgré la construction progressive de notre approche, nous tâcherons dans ces trois prochaines sections de présenter de façon claire les méthodes utilisées pour trianguler nos données. La première section sera dédiée aux stratégies d'observations que nous avons déployées (2.1.). Nous poursuivrons par la description des différents types d'entretiens individuels que nous avons conduits, en présentant les personnes interrogées ainsi que les thématiques abordées (2.2.). Enfin, la troisième section abordera les documents internes et externes que nous avons pu collecter au fil de notre parcours (2.3.).

## **2.1. Des observations au cœur de notre travail de recherche**

En arrivant auprès de la ligne de production, l'objectif a été de nous familiariser avec l'environnement de travail, l'activité réalisée et les conditions de production. Rapidement nous avons été questionnés sur notre présence, nos objectifs et nos attentes ; l'occasion pour nous de préciser notre positionnement et nos méthodes d'investigation.

L'observation non-participante nous a semblé en un premier temps la méthode la plus pertinente pour nous acclimater au contexte de la ligne de production, mais également pour nous fondre autant que possible au sein de l'équipe en favorisant les interactions informelles avec les différents membres. Si les observations ont d'abord été choisies par intuition, cette démarche est également en accord avec notre volonté de partir de l'observation des faits comme le souligne David (1999), plutôt que d'un projet de

recherche préconçu, afin d'élaborer un modèle explicatif des phénomènes étudiés. Notre choix s'est confirmé une fois nos objectifs de recherche établis. En effet, les observations permettent de saisir directement des comportements, sans avoir à les reconstruire a posteriori de façon déconnectée : « L[']important est alors d'être « là », avec les personnes observées, et de pouvoir échanger avec elles sur la manière dont elles ressentent les choses » (Gavard-Perret, Gotteland, Haon, & Jolibert, 2018, p. 142). Cette dimension est particulièrement importante dans notre recherche puisque nous souhaitons explorer la façon dont les acteurs interprètent et réagissent aux logiques managériales qui se manifestent au cours de leur activité de travail de façon spontanée.

Afin d'affiner nos méthodes d'observation, nous nous sommes appuyés sur les travaux de Journé (2005) présentés dans le tableau 16 ci-dessous, afin de comparer différentes techniques d'observations et de les articuler au mieux.

	<b>Stratégie d'observation (Journé, 2005)</b>	<b>Observations menées auprès de la ligne A350</b>
<b>Stratégie n°1</b>	Stratégie de veille, périmètre fixe sur longue durée.	Réalisée dans le bureau auprès des chefs d'équipe pour noter les allers et venues des compagnons et leurs demandes.
<b>Stratégie n°2</b>	Précision des données, observations d'un temps limité dans un périmètre fixe.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Observations des « coup d'envoi », c'est-à-dire le lancement de la journée de travail avec les annonces importantes du jour faites par les chefs d'équipe auprès des compagnons.</li> <li>- Observations systématiques des réunions et routines</li> <li>- Observations de différents événements internes à la ligne: workshop du lancement de la ligne de production autonome, audit sécurité de la ligne, etc.</li> </ul>
<b>Stratégie n°3</b>	Focus sur un acteur durant sa journée de travail.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Suivi de cinq responsables de zone (RDZ)</li> <li>- Suivi de deux chefs d'équipe</li> </ul>
<b>Stratégie n°4</b>	Suivi d'une situation problématique, variation du périmètre d'observation.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Suivi de l'évaluation blanche AOS (Septembre 2018)</li> <li>- Suivi du déploiement MTM</li> <li>- Suivi du lancement de projet de la ligne autonome</li> </ul>

**Tableau 16 - Stratégies d'observations appliquées, d'après Journé (2005)**

La **stratégie n°1** consiste à réaliser des observations de longue durée dans un périmètre défini afin de se familiariser avec le terrain. Cette stratégie a notamment été adoptée dans la phase de découverte du terrain où nous restions des demi-journées près du bureau des chefs d'équipe afin de noter quelles étaient leurs activités, les acteurs avec lesquels ils interagissaient et les sujets adressés. Etant ainsi postés dans l'*open-space* avec l'ensemble des métiers supports, nous avons pu prendre contact pour les premiers entretiens semi-directifs contextuels. Pendant plusieurs semaines nous avons ainsi tenu cette position, en allant, en début de journée, saluer chaque compagnon sur la ligne pour ne pas être associée uniquement aux « *white collars* ».

Cette stratégie a conduit à une prise de note extrêmement riche pour plusieurs raisons. Tout d'abord parce que les chefs d'équipe constituent le point focal de l'équipe, le lien entre les bureaux et la ligne, et sont ainsi sollicités pour une multitude d'informations, de projets et de réunions au fil de leur journée. De plus, étant sur le terrain depuis peu de temps avec un questionnement très large, chaque information nous semblait potentiellement intéressante à noter. Au bout de plusieurs semaines, un sentiment de submersion par le volume de données et d'informations collectées s'est alors fait ressentir, nous avons donc décidé de nous éloigner du terrain quelques semaines pendant la période plus calme de fin d'année. Cette mise à distance nous a permis de reprendre nos notes et de les compléter par des impressions à froid, ainsi que des liens que nous avons pu établir par la suite. Ce fut également le moment de clarifier nos intentions, et de recentrer nos objectifs de recherche autour des logiques managériales.

Après cette phase de découverte du terrain, le retour sur la ligne en Février 2018 a été marqué par la combinaison de plusieurs stratégies d'observation. Souhaitant désormais mieux comprendre les logiques managériales qui intégraient l'organisation du travail de

l'équipe, nous avons opté premièrement pour la **stratégie n°2** consistant à observer de façon systématique les réunions organisées au sein de la ligne et notamment celles préconisées par l'Airbus Operating System (voir chapitre 4, section 2.2.). Pour chacune, nous notions les personnes présentes, l'objectif de la réunion, les outils utilisés, les sujets discutés et les informations obtenues à la fin de la réunion. Par cette méthode nous cherchions à mieux comprendre comment la ligne s'adaptait à ces nouveaux formats de travail, et la façon dont les acteurs s'approprièrent le système de management de l'entreprise.

Pour compléter ces éléments, nous avons également opté pour la **stratégie n°3** en suivant des acteurs pendant leur journée de travail, dans les deux équipes et pendant les deux demi-journées de travail (5h-13h et 13h-21h) pour « vivre » le travail réel des équipes. Nous avons suivi deux chefs d'équipe et six compagnons « responsables de zone ». Ces derniers nous ont permis de mieux connaître l'activité de production, mais également les responsabilités induites par ce nouveau rôle. Ce fut également l'occasion de nous faire accepter davantage par l'ensemble des compagnons de la ligne, bien que la présence de quelqu'un qui les « suit » toute la journée peut être difficile à gérer pour certains, comme le montre l'extrait du journal de bord dans la figure 18 ci-dessous.

*Après s'être occupée de la mise à jour de l'équilibrage, [la RDZ] retour sur la ligne de production, je la suis. L'heure de la pause arrive et elle me dit :*

*« RDZ : même pendant la pause tu vas venir ?*

*Chercheur : je voulais juste prendre une bouteille d'eau [...] ça t'opresse que je sois là ? [Sourire]*

*RDZ : Ben oui un peu... c'est bizarre*

*Chercheur : Je comprends, mais tu sais c'est pas pour te contrôler, c'est juste pour comprendre...*

*RDZ : Oui je sais mais même*

*Chercheur : Ok pas de problème, alors je reviendrai juste tout à l'heure pendant la réunion. »*

**Figure 18 - Extrait du journal de bord – Suivi d'un Responsable De Zone (28 Janvier 2018)**



Par ces différentes techniques, nous avons sollicité « l'attention vigilante » du chercheur (Gavard-Perret et al., 2018, pp. 142–143), ce qui nous a permis de capter des moments imprévus particulièrement intéressants pour notre travail parce qu'ils incarnaient la confrontation des deux logiques managériales de standardisation du travail et de responsabilisation des équipes opérationnelles ; situations que nous avons qualifié « d'épreuves institutionnelles ». Pour suivre le dérouler de ces épreuves, nous avons mis en place la stratégie la **stratégie n°4** d'observation, en combinant observations flottantes et entretiens avec les acteurs impliqués. Malgré nos efforts, certaines situations nous ont « échappées » parce que nous n'avons pas pu assister à un événement important ou bien parce que l'on nous bloquait l'accès à certaines informations, des imprévus qui soulignent le caractère incertain de cette stratégie.

La combinaison des quatre stratégies d'observation sur plus de 240h nous a permis d'atteindre un niveau de saturation des données sur les différentes dimensions observées telles que les lieux, acteurs, rôles et enjeux de la ligne A350. Ces quatre stratégies peuvent être qualifiées d'**observations non-participantes** car nous n'étions pas impliqués directement dans l'activité réalisée par la personne observée. En revanche, il ne s'agit pas d'observations passives au sens où le chercheur ne souhaitait pas absolument à « se faire oublier » mais profitait de ces moments privilégiés pour mieux comprendre l'activité réelle de l'acteur ainsi que les contraintes auxquelles il est soumis. L'observation non participante n'empêche pas de parler, ou encore moins de poser des questions au cours des événements observés, ce qui permet de rendre l'observation plus naturelle et de favoriser la relation de confiance avec la personne observée (Gombault, 2005).

Les notes prises au cours des observations ont été reportées dans un **journal de bord** qui se compose de prises de note « à chaud » sur le terrain et de prises de notes « à froid », qui visent à verbaliser les impressions et ressentis du chercheur comme le montre le passage du journal de bord présenté à la fin de ce chapitre (voir chapitre 3, section 4.2.). Ces notes ont été relues principalement durant les périodes de distance par rapport au terrain pour pouvoir les appréhender avec plus de détachement et de réflexivité.

En plus des notes de terrain, un document Word intitulé « réflexions » a accompagné notre parcours de thèse pour noter des références, des citations, des idées sur la méthodologie ou les points de vigilance à adopter ; ce « fourre-tout » retrace l'évolution de notre projet depuis le 8 Décembre 2016 jusqu'au 24 Février 2020.

Ces deux fichiers, les notes d'observations et le tracé de nos réflexions, reprennent les trois thématiques du recueil de données proposé par Groleau (2003) : les notes de terrain liées à la démarche empirique, les notes méthodologiques dans une démarche plus réflexive et les notes analytique qui reprennent les intuitions des premières analyses.

## **2.2. Des entretiens semi-directifs individuels pour capter les interprétations des acteurs**

A partir de notre arrivée sur le terrain en octobre 2017 jusqu'en mai 2019, nous avons réalisé 56 entretiens semi-directifs d'une durée moyenne de 70,5 minutes (voir tableaux 17 et 18 plus bas).

De manière générale, les entretiens permettent de rentrer en discussion avec les acteurs de terrain et d'aider le chercheur dans sa compréhension des réalités organisationnelles perçues par les acteurs. Parmi les différents types d'entretiens, ceux qualifiés de semi-directifs sont réalisés à partir d'un guide d'entretien composé de thématiques générales, qui « sert de point de repère au chercheur et d'aide à la réflexion pour le répondant »

(Hlady Rispal, 2002, p. 126). L'ordre des questions n'est pas figé et l'importance de chaque thématique suit le cours de la discussion : « cette flexibilité de l'entretien semi-directif permet, par la relative liberté laissée au répondant, de mieux appréhender sa logique alors que, dans le même temps, la formalisation du guide favorise des stratégies d'analyse comparative et cumulative entre les répondants » (Gavard-Perret et al., 2018, p. 87).

Pour affiner notre démarche, les entretiens semi-directifs réalisés au fil de notre enquête empirique peuvent se répartir en deux catégories reprises dans le tableau 17 ci-dessous; tout d'abord des entretiens que nous avons appelés « **contextuels** » qui visent à dépeindre une image d'ensemble de la ligne et de ses acteurs, et des entretiens dits « **ciblés** » une fois notre problématique générale établie.

Type d'entretien semi-directif	Entretiens contextuels	Entretiens ciblés	
Période de collecte	Février 2018 – Mai 2018	Octobre 2018 – Mai 2019	
Nombre d'entretiens	16	40	
Personnes interrogées	Membres de la ligne A350	Membres de la ligne A350	Experts liés à des logiques managériales
Objectif	Mieux connaître la ligne et son évolution depuis la forte augmentation des cadences de production en 2015.	Capter leurs perceptions sur les objectifs de l'année, événements particuliers, etc.	Mieux comprendre les missions de l'équipe dans laquelle travaille l'interviewé et la vision du management associée.

**Tableau 17 - Comparaison des deux types d'entretiens semi-directifs utilisés**

En ce qui concerne les **personnes interrogées**, deux types de profils ont été choisis. Pour les entretiens contextuels nous avons interviewé des membres de la ligne A350. Les

personnes des métiers support ont été contactées directement pendant la phase de découverte durant laquelle nous nous trouvions à proximité ; il était ainsi facile lors d'une discussion informelle de proposer l'entretien. Pour les compagnons, les cadences de production ont imposé un mode de choix indirect. Le choix des compagnons a été effectué dans un premier temps avec les chefs d'équipe dans une volonté de rencontrer un échantillon suffisamment varié de la ligne, soit diversifié en termes d'âge, d'ancienneté chez Airbus, sur la ligne afin d'améliorer la qualité des données récoltées (Gavard-Perret et al., 2018, p. 91). Une fois les premiers noms sortis, le chef d'équipe nous a spontanément dit : « *non mais là, t'as que des gentils, il faudrait que t'aille en voir d'autres qui sont un peu moins... à fond dans ce qu'on essaye de faire aujourd'hui. Et puis il y en a aussi qui ne voit pas la différence avec les autres lignes, tu devrais aller les voir aussi* » (Chef d'équipe 1). Toutefois, le contexte de la ligne de production a fait que les profils sélectionnés n'ont pas toujours pu être interrogé et les choix des répondants ont plutôt été faits en fonction des possibilités. Il fallait donc demander chaque jour au chef d'équipe et aux RDZ quel compagnon pouvait être disponible pour un entretien, sans ralentir ou impacter de manière trop contraignante le rythme de production. Cette sélection aléatoire nous a finalement semblé une opportunité intéressante pour nuancer les biais dus au choix des chefs d'équipe. Il faut également noter que pour justifier le temps passé hors production, les compagnons doivent indiquer le temps d'entretien en « aléas », qui permet de justifier des retards de production sur la ligne. En accord avec les chefs d'équipe, nous avons fixé à 40 minimum la durée maximale pour les entretiens des compagnons, afin de ne pas impacter trop fortement leur cadence de travail.

Enfin, le lieu choisi pour les entretiens a varié selon les personnes interrogées. La plupart du temps ils se sont déroulés dans une salle vitrée donnant sur l'*open-space* où se trouvait l'ensemble des métiers supports, des chefs d'équipe et du responsable de ligne. Cet

endroit nous a été proposé pour réaliser les entretiens parce qu'il était le seul lieu fermé disponible près du lieu de travail. N'ayant pas trop le choix, nous avons mis en place plusieurs précautions. Premièrement nous faisons toujours en sorte de faire asseoir la personne dos aux vitres pour qu'elle ne se sente pas trop observée pendant l'entretien, qu'elle ne soit pas distraite par le passage voire qu'elle oublie le regard extérieur. Deuxièmement une petite fiche était collée sur la vitre de la salle pour la réserver, afin de ne pas divulguer les personnes interrogées, nous avons choisi d'indiquer seulement le prénom du chercheur et pas celui de l'interviewé. Enfin, pour éviter une situation trop formelle, nous évitions d'être complètement face à la personne interrogée pour casser le côté « entretien ». Pour l'anecdote, cette salle était munie d'un éclairage qui s'allumait par détection des mouvements, nous nous sommes donc retrouvés plusieurs fois dans le noir avec les personnes interrogées à essayer de s'agiter pour rallumer la salle, bien qu'interrompant un peu la dynamique de l'entretien, cette situation a également permis de remettre du naturel dans l'échange.

En ce qui concerne les entretiens plus ciblés, en plus des membres de la ligne nous avons également interrogé des experts liés à des logiques managériales. Le choix des experts s'est fait au fil des rencontres et par effet « boule de neige » ; soit la personne interrogée avait mentionné un nom durant l'entretien et nous demandions s'il était possible de nous mettre en contact avec, soit nous demandions une fois l'entretien terminé si la personne connaissait quelqu'un qui travaille sur ces thématiques et qui serait disponible. Cette méthode comporte toutefois la limite potentielle de ne rencontrer que des personnes ayant la même vision de l'organisation et de n'avoir ainsi accès qu'à une frange très partielle des perceptions. Toutefois, dès une dizaine d'entretien nous avons constaté que les discours tenus étaient très variés, ce qui a permis d'accéder et de rendre compte de différentes subjectivités dans l'interprétation des situations observées.

ENTRETIENS SEMI-DIRECTIFS CONTEXTUELS							
N°	Poste	Sexe	Age	Ancienneté Airbus	Ancienneté sur le poste	Date	Durée (min)
6	Compagnon 1	H	54	1990	2008	18/04/2018	40
7	Compagnon 2	H	25	2015	2017	18/04/2018	36
1	Chef d'équipe 1	H	36	2001	2014	18/10/2017	65
5	Chef d'équipe 2	H	44	1998	2010	22/02/2018	60
8	Chef d'équipe 3	H	58	1982	2015	20/04/2018	60
15	Responsable ligne 1	H	54	1990	2010	15/05/2018	89
4	Responsable RH ligne 1	F	29	2012	2014	21/02/2018	53
2	Gestionnaire Atelier (GA) 1	H	37	2004	2015	14/02/2018	65
3	Gestionnaire Atelier (GA) 4	H	36	2001	2017	15/02/2018	57
9	Process Time Optimizer (PTO)	F	38	2003	2017	20/04/2018	47
10	Coordinateur de production (CP)	H	27	2016	2016	23/04/2018	56
11	Logistic Operation Specialist (LOS)	H	26	Sous-traitant	2017	23/04/2018	29
12	Préparateur (PREP)	H	36	2005	2013	25/04/2018	47
13	Quality Line Side (QLS)	H	43	2009	2013	25/04/2018	61
14	Shopfloor Technical Support (STS)	H	46	2010	2014	15/05/2018	43
16	Quality Conformance Management (QCM)	F	33	2010	2014	23/05/2018	49
ENTRETIENS SEMI-DIRECTIFS CIBLES							
	Poste	Genre	Age	Ancienneté Airbus	Ancienneté sur le poste	Date	Durée (min)
27	Compagnon 3	H	24	2016	2016	12/02/2019	34
28	Compagnon 4	H	57	1979	2013	12/02/2019	37
29	RDZ 1	H	34	2004	2015	12/02/2019	37
30	RDZ 2	H	28	2011	2011	19/02/2019	37
37	RDZ 3	H	44	2003	2012	12/03/2019	33
44	Chef d'équipe 1	H	36	2001	2014	26/03/2019	44
52	Chef d'équipe 2	H	44	1998	2010	14/05/2019	43
41	Chef d'équipe 4	H	42	1999	2019	21/03/2019	49
39	Responsable ligne 2	H	52	1989	2019	14/03/2019	58
25	Responsable unité 1	H	38	2006	2015	15/11/2018	58
45	Responsable unité 1	H	38	2006	2015	26/03/2019	38
42	Responsable unité 2	H	44	1989	2018	22/03/2019	61
17	Responsable RH ligne 2	H	35	2015	2018	03/10/2018	68
55	Responsable RH ligne 2	H	35	2015	2018	21/05/2019	33
22	Responsable technique de l'unité	H	42	2010	2015	24/10/2018	34
43	Responsable financier de l'unité	H	38	2000	2015	25/03/2019	70
18	Expert espace de discussion	H	52	2002	2017	18/10/2018	58
20	Expert formation managers	F	31	2013	2018	20/10/2018	73
21	Expert digitalisation	H	39	1998	2018	24/10/2018	66
33	Expert "TMS killer" 1	H	37	2003	2018	05/03/2019	28

36	Expert "TMS killer" 2	H	26	2010	2018	12/03/2019	45
35	Expert Lean 1	F	42	2012	2016	12/03/2019	81
38	Expert Lean 2	F	47	2002	2016	13/03/2019	71
19	Expert AOS 1	H	39	2004	2016	18/10/2018	66
23	Expert AOS 2	H	25	2016	2016	07/11/2018	60
24	Expert AOS 3	F	44	2012	2015	13/11/2018	38
46	Expert AOS 3	F	36	2012	2015	04/04/2019	50
51	Expert AOS 4	H	10	2010	2013	10/05/2019	48
53	Expert AOS 5	F	32	2010	2015	14/05/2019	57
56	Expert AOS 6	H	38	2019	2018	24/05/2019	76
26	Expert MTM externe	H	43	EXT	2012	16/01/2019	60
31	Expert MTM interne 1	H	42	2002	2012	21/02/2019	83
47	Expert MTM interne 2	H	37	2005	2018	04/04/2019	58
32	Expert Culture Change	F	35	2011	2018	05/03/2019	63
50	Expert Culture Change	F	35	2011	2018	09/05/2019	15
34	Expert Leadership University 1	H	46	2001	2017	07/03/2019	56
48	Expert Leadership University 2	H	54	2007	2017	05/04/2019	61
54	Expert Leadership University 3	F	44	1998	2017	14/05/2019	54
40	Responsable autre ligne	H	55	1986	2010	18/03/2019	56
49	Responsable autre unité	F	52	1990	2013	14/04/2019	47

**Tableau 18 - Personnes interrogées pour l'ensemble des entretiens semi-directifs**

En ce qui concerne les **thématiques abordées**, le choix diverge également selon l'objectif de l'entretien.

Pour les entretiens contextuels auprès des membres de la ligne A350, le but était de mieux connaître la ligne et son évolution depuis la forte augmentation des cadences de production en 2015. Etant donné le caractère rétrospectif et factuel de ces entretiens, nous nous sommes appuyés sur une approche systématique qui consiste à proposer exactement les mêmes thèmes aux répondants afin de pouvoir recouper leurs réponses et reconstruire ainsi l'historique de la ligne (Gavard-Perret et al., 2018, p. 89) ; la figure 19 ci-après reprend la grille d'entretiens contextuels.

**Démarrage de l'entretien :**

Présentation du cadre de la recherche et de l'objectif général de l'entretien. Présentation des modalités de l'entretien : durée, enregistrement, notes et confidentialité du répondant.

## **Thématiques abordées :**

### **1. Présentation de la personne et de son activité**

Est-ce que tu peux te présenter en m'expliquant comment tu es arrivé chez Airbus, et ton parcours jusqu'au poste que tu occupes aujourd'hui ? Aujourd'hui, en quoi consiste ton travail ? Quelles sont les principales activités ?

### **2. Evolution de la ligne et de l'organisation de l'équipe**

D'après ce que j'ai compris, l'organisation de la ligne a évolué depuis 2015 à peu près, pourrais-tu m'expliquer en quoi consiste cette transformation ? Quels sont pour toi les principaux éléments de cette nouvelle organisation ? Pourrais-tu me citer quelques changements concrets dans le mode d'organisation de la ligne ?

### **3. Evolution des rôles des membres de la ligne A350**

Dans cette nouvelle organisation, comment est-ce que ton rôle a évolué ? As-tu de nouvelles responsabilités ou des activités que tu exerçais et qui ont été transférées à d'autres ? Comment te sens-tu par rapport à ce nouveau rôle ?

**Conclusion de l'entretien :** Est-ce que tu vois d'autres éléments importants que l'on n'aurait pas abordés ensemble sur l'organisation de la ligne ou l'évolution des rôles ? Est-ce que toi tu as des questions par rapport à ce que l'on s'est dit aujourd'hui ?

## **Figure 19 - Grille d'entretiens contextuels destinés aux membres de la ligne A350**

En ce qui concerne les entretiens ciblés, la liste des thématiques abordées durant les entretiens semi-directifs découle à la fois du cadre théorique défini et des phénomènes découverts sur le terrain. Cette fois, l'approche est plus progressive au sens où les thèmes dépendaient des répondants (Gavard-Perret et al., 2018, p. 89), notamment concernant les événements abordés.

La grille d'entretien destinée aux membres de l'équipe se concentrait sur la situation actuelle de la ligne, en s'intéressant par exemple aux objectifs de l'année et aux événements auxquels nous avons assistés durant nos observations. Ces entretiens permettent ainsi de capter les interprétations des acteurs sur des propos ou faits observés ; des informations cohérentes avec notre positionnement épistémologique



interprétativiste ; la figure 20 ci-après reprend la grille d'entretien proposée aux membres de la ligne A350.

**Démarrage de l'entretien :**

Présentation du cadre de la recherche et de l'objectif général de l'entretien. Présentation des modalités de l'entretien : durée, enregistrement, notes et confidentialité du répondant.

**Thématiques abordées :**

**1. Présentation de la personne et de son activité**

Est-ce que tu peux te présenter en m'expliquant comment tu es arrivé chez Airbus, et ton parcours jusqu'au poste que tu occupes aujourd'hui ? Aujourd'hui, en quoi consiste ton travail ? Quelles sont les principales activités ?

**2. Eléments liés à la ligne aujourd'hui**

L'autre jour lorsque [évènement], quelle est ton impression là-dessus ? Pourquoi est-ce que l'autre jour [référence à un évènement] ?

J'ai cru comprendre que l'un des objectifs de la ligne cette année était de [référence à un objectif], c'est bien ça ? Comment faites-vous dans l'équipe pour atteindre cet objectif ? Qu'est ce qui se passe si la ligne atteint/n'atteint pas cet objectif ?

**Conclusion de l'entretien :** Est-ce que tu vois d'autres éléments concernant l'organisation de la ligne que l'on n'aurait pas abordés ensemble ? Est-ce que toi tu as des questions par rapport à ce que l'on s'est dit aujourd'hui ?

**Figure 20 - Grille d'entretiens ciblés destinés aux membres de la ligne A350**

En ce qui concerne les experts, l'objectif de l'entretien est de mieux comprendre les missions de l'équipe dans laquelle travaille le répondant et la vision du management associée, là aussi les thématiques pouvaient évoluer selon les personnes rencontrées ; la figure 21 ci-dessous reprend la grille d'entretien proposée aux experts liés à une logique managériale.

**Démarrage de l'entretien :**

Présentation du cadre de la recherche et de l'objectif général de l'entretien. Présentation des modalités de l'entretien : durée, enregistrement, notes et confidentialité du répondant.

## **Thématiques abordées :**

### **1. Présentation de la personne et de son activité**

Est-ce que tu peux te présenter en m'expliquant comment tu es arrivé chez Airbus, et ton parcours jusqu'au poste que tu occupes aujourd'hui ?

Aujourd'hui, en quoi consiste ton travail ? Quelles sont les principales activités ?

Pourquoi Airbus se lance aujourd'hui dans [le déploiement de l'outil/de la *logique* managériale] ? Qu'est-ce qui fait qu'aujourd'hui il y ait un besoin que des équipes soient dédiées à ces sujets-là ? Comment a évolué [l'outil/l'équipe] depuis sa création ?

### **2. Présentation de l'équipe de travail et de la logique managériale associée**

Donc si j'ai bien compris, la mission de l'équipe aujourd'hui est de ... ?

A qui s'adressent vos idées/vos projets ? Par quels moyens est-ce vous communiquez ? Comment se déroule le déploiement de [l'outil/ de la logique managériale] auprès du [public visé] ?

Est-ce qu'aujourd'hui les différentes choses que vous mettez en place sont incluses d'une manière ou d'une autre dans les objectifs des managers ou des équipes de travail ? Est-ce qu'ils sont évalués par exemple sur leur capacité à... ?

### **3. Lien avec les autres logiques managériales**

Maintenant que l'on a abordé un peu ce que vous faisiez, j'aimerais comprendre comment ça fait échos avec d'autres outils qui existent aussi chez Airbus.

Par exemple, j'ai entendu parler de [autre outil/logique managériale], est-ce qu'il y a des moments où vous travaillez avec l'équipe ... peut-être sur des projets communs ?

Comment est-ce que les équipes arrivent à travailler avec [leurs outils] et [autres outils] ?

**Conclusion de l'entretien :** Est-ce que tu vois d'autres éléments que l'on n'aurait pas abordés ensemble et qui te paraissent importants ? Est-ce que toi tu as des questions par rapport à ce que l'on s'est dit aujourd'hui ?

## **Figure 21 - Grille d'entretiens ciblés destinés aux experts**

Enfin, **nos interventions pendant l'ensemble des entretiens** ont été effectuées en s'appuyant principalement sur trois types de relance selon les circonstances (Combessie, 2010). Premièrement, demander à reformuler la réponse pour inciter à clarifier ou à aller

plus loin dans la réponse avec des phrases comme « *si je comprends bien...* », « *vous voulez dire que...* ». Lorsque les réponses étaient évasives ou très courtes, nous essayions d'approfondir en répétant les derniers mots de la personne interrogée avec des interrogations telles que : « *ah bon ? pas de changements ?* », « *ah oui depuis 2 mois ?* ». Enfin, dans la dernière partie des entretiens, notamment avec les experts, les questions posées les conduisaient souvent à s'exprimer sur la cohérence du système managérial airbusien, sur lequel ils n'avaient parfois pas envie d'être trop explicite. Pour tenter de capter leur interprétation, nous cherchions à engager la personne sur leur ressenti en demandant sur le ton de l'humour : « *vous avez l'air contrarié/satisfait par...* », « *vous n'avez pas l'air convaincu par...* ». Les données collectées grâce aux observations et aux entretiens ont ensuite été recoupées avec les documents internes et externes regroupés.

### **2.3. Recueil de documents internes et externes**

La collecte de document vise un double objectif ; d'un côté, elle permet une reconstitution des événements passés qui ont influencé l'évolution de la ligne, de l'autre elle incarne une dimension factuelle qui permet la comparaison avec les propos des répondants ou bien une base sur laquelle les questionner : « L[l]'avantage du recueil de données écrites est que les documents regroupés ont en principe été rédigés hors du contexte de l'étude. Ils sont donc « objectifs » au regard de la recherche tout en étant représentatifs des intentions et des perceptions des acteurs du passé » (Hlady Rispal, 2002, p. 132).

Au fil de notre recherche, nous avons regroupé deux catégories de documents représentés dans le tableau 19 ci-dessous avec quelques exemples concrets.

<b>Documents internes</b>	<b>Documents officiels publiés par Airbus</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Site officiel d'Airbus</li> <li>• Vidéo « Pierre-Olivier SADOUL, Expert Lean Manufacturing, AIRBUS » publiée en 2009</li> <li>• « Vers le management de la connaissance et la formation à distance » daté du 13/04/2015</li> </ul>
	<b>Documents liés à la ligne</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documents concernant les acteurs de la ligne de production A350 (agenda planifié, routines, tuteurs, organigramme)</li> <li>• Objectifs prioritaires de la ligne A350</li> </ul>
	<b>Documents liés aux logiques managériales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dépliant sur la formation « First Line Induction » consacré au profil de manager de proximité</li> <li>• Kits de formation créés par la Leadership University</li> <li>• AOS Handbook, AOS pour les nuls, grille d'évaluation AOS</li> </ul>
	<b>Photos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Photos de la ligne de production</li> <li>• Photos de l'équilibrage à différents moments de l'année</li> <li>• Photos des outils liés à la réunion SQCDP</li> <li>• Photos des tracts syndicaux</li> </ul>
<b>Documents externes</b>	<b>Documents liés à l'industrie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Site officiel du GIFAS</li> <li>• Etude « Industrie aéronautique et spatiale » (Xerfi, Juin 2019)</li> <li>• Articles de presse (Challenges, Usine Aéro, La Tribune, Le Monde, The Conversation...)</li> </ul>
	<b>Documents liés à Airbus</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Articles de presse (L'Express, Le Figaro, Les Echos, l'OBS, Capital...)</li> <li>• Etude « Airbus Group » (Xerfi, Janvier 2018, Novembre 2018)</li> </ul>
	<b>Documents liés à la ligne</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Articles de presse (Santé &amp; travail, Le Point...)</li> </ul>

**Tableau 19 – Types de données secondaires recueillies**

Tout d'abord des **documents internes** à l'organisation liés à la ligne de production, aux événements institutionnels et aux outils proposés par les experts et incarnant les logiques managériales. En plus des documents à proprement parler et grâce à la relation de confiance que nous avons construite avec les chefs d'équipe, il nous était possible de nous balader librement sur la ligne de production et de prendre des photos de l'ensemble des documents présents dans l'espace de réunion ; ainsi, nous avons pu photographier les

annonces faites par la hiérarchie sur les objectifs de l'année, l'évolution des outils de management visuels qui étaient affichés, etc. Malheureusement, nous n'avons pas réussi à collecter de documents liés aux pratiques RH de la ligne qui nous auraient permis d'aborder davantage la question de l'emploi, une partie de l'explication est liée à la relation distante avec certains acteurs du terrain comme nous l'évoquerons dans la quatrième partie (voir section 4.3.).

Ensuite, des **documents externes** telles que des études stratégiques sur l'entreprise ou encore des articles académiques ou de la presse professionnelle qui nous ont permis de présenter au chapitre 4 une narration multi-niveau de notre terrain à la fois sur les enjeux de l'industrie de l'aviation commerciale, de l'entreprise Airbus et de la ligne A350.

<b>Types de données</b>	<b>Méthodes de récolte</b>	<b>Phases de récolte</b>	<b>Volume de données</b>
<b>Données primaires</b>	<b>Observations</b>	Phase extérieure au terrain	5 heures
		Phase de terrain	236 heures
	<b>Entretiens</b>	Entretiens exploratoires	12 entretiens
		Entretiens semi-directifs contextuels	16 entretiens
		Entretiens semi-directifs ciblés	40 entretiens
<b>Données secondaires</b>	<b>Documents internes</b>		104 000 Ko
	<b>Documents externes</b>		66000 Ko

**Tableau 20 - Résumé des données primaires et secondaires collectées**

Pour résumer cette deuxième partie, le tableau 20 ci-dessus reprend l'ensemble des données collectées selon les méthodes employées.

### 3. Méthode d'analyse des données

Afin de répondre aux enjeux de validité interne de notre recherche, nous souhaitons retracer ici de façon transparente les différentes étapes d'analyse de nos données. Comme le montre la figure 22 ci-dessous, notre démarche analytique a démarré en amont de la formulation définitive de notre problématique, en accord avec l'approche abductive que nous avons menée (voir section 1.2., figure 12).



Figure 22 - Chronologie des différentes étapes d'analyse des données

Cette troisième partie s'articule en trois sections. Nous décrivons dans un premier temps le processus d'analyse des données contextuelles qui a conduit à l'élaboration d'un récit chronologique de la ligne de production, et ainsi à la réorientation de notre problématique (3.1.). Nous verrons ensuite le processus d'analyse mené sur l'ensemble des données primaires collectées (3.2.). Enfin, nous résumerons de manière explicite les enjeux de validité interne et externe de notre travail de recherche (3.3.).

### **3.1. Du récit chronologique de la ligne A350 à la définition de notre problématique**

De façon cohérente avec notre approche abductive, la phase empirique de notre travail a démarré en s'appuyant sur un questionnement général portant sur l'évolution du rôle du manager de proximité (voir section 1.2., figure 12). Notre objectif premier a été de retracer un **récit chronologique rétrospectif de l'évolution de l'organisation du travail de la ligne A350 depuis sa montée en cadence de 2015**. Cette première étape constitue selon nous un point de départ essentiel pour l'analyse des données, parce qu'elle permet de dépeindre une vision globale de notre terrain de recherche (Abdallah & Langley, 2014; Balogun & Johnson, 2004). C'est grâce à ce récit que nous avons ainsi pu produire une « description dense » (Geertz, 1998) permettant de répondre à un triple objectif. Tout d'abord, identifier les différents défis que l'équipe a dû affronter à travers les enjeux perçus comme cruciaux par les différentes personnes interrogées au cours des 16 entretiens semi-directifs contextuels. Ensuite, comprendre comment les deux logiques managériales, la standardisation du travail et la responsabilisation des équipes opérationnelles, ont émergé. Cette étape nous a ainsi permis de mettre en évidence comment la complexité organisationnelle se manifestait au cours de l'activité de travail de la ligne, et quelles en étaient les conséquences.

Comme le souligne Journé (2005, p.79-80), ce récit présenté au chapitre 4 peut être considéré comme un premier résultat : « M[*m*]algré leur caractère essentiellement descriptif, les récits constituent – en tant que tels – un premier résultat valorisable de la recherche. Ils correspondent à ce que l'ethnographie définit comme les « résultats de premier niveau » de la recherche. Ils servent de base à la construction théorique ultérieure ». En effet, c'est en élaborant cette narration que nous avons saisi plus finement

les enjeux stratégiques d'articulation entre les deux logiques managériales, exprimés par les acteurs. Cette mise en lumière du terrain nous a permis de définir la problématique de recherche, ainsi que les deux questions de recherche suivantes.

**Comment les acteurs gèrent-ils les différentes dynamiques managériales auxquelles ils doivent faire face ?**

**QR1. Par quelles pratiques sociomatérielles les acteurs gèrent-ils la complexité institutionnelle à laquelle ils doivent faire face?**

**QR2. Comment ces pratiques sociomatérielles influencent-elles en retour la complexité institutionnelle?**

Ces questionnements traduisent notre volonté d'étudier la relation mutuelle entre la complexité institutionnelle de l'organisation du travail et les pratiques sociomatérielles d'ajustements des acteurs (voir la schématisation de notre projet de recherche en conclusion de notre chapitre 2, figure 11). Plus concrètement, cet objet de recherche nous pousse à adopter comme unité d'analyse ce que nous avons appelé des « épreuves institutionnelles », comme nous l'avons indiqué précédemment (voir section 1.3.). La prochaine section vise à décrire les méthodes d'analyse déployées dans chacune des étapes de notre analyse.

### **3.2. Une analyse avec un double objectif**

De manière générale, notre processus analytique s'inspire des travaux de Gioia, Corley et Hamilton (2013) qui proposent une combinaison des deux grandes approches de l'analyse des données qualitatives : d'un côté les procédés émergents de la théorie enracinée (Strauss & Corbin, 1990); de l'autre, les analyses thématiques formulées à priori (Huberman & Miles, 1991). Notre processus s'établit alors en trois étapes : un



codage ouvert conduisant à identifier des codes de 1<sup>er</sup> ordre, puis un regroupement de ces codes émergents pour terminer par un codage thématique permettant d'obtenir des codes de 2<sup>nd</sup> ordre.

Le **codage ouvert**, s'inspire des méthodes de la théorie enracinée (Strauss & Corbin, 1990) et propose de faire émerger des thématiques à partir des données, sans imposer de cadrage théorique. De ce fait, cette première étape conduit souvent à un grand nombre de codes, comme le confirment Gioia et al. (2013, p. 20): « D[d]ans cette analyse de premier ordre, qui tente de respecter fidèlement les termes des informateurs, nous ne tentons pas de distiller des catégories, de sorte que le nombre de catégories a tendance à exploser au début d'une étude. Il pourrait facilement y avoir 50 à 100 catégories de premier ordre qui ressortent des 10 premiers entretiens ». En ce qui concerne notre travail de recherche, plus de 286 codes de 1<sup>er</sup> ordre ont émergé de ce codage ouvert, fondés sur 56 entretiens.

Afin de rendre plus lisible le matériau, la seconde étape consiste à **regrouper ces différents codes de 1<sup>er</sup> ordre en thématiques plus générales**. Cette opération a été facilitée par l'utilisation du logiciel de traitement de données « Nvivo 12 » qui permet de créer des relations entre les codes établis. Ainsi, plusieurs codes de 1<sup>er</sup> ordre ont pu être rattachés à un code « parent » comme le montre la figure 23 ci-dessous.

Noeuds					
Nom	Sources	Références	Créé le		
MTM	5	8	22/10/2019	Code « parent » de 1 <sup>er</sup> ordre	
MTM - assessment AOS	3	5	28/11/2019	Codes « enfants » de 1 <sup>er</sup> ordre	
MTM - chiffrage opérations (Noeuds)	2	6	01/12/2019		
MTM - conséquences	1	1	22/10/2019		
MTM - conséquences ligne 350	1	2	09/12/2019		
MTM - delta STV	2	5	28/11/2019		
MTM - déploiement	4	16	28/11/2019		
MTM - déploiement ligne 350	3	5	01/12/2019		
MTM - difficultés	1	1	01/12/2019		
MTM - équilibrage	2	3	22/10/2019		
MTM - évolution	1	2	01/12/2019		
MTM - formations experts	1	1	28/11/2019		
MTM - Lean - AOS	1	1	28/11/2019		
MTM - motivation	5	21	22/10/2019		
MTM - objectifs	2	2	28/11/2019		
MTM - perception compagnons	4	5	22/10/2019		
MTM - perceptions	1	1	28/11/2019		
MTM - red space	1	1	10/12/2019		
MTM - VA NVA	1	2	28/11/2019		

Figure 23 – Exemple de regroupements thématiques des codes de 1<sup>er</sup> ordre pour l’outil « MTM »

Une fois le regroupement des codes de 1<sup>er</sup> ordre terminé, la dernière étape consiste à effectuer un **second regroupement sur la base de concepts issus des littératures mobilisées**, en l’occurrence les logiques institutionnelles. Par cette approche de conceptualisation progressive, nous avons cherché à contourner le risque de circularité de l’analyse qui consiste à « ne voir dans le matériau empirique que ce qui confirme une théorie » (Dumez, 2016, p. 17), puisque nous avons par exemple reconstruit chacune des logiques à partir des données empiriques.

Ce processus analytique a été appliqué à notre unité d’analyse que sont les épreuves institutionnelles. Les prochaines sous-sections présentent de façon plus détaillée l’analyse des deux composantes de ces dernières (voir section 1.3., figure 16), c’est-à-dire

la complexité institutionnelle de la ligne de production A350 (3.2.1.), et les pratiques sociomatérielles d'ajustement de cette complexité (3.2.2.).

### ***3.2.1. Analyse des logiques et de la complexité institutionnelle***

Afin d'analyser individuellement chacune des deux logiques managériales, nous nous sommes appuyés sur la grille d'analyse proposée par Thornton (2004) composée de neuf critères (voir Chapitre 1, section 1.1.1.) : la métaphore décrivant l'essence de la société, les sources de légitimité, d'autorité et d'identité, les normes d'appartenance à cette institution, le critère qui permet d'évaluer les personnes (*basis of attention*), la stratégie à développer pour être reconnu dans cette institution (*basis of strategy*), le mécanisme de contrôle informel et le système économique de référence.

Bien que ces caractéristiques nous semblent particulièrement riches pour analyser des logiques institutionnelles, nous avons choisi de simplifier la grille d'analyse en sélectionnant et regroupant certains critères, représentés dans le tableau 21 ci-dessous, permettant d'avoir une compréhension suffisamment précise de la nature des logiques.

De plus, étant donné que notre travail vise à étudier l'impact des logiques sur l'activité de travail des acteurs, nous avons pensé qu'il était pertinent d'inclure la dimension sociomatérielle des logiques, en accord également avec les développements récents de notre cadre théorique (voir chapitre 2, section 3.2.). Nous proposons ainsi un troisième critère intitulé « équipement sociomatériel », qui regroupe les entités animées et inanimées permettant aux logiques de s'incarner et d'être visibles dans l'activité de travail.

<b>Critères d'analyse des logiques managériales</b>	<b>Lien avec les caractéristiques des logiques institutionnelles (Thornton, 2004)</b>	<b>Exemples de verbatims</b>
<b>Principes fondateurs de la vision du travail</b>	. Métaphore de référence . Système économique	« une équipe responsabilisante c'est ... » « la standardisation permet d'atteindre la performance par... »
<b>Critères d'évaluation</b>	. Source de légitimité . Source de contrôle informel . Stratégie à développer pour être reconnu	« le référentiel de l'évaluation AOS s'appuie sur tels critères » « une équipe responsabilisante doit savoir ... »
<b>Equipement sociomatériel</b>		« l'AOS se compose d'un ensemble d'outils et de briques » « l'équipe de la Leadership University propose des formations ... »

**Tableau 21 – Elaboration des codes de 2<sup>nd</sup> ordre pour les logiques managériales**

Une fois ces codes de 2<sup>nd</sup> ordre établis, nous avons effectué des liens avec les codes parents de 1<sup>er</sup> ordre, comme le montrent les figures 24 et 25 ci-dessous pour chacune des logiques managériales.

Comme le lecteur pourra le constater au chapitre 5 des résultats empiriques, ce codage des logiques managériales a eu deux fonctions principales. Il a tout d'abord permis de mieux caractériser chacune des deux logiques, et ainsi leurs points de similitude et d'opposition, afin de déterminer la nature de la complexité institutionnelle de l'organisation du travail de la ligne de production A350. Il a également été utilisé pour identifier les logiques incarnées par les outils de gestion étudiés dans chacune des épreuves institutionnelles présentées.

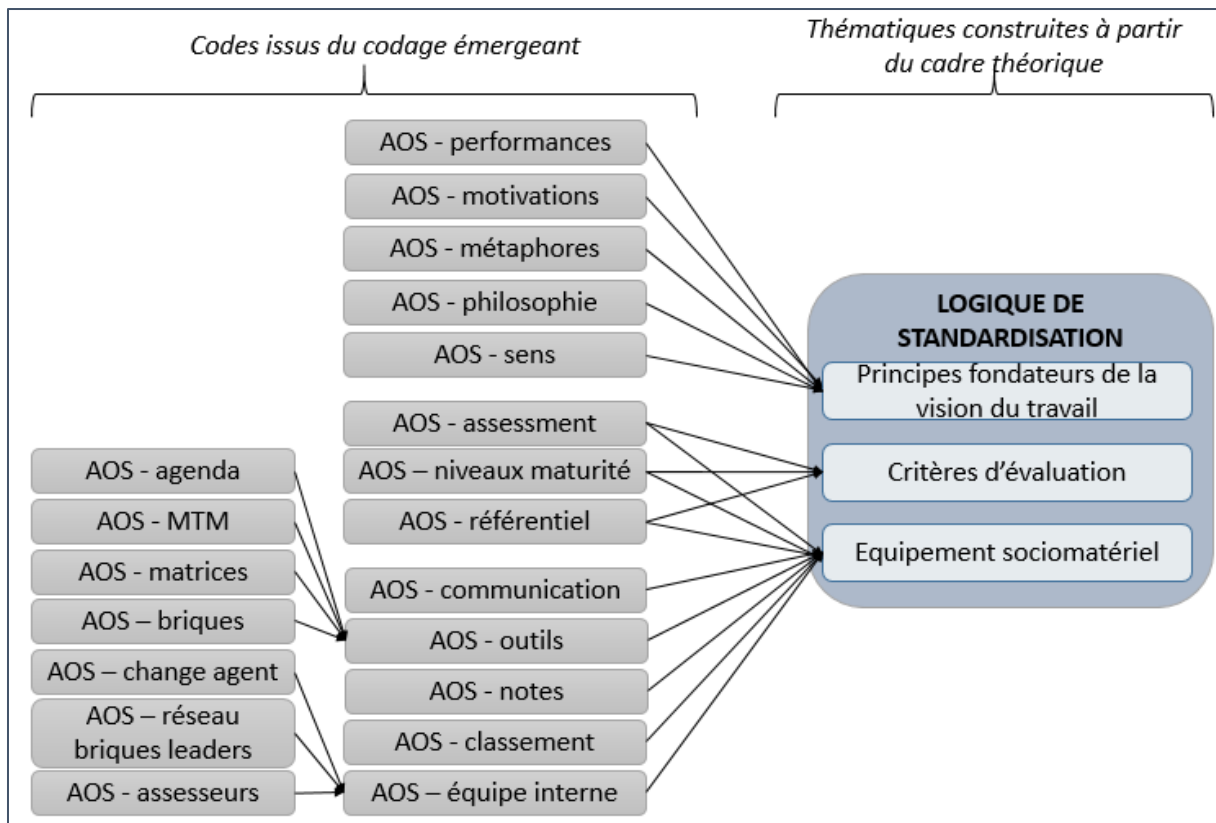


Figure 24 – Regroupement des codes de 1<sup>er</sup> ordre en codes de 2<sup>nd</sup> ordre pour la logique de standardisation

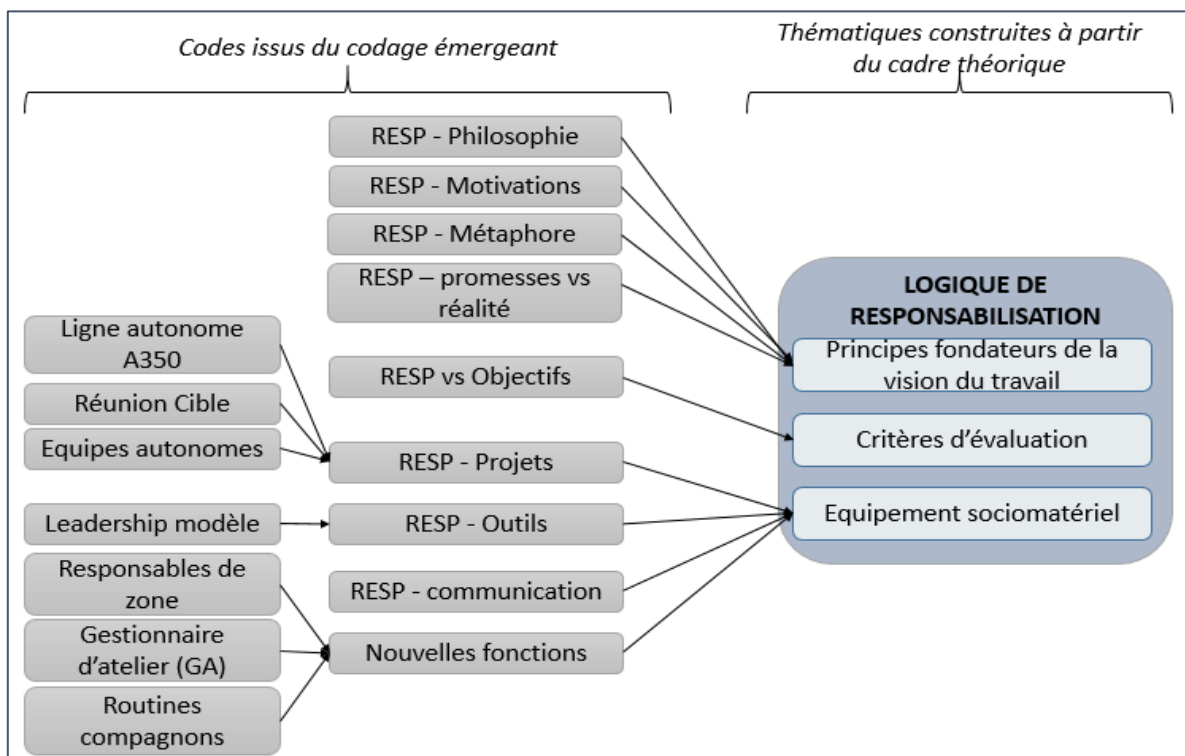


Figure 25 - Regroupement des codes de 1<sup>er</sup> ordre en codes de 2<sup>nd</sup> ordre pour la logique de responsabilisation

### 3.2.2. Analyse des pratiques sociomatérielles d'ajustement

En ce qui concerne les pratiques sociomatérielles d'ajustement, l'objectif de l'analyse consiste à saisir l'ensemble des comportements qui impactent les logiques institutionnelles incarnées par les outils de gestion mobilisés dans l'activité de travail. Afin de construire les codes de 2<sup>nd</sup> ordre, nous nous sommes basés sur les différentes stratégies de gestion de la complexité institutionnelle identifiées dans la littérature par Pache et Santos (2013a) (voir Chapitre 2, section 2.3.) : ignorer une dynamique, se conformer à une dynamique, défier une dynamique, segmenter les dynamiques et combiner les dynamiques. Il se trouve que nous avons retrouvé ces cinq stratégies dans nos données, en apportant des éléments de précision quant à la segmentation des logiques.

Pour traiter l'impact sur la complexité institutionnelle, nous avons choisi de nous appuyer sur l'élaboration des trois sous-thématiques mis en lumière par Cloutier et Langley (2013) (voir chapitre 2, section 1.2.) : élimination de la complexité, maintien de la complexité et arrangements locaux. La figure 26 ci-dessus présente l'ensemble des codes de 2<sup>nd</sup> ordre.

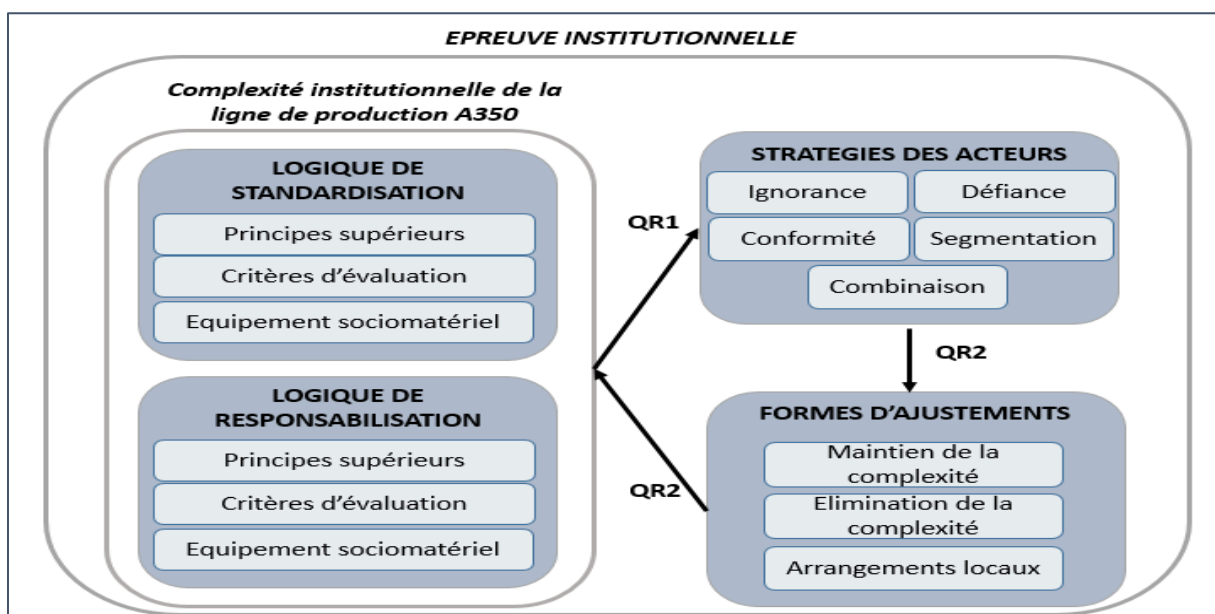


Figure 26 – Schématisation des codes de 2<sup>nd</sup> ordre

### 3.2.3. Sélection des épreuves institutionnelles

Pour la narration de nos résultats empiriques au chapitre suivant, nous avons choisi de présenter quatre épreuves institutionnelles, sélectionnées parmi nos données. Ce format nous permet de rendre compte, grâce à la contextualisation de ces épreuves, de la relation récursive entre logiques et action. Dans cette troisième sous-section, nous présenterons le processus de sélection de ces épreuves, représenté dans la figure 27 ci-dessous.

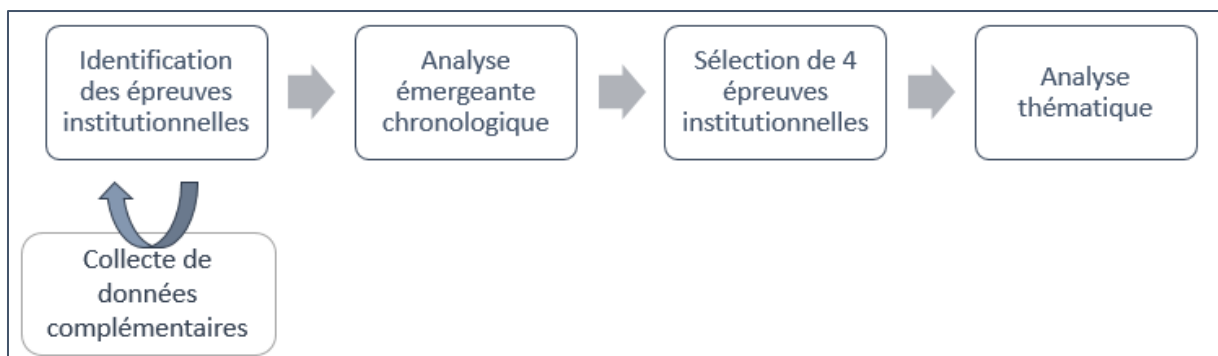


Figure 27 – Identification, sélection et analyse des épreuves institutionnelles

L'**identification des épreuves institutionnelles** s'est déroulée lors de l'étape 6 de notre cheminement de thèse (voir section 1.2., figure 12), c'est-à-dire dans la dernière phase de collecte de donnée. Pour les identifier, nous avons commencé par chercher au sein de nos données primaires, des situations de rencontre entre les deux logiques managériales. Parmi la douzaine de « rencontres » (voir annexe 2), certaines rendaient compte d'un ajustement quasi instantané de la confrontation comme le montre l'exemple de l'outil kanban présenté au début du chapitre 5 (voir section 1.2., figure 57), d'autres en revanche se composaient de plusieurs épisodes dans le temps. Nous avons profité de notre présence sur le terrain pour compléter notre récolte de données sur la base d'observations et d'entretiens avec les participants de ces épreuves. Toutes les épreuves identifiées ont été

dans un premier temps **analysées de manière chronologique** comme le montre l'annexe 2.

Le **processus de sélection** parmi cette douzaine d'épreuves institutionnelles s'est fait en deux étapes. Dans un premier temps, nous avons sélectionné celles pour lesquelles les matériaux récoltés étaient suffisamment riches pour en comprendre pleinement les enjeux. Autrement dit, nous devons disposer de plusieurs observations étalées dans le temps, avoir pu échanger avec les participants et avoir observé des répercussions concrètes des stratégies déployées. Sur cette base, nous avons identifié quatre épreuves institutionnelles pour leur caractère représentatif qui se justifie sur trois dimensions. Tout d'abord, ces épreuves sont liées à des outils de gestion qui équipent chacune des logiques managériales. Ensuite, la confrontation observée lors de chaque épreuve institutionnelle fait émerger une forme de complexité institutionnelle distincte. Enfin, les participants et les stratégies mobilisées par les acteurs sont également différents selon les contextes (QR1), et induisent alors une répercussion particulière sur la complexité institutionnelle (QR2).

Une fois ces quatre épreuves institutionnelles sélectionnées, nous avons mené une **analyse thématique à la lumière de notre cadrage théorique**. Premièrement, nous avons analysé les différentes dimensions de l'outil de gestion à partir de la grille d'analyse proposée au chapitre 2 (voir section 3.3.) ; cette première étape a permis de comprendre quelle(s) était(en)t la ou les logiques représentée(s) dans l'outil de gestion. Ensuite, nous avons analysé les stratégies des acteurs en partant de celles proposées par Pache et Santos (2013) : ignorance, conformité, défiance, segmentation et combinaison (voir chapitre 2, section 2.3.); avec la particularité d'apporter un éclairage sociomatériel à ces stratégies comme nous le montrerons au chapitre 5. Enfin, nous avons



analysé la nature de la complexité institutionnelle en amont et en aval de ces stratégies pour en étudier les modifications. Ce tryptique - complexité institutionnelle liée à l'outil, confrontation des acteurs et impact sur la complexité institutionnelle - sera repris pour les quatre épreuves institutionnelles analysées au chapitre 5. La prochaine section aborde les questions de validité de notre travail de recherche, en reprenant les différents éléments évoqués dans ce chapitre.

### 3.3. Justification de la validité interne et externe de nos résultats

Contrairement aux approches quantitatives, les démarches qualitatives reposent sur des critères de qualité liés au processus de recherche, plutôt qu'aux résultats (Avenier & Thomas, 2012, p. 17). Ainsi, afin de prouver les précautions prises au cours de notre processus de recherche, nous avons tenu à nous appuyer sur des critères de validité proposés par Lincoln et Guba (1985), représentés dans le tableau 22 ci-dessous, qui font aujourd'hui référence en recherche qualitative.

<b>Crédibilité</b>	<b>Sélection des personnes interrogées</b>	Deux types de profils : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Membres de la ligne de production (toute la ligne hiérarchique et métiers support)</li> <li>• « Experts » associés à chacune des logiques managériales</li> </ul>
	<b>Engagement prolongé sur le terrain de recherche</b>	18 mois d'observations répartis sur plusieurs période (section 2, voir figure 17)
	<b>Triangulation des données</b>	Trois sources de données : 240h d'observations, 56 entretiens semi-directifs et 170000 Ko de données secondaires internes et externes.
	<b>Echanges avec les pairs</b>	Participation à un atelier doctorale lors de la conférence AIMS 2017, à divers workshops doctorants, séminaires de laboratoire et de l'école doctorale qui ont suscité des échanges.

<b>Rigueur</b>	<b>Distinction explicite des codes de 1<sup>er</sup> et 2<sup>nd</sup> ordre</b>	Explication du processus d'analyse des données en trois temps (section 3.2.) : codes de 1 <sup>er</sup> ordre, regroupement en codes parents de 1 <sup>er</sup> ordre, codes de 2 <sup>nd</sup> ordre.
	<b>Gestion méticuleuse des données, notes et retranscriptions</b>	Tous les entretiens ont été retranscrits, suivi de nos observations et réflexions inscrits dans notre journal de bord.
<b>Fiabilité</b>	<b>Choix de l'échantillonnage</b>	Choix de la ligne de production étudiée en fonction de sa taille, son évolution et l'acceptation de l'équipe vis-à-vis du projet de recherche.
	<b>Confidentialité des interrogés</b>	Confidentialité de la ligne de production, ainsi que de l'ensemble des personnes interrogées, seule la fonction est mentionnée.
	<b>Vérification du processus de collecte et d'analyse des données</b>	Ajustement des méthodologies employées après échanges avec nos pairs, lors de séminaires ou ateliers.
<b>Transférabilité</b>	<b>Description dense du contexte organisationnel</b>	Au chapitre 4, présentation des enjeux stratégiques de l'industrie aéronautiques des décisions actuelles prises par Airbus et des implications concrètes pour la ligne de production. Narration de l'évolution de la ligne depuis sa montée en cadences en 2015.

**Tableau 22 – Critères de validités d'une recherche qualitative**

Bien que les diverses modalités de recherche résumées dans le tableau 22 ci-dessus attestent de la cohérence interne de notre recherche, nous précisons que l'objectif n'est pas ici d'assurer une généralisation probabiliste de nos résultats, comme cela pourrait être le cas dans des recherches quantitatives ; **notre visée consiste en revanche à monter en généralité au chapitre 6 les résultats empiriques présentés au chapitre 5, afin de souligner que ces derniers peuvent conduire à l'élaboration d'un modèle**

**explicatif susceptible de s'appliquer à d'autres organisations post-bureaucratiques.**

Aussi, la validité externe de nos résultats a pu être testée à plusieurs étapes de notre recherche auprès de notre terrain d'observation. En effet, trois réunions d'avancement du projet de recherche ont été organisées chez Airbus Nantes comme le montre le tableau 23 suivant, afin de vérifier si les réflexions menées faisaient échos aux réalités vécues par les professionnels. Si la première réunion a principalement consisté à fixer le périmètre de recherche, les deux suivantes se sont davantage portées sur les réflexions menées et les orientations de nos travaux de recherche.

<b>Date de la réunion</b>	<b>Participants</b>	<b>Objectifs</b>
18/12/2017	Responsable technique du site de Nantes (parrain) Chef d'équipe A350 Directeurs de thèse Doctorante	Présentation par la doctorante des réflexions sur les nouvelles pratiques managériale et l'évolution du rôle du manager Discussion sur la faisabilité du projet de recherche (périmètre, nombre d'entretien, accès au site, etc.)
15/05/2018	Responsable technique du site de Nantes (parrain) Responsable RH de l'unité Experte Lean Doctorante	Présentation par le responsable technique du site des attentes et besoins d'Airbus sur les sujets des nouvelles pratiques managériales Présentation par la doctorante des premiers constats concernant la coexistence des deux logiques managériales sur la ligne Passation des responsabilités de mon tutorat au responsable RH de l'unité
09/01/2019	Chef d'équipe A350 Responsable RH de l'unité (parrain) Experte Lean Directeurs de thèse Doctorante	Présentation par la doctorante des conséquences de la complexité institutionnelle de la ligne sur des épreuves institutionnelles particulières Discussion autour de recommandations potentielles

**Tableau 23 – Réunions d'avancement organisées avec le terrain de recherche**

La prochaine section aborde une dimension plus personnelle de notre expérience empirique, celle de la position du chercheur vis-à-vis de son terrain. Cette dernière section du chapitre méthodologique est l'opportunité d'évoquer les moments de difficultés, de doute, mais également d'encouragement qui ont ponctué notre parcours.

#### **4. Positionnement du chercheur face à son terrain**

La recherche de notre terrain empirique a commencé assez rapidement, au bout de 6 mois de thèse, en ciblant des entreprises concernées par la mise en place de nouvelles pratiques managériales.

Une première tentative a été lancée auprès d'un des partenaires de la chaire Innovations Managériales qui procédait à la mise en place de son projet d'entreprise visant notamment à renouveler sa vision du management. Le projet avait alors pour objectif l'analyse du rôle des managers de proximité dans cette transformation à travers la comparaison de plusieurs unités. Malheureusement, après une trentaine d'entretiens et plusieurs journées d'observations, certains événements nous ont obligé à quitter le terrain sans avoir pu appliquer la démarche compréhensive souhaitée. Cette première tentative nous a toutefois guidé dans la réflexion de notre sujet et a permis la rédaction d'une étude de cas pédagogique et de deux communications scientifiques présentées à deux conférences internationales.

La prise de contact avec Airbus s'est fait de manière opportune le 15 Mars 2017 lors d'un colloque organisé par l'école doctorale intitulé « La Recherche & l'Entreprise ». Cet événement abordait notamment la thématique de l'innovation et l'un des intervenants a témoigné de la mise en place d'équipes responsabilisantes sur le site d'Airbus Nantes, qui s'étaient concrétisées notamment par la réduction d'échelons hiérarchiques et de plusieurs transformations dans l'organisation du travail. Intrigués, nous avons saisi cette opportunité pour nous présenter à la fin du colloque et lui parler de notre intérêt pour cette thématique, en lui proposant de lui envoyer une description détaillée de ce que pourrait être un projet de thèse auprès de ses équipes. Plusieurs semaines après, nous étions reçus par cette personne et la directrice des ressources humaines du site pour

échanger de vive voix sur nos attentes respectives, et c'est ainsi que nous avons pu collaborer avec Airbus tout au long de ces deux années.

Dans cette quatrième partie, nous aborderons la relation de travail, mais également les ressentis personnels qui ont accompagnés cette démarche empirique. La première section sera dédiée aux éléments factuels et la construction de la relation de confiance mutuelle que nous avons cherché à établir auprès de notre terrain (4.1.). La seconde partie évoque les difficultés rencontrées en tant que jeune chercheur dans le positionnement à adopter auprès de son terrain (4.2.).

#### **4.1. Construction d'une relation de confiance avec le terrain**

Dès le départ, notre parrain qui était à l'époque responsable de l'innovation sur les sites Airbus de Nantes et Saint Nazaire a montré un fort intérêt pour notre projet de thèse et s'est volontairement proposé comme « tuteur ». Une grande confiance s'est instaurée entre nous, il nous a invité à de nombreux événements institutionnels comme le séminaire de rentrée à Noirmoutier où des séances collectives de yoga du rire n'ont pu que conforter cette complicité amicale, ainsi qu'à des événements plus personnels comme son pot de départ qui a eu lieu quelques semaines après mon arrivée comme nous le verrons plus tard.

Afin de cibler notre échantillon de recherche, notre parrain nous a rapidement fait connaître plusieurs chefs d'équipe susceptibles d'être intéressés par notre projet, dont trois avec lesquels nous avons réalisé des entretiens. Deux ont semblé correspondre à nos critères (voir section 1.3.), mais l'un des deux a rapidement coupé contact, ce qui nous a conduit à nous concentrer sur l'équipe A350.

Pour éviter de laisser échapper ce terrain, nous avons rapidement souhaité instaurer un protocole de recherche pour fixer des étapes d'avancement et un cadre avec l'institution. Il a alors été décidé avec mes directeurs de thèse, mon parrain et les chefs d'équipe de l'A350 de se rencontrer tous les six mois afin de discuter ensemble de l'évolution du sujet et des premières analyses (voir les rencontres avec le terrain, section 3.3., tableau 23).

Malgré cette tentative de cadrer la démarche de recherche, notre statut est toujours resté flou pour plusieurs raisons. Premièrement, malgré nos demandes nous n'avons jamais réussi à obtenir un badge d'entrée ou bien une adresse mail Airbus pour des raisons de sécurité. Ces éléments techniques qui peuvent sembler des détails faisaient de nous un « *outsider* » notamment parce que nous devions faire autoriser notre entrée sur le site par un airbusien, ou parce que sans adresse mail nous ne figurions pas dans l'annuaire, un élément qui a freiné plusieurs personnes pour nous envoyer directement des documents via e-mail, les clé usb externes étant prohibées. De plus, le fait d'avoir une adresse mail interne nous aurait donné accès au « hub » de l'entreprise qui correspond à une plateforme sur laquelle s'échangent des informations et se constituent des communautés de pratiques, notamment sur notre thématique de thèse mais nous n'avons jamais pu y avoir accès directement, seules quelques informations ont été glanées lors des entretiens. De plus, aucun contrat ou engagement n'a été signé avec Airbus, ce qui a créé une certaine incertitude sur l'accès au terrain car notre présence ne dépendait plus que de leur volonté ce qui nous a incité à ne pas trop insister pour obtenir certains documents, de peur de perdre le contact. Enfin, l'étape la plus décisive a été le départ de mon parrain sur Toulouse pour une évolution professionnelle. Lors de son départ, il a cherché à trouver un remplaçant dans ce rôle de tuteur, mais ce dernier s'est empressé lors de la première réunion d'avancement de passer cette responsabilité à une troisième personne : le responsable RH de l'unité dans laquelle se trouvait la ligne A350. Bien que cette personne

était très intéressé par notre travail et menait lui-même des projets sur des thématiques similaires, il était peu disponible et malgré nos relances nous n'avons jamais reçu les différents documents que les personnes interrogées lui avaient envoyés pour nous les transférer.

Fort heureusement, ce détachement de l'institution a été largement compensé par la relation de confiance que nous avons pu tisser avec les chefs d'équipe de la ligne A350. Dès notre arrivée en 2017, ces derniers ont pris très au sérieux notre démarche et nous ont accordé un accès quasiment illimité au terrain, une opportunité exceptionnelle et sans laquelle ce travail n'aurait pu aboutir et pour cela nous les en remercions sincèrement. Nous nous sommes ainsi rapidement entendu sur les personnes qu'il était important pour nous d'interviewer et sur les modalités pratiques des entretiens afin d'impacter le moins possible l'organisation de la production (voir section 2.2.). Nous avons senti un réel soutien de leur part, dans leur volonté de nous présenter à l'ensemble de l'équipe et de nous faire participer à l'ensemble des réunions quel que soient les sujets abordés. C'est donc assez naturellement que nous nous sommes installés dans les premières semaines près de leur bureau dans l'*open-space*, avant de remarquer que cela pouvait connoter notre présence et l'associer trop fortement à la hiérarchie.

Notre présence auprès de la ligne A350, à raison de plusieurs journées par semaine selon nos disponibilités, nous a semblé être acceptée par l'ensemble de l'équipe qui a pu voir que nous n'étions pas simplement de passage, mais que nous accordions un intérêt sincère au travail de chacun et aux problématiques rencontrées. Cette présence longue et régulière nous a permis de nous intégrer à leurs routines, à tel point que certains membres nous proposaient de les rejoindre en pause et nous disaient en rigolant : « *à force, tu vas te faire embaucher* ». Malgré cette ambiance très bienveillante, certaines



personnes ont montré de la méfiance vis-à-vis de notre présence ou concernant notre sujet, en nous questionnant sur notre présence de façon répétée ou en oubliant de nous inviter à certaines réunions malgré notre demande, comme le montre l'extrait du journal de bord dans la figure 28 ci-dessous.

*Contexte : J'ai demandé lors de l'entretien avec la personne concernée s'il était possible de j'assiste en tant qu'observatrice aux réunions organisées pour la préparation du pitch de lancement du projet de la ligne autonome. Après plusieurs relances de ma part pendant deux mois, je n'ai jamais eu de nouvelles. Je me suis alors permise d'en parler à un chef d'équipe, voici sa réponse :*

*« Chef d'équipe : Ah mais elle ne te répondra pas.*

*Chercheur : Pourquoi ?*

*Chef d'équipe : Parce qu'ils ne veulent pas qu'on mette le nez dedans. Moi aussi je me suis fait évincer du projet parce que j'ai pas tout à fait les mêmes idées qu'eux.*

*Chercheur : Mais c'est quoi leur équipe ? Une secte ? ahah*

*Chef d'équipe : Bah tu rigoles mais c'est presque ça, en fait ils ont une vision des choses et tu ne peux pas trop en discuter avec eux. C'est comme ça, comme ça [en dessinant un carré avec ses mains]. »*

**Figure 28 - Extrait du journal de bord – discussion informelle avec un chef d'équipe (30 Août 2018)**

Suite à cet échange, nous avons alors compris que ces attitudes méfiantes ne concernaient pas uniquement notre projet de recherche mais reflétaient une volonté de garder le secret sur certaines pratiques.

#### **4.2. Réussir à expliquer qui l'on est et ce que l'on fait**

Plus généralement, l'intégration dans le monde industriel a demandé quelques précautions pour essayer de passer inaperçue, malgré les décalages en termes d'âge, de genre, de niveau de qualification, d'outils de travail, etc. Nous nous sommes donc attachés à garder une tenue sobre et à adopter les codes à la fois formels, tels que le respect des horaires ou des règles de sécurité, et informels comme des éléments de langage, pour se fondre le plus possible dans le paysage.

L'une des premières difficultés à laquelle nous avons été très rapidement confrontés a été de répondre clairement aux questions plutôt banales : « *tu fais quoi ici ? ça va durer combien de temps ?* ». La recherche étant assez éloignée de l'activité quotidienne des compagnons, nous avons parfois eu du mal à expliquer pourquoi nous étions souvent sur la ligne en train de prendre des notes sur des choses qui leur semblaient sans intérêt, ou encore pourquoi nous devions suivre des personnes durant leur journée de travail. Si certains l'ont pris avec humour comme le montre la figure 29, d'autres ont été plus gênés par notre présence (voir chapitre 3, section 2.1., figure 18) et il a fallu adapter notre comportement aux différentes réactions.

*Lors du suivi d'un responsable de zone, j'ai l'impression d'être l'attraction de l'équipe, chacun pose des questions et cherche à comprendre pourquoi je vais être avec eux : « mais tu as le droit de rester jusqu'à 21h ? et tu vas le suivre toute la journée ? » Réponse du responsable de zone suivi : « oui elle fait ma biographie ahah ! »*

**Figure 29 - Extrait du journal de bord - suivi d'un responsable de zone (11 Avril 2018)**

Ces difficultés à parler clairement de mon activité et justifier ma présence ont été amplifiées par l'incertitude qu'impose une démarche empirique abductive, avec une problématique générale et l'évolution de notre réflexion au fil du temps. Ainsi, nous répondions avec un objectif global : notre volonté de comprendre l'évolution de l'organisation de l'équipe depuis la montée en cadence, les différents outils ou habitudes mises en place pour s'adapter à ce nouveau contexte ; mais il nous était difficile d'évoquer une problématique claire, qui aurait été rassurante pour nos interlocuteurs. Cette position a d'ailleurs été difficile à tenir pour nous, notamment au bout de près d'une année de présence ou nous avons la sensation de collecter des données extrêmement riches mais sans réussir à percevoir leur cohérence, en ayant du mal à cibler la finalité de notre travail,

ce qui rendait encore plus difficile les questions du type « t'en es où ? tu avances ? est-ce que tu as ce que tu veux ? » qui montraient leur intérêt pour mon travail.

L'un des moments de doute profond de mon expérience s'est révélé lors d'un séminaire interne à Airbus où une autre doctorante travaillant en contrat CIFRE sur le lien entre empowerment et performances sur le site d'Airbus St Nazaire, a présenté ces premiers résultats. Nous étions déjà en contact avec cette doctorante avec qui nous avons échangé sur nos projets respectifs. Son statut lui accordait un accès tout particulier à la fois pour recueillir les données, mais également pour pouvoir présenter ses travaux au sein de l'entreprise. Ce jour-là, en la voyant présenter des premiers résultats concrets, nous avons réellement remis en question notre avancement et notre légitimité auprès de l'équipe qui nous accueillait depuis près d'un an comme le montre cet extrait du journal de bord dans la figure 30 suivante.

*Contexte : une autre doctorante effectue une thèse CIFRE chez Airbus. Son projet vise à mieux comprendre les conséquences en termes de bien-être au travail, d'engagements et de performances du style de management mis en place par Airbus, caractérisé comme « empowering leadership ». Nous nous sommes déjà rencontrés plusieurs fois et avons échangé sur nos projets respectifs. Lors d'un événement appelé « Discovery Day » sur le site de Nantes, elle est invitée à présenter ses résultats lors d'une conférence à laquelle j'assiste.*

*Je trouve que la présentation a réussi à montrer en quoi son étude était pertinente à la fois pour le monde académique et Airbus. Je trouve qu'elle a très bien parlé de son travail et je me demande ce que les gens de la ligne avec laquelle je travaille (4 personnes présentes) doivent penser de moi en comparaison : elle a présenté des données quantitatives importantes (qui ont en plus pris peu de temps à l'entreprise contrairement à ma présence), elle est allée sur plusieurs sites, elle a des résultats à présenter et moi je suis là à leur demander des entretiens et des observations, sans rien leur présenter à ce stade.*

*La présentation de ce matin me met un petit coup au moral, j'ai l'impression que ma thèse sera moins riche parce que j'ai moins accès aux données. Ce qui me rassure un peu c'est que j'ai parlé avec la doctorante qui me dit que cela a un prix puisqu'elle est très impliquée dans beaucoup d'événements qui sont très chronophages et a alors peu de temps dédié à l'avancement de sa thèse.*

**Figure 30 - Extrait du journal de bord - présentation d'une autre doctorante en CIFRE chez Airbus (24 Avril 2018)**

Malgré les moments de doutes, la démarche empirique aura été l'une des étapes les plus passionnantes de ce parcours de thèse, justement parce qu'elle nous a obligé à nous confronter à beaucoup de réflexivité sur nos pratiques de recherche, nos apports à la fois pour les personnes qui nous accueillaient et la communauté scientifique, l'éthique de notre démarche, et même plus largement sur ce que représentait la recherche à nos yeux. Ces questionnements nous ont notamment permis de mieux définir nos volontés pour la suite de notre parcours académique.

### **Conclusion Chapitre 3 – Design de recherche**

Dans ce chapitre, nous avons cherché à rendre compte de notre démarche empirique de recherche afin de souligner les efforts de cohérence entre les questions de recherche formulées et les méthodologies employées pour la récolte et l'analyse des données. En ce sens, les différents éléments présentés attestent du cheminement de notre réflexion tout au long de ces quatre années de thèse; le tableau 24 ci-dessous reprend l'ensemble des éléments de notre design de recherche sous forme de tableau récapitulatif. Nous pouvons également noter qu'au-delà de leur cohérence interne, les choix d'une étude de cas et d'une analyse à la fois chronologique et thématique, s'inscrivent dans l'alignement des méthodologies employées dans d'autres travaux de recherche visant à étudier les logiques institutionnelles (Lambrix, 2015, pp. 265–266; Pache & Santos, 2013b; Reay & Hinings, 2005).

<b>Démarche abductive</b>	Aller-retour entre concepts et empirie, l'objectif est donc de réussir à monter en généralité sur la compréhension d'un phénomène en partant des données analysées à la lumière du cadrage théorique.
<b>Approche empirique</b>	Etude de cas unique encadrée: plusieurs épreuves institutionnelles sur la ligne de production A350 sur le site nantais d'Airbus.
<b>Unité d'analyse</b>	Epreuves institutionnelles qui se composent de la relation entre logiques institutionnelles et pratiques sociomatérielles d'ajustement.
<b>Méthodes de récolte des données</b>	<p><u>Phase exploratoire</u> : entretiens exploratoires</p> <p><u>Approche contextuelle du terrain</u> : entretiens semi-directifs et observations non-participantes pour s'imprégner de la culture organisationnelle, et connaître l'évolution de la ligne A350 depuis 2015.</p> <p><u>Approche terrain ciblée</u> : entretiens semi-directifs et observations non-participantes visant à comprendre les réactions des acteurs face à la complexité institutionnelle composée des deux logiques managériales.</p>
<b>Méthodes d'analyse des données</b>	<p>Récit chronologique retraçant l'évolution de la ligne A350 depuis 2015, ainsi que l'émergence des deux logiques managériales.</p> <p>Codage ouvert puis thématique pour analyser les logiques managériales.</p> <p>Codage chronologique puis thématique pour analyser les épreuves institutionnelles.</p>

**Tableau 24 - Résumé du design de recherche**

# Chapitre 4. Présentation du terrain : Airbus, un système managérial qui se cherche

---

Chapitre 4. Présentation du terrain : Airbus, un système managérial qui se cherche.....	165
1. Enjeux actuels de l'industrie de l'aviation commerciale.....	168
1.1. Présentation des acteurs de l'industrie .....	168
1.2. La concurrence entre avionneurs se durcit .....	175
1.3. Conflit entre avionneurs et équipementiers : dynamique d'intégration verticale....	178
2. Airbus Group : stratégie et dynamiques managériales .....	182
2.1. Stratégie d'Airbus : poursuite du plan 2013-2020 baptisé « <i>Strategy 2.0</i> ».....	187
2.2. Arrivée du Lean chez Airbus et création de l'Airbus Operating System.....	192
2.3. De multiples initiatives pour encourager la responsabilisation des équipes opérationnelles .....	199
3. Présentation de la ligne A350.....	206
3.1. Présentation de la ligne A350 .....	206
3.2. Les acteurs de la ligne A350 .....	208
3.3. Evolution chronologique de la ligne depuis sa forte montée en cadence de 2015 ...	212
3.4. Standardisation et Responsabilisation comme réponses à la forte augmentation des cadences de production.....	217
Conclusion Chapitre 4 – Présentation du terrain.....	226

Ce quatrième chapitre vise à présenter notre terrain empirique, une ligne de production chez Airbus. Après un bref rappel historique de l'émergence de l'industrie de l'aviation commerciale en France, ce chapitre s'articulera en trois parties. La première présentera les enjeux actuels de cette industrie, notamment pour les avionneurs. Nous nous concentrerons ensuite plus spécifiquement sur l'entreprise Airbus, ses choix stratégiques et l'évolution de ses pratiques managériales. Enfin, la troisième partie sera dédiée à la ligne A350 que nous avons étudiée, et nous tenterons de mieux comprendre comment les éléments mentionnés précédemment influent sur l'activité de travail quotidienne des « compagnons », opérateurs des lignes de production.

Nous tenons à préciser ici que notre démarche empirique s'est arrêtée en amont de l'épidémie de coronavirus. Ainsi, malgré les conséquences significatives de la crise sanitaire mondiale liée à l'épidémie de Covid à la fois sur l'industrie de l'aviation et sur l'entreprise airbusienne, en termes humains et économiques, ce chapitre se concentre sur les éléments de contexte influant sur la période d'observation d'Octobre 2017 à Mai 2019.

L'industrie aéronautique émerge progressivement au début du XXème siècle avec les premiers exploits de vols individuels. Rapidement, les français se fascinent pour ces machines volantes et leur créativité conduit à la création de plus de 42 marques d'avions dès 1911 (Chadeau, 1987), ce qui place la France au premier plan de cette industrie naissante.

La Première Guerre Mondiale encourage cette dynamique, et conduit par exemple à la création de la Sociétés des lignes Latécoère fondée en 1918, et un an plus tard, la première voie commerciale aérienne entre Lille et Paris créée par la Compagnie des messageries aériennes.



La période de l'entre-deux guerre est marquée en revanche par une phase de latence. Pour éviter la constitution d'un monopole, la concurrence est encouragée et l'industrie aéronautique a du mal à se structurer. Cet éclatement, auquel s'ajoute un manque d'orientation stratégique sur le plan national, empêche l'émergence d'une cohésion entre les acteurs. Les prototypes se multiplient mais sans parvenir à lancer une production en série, ce qui conduit à de nombreux problèmes de qualité et de coût liés aux duplications industrielles (Kechidi & Talbot, 2013).

La perspective d'un second conflit mondial et la volonté de renouer avec le succès du début du siècle poussent finalement à la rationalisation de l'appareil industriel. Avec l'arrivée au pouvoir du Front Populaire en 1936, les avionneurs sont progressivement nationalisés et regroupés, afin de faire face aux concurrents principalement américains. Cette dynamique de concentration sera interrompue pendant la seconde Guerre Mondiale, puis reprise à partir des années 1950, et conduira à la création dès la fin des années 1960 d'Airbus, que nous présenterons dans la seconde partie.

Bien que cette industrie se développe principalement pour des raisons militaires, la fin de la Seconde Guerre Mondiale laisse sans emplois de nombreux pilotes, avions et lignes de production qui seront ainsi réemployés pour des activités commerciales. C'est donc sur l'industrie de l'aviation commerciale, au sein de laquelle s'intègre la ligne de production des avions Airbus A350, que nous concentrerons notre attention dans ce chapitre.

## **1. Enjeux actuels de l'industrie de l'aviation commerciale**

Cette première partie vise à analyser les défis actuels qui caractérisent l'industrie de l'aviation commerciale. Pour ce faire, nous présenterons tout d'abord les principaux acteurs de cette industrie (1.1.) ; nous évoquerons alors le célèbre duopole Airbus-Boeing, mais également les nouveaux concurrents qui menacent l'ordre établi. Dans une deuxième section, nous aborderons la bataille commerciale et juridique dans laquelle s'affrontent les deux avionneurs (1.2.). Nous terminerons par l'analyse d'un second combat qui anime cette industrie, celui qui oppose les avionneurs et les équipementiers (1.3.).

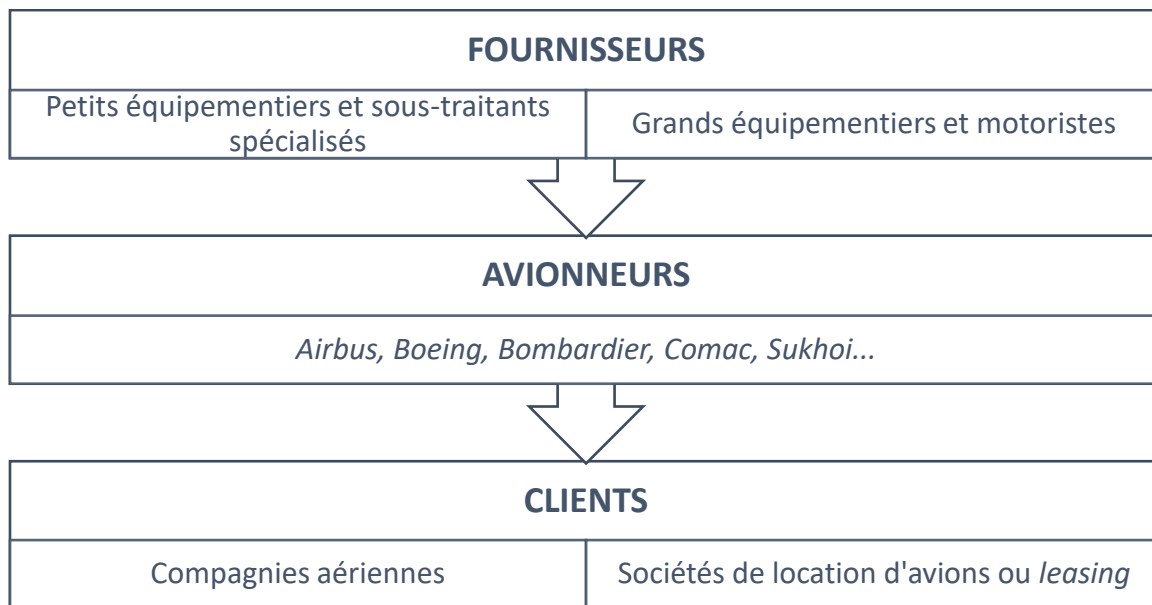
Sans être exhaustifs, ces éléments permettent d'apporter des clés de compréhension concernant l'intensification de la concurrence qui caractérise actuellement l'activité des avionneurs, et de réfléchir aux répercussions sur les lignes de production.

### **1.1. Présentation des acteurs de l'industrie**

Les acteurs de l'industrie de l'aviation commerciale sont rassemblés au sein du GIFAS, nomination actuelle du Groupement des Industries Françaises Aéronautiques et Spatiales. Cette entité, née en 1908 à l'initiative d'un groupe de pionniers de l'aviation décidant de se dégager de la tutelle de l'industrie automobile, se compose aujourd'hui de 400 organisations<sup>22</sup>. Par souci de simplification, nous avons distingué dans la figure 31 ci-dessous trois catégories d'acteurs principaux que nous présenterons successivement.

---

<sup>22</sup> <https://www.gifas.asso.fr/presentation-generale>



**Figure 31 - Chaîne de valeur simplifiée de l'industrie de l'aviation commerciale**

Premièrement, les fournisseurs de cette industrie se divisent en deux groupes. D'un côté, une multitude de PME et ETI qui constituent plus de la moitié du tissu industriel aéronautique<sup>23</sup> ; ces entreprises, sont souvent spécialisées et dépendantes de leur donneur d'ordre<sup>24</sup>. La petite taille de la majorité de ces entreprises pose la question de leur capacité à assumer les investissements nécessaires pour suivre la montée en cadence de leurs clients, les avionneurs. Plusieurs sous-traitants comme le Piston Français ou Lauak ont ainsi décidé d'augmenter la taille de leurs usines et de favoriser l'automatisation pour réussir à suivre le rythme<sup>25</sup>. En effet, une étude récente<sup>26</sup> réalisée sur 140 fournisseurs de l'aéronautique en France et en Allemagne a montré que seuls 7% des entreprises étudiées donnent entière satisfaction<sup>27</sup>. Ces résultats font échos à la bataille

<sup>23</sup> Voir l'étude « Industrie aéronautique et spatiale » (Xerfi, Juin 2019, p. 59)

<sup>24</sup> Voir l'article « 29 % des sous-traitants aéronautiques "totalement dépendants" des grands donneurs d'ordres » (La Tribune, 04/02/2016)

<sup>25</sup> Voir l'article « Sous-traitants, des défis communs » (L'Usine Nouvelle, 05/10/2017)

<sup>26</sup> Voir les résultats de l'étude « Etude : Compétitivité des fournisseurs aéronautique européens » menée en 2018 par Kéa Partners, en collaboration avec son partenaire allemand h&z dont un extrait est disponible (au 30/10/2019) sur : [https://www.keapartners.com/sites/default/files/keapartners/etude\\_aeronautique\\_2018.pdf](https://www.keapartners.com/sites/default/files/keapartners/etude_aeronautique_2018.pdf)

<sup>27</sup> Voir l'article « Trop de maillons faibles chez les sous-traitants de l'aéronautique » (Les Echos, 18/05/2018)

entre équipementiers et avionneurs que nous décrirons dans la troisième section de cette partie.

De l'autre, les gros équipementiers et motoristes, comme Safran ou Daher, qui disposent d'une capacité de production et d'investissement bien supérieure. Le tableau 25 ci-dessous reprend les six principaux équipementiers de l'industrie de l'aviation commerciale.

<b>Équipementiers</b>	<b>Chiffre d'affaires 2018 (en millions d'euros)</b>
<b>UTC (Etats-Unis)</b>	56 285 M€
<b>Safran (France)</b>	21 025 M€
<b>Thales (France)</b>	15 855 M€
<b>Lisi Group (France)</b>	1 645 M€
<b>Daher (France)</b>	1 200 M€
<b>Latecoere (France)</b>	659, 2 M€

**Tableau 25 - Principaux équipementiers de l'industrie de l'aviation commerciale<sup>28</sup>**

Deuxièmement les clients, qui se composent à la fois des compagnies aériennes dont l'évolution du modèle économique tend à s'hybrider entre low-cost et proposition de services payants supplémentaires<sup>29</sup>, et des sociétés de *leasing* qui louent des heures de vols, et parfois les équipages, aux compagnies aériennes ou autres entreprises<sup>30</sup>. Henri Courpron, patron d'*International Lease Finance Corporation* (ILFC), numéro un mondial de la location d'avions, explique : « *L[']es avantages d'une location sont multiples. Les compagnies aériennes se retrouvent parfois dans la position imprévue d'avoir à acquérir un*

<sup>28</sup> Voir l'étude « Industrie aéronautique et spatiale » (Xerfi, Juin 2019, p. 69)

<sup>29</sup> Voir l'article « Expliquez-nous... L'évolution des compagnies aériennes à bas coût » (France info, 01/12/2017)

<sup>30</sup> Voir l'article « Un loueur d'avions veut lancer un service de location d'A380 inspiré d'Airbnb » (Le Figaro, 06/12/2017)

*ou deux avions supplémentaires. Or les carnets de commandes d'Airbus et de Boeing sont remplis pour les six prochaines années »<sup>31</sup>.*

Enfin, en ce qui concerne les avionneurs, l'industrie de l'aviation commerciale est marquée par l'un des duopoles les plus célèbres : l'européen Airbus contre l'américain Boeing. Cette guerre sans merci qui date depuis plusieurs dizaines d'années se concrétise à la fois sur les plans économique et juridique.

D'un point de vue commercial, les deux avionneurs se battent pour obtenir un maximum de commandes auprès des compagnies aériennes mondiales<sup>32</sup>. Comme le montre la figure 32 ci-dessous, ces derniers cherchent à occuper l'ensemble des segments de marché pour ne laisser aucune opportunité stratégique à leur adversaire.

---

<sup>31</sup> Voir l'article « Henri Courpron, l'homme aux 1 000 avions » (Le Point, 13/06/2013)

<sup>32</sup> Voir l'article « Duel Airbus et Boeing : les chiffres vertigineux de la bataille du ciel » (Le Parisien, 15/11/2017)

## ■ Programmes d'avions civils des principaux constructeurs mondiaux (\*)

Unité : nombre d'appareils

		Moyen-courrier	Long-courrier	Gros porteur
<b>Airbus</b>	Versions	Famille A320	A330, A350	A380
	Commandes nettes	1 054	57	0
	Livraisons	558	145	15
<b>Boeing</b>	Versions	737	777, 787	747, 767
	Commandes nettes	745	154	13
	Livraisons	529	210	24
<b>Bombardier</b>	Versions	C, CRJ et Q Series	-	-
	Commandes nettes	70	-	-
	Livraisons	73	-	-
<b>Comac</b>	Versions	C919	-	-
	Commandes nettes	815 (**)	-	-
<b>Embraer</b>	Versions	175, 190, 195 E2	-	-
	Livraisons	101	-	-
<b>Irkut / Sukhoi</b>	Versions	MS-21	-	-
	Commandes nettes	175 (***)	-	-

(\*) Classement par ordre alphabétique, liste non exhaustive, données 2017 / (\*\*) Nombre total de commandes nettes depuis son lancement en novembre 2015 / (\*\*\*) Donnée à juillet 2017 / Traitement Xerfi / Source : opérateurs

**Figure 32 - Comparaison des différents concurrents sur l'industrie de l'aviation commerciale<sup>33</sup>**

Malgré les évolutions rapides liées aux innovations de chacun, le nombre de commandes nettes et de livraisons de la figure 32 ci-dessus semble indiquer que Boeing domine actuellement sur les avions longs courriers et gros porteurs, une situation qui s'est confortée depuis l'annonce de l'arrêt du programme européen de l'A380 d'ici 2021<sup>34</sup>, dont le « coup de grâce » a été donné par l'épidémie de coronavirus<sup>35</sup>. De son côté, Airbus est leader sur les moyens courriers avec son avion A320neo, présenté comme le produit phare de l'avionneurs européen<sup>36</sup>. Ce succès est également favorisé par l'interdiction de

<sup>33</sup> Voir l'étude « Airbus Group » (Xerfi, Novembre 2018, p.24)

<sup>34</sup> Voir l'article « Airbus arrête les frais avec l'A380 : les raisons d'un tragique destin » (La Tribune, 14/02/2019)

<sup>35</sup> Voir l'article « Le coronavirus donne le coup de grâce à l'A380 » (Le Figaro, 29/04/2020)

<sup>36</sup> Voir l'article « Le duopole Airbus-Boeing renforce son hégémonie » (Le Monde, 21/07/2018)

voler du concurrent direct B737 depuis plusieurs mois, suite aux deux accidents meurtriers liés probablement à un défaut du logiciel de l'avion<sup>37</sup>, ainsi que l'apparition de fissures sur la structure<sup>38</sup>.

Caractérisé comme « l'une des plus grandes batailles juridiques du monde économique mondiale », le conflit qui oppose Airbus à Boeing porte également sur l'illégalité des investissements publics reçus de chaque côté. En effet, suite à un accord signé par les deux parties en 1992, les Etats se sont engagés à limiter leurs aides financières publiques<sup>39</sup>. Toutefois, en 2004 Boeing dépose une plainte auprès de l'OMC accusant Airbus de ne plus respecter cet accord<sup>40</sup>, démarche imitée par Airbus dans la même journée<sup>41</sup>. Selon l'ancien directeur général de l'OMC, Pascal Lamy, ces accusations sont « *une histoire sans fin, sauf si on reconnaît de chaque côté la vérité, qui est que l'on a besoin de soutien public car sinon on ne s'engage pas dans des programmes d'investissements aussi lourds et aussi risqués* »<sup>42</sup>. Quels qu'en soit les fondements, ces plaintes sont devenues des armes commerciales, qui ont récemment permis au gouvernement américain de surtaxer les produits importés d'Europe à hauteur de 7 milliards d'euros pour réparation aux dommages subis par les subventions reçues par Airbus<sup>43</sup>. Les européens attendent de leur côté la décision prise

---

<sup>37</sup> Voir l'article « 737 MAX, 777X, 787 : Boeing à la peine sur ses programmes d'avions commerciaux » (La Tribune, 23/10/2019)

<sup>38</sup> Voir l'article « 50 Boeing 737 NG immobilisés dans le monde en raison de fissures structurelles » (Challenges, 31/10/2019)

<sup>39</sup> Voir l'article « Airbus-Boeing : retour sur un conflit de plus de quinze ans » (Les Echos, 04/10/2019)

<sup>40</sup> Voir l'article « Boeing vs Airbus : les éléments de la plainte » (Les Echos, 30/06/2010)

<sup>41</sup> Voir l'article « Airbus/Boeing: nouvelle étape du conflit » (Le Figaro, 29/02/2012)

<sup>42</sup> D'après l'interview réalisé par France 2, publié le 03/10/2019, disponible (le 26/10/2019) sur : [https://www.francetvinfo.fr/economie/aeronautique/boeing-airbus-quinze-ans-de-bataille-entre-deux-geants-de-l-aeronautique\\_3643343.html](https://www.francetvinfo.fr/economie/aeronautique/boeing-airbus-quinze-ans-de-bataille-entre-deux-geants-de-l-aeronautique_3643343.html)

<sup>43</sup> D'après l'article « Derrière l'affaire Airbus, la guerre commerciale américano-européenne », (L'Expression L'Expansion, 04/10/2019)

par l'OMC concernant les subventions supposément reçues par Boeing qui devrait tomber au printemps 2020<sup>44</sup>.

Tandis que le duopole se renforce sur le segment des longs courriers, quatre nouveaux concurrents ont décidé de s'attaquer aux avions moyens courriers comme le montre la figure 32 présentée plus haut. Parmi ceux-ci, nous pouvons premièrement citer l'avionneur russe Irkut-Sukhoi qui a présenté en 2016 le MC-21, dont le développement est soutenu par le consortium public United Aircraft Corporation<sup>45</sup> ; ainsi que l'avionneur chinois Comac (Commercial Aircraft Corporation of China) créé en 2008 et bien décidé à profiter de l'essor du marché du transport aérien en Chine. Après son avion régional ARJ21 lancé en 2016, l'avionneur Comac a annoncé le lancement prévu pour 2021 d'un avion moyens courriers appelé C919<sup>46</sup>. Pour continuer sur cette lancée, ces deux acteurs orientaux se sont associés en Mai 2017 pour la création d'une joint-venture russo-chinoise nommée CRAIC (China-Russia Commercial Aircraft International Corporation) ayant pour visée le développement d'un avion CR929, destiné cette fois à concurrencer les gros porteurs A350 et B787<sup>47</sup>. Au-delà des enjeux commerciaux considérables, ces initiatives sont également des mesures symboliques qui visent à renforcer la collaboration sino-russe, à affirmer leur volonté de limiter leur dépendance vis-à-vis d'entreprises occidentales, et à déstabiliser l'hégémonie du duopole<sup>48</sup>. Ces nouveaux entrants représentent en effet une opportunité pour les compagnies aériennes qui

---

<sup>44</sup> Le débat reste toujours en suspens en Mai 2020, voir l'article « Boeing-Airbus : Des taxes de l'UE non justifiées, disent les USA à l'OMC » (BFM Bourse, 07/05/2020)

<sup>45</sup> Voir l'article « United Aircraft Corporation poursuit son intégration » (Le Journal de l'Aviation, 06/09/2017)

<sup>46</sup> Voir l'article « Pékin attend l'arrivée du moyen-courrier chinois C919 pour réduire sa dépendance à Airbus et Boeing » (Le Monde, 13/03/2019)

<sup>47</sup> Voir l'article « Transport aérien : le chinois Comac peut-il déstabiliser Boeing ? » (BFM Business, 01/08/2019)

<sup>48</sup> Voir l'article « Aéronautique : la menace sino-russe plane sur le duopole Airbus-Boeing » (The Conversation, 16/06/2019)



peuvent en profiter pour faire jouer la concurrence et tenter d'abaisser les prix des commandes passées.

Pour contrer ces nouveaux entrants, Airbus et Boeing tentent de ralentir leur arrivée sur le marché. Suite à la crise ukrainienne, les Etats-Unis ont par exemple décidé de sanctionner Moscou en cessant les exportations de produits composites, nécessaires à la fabrication du MC-21. Bien que les russes aient affirmé qu'ils produiraient eux-mêmes ces pièces, ces sanctions punitives retardent d'un an la commercialisation de l'avion<sup>49</sup>.

Après avoir présenté les différents acteurs, et acté l'intensification de la concurrence, voyons dans la prochaine section les enjeux de la bataille commerciale qui oppose les avionneurs.

## **1.2. La concurrence entre avionneurs se durcit**

La concurrence entre avionneurs se décompose en deux étapes clés, la bataille commerciale qui vise à obtenir un maximum de commandes, et le défi des équipes opérationnelles pour suivre cette augmentation continue des cadences de production.

L'objectif premier est en effet de séduire un maximum de clients pour obtenir à la fois, plus de commandes que l'année dernière afin d'assurer une croissance de l'activité, mais également plus de commande que son concurrent pour assoir son leadership.

Le volume de commandes passées dépend principalement de l'évolution du trafic aérien mondial qui connaît une augmentation constante depuis 2009 comme l'illustre la figure 33 ci-dessous.

---

<sup>49</sup> Voir l'article « Le projet phare d'avion russe MC-21 subit un revers à cause des sanctions américaines » (Challenges, 18/02/2019)

### ■ Trafic aérien mondial de passagers

Unité : million de passagers-kilomètres payants (PKP)

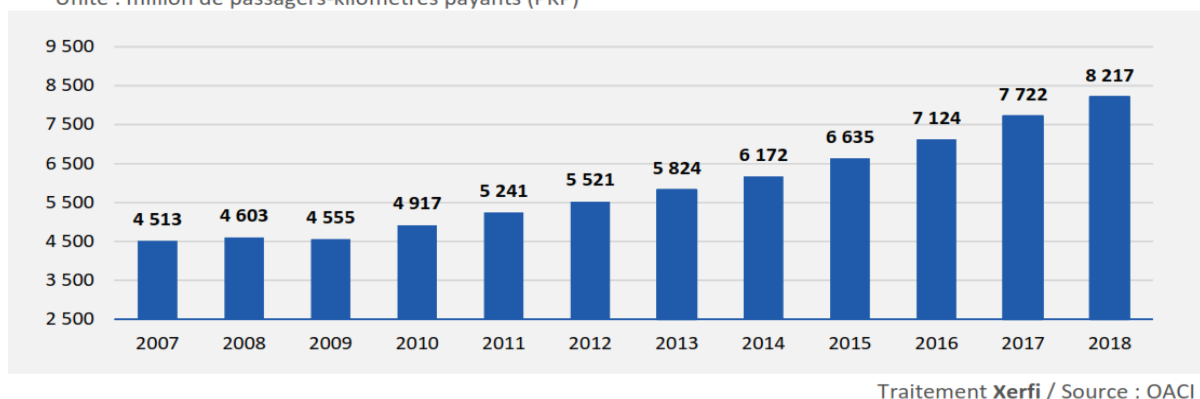


Figure 33 - Evolution du trafic aérien mondial de passagers entre 2007 et 2018<sup>50</sup>

Concernant l'attractivité commerciale, Airbus dispose d'un avantage concurrentiel de par l'écart de valeur des monnaies. L'Euro étant une monnaie plus faible, et les transactions se faisant principalement en Dollar US, la valeur des coûts de l'avionneur européen est amoindrie. Cet avantage dépend principalement des taux d'intérêt proposés par les banques centrales respectives et se confirme donc pour Airbus étant donné la politique des taux bas menée par la Banque Centrale Européenne.

Une fois le volume de commandes nettes établies, les cadences de production peuvent être calculées. Il faut alors que les opérateurs assurent le rythme et la qualité de la production afin de réussir à honorer leurs engagements envers leurs clients. Cette capacité est décisive, non seulement pour livrer à temps, au coût et à la qualité exigée, mais également pour justifier de leur efficacité et repartir de plus belle l'année suivante dans la phase de démarchage commercial.

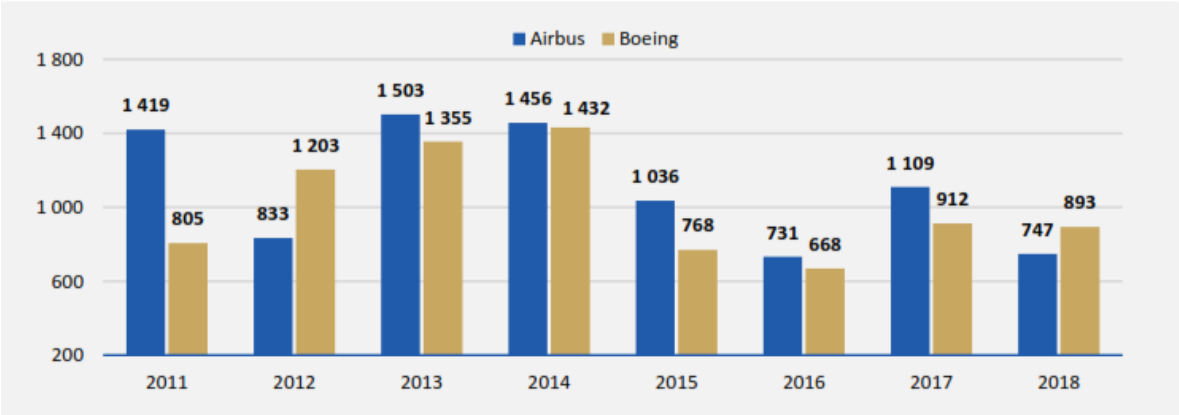
Les deux graphiques présentés ci-dessous dans la figure 34 reprennent justement ces deux étapes, à savoir le nombre de commandes d'avions commerciaux et le nombre de livraisons d'Airbus et Boeing. La comparaison de ces deux graphiques souligne un

<sup>50</sup> Voir l'étude « L'industrie aéronautique et spatiale » (Xerfi, Juin 2019, p. 19)

phénomène particulièrement important à considérer pour comprendre les enjeux stratégiques d'Airbus. Comme nous pouvons le constater, Airbus affiche un volume des commandes annuelles supérieur à celui de Boeing depuis 2013. Cependant, sur cette même période, le second graphique montre le déficit récurrent d'Airbus en termes de livraisons d'avions commerciaux.

**■ Commandes annuelles d'Airbus et Boeing**

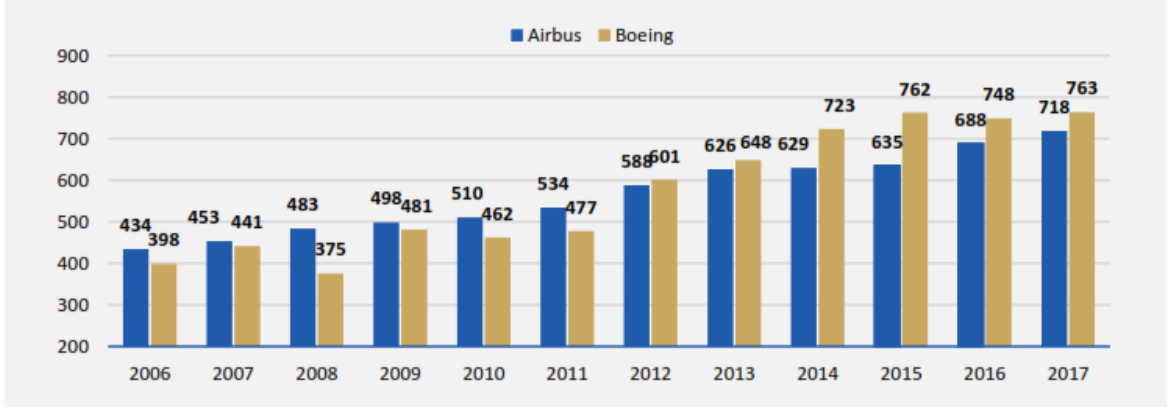
Unité : nombre de commandes



Traitement Xerfi / Source : opérateurs | 51

**■ Livraisons d'avions commerciaux d'Airbus et Boeing**

Unité : nombre d'appareils



Traitement Xerfi / Source : opérateurs | 52

**Figure 34 - Comparaison entre commandes annuelles et livraisons d'avions commerciaux pour Airbus et Boeing**

<sup>51</sup> Voir l'étude « L'industrie aéronautique et spatiale » (Xerfi, Juin 2019, p. 20)

<sup>52</sup> Voir l'étude « Airbus Group » (Xerfi, Novembre 2018, p. 37)

Cet écart entre commandes et livraisons rend compte des difficultés d'Airbus à assurer ses engagements auprès des compagnies aériennes ; une faiblesse qui pourrait se traduire dans un deuxième temps, par une perte de crédibilité, et donc une diminution des commandes comme semble le montrer les chiffres de l'année 2018. Pour pallier ces difficultés, nous verrons plus loin comment Airbus tente de reprendre en main la situation en augmentant ses capacités industrielles (voir section 2.2.). La prochaine section est dédiée à une autre bataille qui anime l'industrie de l'aviation, menée cette fois entre avionneurs et équipementiers.

### **1.3. Conflit entre avionneurs et équipementiers : dynamique d'intégration verticale**

Au-delà de l'escalade de la concurrence directe, l'industrie de l'aviation commerciale est également marquée par un conflit qui oppose les avionneurs, Airbus et Boeing, à leurs fournisseurs appelés équipementiers.

Ces derniers, qui se divisent comme nous le disions plus haut entre de gros équipementiers et motoristes, et de multiples PME plus vulnérables, font partie intégrante de la chaîne de valeur de la fabrication d'un avion. En effet, cette dernière s'effectue selon une production modulaire, qui décompose la fabrication d'un avion par un assemblage d'un « enchevêtrement complexe de systèmes, de sous-ensembles et de composants » (Ravix & Mouchnino, 2009, p. 137). Cette particularité est d'autant plus importante qu'à partir des années 1980 les avionneurs ont opté pour une stratégie d'externalisation d'une part importante de leur production à des sous-traitants pour se concentrer sur les activités pour lesquelles ils possédaient de véritables avantages concurrentiels. Si cette externalisation a permis un échange de connaissances avec d'autres structures, elle a également conduit à une perte de contrôle de la production, une diminution de la qualité,

ainsi qu'à des coûts importants pour assurer la coordination de multiples entreprises (Kechidi & Talbot, 2013). Pour pallier ces limites, les avionneurs ont alors choisi dès le début des années 1990 de réduire leur nombre de sous-traitants en leur confiant des sous-ensembles plus importants. Par exemple, l'objectif d'Airbus était de passer 700 à 120 sous-traitants d'une taille suffisante, pour partager les risques d'investissements et construire progressivement un réseau d'organisations aux relations durables (Kechidi & Talbot, 2013). Les avionneurs gardent toutefois leur position en amont et en aval de la chaîne de valeur afin de maintenir leur rôle d'intégrateur pour assurer la cohérence de l'ensemble de la production.

Ces dernières années, la tendance semble toutefois s'inverser. Les avionneurs pointent du doigt les marges de leurs fournisseurs<sup>53</sup> et menacent de réintégrer certaines activités pour renforcer leur pouvoir de négociation. Ce faisant, ils espèrent retrouver des savoir-faire et limiter leur dépendance vis-à-vis de partenaires considérés comme trop gourmands. Boeing a par exemple créé une coentreprise avec un équipementier automobile Adient pour construire des sièges d'avions<sup>54</sup> et menace de poursuivre cette dynamique comme le souligne Jean-Marc Fron, le directeur général de Boeing France : *« Nous prenons également cette orientation stratégique pour améliorer la sécurisation de notre approvisionnement. Nous ne voulons pas qu'un fournisseur puisse retarder les livraisons à nos clients. Toute cette réflexion est aussi partie de ce constat, que les marges des équipementiers pouvaient atteindre 15-20%, et nous 8-9%. Nos fournisseurs connaissent nos motivations et peuvent les comprendre. Nous souhaitons être plus efficaces et mieux partager le succès. Comme eux, nous visons 15% de marge, un niveau que nous pourrions*

---

<sup>53</sup> Ces propos sont notamment basés sur les conclusions du rapport du cabinet Alix Partners concernant le classement des entreprises de l'industrie aérospatiale ayant le meilleur rendement sur investissement. Voir l'article « Airbus part en guerre contre les "excès de marge" de ses fournisseurs » (Challenges, 22/09/2017)

<sup>54</sup> Voir l'article « Boeing se lance dans les sièges d'avion avec Adient » (L'Usine Aéro, 17/01/2018)

*atteindre d'ici 2020* »<sup>55</sup>. De son côté, Airbus a également réinternaliser certaines activités telles que la production des nacelles de moteurs pour l'A320neo qui étaient jusqu'ici fabriquées par UTC<sup>56</sup>.

Cette réintégration par les avionneurs remplit un double objectif. Tout d'abord, reprendre la main sur des activités stratégiques afin de contourner le pouvoir de négociation des fournisseurs et d'accélérer la production. Ensuite, se diversifier sur des activités à forte valeur ajoutée, telle que les services de maintenance, dans le but d'améliorer leur rentabilité, comme nous le montrerons dans la stratégie adoptée par Airbus (voir section 2.1.).

Face à cette orientation stratégique adoptée par les avionneurs, les équipementiers ont décidé de concentrer leurs forces : en décembre 2018 UTC finalise le rachat de Rockwell Collins ; à la même période, Safran rachète Zodiac à travers une OPA<sup>57</sup> ; en mars 2019 Transdigm, fabricant de composants d'avions civiles et militaires, rachète son principal rival Esterline pour concurrencer les avionneurs sur le segment des pièces détachées<sup>58</sup> ; enfin, en juin 2019, les américains UTC et Raytheon annoncent vouloir fusionner pour créer ainsi le premier équipementier mondial avec un chiffre d'affaires de 69 milliards de dollars<sup>59</sup>.

A travers ces trois sections nous avons pu dépeindre les enjeux stratégiques qui caractérisent l'industrie de l'aviation commerciale. La prochaine partie sera dédiée à

---

<sup>55</sup> Voir l'article « "Boeing pourrait réinternaliser d'autres équipements", affirme son patron français » (L'Usine Nouvelle, 16/03/2018)

<sup>56</sup> Voir l'article « Airbus part en guerre contre les "excès de marge" de ses fournisseurs » (Challenges, 22/09/2017)

<sup>57</sup> Voir l'article « Safran détient désormais quasiment l'intégralité de Zodiac Aerospace » (Les Echos, 08/03/2018)

<sup>58</sup> Voir l'article « Aéronautique : TransDigm veut racheter Esterline, le titre bondit » (Les Echos, 10/10/2018)

<sup>59</sup> Voir l'article « UTC-Raytheon, la fusion américaine qui marginalise les équipementiers européens de l'aéronautique et la défense » (L'Usine Aero, 11/06/2019)

l'entreprise Airbus, pour analyser comment le leader européen entend contrer les menaces et tirer parti des opportunités qui s'offrent à lui.

## 2. Airbus Group : stratégie et dynamiques managériales

Airbus est une entreprise européenne qui est créée dès la fin des années 1960 pour faire face aux firmes aéronautiques américaines qui dominent le ciel, telles que Boeing, Lockheed, McDonnell et Douglas<sup>60</sup>. Anticipant une hausse de la demande pour l'aviation commerciale, la France et l'Allemagne signent au salon du Bourget de 1969 la création d'Airbus Industrie, pour lancer le développement en coopération de l'A300. Malgré leur enthousiasme, les débuts sont difficiles et les commandes se font rares ; entre 1971, l'année de sa mise en service, et 1976 seules 16 commandes sont enregistrées<sup>61</sup>. Contre toute attente, c'est l'astronaute américain Franck Borman, devenu dirigeant d'Eastern Air Lines qui donnera sa chance à Airbus, en commandant une vingtaine d'A300. Suite à cette petite victoire, les anglais, qui n'avaient pas suivi l'initiative suite au refus d'utiliser des moteurs Rolls Royce, intègrent à nouveau le projet et participent ainsi au lancement de l'A310, puis de l'A320 en 1987 qui connaît un grand succès<sup>62</sup>.

Les années 1990 sont ensuite marquées par des difficultés pour Airbus qui subit la fusion des différents acteurs américains exigée par leur gouvernement<sup>63</sup>. Après plusieurs rebondissements, les acteurs privés européens répondent eux-aussi par la fusion des activités aéronautique, espace et défense de trois entreprises : l'Allemand Daimler Aerospace AG, le Français Aerospatiale Matra et l'Espagnol CASA, pour créer EADS en 2000.

En 2013, EADS reprendra le nom plus connu d'Airbus<sup>64</sup> et profitera de ce changement pour effectuer une restructuration du groupe<sup>65</sup> autour de trois activités principales comme l'illustre la figure 35 ci-dessous. Tout d'abord « Airbus Commercial » qui comprend les

---

<sup>60</sup> Voir l'article « 1968-2018 : Airbus, cinquante ans de conquêtes » (L'Express, 09/01/2018)

<sup>61</sup> Voir l'article « 1968-2018 : Airbus, cinquante ans de conquêtes » (L'Express, 09/01/2018)

<sup>62</sup> Voir l'article « 1968-2018 : Airbus, cinquante ans de conquêtes » (L'Express, 09/01/2018)

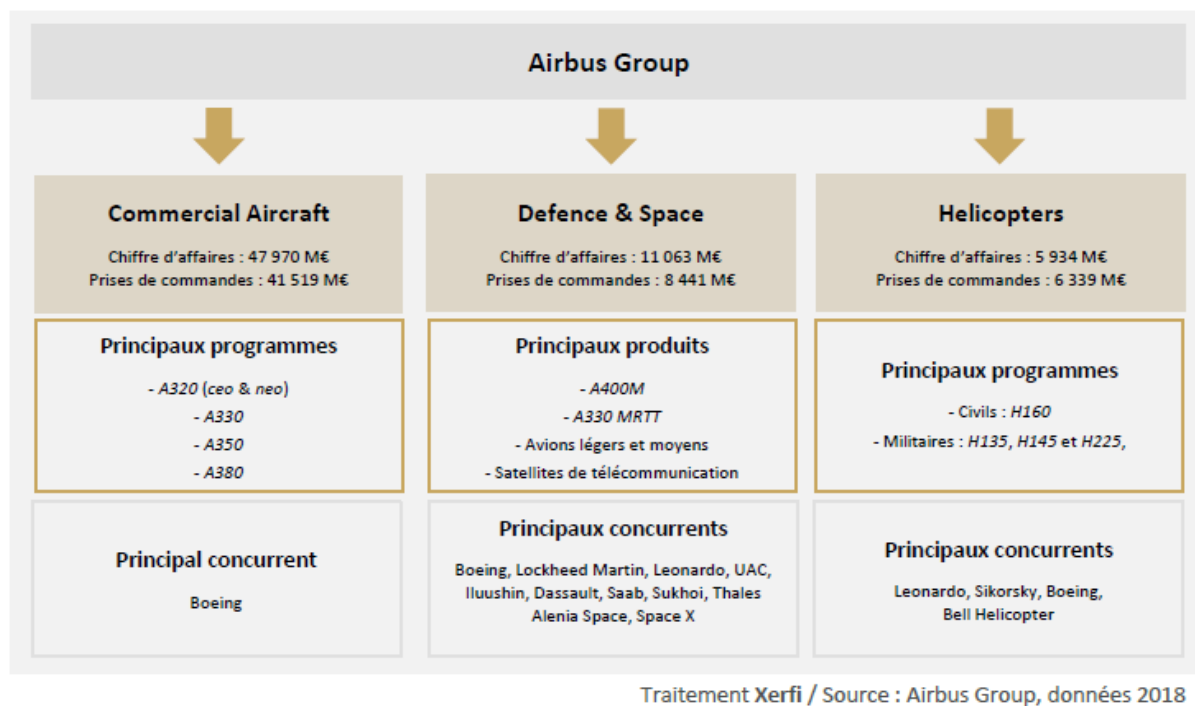
<sup>63</sup> Voir l'article « Airbus: retour en images sur 50 ans d'aéronautique européenne » (Le Figaro, 29/05/2019)

<sup>64</sup> « EADS change de nom pour devenir Airbus ce mardi » (L'OBS, 30/07/2013)

<sup>65</sup> Il est à noter que cette division ressemble davantage à celle de son concurrent Boeing dont les trois activités principales sont « Boeing Commercial Airplanes et Boeing Defense, Space and Security ».



activités de conception, de développement, de fabrication et d'assemblage des avions commerciaux, ainsi que les services qui y sont associés, puis « Airbus Defence & Space » qui regroupe les activités militaires et spatiales, et enfin « Airbus Helicopters ».



**Figure 35 - Présentation des trois activités d'Airbus Group<sup>66</sup>**

Afin de dépeindre rapidement le portrait d'Airbus aujourd'hui, nous pouvons nous appuyer sur quelques chiffres.

Premièrement, la gamme d'avions civils proposée par Airbus se compose de quatre programmes, chacun associé à des besoins spécifiques comme l'illustre la figure 36 suivante.

<sup>66</sup> Voir l'étude « Airbus Group » (Xerfi, Décembre 2019, p. 16)

## ■ Principaux programmes d'avions civils d'Airbus Group

Programmes	Version	Capacité (sièges)	Date de lancement	Première livraison	Carnet de commandes	Livraisons 2018	Croissance sur un an
A320ceo (moyen-courrier)	A319	124	1984	1988	125	240	+12,2%
	A320	150					
	A321	185					
A320neo (moyen-courrier)	A319	124	2010	2016	5 726	386	
	A320	150					
	A321	185					
A330ceo (long-courrier)	A330-200	253	1987	1994	285	46	-2,7%
	A330-300	295					
	A330-200F	Fret					
A330neo (long-courrier)	A330-800neo	253	2014	2017		3	/
	A330-900neo	295					
A350-XWB (long-courrier)	A350-800	270	2006	2014	628	93	+19,2%
	A350-900	314					
	A350-1000	350					
A380 (gros porteur)	A380-800	525 à 853	2000	2007	55	12	-20,0%
A220 (moyen courrier)	A220-100 et A220-300	100 - 160	2018	2018	468	20	/

Source : Airbus, données à fin avril 2019 concernant le total des commandes (backlog)

**Figure 36 - Caractéristiques des différents avions civils d'Airbus**

En ce qui concerne les performances économiques, le chiffre d'affaires d'Airbus croît de manière continue depuis 2009 comme l'illustre la figure 37 ci-après, et s'établit à près de 64 milliards d'euros pour 2018<sup>67</sup> contre plus de 100 milliards de dollars pour Boeing à la même année<sup>68</sup>. Il est également intéressant de noter que la branche commerciale correspond à 74,7% du chiffre d'affaires consolidé en 2017, contre 15,8% pour « Défense & Space » et 9,5% pour la partie « Hélicoptères »<sup>69</sup>.

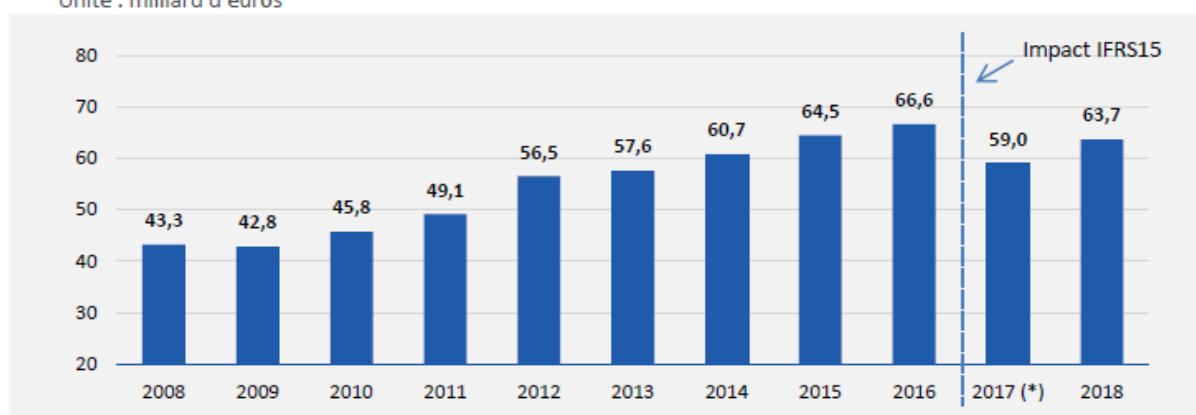
<sup>67</sup> Voir le site officiel d'Airbus (disponible au 24/01/2020) sur : <https://www.airbus.com/newsroom/press-releases/fr/2019/02/airbus-reports-strong-fullyear-2018-results-delivers-on-guidance.html>

<sup>68</sup> « Boeing dépasse les 100 milliards de dollars de chiffre d'affaires en 2018 » (Capital, 30/01/2019)

<sup>69</sup> Voir l'étude « Airbus Group » (Xerfi, Décembre 2019, p. 17)

## ■ Chiffre d'affaires d'Airbus Group

Unité : milliard d'euros



(\*) Données 2017 retraitées après application rétrospective de la norme IFRS 15 / Source : Airbus Group

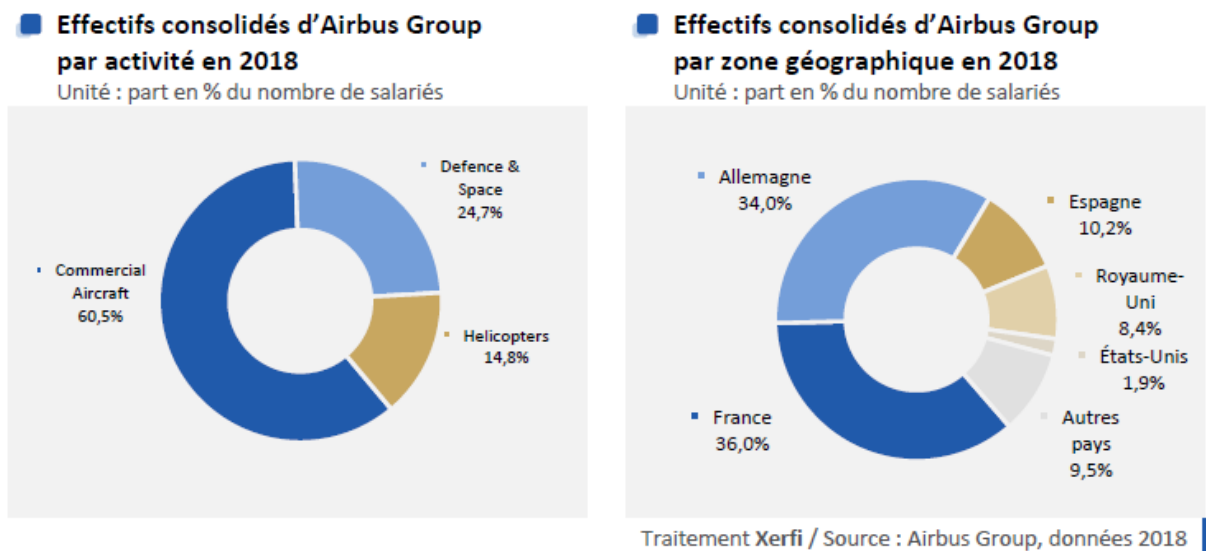
Figure 37 - Evolution du chiffre d'affaires d'Airbus Group (en milliard d'euros)<sup>70</sup>

Ces performances sont obtenues par des équipes internationales, dont les effectifs tendent à s'amoinrir, on comptait 144 061 salariés en 2013, contre 133 671 en 2018<sup>71</sup> ; une diminution qui s'explique notamment par la suppression de postes suite à la restructuration du groupe<sup>72</sup>. Comme le montre la figure 38 ci-dessous, les salariés sont principalement dédiés aux activités commerciales de l'entreprise et sont majoritairement français et allemands.

<sup>70</sup> Voir l'étude « Airbus Group » (Xerfi, Décembre 2019, p. 8). A noter que les normes IFRS (International financial reporting standards) sont des normes comptables internationales imposées aux sociétés cotées sur un marché européen.

<sup>71</sup> Voir l'étude « Airbus Group » (Xerfi, Décembre 2019, p. 60)

<sup>72</sup> Le nombre des effectifs risque d'être fortement impacté suite à la crise sanitaire mondiale liée au Covid, en raison de la réduction drastique du nombre de commandes et de livraisons au printemps 2020, voir l'article « Les livraisons d'Airbus au plus bas » (Les Echos, 07/05/2020)



**Figure 38 - Répartition des effectifs d'Airbus en 2018, selon leur activité et leur nationalité<sup>73</sup>**

Maintenant que ce portrait rapide a été établi, cette deuxième partie sera dédiée à la présentation de l'activité « Airbus Commercial » puisqu'elle comprend la ligne de production A350, terrain d'étude de notre recherche. Nous verrons dans un premier temps les axes stratégiques poursuivis par l'entreprise, notamment à travers le plan *Strategy 2.0* qu'elle conduit depuis 2013 (2.1.). Nous analyserons ensuite l'arrivée du Lean Management chez Airbus, avec notamment la création de l'*Airbus Operating System* (AOS) (2.2.). Nous terminerons cette partie par la descriptions des multiples initiatives institutionnelles visant à favoriser la responsabilisation des équipes opérationnelles (2.3.). Ces deux dernières sections visent à retracer l'émergence des dynamiques managériales au niveau organisationnel avant de présenter, dans la troisième, leur concrétisation sur la ligne A350.

<sup>73</sup> Voir l'étude « Airbus Group » (Xerfi, Décembre 2019, p. 21)

## 2.1. Stratégie d'Airbus : poursuite du plan 2013-2020 baptisé « *Strategy 2.0* »

Depuis 2013, Airbus a choisi d'appliquer son plan stratégique intitulé « *Strategy 2.0* » basé sur quatre piliers : renforcer son étendue au-delà des frontières européennes, élargir l'offre de service, augmenter ses capacités de production et la sécurisation de ses approvisionnements, poursuivre ses efforts d'investissements en recherche et développement afin d'encourager l'innovation.

Pour faire face à la stagnation du marché occidental, Airbus tente de **développer son activité au-delà des frontières européennes** à travers trois leviers d'action.

Premièrement en ce qui concerne sa production, Airbus a ouvert plusieurs lignes au plus près de ses clients afin de favoriser la dimension locale et pour profiter des bas coûts de production. Nous pouvons par exemple citer la création d'une chaîne d'assemblage d'A319 et A320 de Tianjin en Chine dès 2008 qui a été suivie par une deuxième ligne ouverte en 2017 pour la production d'A330 et pour lesquelles les capacités de production ne cessent d'augmenter<sup>74</sup>. Dans cette même perspective, un projet d'ouverture d'usine à Mobile aux Etats-Unis a été annoncé en janvier 2019 pour produire des avions A220. Au-delà de la production, Airbus a également ouvert un centre de formation à New Delhi en Inde, destiné aux pilotes et techniciens de maintenance<sup>75</sup>.

Airbus cherche également à consolider des partenariats avec des entreprises locales. A titre d'exemple, un accord de collaboration a été signé en Avril 2018 entre Airbus et Rolls-

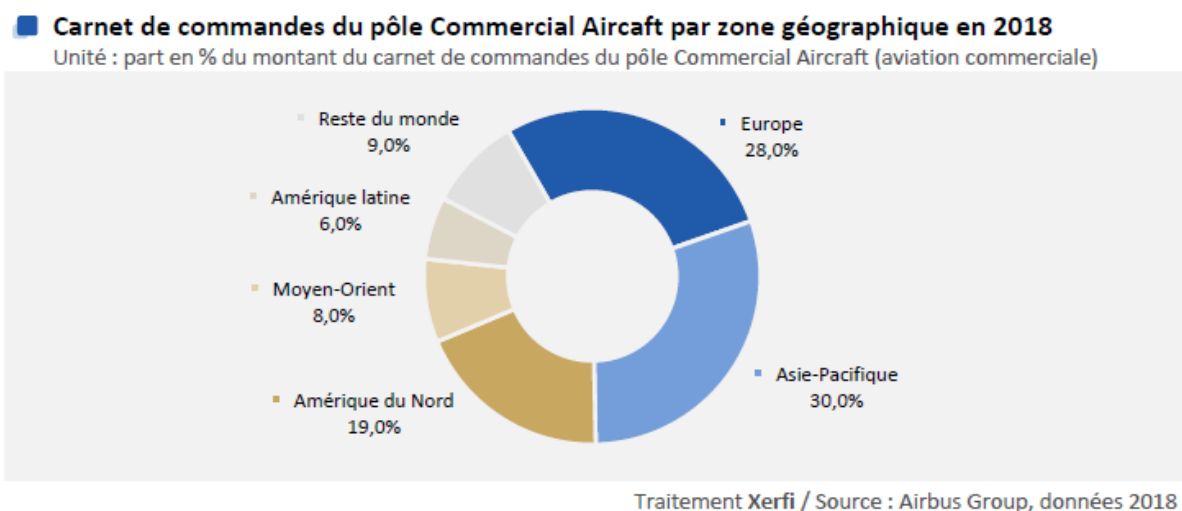
---

<sup>74</sup> Voir l'article « Airbus inaugure une usine en Chine » (La Tribune, 20/09/2017)

<sup>75</sup> Voir l'article « AIRBUS ouvre un centre de formation de pilotes et techniciens en Inde » (Capital, 17/03/2017)

Royce pour le développement d'un moteur baptisé « UltraFan », permettant une réduction de consommation de carburant de 25% par rapport aux moteurs actuels<sup>76</sup>.

Enfin, le développement géographique s'établit également au niveau commercial car, comme le montre la figure 39 ci-dessous, les commandes européennes représentent 28% du chiffre d'affaires d'Airbus en 2018 et la majeure partie provient de la zone Asiatique-Pacifique.



**Figure 39 – Répartition du chiffre d'affaires consolidé d'Airbus Group par zones géographiques en 2018**

Après une période d'expansion qui a conduit au développement de nouveaux marchés internationaux, Airbus entame actuellement une phase de stabilisation et concentre ses efforts sur **l'amélioration de ses capacités industrielles**. En effet, pour faire face à son principal concurrent, Airbus doit réussir à faire progresser ses capacités de production pour raccourcir les délais de livraison et suivre l'augmentation du rythme de commandes<sup>77</sup>. Certains experts pointent notamment les difficultés liées au programme de l'A350 : « *Airbus se concentre également sur l'augmentation des cadences de livraison de*

<sup>76</sup> Voir l'article « RPT-Rolls-Royce et Airbus s'allient pour développer le moteur UltraFan » (Capital, 25/04/2018)

<sup>77</sup> « Airbus planche sur une hausse de la production de plus de 40% », (La Tribune, 15/02/2018)

*l'A350 [...]. Cette augmentation des rythmes de livraison est un enjeu majeur pour Airbus, qui reste en retrait en termes de capacité de production par rapport à son concurrent américain. Son avantage en termes de prise de commandes ne deviendra un atout que si l'avionneur européen parvient à s'affranchir de problèmes vis-à-vis de certains de ses sous-traitants (retard dans les livraisons d'équipements, etc.) et à livrer à temps et en heure. Dans le cas contraire, les compagnies aériennes pourraient annuler leurs commandes et préférer opter pour les modèles Boeing »<sup>78</sup>.*

Pour ce faire, Airbus continue premièrement de créer de nouvelles usines de production pour augmenter les quantités produites comme nous l'évoquions précédemment. Cependant, de par l'organisation modulaire et fortement éclatée qui caractérise l'industrie de l'aviation, Airbus ne maîtrise pas l'ensemble de sa chaîne de production et risque d'être bloqué par le grand nombre de fournisseurs et sous-traitants. Airbus a en effet connu plusieurs mésaventures ces dernières années avec des fournisseurs qui n'ont pas assuré leur contrat à temps. A titre d'exemple, en 2016 Zodiac Aerospace a livré en retard des pièces de l'A350, un décalage qui s'est inmanquablement répercuté sur le planning établi par Airbus. Ce dernier a alors dû accélérer les cadences de ses lignes de production en urgence : « la bonne performance d'août [2016] est aussi due au fait "qu'Airbus a instauré des heures supplémentaires sur la chaîne de production de l'A350 " [...]. L'avionneur a en effet imposé en juillet 8 heures de travail en plus aux quelque 1.500 "compagnons" de sa chaîne d'assemblage. "Cela représente des semaines de 42-43 heures avec un samedi sur deux travaillés", explique Olivier Le Penven, délégué du personnel CGT suppléant et "compagnon" de la chaîne de production de l'A350 »<sup>79</sup>.

---

<sup>78</sup> Voir l'étude « Airbus Group » (Xerfi, Janvier 2018, p. 12)

<sup>79</sup> Voir l'article « Airbus en a-t-il vraiment fini avec les retards de livraisons de l'A350 ? » (BFM Business, 06/09/2016)

Pour éviter ces déconvenues, coûteuses économiquement et humainement, Airbus s'attache à repenser les maillons de sa chaîne de production et fait pression sur les équipementiers. En effet, malgré les tentatives de ces derniers pour réduire leur coûts<sup>80</sup>, Airbus a décidé d'internaliser plusieurs activités, comme nous l'évoquions en première partie (voir section 1.3.). Le site de production airbusien nantais illustre parfaitement ces réintégrations : « A[a]près la vague croissante d'externalisation qui a trouvé son apogée avec l'A350, le groupe fait désormais marche arrière et lorgne une valeur ajoutée captée par ces grands équipementiers, en vue de tirer ses marges vers le haut. Et c'est à Nantes que le virage s'amorce »<sup>81</sup>.

Pour développer leur marge, les avionneurs tentent également d'**élargir leur offre de services**. Dans cette perspective, Airbus s'est lancé dans la constitution d'une immense base de données sur l'ensemble des caractéristiques des avions commerciaux actifs. Cette plateforme digitale intitulée « Skywise »<sup>82</sup> a pour objectif de développer la maintenance prédictive afin d'anticiper et réduire le temps d'immobilisation des avions au sol. Depuis son lancement en 2017, douze compagnies aériennes sont connectées, ce qui représente environ mille avions ; Easyjet a par exemple signé un contrat en 2018 pour confier la maintenance prévisionnelle de l'ensemble de sa flotte composée de 300 appareils pour une durée de cinq ans<sup>83</sup>. Il est à noter que Boeing s'est lancé dans un projet similaire et une fusion des deux bases de données serait alors envisagée<sup>84</sup>.

---

<sup>80</sup> Voir l'article « La sous-traitance aéronautique forcée de se délocaliser » (Les Echos, 14/03/2019)

<sup>81</sup> Voir l'article « [Reportage] Comment Airbus reprend la main à Nantes » (L'Usine Aéro, 01/03/2018)

<sup>82</sup> Voir une vidéo de présentation sur le site officiel d'Airbus, disponible (au 27/10/2019) sur : <https://www.airbus.com/aircraft/support-services/skywise.html>

<sup>83</sup> Voir l'article « Skywise, l'offre de maintenance prédictive d'Airbus qui a séduit easyJet » (L'Usine Nouvelle, 30/11/2017)

<sup>84</sup> Voir l'article « Le duopole Airbus-Boeing renforce son hégémonie » (Le Monde, 21/07/2018)



Ces projets innovants sont notamment permis par les **efforts d'investissements poursuivis par Airbus en recherche et développement** afin de mieux répondre aux besoins des compagnies aériennes.

Ces innovations concernent notamment l'utilisation de nouveaux matériaux tels que les fibres composites ou encore le titane qui allègent la structure de l'appareil, et permettent ainsi de réaliser des économies de carburant et de satisfaire les attentes écologiques au niveau international. Ces exigences favorisent également les innovations techniques sur les moteurs, comme c'est le cas avec le moteur UltraFan développé en partenariat avec Rolls-Royce<sup>85</sup>.

La digitalisation est également très étudiée par Airbus, à la fois pour intégrer des cobots dans les chaînes de production<sup>86</sup>, pour faciliter la conception, la fabrication et la gestion du service client à travers des plateformes telles que 3DExperience en collaboration avec Dassault Système<sup>87</sup>, mais également pour imaginer les avions de demain, plus autonomes. Airbus travaille notamment sur un projet d'avion à un seul pilote, très attendu par les compagnies aériennes, et qui pourrait voir le jour en 2023<sup>88</sup>.

Pour aller plus loin dans la rationalisation de son activité et gagner en efficacité, Airbus s'est également lancé dans un autre type d'innovations, celui lié à ses pratiques managériales. En effet, comme le montrerons les deux prochaines sections, l'entreprise a

---

<sup>85</sup> Voir l'article « RPT-Rolls-Royce et Airbus s'allient pour développer le moteur UltraFan » (Capital, 25/04/2018)

<sup>86</sup> Voir l'article « Qui est Cobot ++, le puissant robot collaboratif que développe l'IRT Jules Verne pour Airbus ? » (IT Industrie & Technologie, 28/05/2019)

<sup>87</sup> Voir communication « Airbus et Dassault Systèmes s'engagent dans un partenariat stratégique pour créer l'industrie aéronautique et spatiale européenne de demain » publiée le 06/02/2019 sur le site officiel Airbus, et disponible (au 27/10/2019) sur : <https://www.airbus.com/newsroom/press-releases/fr/2019/02/airbus-and-dassault-systems-embark-on-strategic-partnership-to-create-the-european-aerospace-industry-of-tomorrow.html>

<sup>88</sup> Voir l'article « En 2023, Airbus sera prêt pour proposer l'avion avec un seul pilote » (L'Usine Aéro, 22/05/2019)

choisi de mettre en place des pratiques issues du Lean Management et tient également à développer la responsabilisation de ses équipes opérationnelles.

## 2.2. Arrivée du Lean chez Airbus et création de l'Airbus Operating System

Bien qu'institutionnellement l'industrie aéronautique se soit détachée du secteur automobile par la création du GIFAS au début du XXème siècle, les méthodes de production déployées s'en inspirent très largement. Ainsi, le Lean Management qui faisait ses preuves dans la production automobile a également séduit les avionneurs<sup>89</sup>.

Depuis plusieurs années, les avionneurs cherchaient une organisation du travail capable de rendre plus efficace la production en série ; plusieurs raisons ont donc motivé l'adoption du Lean, dont les grands principes ont été rappelés dès l'introduction de notre travail (voir pp. 9-11). Le récit que nous allons retracer ici, représenté de manière succincte dans la figure 40 plus bas, a été reconstitué à travers les entretiens et documents internes que nous avons pu récolter au fil de notre démarche empirique.

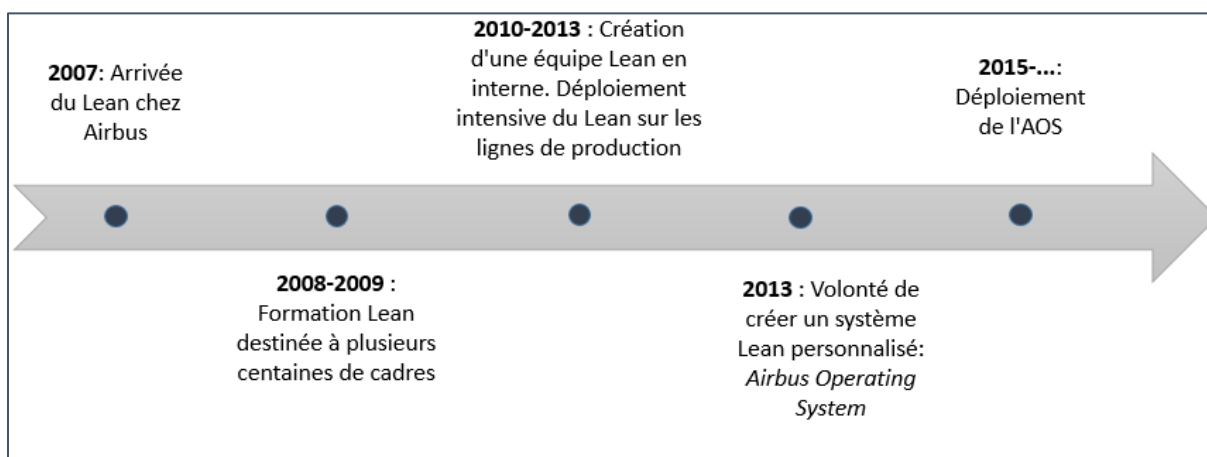


Figure 40 - Chronologie du Lean à l'AOS chez Airbus France

<sup>89</sup> Voir l'article « Airbus monte en cadence grâce à des méthodes issues de l'automobile » (Usine Nouvelle, 18/03/2013)

Comme l'explique Pierre-Olivier Sadoul, expert Lean Manufacturing chez Airbus Nantes dans la vidéo mise en ligne en 2009 : « *le Lean Manufacturing c'est une démarche qui a été lancée début 2007 par Airbus pour être déployée sur l'ensemble des sites Airbus [...] afin de développer sa productivité et d'être encore plus compétitif. [...] C'est un système de production plus juste, qui produit de manière plus efficace où tout doit être standardisé. [...] On révolutionne la manière de manager au quotidien, bien sûr il ne faut pas oublier que l'objectif principal c'est d'augmenter la productivité, de pouvoir réduire la non-qualité, de pouvoir améliorer le flux de production* »<sup>90</sup>.

Pour faire monter en compétences ses équipes sur les pratiques Lean, l'entreprise choisit de lancer en 2008-2009 une vaste formation destinée aux cadres, et réalisée par des personnes extérieures : « *tous les cadres [...] ont suivi cette formation très intense, qui était un peu compliquée parce qu'ils avaient des charges de travail assez importantes et ils se retrouvaient du jour au lendemain bloqués pendant 15 jours sans pouvoir communiquer avec leurs équipes parce que c'était très cadré [...]. Les formateurs nous disaient "je ne veux pas voir un portable, tout doit être fermé, vous êtes là pour suivre la formation et pas pour travailler en parallèle donc vous coupez vos téléphones"* » (Expert Lean 2).

En plus des cadres, une équipe Lean est créée en interne sur chaque site de production et là aussi, des experts Lean venus de l'extérieur sont appelés pour former ces équipes afin qu'elles soient rapidement capables d'impulser le déploiement de façon autonome : « *Nantes a fait l'effort financier de se faire accompagner de Porsche consulting, avec toute une équipe en interne. [...] Ils [les formateurs] venaient là parce qu'ils avaient cette expertise mais ils avaient comme ambition de ne pas y rester longtemps et pour ne pas y rester longtemps ils ont formé vraiment à toutes ces techniques toute l'équipe Lean de l'époque, avec un truc hyper dense, feedback tous les*

---

<sup>90</sup> Voir la vidéo « Pierre-Olivier SADOUL, Expert Lean Manufacturing, AIRBUS » publiée en 2009 et disponible (le 04/11/2019) sur : <https://www.dailymotion.com/video/x9cbni>

*soirs de qu'est-ce qui a marché, qu'est-ce qui n'a pas marché... Aussi bien sur la posture de facilitation que sur la structure de l'animation, que sur les résultats sortis. Et là ils ont été là pendant 2, 3 ans au moins » (Expert Lean 1).*

Ainsi, à partir de 2010 les équipes Lean, composées de personnes venues de l'industrie automobile pour la plupart, ont pour mission de déployer le Lean sur les sites de production, avec des objectifs de diffusion perçus comme ambitieux et laissant peu de place à l'appropriation de cette nouvelle dynamique managériale : *« des équipes Lean ont été créées. Alors c'est là où il y a eu je pense quelques erreurs, comme on ne connaissait pas trop le Lean et qu'une formation c'est bien mais ça ne suffit pas... Airbus est allé chercher des gens essentiellement de l'automobile avec une très bonne connaissance des outils Lean donc c'était très enrichissant, très intéressant mais en fait ils avaient une vision très... d'industrie automobile, très taktée, très... industrielle [...] Du coup ils sont arrivés un peu avec une connaissance comme dans un livre, et surtout ils avaient des objectifs de déploiement du Lean très serrés et il fallait qu'en six mois ou un an, tous les secteurs connaissent et utilisent les outils Lean. Et du coup ils ont déployé, c'était du déploiement en masse et pas du déploiement en douceur avec la compréhension de l'intérêt ou de l'utilité des outils Lean, c'était plus "il faut déployer, tu déploies, tu ne te poses pas de question et tu ne cherches pas à comprendre" » (Expert Lean 1).*

Cette méthode de diffusion est assez mal perçue par les équipes opérationnelles avec lesquelles un écart semble se creuser<sup>91</sup> : *« des gens [les équipes Lean] très carrés sur les connaissances et les techniques mais ils n'ont pas la notion et les connaissances du terrain et du coup leur façon de faire... c'est surtout la façon qui n'a pas été... voilà c'était un peu deux mondes différents qui se parlent très peu. Et du coup il y a eu un peu une cassure à ce niveau-là, ce qui a été dommage parce que ça nous a fait perdre beaucoup de temps » (Expert Lean 1).*

---

<sup>91</sup> « Turbulences autour du lean à Nantes » (Rossard, 2012)

Face à ce constat, la direction décide alors de réfléchir à l'élaboration de son propre système de management intégré, comme l'indique la figure 41 plus bas, en adaptant le modèle Lean aux particularités de la production airbusienne : « l'AOS c'est des démarches qui sont issues du Lean management et la personne qui l'a mis en place c'est Pierre Perdoux, c'est un grand chef de la production qui vient de l'automobile, il s'est fait un peu la main dans l'aéronautique chez Aéroolia en nous inventant l'AES, Aéroolia Excellence System, donc voilà et maintenant c'est Airbus Operation System c'est pareil, en gros c'est le Lean de l'automobile appliqué à l'aéronautique » (Responsable RH 2).

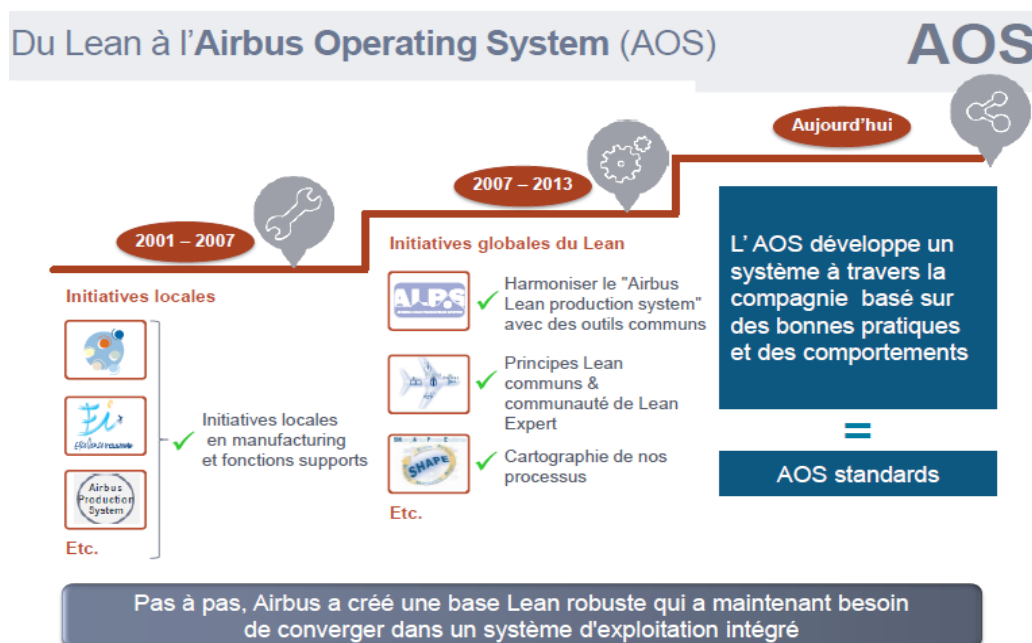


Figure 41 - Passage du Lean à l'AOS<sup>92</sup>

C'est ainsi qu'en 2015 est créé l'Airbus Operating System (AOS) qui constitue aujourd'hui le système de management intégré commun à tout Airbus Group. Dans « l'AOS Handbook », ce dernier est présenté comme « le moteur de la transformation culturelle

<sup>92</sup> Document interne « Vers le management de la connaissance et la formation à distance » daté du 13/04/2015 (disponible au 04/05/2019) sur : [http://www.utc.fr/~fortvero/2\\_AIRBUS\\_formation\\_distanceV1.1.pdf](http://www.utc.fr/~fortvero/2_AIRBUS_formation_distanceV1.1.pdf)

d'Airbus vers l'excellence opérationnelle, visant une coopération efficace entre les employés »<sup>93</sup>.

Dans sa composition, l'AOS s'appuie sur six « domaines d'excellence », subdivisés en plusieurs « briques » illustrées dans la figure 42 ci-après, qui sont passées de 4 initialement à 32 en 2019 et chacune est associée à des indicateurs de performances (voir Annexe 1).

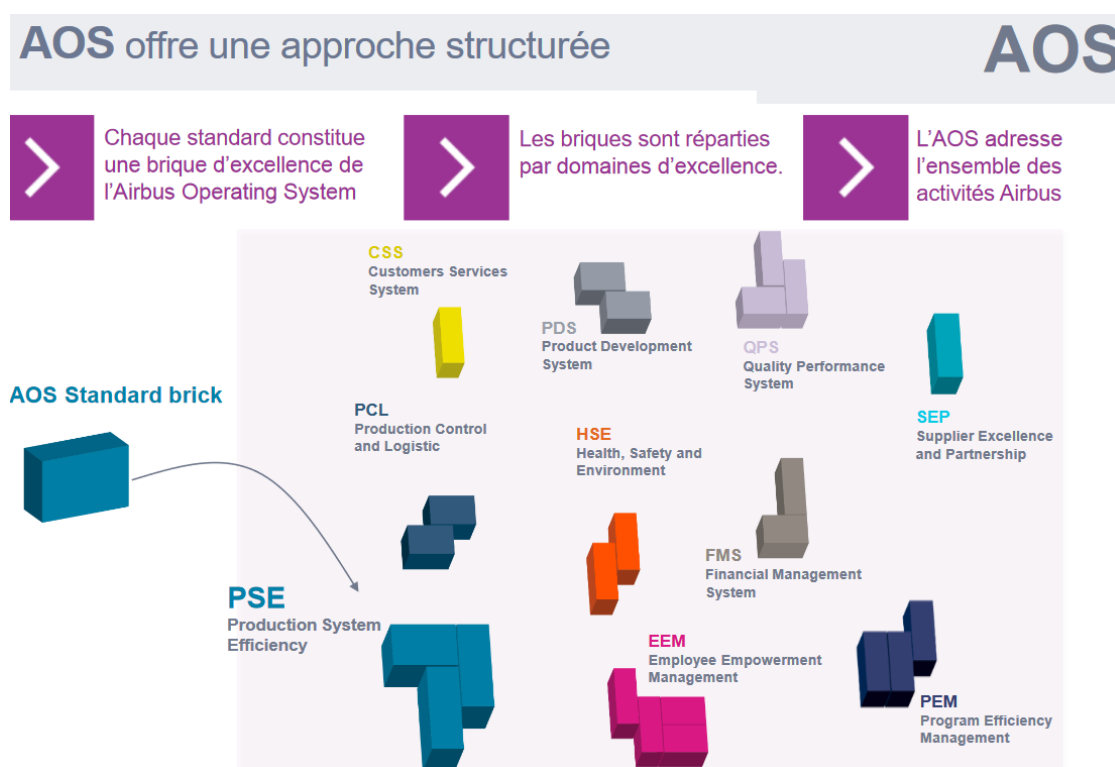


Figure 42 - Présentation des briques de l'AOS<sup>94</sup>

Les équipes AOS se composent actuellement d'une unité centrale basée à Toulouse qui s'occupe de l'amélioration continue du système de management et d'unités décentralisées sur chaque site de production dont le rôle consiste à accompagner le déploiement de l'AOS sur les sites de production : « *ma mission au quotidien c'est d'accompagner au maximum les lignes*

<sup>93</sup> Document interne « AOS Handbook », p.2

<sup>94</sup> Document interne « Vers le management de la connaissance et la formation à distance » du 13/04/2015 (disponible au 04/05/2019) sur : [http://www.utc.fr/~fortvero/2\\_AIRBUS\\_formation\\_distanceV1.1.pdf](http://www.utc.fr/~fortvero/2_AIRBUS_formation_distanceV1.1.pdf)

de production et les métiers support dans leurs routines quotidiennes et puis voir si on peut améliorer leur fonctionnement, donner du sens pour que ce soit plus efficace et plus performant aussi puisque l'objectif c'est de viser la performance du système en globalité. C'est toujours centré autour des référentiels AOS forcément, des attendus du central et puis ce que demande Airbus dans les méthodes de fonctionnement en général avec des outils un peu plus précis » (Expert AOS 2).

Pour vérifier l'avancement dans le déploiement de l'AOS, des évaluateurs airbusiens provenant d'autres sites de production réalisent un audit interne appelé « AOS assessment ». Cette évaluation consiste à noter la ligne de production en fonction de l'accointance des pratiques déployées avec une liste de critères établis concernant chacune des briques AOS. Comme le souligne « l'AOS Handbook » et la figure 43 ci-dessous, le déploiement de l'AOS permettrait d'améliorer le niveau de maturité industrielle de la ligne<sup>95</sup>, et ainsi ses performances : « Notre retour d'expérience montre que la performance évolue avec le niveau de maturité, en partant d'une situation erratique jusqu'à une phase de stabilisation pour terminer dans un mode durable grâce à l'amélioration continue »<sup>96</sup>.

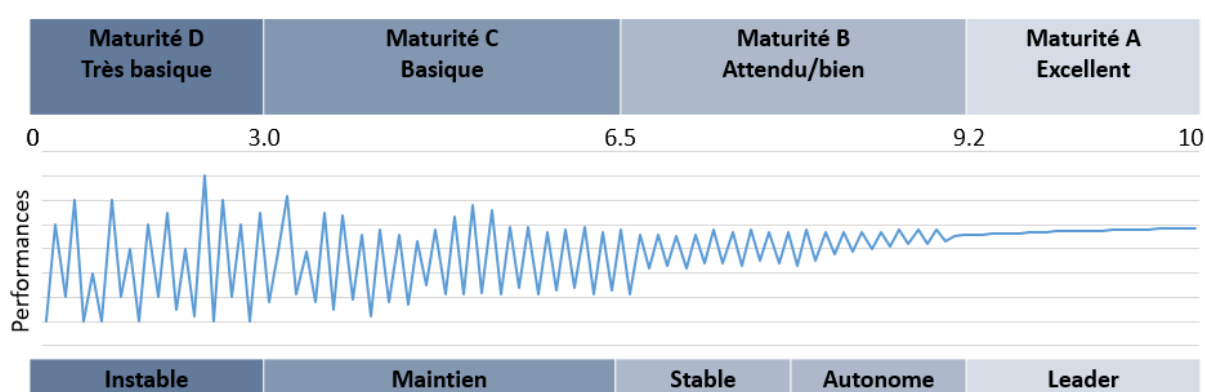


Figure 43 - Lien entre l'AOS et les performances industrielles<sup>97</sup>

<sup>95</sup> La maturité industrielle correspond à la capacité d'un système de production en termes de cadences et d'adaptation.

<sup>96</sup> Document interne « Why do we need AOS? »

<sup>97</sup> Document interne « Why do we need AOS? »

Malgré ces arguments, les perceptions des objectifs de l'audit AOS vécues par les équipes opérationnelles des lignes de production semblent en décalage, comme en attestent ces deux verbatim suivants.

*« l'évaluation AOS... c'est un sujet qui est un peu plus compliqué... ce qui est évalué c'est notre capacité à tenir un standard et de standardiser aussi notre façon de faire, c'est ça qui est évalué. Ce qui n'est pas évalué, c'est les résultats qui peut y avoir derrière, ou très peu, ils ont rajouté le fait que si les objectifs ne sont pas tenus derrière ça vient minorer les notes, mais c'était pas obligatoirement le cas avec les premières grilles [d'évaluation]. Donc voilà, on vient chercher vraiment à coller à ce standard. »*  
(Chef d'équipe 1)

*« Ouais en gros c'est des audits internes que l'on s'impose et qui vont dire que tu es dans les standards de l'AOS ou tu n'y es pas et auquel cas il faut que tu te recales. Par définition l'AOS comme le Lean etc. c'est une grosse application de standard »* (Responsable RH 2)

Au-delà de la visée de l'assessment, la façon dont il est perçu semble dépendre beaucoup de comment il est réalisé par les assessseurs, c'est-à-dire si l'évaluation part des problématiques de terrain pour mieux comprendre les outils AOS mis en place, ou bien si l'assesseur prend comme point de départ la grille d'évaluation et vérifie l'ensemble des critères comme l'explique un expert Lean : *« ça dépend des gens, j'en ai connu un [assesseur] qui était très borné et c'était écrit comme ça et voilà c'était quelqu'un qui prenait le livre et qui disait "là le livre il dit que ça doit être bleu, et là toi c'est pas tout à fait bleu". Bon... là dans ce cas-là tu ne peux même pas discuter parce qu'il n'y a pas de discussion possible. Mais il y en a qui sont trop rigides alors que d'autres sont beaucoup plus dans l'écoute et entendent les problématiques qu'on pourrait avoir et qu'il n'est pas forcément bon de mettre en place exactement comme c'est décrit dans l'AOS »* (Expert Lean 2). Ces écarts entre méthodologies d'évaluation sont également perçus par les équipes opérationnelles qui s'interrogent alors sur l'objectif visé : *« Tu as deux types d'assesseurs, tu as celui qui va être sur le fond en disant « ok, voilà ce que je cherche dans ma brique »,*



*par exemple SLB c'est savoir où est ton avance-retard, avoir comment tu gères ça et même si l'outil n'est pas normalisé AOS, le résultat est bon il va dire ok. Et tu as l'assesseur rigide qui dit « ça c'est pas comme c'est défini là », et même si ton résultat est conforme et que tu gères tes problématiques. Et c'est cette flexibilité-là que j'ai du mal à comprendre. » (Chef d'équipe 2).*

Bien souvent dans les entretiens, c'est lorsque l'on évoque l'évaluation de l'AOS plus que l'AOS en lui-même que des insatisfactions se font sentir : « *Ouais... c'est [l'assessment AOS] pas toujours facile. En tout cas pas sur ces critères-là. Parce que je pense que dans une organisation responsabilisante, c'est à l'équipe d'établir ces propres KPI en fait. Ce mode qui est très top-down, je pense que globalement les gens ont du mal à adhérer et ils perdent beaucoup de temps.... C'est un sujet qui est déjà remonté dans les tables rondes. Mais bon après c'est le système d'une usine mondiale, mais bon c'est lourd... » (Process Time Optimizer, durant l'observation de l'assessment blanc de l'AOS sur la ligne A350).*

Ces témoignages reflètent l'écart perçu par les équipes opérationnelles entre ces méthodes d'assessment et la deuxième dynamique managériale encouragée simultanément par Airbus, et que nous présentons dans la prochaine section, la responsabilisation des équipes opérationnelles.

### **2.3. De multiples initiatives pour encourager la responsabilisation des équipes opérationnelles**

Depuis 2013, Airbus Group affirme également sa volonté de transformer son organisation du travail pour développer l'agilité de ses lignes de production, à travers notamment le développement de la responsabilisation des niveaux opérationnels :

*« "Cette nouvelle organisation nous aidera à renforcer notre position de leader", a déclaré Fabrice Brégier, président et directeur général. "Nous sommes maintenant prêts à donner plus de responsabilités et de prise de décision à nos équipes locales sur le terrain afin de supprimer la bureaucratie et de raccourcir les lignes de commandement. Accroître l'agilité,*

*l'efficacité et la rapidité, et répondre aux attentes élevées de nos clients est notre principal moteur" ». ("Airbus strengthens leadership position with more efficient organization", 2012 )<sup>98</sup>*

*« Airbus Commercial Aircraft adapte son organisation afin de favoriser l'esprit entrepreneurial et de responsabiliser davantage ses équipes, tout en maintenant des processus harmonisés sur tous les sites. Pour les programmes de série, des responsabilités et des moyens supplémentaires ont été délégués aux usines pour une livraison à des cadences augmentées » (The Registration Document, 2017)<sup>99</sup>*

Dans cette perspective, plusieurs initiatives institutionnelles, résumées dans le tableau 26 ci-dessous, ont été lancées. Elles reflètent l'intérêt que porte la direction à l'évolution des dynamiques managériales et constituent autant de sources d'inspiration potentielles pour l'organisation de la ligne A350, que nous présenterons dans la troisième partie.

Types d'initiatives	Exemples
<b>Des équipes de travail</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipe de la « <i>Leadership University</i> »</li> <li>• Equipe « <i>Culture Change</i> »</li> </ul>
<b>Des évènements</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tables rondes managériales</li> <li>• « <i>Innovation Day</i> »</li> <li>• « <i>Discovery Day</i> »</li> <li>• « Sors de ta boîte »</li> </ul>
<b>Des outils</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La formation « <i>First Line Induction</i> »</li> <li>• Le « leadership modèle »</li> </ul>
<b>Des équipes de travail transformées</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'équipe « RAFT » (Nantes)</li> <li>• L'entreprise libérée de l'A380 (St Nazaire)</li> </ul>

**Tableau 26 - Initiatives institutionnelles de responsabilisation des équipes opérationnelles**

Parmi les équipes de travail dédiées à ces nouvelles dynamiques managériales, nous pouvons parler de la ***Leadership University*** de Toulouse, inaugurée par Airbus en

<sup>98</sup> <http://www.airbus.com/newsroom/press-releases/en/2012/09/airbus-strengthens-leadership-position-with-more-efficient-organisation.html>

<sup>99</sup> [https://www.airbus.com/content/dam/corporate-topics/financial-and-company-information/AIRBUS Registration Document 2017 EV.pdf](https://www.airbus.com/content/dam/corporate-topics/financial-and-company-information/AIRBUS%20Registration%20Document%202017%20EV.pdf)

Septembre 2016. Cette dernière est conçue comme une plateforme mondiale proposant des formations autour du leadership afin de monter en compétences les managers de première ligne. Le directeur des ressources humaines d'Airbus, Thierry Baril a d'ailleurs affirmé que : « *le leadership représente 20 % de l'effort de formation du groupe Airbus, soit environ 20 millions d'euros sur un budget total de 100 millions d'euros. Un niveau maintenu depuis 2012, grâce à l'optimisation des ressources permise par la montée en puissance de l'e-learning. Ce dernier concernera 50 % du plan de formation en 2017* »<sup>100</sup>. Pour faciliter la diffusion des formations, les équipes de la *Leadership University* ont créé des modules clé-en-main appelés « *workshop in a box* », permettant aux managers de se former par eux-mêmes.

L'ensemble de ces formations a pour objectif de préparer les managers de l'entreprise à faire face à l'évolution de leur environnement comme l'a suggéré Tom Enders, ancien dirigeant d'Airbus : « *N[n]ous préparons le futur et préparons nos leaders d'aujourd'hui et de demain, à faire face à ce monde en plein changement, qui exige rapidité, digitalisation et innovation* »<sup>101</sup>.

Pour relayer leurs idées, ces équipes s'appuient notamment sur l'organisation d'évènements au cours desquels sont présentées et discutées ces dynamiques managériales. Pour mieux comprendre, nous évoquerons ici deux évènements auxquels nous avons participé. Premièrement, à notre arrivée en fin d'année 2017 nous avons pu assister à des « **tables rondes managériales** », organisées par et pour des managers internes chez Airbus. Lors de celle à laquelle nous avons assistée le 11 Octobre 2017, le

---

<sup>100</sup> Voir l'article « Université d'entreprise : Airbus investit dans le leadership » (Entreprise & Carrières, 01/12/2016)

<sup>101</sup> Voir l'article « Airbus Group inaugure la Leadership University à Toulouse », sur le site officiel d'Airbus, disponible (le 04/11/2019) sur : <https://www.airbus.com/newsroom/press-releases/fr/2016/09/Airbus-Group-Opens-Leadership-University-In-Toulouse.html>

thème portait sur les organisations responsabilisantes et le leader de l'équipe RAFT, dont nous parlerons plus loin, a témoigné de l'évolution de l'organisation de son équipe en soulignant la façon dont elle a réussi à s'affranchir des standards imposés par l'entreprise. Suite à son récit, nous avons pu noter plusieurs réactions des autres chefs d'équipe qui rendent compte de leurs questionnements : « *mais comment tu as fait parce que moi j'ai l'impression d'avoir des cadenas de partout* », « *et tes routines AOS t'en as fait quoi ?* », « *tu dis que tu as viré certains KPI et reporting, ça va bien dans une petite équipe mais moi avec mes cadences, je ne peux pas faire ça* », « *et les syndicats ils ont dit quoi ?* ». Deuxièmement, le « **Discovery Day** » proposé à Nantes le 24 avril 2018. Cet évènement se composait d'un ensemble de conférences et de stands pour mettre en avant les valeurs d'Airbus et présenter les innovations technologiques et les nouvelles pratiques managériales développées au sein de l'entreprise. Par exemple, une autre doctorante en psychologie du travail, en contrat CIFRE avec le site d'Airbus St Nazaire, a présenté ses travaux articulés autour de la problématique suivante : « comment faire davantage participer son équipe aux prises de décisions dans une démarche de responsabilisation ? »<sup>102</sup>.

En plus des évènements, les équipes ont mis en place des outils qui permettent de diffuser massivement les dynamiques managériales qu'elles insufflent. Nous pouvons par exemple parler de la formation destinée aux managers de première ligne appelée **First Line Induction** (FLI), commune à l'ensemble du groupe Airbus. Ce parcours de formation s'adresse à toute personne souhaitant accéder au métier de chef d'équipe, il se déroule sur quatre ans avec deux ans de préparation avant la prise de poste et deux ans durant l'insertion. A travers les différentes formations qui composent ce parcours, on peut voir comment le rôle du manager de proximité a évolué d'une expertise technique à une

---

<sup>102</sup> Document distribué lors de l'évènement « Participation aux prises de décisions & empowerment des salariés ».

posture de facilitateur ; évolution confirmée par les propos de responsable RH : « *avant on avait en tête que le chef d'équipe, il fallait absolument qu'il connaisse sa technique etc., on est vraiment en train de changer on se dit « non, le chef d'équipe ce n'est plus un technicien, c'est vraiment un manager et il doit gérer des équipes ».* Pour tout ce qui est des équipes des problèmes de qualité ou de technique, il y a les métiers support... il y a des préparateurs, des STS, des qualitiens qui sont spécialisés dans leur domaine et nous ce que l'on attend du chef d'équipe de demain, ce qu'il soit vraiment dans l'accompagnement de son équipe, la faire grandir, la faire évoluer, la rendre autonome. Tout ça donc forcément le métier évolue et du coup il y a un projet qui est global Airbus qui a été mis en place c'est FLI, First Line Induction » (Responsable RH 1).

Enfin, plusieurs transformations concrètes ont été opérées sur certaines équipes de travail ; ces dernières sont donc prises souvent en exemple lors des divers évènements et échanges sur le sujet, elles sont perçues comme des vitrines de ces nouvelles dynamiques managériales.

Parmi ces exemples, « **l'entreprise libérée** » de Saint-Nazaire est particulièrement connue. C'est dans les années 2012-2013 que le directeur du programme de l'A380 sur le site de Saint-Nazaire s'interroge sur le modèle managérial appliqué : « Les résultats sont bons, mais tout le monde n'y contribue pas à la hauteur de ce qu'il pourrait »<sup>103</sup>. A travers des initiatives d'étalonnage avec d'autres entreprises industrielles de la région, il découvre le modèle de l'entreprise libérée. Enthousiaste et confiant sur les conséquences positives en termes de performances et de qualité de vie au travail, il décide d'en parler au directeur de l'établissement qui lui répond : « Si tu y crois, vas-y ». Au bout de 4 à 5 mois de réflexion et d'élaboration de la vision à communiquer, l'équipe décide d'en parler

---

<sup>103</sup> Voir l'article : « Le département A380 d'Airbus Saint-Nazaire se libère », (ZEVILLAGE, 10/04/2017), disponible (au 30/05/2018) sur : <https://zevillage.net/management-rh/le-departement-a380-dairbus-saint-nazaire-se-libere/>

aux compagnons : « *En début d'année, on a expliqué ce qu'on voulait mettre en place. 95% des salariés concernés nous ont dit : on vous suit. Après on a créé différents groupes de travail. L'un portait par exemple sur la finance dans une PME, un autre sur la façon de créer une mini-usine. Le but de ces groupes de travail, c'est de faire grandir les salariés, pour ensuite leur donner davantage d'autonomie* »<sup>104</sup>. La réorganisation a conduit à la mise en place de 7 mini-usines de 60 à 80 personnes ; chacune avec son compte de résultat et son leader. Ce dernier est élu en deux étapes, les compagnons élisent les membres d'un cercle qui éliront à leur tour le leader : « *On supprime un niveau hiérarchique. Alors oui, il y a des choses difficiles à expliquer aux chefs d'équipes. Demain, ils n'auront plus le même poste. Maintenant, on a encore des managers. Mais moins et pas avec le même rôle. On a toujours besoin de pilotes, mais ils servent de plus en plus à accompagner le changement [...]. Pour les managers, l'un des principaux enjeux, c'est de réussir à ne plus décider à la place des salariés* »<sup>105</sup>. Les premiers résultats sont plutôt positifs avec une baisse de l'absentéisme et une montée en compétences des compagnons<sup>106</sup>.

Le deuxième exemple s'est concrétisé avec la création de **l'équipe RAFT de Nantes** suite aux baisses de commandes pour l'A380, qui ont conduit à une réorganisation des équipes à la fois de production et support : « *c'est des gens qu'on ne pouvait pas garder à temps plein sur ce programme-là donc de toute façon il fallait les redéployer. [...] par définition quand il te reste 7 opérateurs, tu ne peux pas avoir 6 supports à côté. Il n'y a pas la charge, on n'a pas le budget pour ça donc ça s'est fait après naturellement. [...] par rapport aux opérateurs, on les a laissé choisir le service*

---

<sup>104</sup> « Airbus. Comment, sans technologies, Saint-Nazaire prépare l'usine du futur » (JDE Edition, 17/11/2015), disponible (au 30/05/2018) sur : <http://www.inov-on-experience.com/wp-content/uploads/2015/12/Le-Journal-des-entreprises-Pays-de-la-1.jpg>

<sup>105</sup> « Airbus. Comment, sans technologies, Saint-Nazaire prépare l'usine du futur », (JDE Edition, 17/11/2015), disponible (au 30/05/2018) sur : <http://www.inov-on-experience.com/wp-content/uploads/2015/12/Le-Journal-des-entreprises-Pays-de-la-1.jpg>

<sup>106</sup> « Le département A380 d'Airbus Saint-Nazaire se libère », (ZEVILLAGE, 10/04/2017), disponible (au 30/05/2018) sur : <https://zevillage.net/management-rh/le-departement-a380-dairbus-saint-nazaire-se-libere/>

*qui les intéressait parmi les services support. Il y en a qui ont dit « bah moi c'est plutôt la préparation, moi la qualité, moi plutôt les ordos qui m'intéresse » et on les a formés, accompagnés dans cette prise de responsabilité-là, par les personnes dont c'est le métier en fait. Ils ont été formés sur le terrain, petit à petit. » (Responsable RH 1).* La ligne de production des ailerons de l'A380 sur le site nantais comptait en 2015 112 compagnons puis 18 en 2016 pour arriver à 8 en 2017. Cette nouvelle organisation du travail a conduit à former les compagnons sur certaines fonctions support afin qu'ils puissent assurer ces métiers dont les postes étaient devenus trop coûteux pour la ligne.

Ces diverses initiatives attestent de la prise de conscience et des efforts déployés par l'entreprise pour se saisir de la question du modèle managérial adapté à la complexité des enjeux rencontrés. Les réflexions des différentes équipes de travail ont conduit à l'émergence d'équipes de travail, évènements, outils et formations qui constituent aujourd'hui les sources d'inspiration pour les managers des lignes de production. La multiplicité de ces initiatives nous conduit à nous interroger sur leur cohérence une fois intégrées à l'activité de travail. Pour répondre à cette question, nous allons dans la troisième partie présenter le cas d'une ligne de production du site nantais d'Airbus : la ligne A350 auprès de laquelle nous avons passé près de 18 mois.

### **3. Présentation de la ligne A350**

Cette troisième partie est dédiée à la présentation de la ligne de production au sein du site nantais d'Airbus que nous avons étudiée. L'objectif est ici de faire le lien entre les éléments dépeints à la fois au niveau macro représenté par l'industrie de l'aviation commerciale, et au niveau méso de l'entreprise Airbus, avec la réalité du terrain vécue au niveau micro par les équipes opérationnelles de la ligne. Pour ce faire, nous commencerons par parler du produit fabriqué par la ligne A350, en évoquant l'importance stratégique qu'occupe cet avion dans la gamme proposée par Airbus (3.1.). Nous poursuivrons dans une deuxième section par la présentation de l'équipe de travail qui participe à sa production (3.2.). La troisième section proposera un récit de l'évolution chronologique de la ligne, basé principalement sur les propos recueillis au cours des entretiens contextuels (3.3.). Enfin, la dernière section sera dédiée à l'évolution des dynamiques managériales sur la ligne (3.4.).

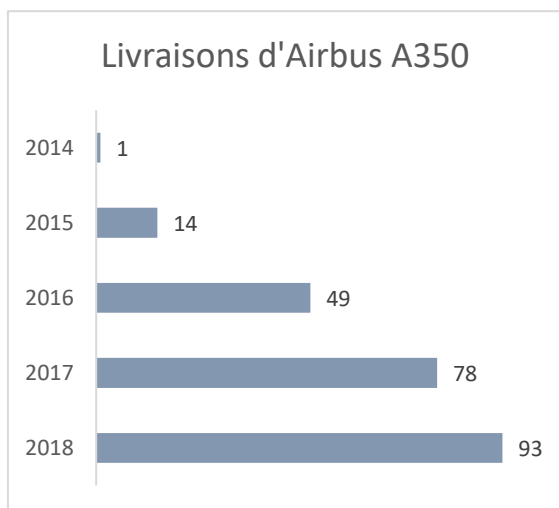
#### **3.1. Présentation de la ligne A350**

Bien que l'A320 soit sans conteste l'avion le plus vendu par Airbus, l'A350 représente également un produit stratégique parce qu'il fait partie des long-courrier, segment sur lequel Boeing domine jusqu'ici avec son B787 (voir section 1.1., figure 32). L'A350 représente donc une opportunité pour l'avionneur européen de reconquérir des parts de marché. Pour ce faire, Airbus peut compter sur un avantage concurrentiel significatif, l'A350 pèse 40 tonnes de moins que son rival américain, ce qui lui permet de consommer 20 tonnes de carburant en moins pour un trajet équivalent<sup>107</sup>.

---

<sup>107</sup> Voir l'article « L'Airbus A350, nouveau cheval de bataille d'Air France » (Le Point, 27/09/2019)





**Figure 44 - Evolution des livraisons de l'A350 entre 2014 et 2018**

Le programme A350 connaît ainsi une augmentation constante du nombre de livraisons depuis sa commercialisation en 2014, comme le montre la figure 44 ci-contre. Il est d'ailleurs à noter que le taux de croissance pour l'A350 en 2018 est de plus de 19%, soit supérieur à celui de l'A320 qui est à 12,2% (voir section 2., la dernière colonne de la figure 36). Cette augmentation constante du

volume d'A350 à livrer se répercute inmanquablement sur l'évolution du rythme des cadences de production, comme nous le verrons dans les prochaines sections. Pour les prochaines années, l'entreprise mise sur une version A350-2000, pouvant accueillir jusqu'à 400 passagers, afin de récupérer les parts de marché perdues suite au déclin de l'A380<sup>108</sup>.

La ligne de production que nous avons étudiée produit une pièce des avions A350. Pour des questions de confidentialité, nous ne pouvons pas donner davantage de détail sur la pièce en question. Toutefois, il est important de savoir que cette pièce était jusqu'ici fabriquée par des sous-traitants d'Airbus et, dans une volonté de repenser sa chaîne de production (voir section 1.3.), Airbus a finalement décidé d'internaliser sa production. Cependant, les objectifs de coûts de production annoncés ne sont aujourd'hui pas atteints par la ligne : *« être performant, c'est faire ton produit au coût tel que tu l'as vendu initialement au programme, il faut savoir que les produits aujourd'hui que l'on fabrique ne sont pas au coût [...] si je prends le cas des [pièces] 350, avant de dire « oui c'est Airbus qui va les fabriquer », on a*

<sup>108</sup> Voir l'article « A380 Neo, B777X, A350-1000, voire 2000 : quels très gros-porteurs pour demain ? » (La Tribune, 19/05/2017)

été mis en compétition, pourquoi ? Parce que [ces pièces] on ne les a pas toujours fabriquées [...], c'est un produit qui était en bail avant, fabriqué par un potentiel concurrent et quand il a été décidé que [cette pièce] se ferait à Nantes, on s'est dit : est-ce que Nantes peut être compétitif ? Donc les gens de l'époque ont vendu au programme « oui on va être capable de le faire à tel coût » ; et aujourd'hui on n'y est pas. On est plus cher que ce qu'on avait prédit » (Responsable technique de l'unité, entretien n°22).

### 3.2. Les acteurs de la ligne A350

En ce qui concerne l'équipe de travail, deux types de profils peuvent être identifiés pour faciliter sa description comme l'illustre l'organigramme de la figure 45 ci-dessous.

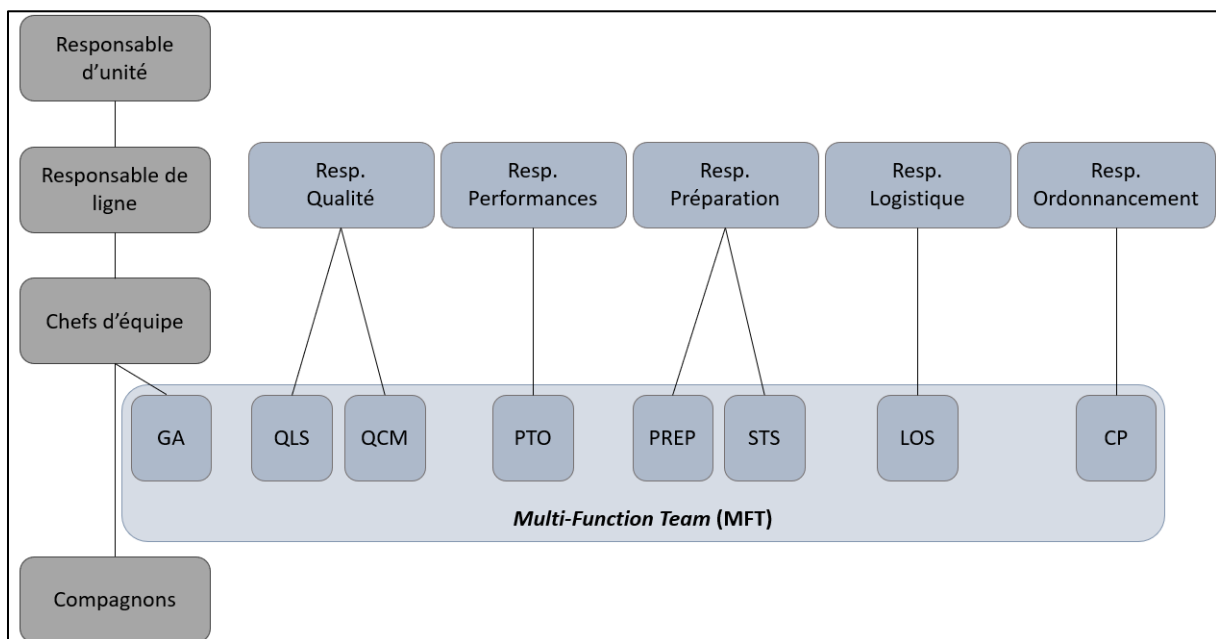


Figure 45 - Organigramme de la ligne A350

Tout d'abord, **une ligne hiérarchique verticale directement liée à la production** (à gauche) dont le niveau opérationnel est représenté par les compagnons, c'est-à-dire les ouvriers qui travaillent sur la ligne, puis les chefs d'équipe, les responsables de ligne et les responsables d'unité.

Les compagnons constituent la force de production de la ligne ; il s'agit principalement d'Hommes avec un niveau de qualification inférieur à trois ans post-bac. Depuis sa création en 2010, la ligne a vu ses effectifs multipliés par 30 : « *On était que 2 au début [en 2010]. 2 ouvriers... et puis après 2 techniciens, enfin 2 métiers supports, il n'y avait même pas de chef au début. [...] Il y a eu un effectif restreint on va dire jusqu'à 2013 ou on devait être une dizaine dans chaque huit et puis après petit à petit ça a monté... de 1 ou 2 par mois depuis. Et là on se retrouve avec des effectifs de 60/70 personnes* » (Compagnon 1, entretien n°6).

Les chefs d'équipe sont le lien entre les bureaux et les équipes de terrain ; ils sont en contact direct avec les compagnons, les membres des métiers support et le responsable de ligne. Leur rôle est d'assurer la fluidité de la ligne de production, ainsi que la gestion de plusieurs activités RH telles que la validation des congés et des formations.

Le responsable de ligne a une vue d'ensemble de la situation de la ligne avec l'ensemble des métiers supports. C'est lui qui impulse les objectifs de l'année en priorisant les sujets à traiter.

Le responsable d'unité est responsable de plusieurs lignes de production. Son rôle consiste à décliner les objectifs stratégiques définis par le top management aux différentes lignes de production et à faire remonter les problématiques récurrentes.

Ensuite, l'ensemble des **métiers support** (groupement vertical sur la figure 45) également dédiés à cette ligne de production, regroupés sous le nom de *Multi-Function Team* (MFT) dont les huit métiers sont présentés dans le tableau 27 ci-dessous. Il est à noter que les personnes de la MFT ne sont pas hiérarchiquement liées à la ligne verticale précédemment évoquée, mais dépendent des responsables respectifs à chaque métier.

Métier	Description	Verbatim
<b>Préparateurs (PREP)</b>	Elaboration du processus de production selon les plans reçus par le bureau d'étude. Cette gamme sera ensuite traduite en ordre de fabrication ou <i>Standard Operating Instruction (SOI)</i> pour les compagnons.	« <i>le métier de préparateur aujourd'hui il consiste à recevoir une définition du bureau d'étude, donc des plans, et nous en tant que préparation on est garants de réaliser le produit en conformité avec la définition. Donc en fait on est le relai du bureau d'étude à l'atelier, c'est à nous de déterminer un processus de fabrication pour réaliser la pièce conforme à la définition demandée</i> » (Préparateur, entretien n°12).
<b>Coordinateur de production (CP)</b>	Planification des enclenchements sur la ligne et des besoins en termes d'effectif, en fonction des cadences fixées par les ordonnanceurs.	« <i>on vient nous, CP, donner ce qu'on pense et ce qu'on aimerait produire jusqu'à 2 mois. On dit voilà « telle semaine, il faut qu'on produise ça, ça, ça ». Et derrière on vient joindre aussi l'effectif que nous donne les chefs d'équipe pour voir si ça passe et en gros c'est ça. Et chaque semaine on retranscrit ça à la ligne avec un planning journalier où on vient dire « telle [produit] à telle heure il faut qu'[il] soit sur tel poste etc etc</i> ». (Coordinateur de production, entretien n°10)
<b>Quality Conformance Management (QCM)</b>	Attester la qualité des processus de fabrication et attribution des qualifications des opérateurs.	« <i>C'est l'assurance qualité en fait donc c'est tout ce qui est qualification des opérateurs, des procédés... Dès qu'il y a de la documentation qui est modifiée il faut qu'on vérifie si ça a un impact chez nous</i> » (Quality Conformance Management, entretien n°16).
<b>Quality Line Side (QLS)</b>	Contrôle qualité auprès de la ligne.	« <i>Au quotidien en fait les QLS font des surveillances pour... en fait on a un agrément de production au niveau d'Airbus, l'EASA c'est les autorités européennes quand t'as un accident par exemple d'avion et ils nous donnent un agrément de production pour qu'on puisse livrer des avions. Mais pour ça, ils nous font aussi des audits. Et l'EASA peut nous empêcher de livrer si on a des gros écarts, et pour ça il faut qu'on assure, donc qu'on fasse de la surveillance au quotidien.</i> » (Quality Conformance Management, entretien n°16).

<p><b>Process Time Optimizer</b> (PTO)</p>	<p>Gestion de la performance de la production et élaboration des équilibrages.</p>	<p>« On est plutôt garants de la perfo' donc on va s'occuper de faire les équilibrages. [...] On imprime un ordre de fabrication, qui liste toutes les opérations dans l'ordre dans lequel on doit les faire et dans chaque opération on a une SOI, c'est une fiche d'instructions qui te dit exactement ce que tu dois faire. [...] Donc à chaque fois qu'on refait un équilibrage, on est amené à modifier nos SOI, parce que si on change nos opérations de place, faut qu'on mette à jour toute la documentation technique qui va avec. » (Process Time Optimizer, entretien n°9)</p>
<p><b>Gestionnaire Atelier</b> (GA)</p>	<p>Aménagement et adaptation des postes et des outillages selon le découpage des tâches prévu dans l'équilibrage et les besoins des compagnons.</p>	<p>« on fait beaucoup le pompier actuellement. En fait on fait en sorte que les compagnons aient leur machine disponible et en bon état [...]. On fait de l'aménagement de poste et c'est beaucoup lié à l'ergonomie pour les compagnons, on essaie souvent de faire ça avec eux d'ailleurs ». (Gestionnaire Atelier 1, entretien n°2)</p>
<p><b>Shopfloor Technical Support</b> (STS)</p>	<p>Gestion des dérogations et réparations importantes sur les entrées d'air.</p>	<p>« Sur le diamètre admettons, le gars il s'est planté il a percé trop fort. On va dire... en dessous de huit dixièmes, ça va rester dans la cour de la qualité ; ils vont gérer ça en « NC [non-conformité] process ». Au-delà des huit dixièmes, ça rentre dans le domaine de la dérogation, notre domaine. Et là du coup, on formalise la dérogation, on travaille avec le bureau d'étude pour voir s'il y a une réparation. » (Shopfloor Technical Support, entretien n°14)</p>
<p><b>Logistic Operation Specialist</b> (LOS)</p>	<p>Gestion de l'approvisionnement des pièces détachées et matières premières consommables sur la ligne de production.</p>	<p>« En gros du coup c'est tout ce qui est logistique opérationnel sur la ligne, donc gérer l'appro' de toute la visserie, des consommables, des pièces, trouver les meilleures solutions logistiques pour qu'en bord de ligne ils aient les pièces au bon moment au bon endroit. » (Logistic Operation Specialist, entretien n°11)</p>

Tableau 27 - Présentation des métiers de l'équipe support de la ligne A350

En plus de la ligne hiérarchique verticale et de la MFT, d'autres acteurs contribuent à la vie de la ligne de production. Nous pouvons premièrement citer le responsable Ressource Humaine dont le périmètre regroupe l'ensemble de l'unité à laquelle la ligne appartient. Chez Airbus, les salariés RH liés à des usines de production sont appelés des *Human Resource Business Partner* (HRBP) ; leur rôle est d'accompagner les équipes sur l'ensemble des sujets RH comme l'explique l'ancienne HRBP de cette unité : « *Donc le HRBP c'est un peu le point focal des RH au sein des unités ou des services et du coup on s'occupe de « tous les sujets RH ». C'est vraiment un poste qui est très complet puisque on regarde aussi bien la formation, la gestion des compétences, la gestion des carrières et tout ce qui est politique salariale aussi, et tout ce qui est accompagnement du changement dans la transformation d'entreprise* » (Responsable RH 1, entretien n°4).

### 3.3. Evolution chronologique de la ligne depuis sa forte montée en cadence de 2015

Pour mieux comprendre les différents défis que l'équipe a dû relever, nous proposons de revenir dans cette troisième section sur l'évolution chronologique de la ligne depuis sa montée en cadences de 2015, jusqu'au début de l'année 2019, soit la fin de notre période d'observation et d'entretiens.

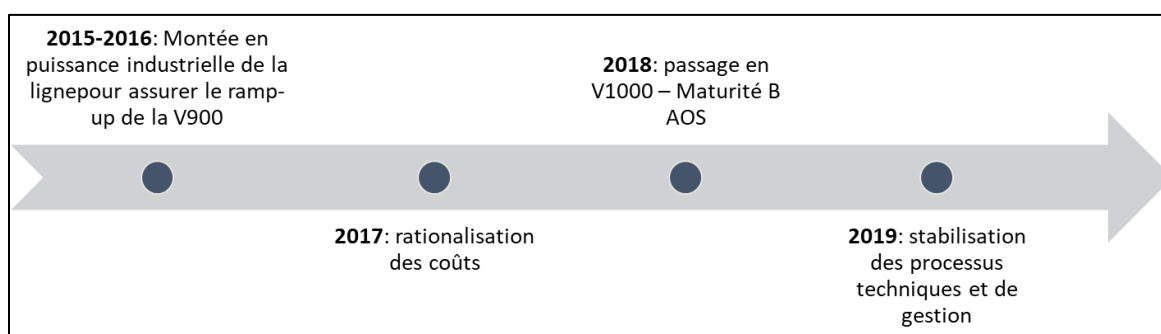


Figure 46 - Evolution chronologique des défis de la ligne EA 350

Depuis 2015, la ligne A350 voit ses cadences de production augmenter de façon continue comme l'illustre la figure 46 plus haut. Pour faire face à ces évolutions, les années 2015 et 2016 ont été dédiées à la **montée en puissance de l'appareil industriel**. Cette période est perçue comme particulièrement difficile, à la fois pour les managers et les compagnons, sollicités à travailler tous les samedis : « *on a eu une année 2016 assez compliquée parce qu'on a eu beaucoup de points de cadence avec une ligne qui n'était pas très fiable, avec des outillages qui étaient pas fiables. Donc on a réussi à tenir nos objectifs, c'était une année très fatigante. Même pour nous, et pour les équipes. [...] Il y a eu des moments pas faciles mais on a réussi à récupérer les équipes* » (Chef d'équipe 2, entretien n°5). Comme l'explique le responsable de ligne de l'époque, malgré la pression des services financiers à réduire les coûts de production, la priorité a été de tenir les délais de livraison : « *En 2016 on nous a challengé et sur la montée en cadence mais aussi on nous a challengé sur les temps passés, les coûts. On a eu avec mon chef la faiblesse début 2016 d'accepter ce challenge temps passé. On n'aurait jamais dû l'accepter parce qu'on était juste incapables d'assurer à la fois un ramp-up [montée en cadence de production] en termes de maturité des moyens mais aussi tenir les coûts. C'est impossible de tout faire. [...] on a une pression très très forte et je reconnais que mon chef a été excellent. [...] Le jour où on s'est aperçus qu'on ne serait pas capables de tenir on a dit 'tant pis pour la perf'* » (Responsable de ligne 1, entretien n°15).

Les efforts collectifs ont permis de tenir les objectifs et le challenge de 2017 s'est alors porté sur l'**optimisation la production pour en réduire les coûts** : « *ensuite le vrai challenge de 2017 ça a été les coûts [...] il fallait aller chercher 110 heures dans l'année. On n'est pas allé chercher 110 heures mais on est quand même aller chercher 100h et donc ça c'est juste remarquable. [...] En 2016 on a mis tout le matériel et fait tous les chantiers 5S-TMIP, réaménagement de poste toutes ces opérations-là et 2017 on leur a dit 'maintenant on vous a mis le matériel c'est à vous de nous montrer de quoi vous êtes capables'. Et donc 2017 ça a été une super année* »

*(Responsable de ligne 1, entretien n°15). En fin d'année 2017, le défi est relevé, la combinaison des différentes améliorations mises en place ont permis d'améliorer nettement les performances. En décembre 2017, le temps passé pour la fabrication d'une pièce a atteint les 391h, tandis qu'il était à 462h en Janvier 2017<sup>109</sup> : « dès que l'on mettait quelque chose en place, on voyait tout de suite qu'on gagnait 30 heures d'un coup. Et un truc que les gars ont dit aussi c'est qu'ils ne comprenaient pas qu'on ait gagné autant d'heures parce qu'en fait ils n'avaient pas l'impression de travailler plus. Bah non mais en fait c'est parce que c'est vachement mieux organisé et puis les aléas on les voit aussi réduire, c'est impressionnant chaque mois. Il y a des jours on avait 70 heures d'aléas donc ça fait quand même deux personnes qui font que régler des problèmes, et là ce matin j'avais six heures et quelques » (Chef d'équipe 1, entretien n°1).*

La fin d'année 2018 est marquée par plusieurs transformations, un chef d'équipe me dira d'ailleurs qu'il s'agit de **la plus grosse « crise »** qu'il n'ait jamais connu sur la ligne depuis 4 ans.

On peut tout d'abord noter les départs du responsable de l'unité, du responsable de ligne et d'un chef d'équipe entre Septembre et Octobre 2018 ; des départs rapprochés qui fragilisent l'organisation et augmentent considérablement la charge de travail des deux chefs d'équipe restants : *« l'année 2018 a été hyper compliquée parce qu'on s'est retrouvé avec du changement au niveau managérial : un chef d'équipe qui est parti, on s'est retrouvés en autonomie pendant longtemps donc ce n'est pas vraiment l'année où on a pu mettre beaucoup de choses en place... malheureusement, nouveau produit aussi sur la ligne donc énormément de problèmes techniques qui ont fait qu'on n'a pas pu poursuivre jusqu'au bout ce qu'on avait commencé » (Chef d'équipe 1, entretien n°1).*

---

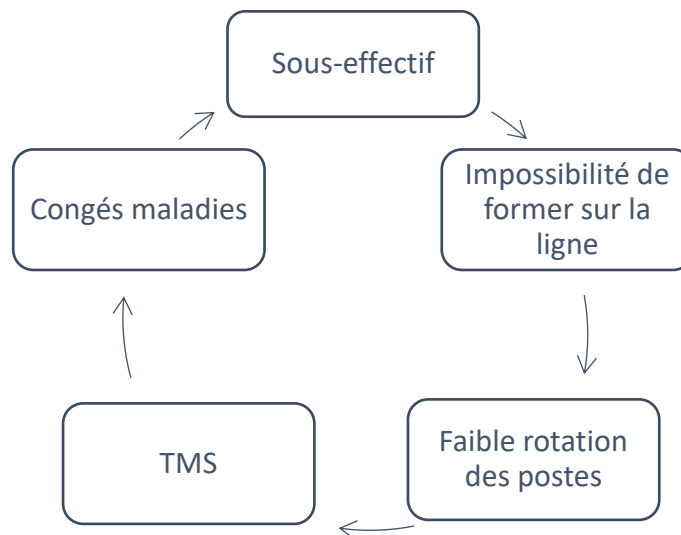
<sup>109</sup> Documents internes



Comme l'explique le chef d'équipe, l'année 2018 a également est marquée par le **basculement de la production vers une nouvelle version du produit (V1000)**. Cette accoutumance nécessite des aménagements de postes et des outils, l'actualisation de tous les ordres de fabrications et des critères de qualité associés, la modification de l'équilibrage, mais aussi la formation de tous les compagnons : *« maintenant nouveau gros challenge : c'est de réaliser la montée en cadence de la nouvelle version sur la V1000 sur une ligne série 900 qui est déjà à pleine cadence puisque le 900 est maintenant cadence 20 et qu'il faut qu'on intègre sur cette même ligne une version 1000 qui va passer de cadence 1 cadence 20 en 10 mois. Et actuellement on est un peu dans le dur à nouveau sur les coûts. Pourquoi ? Parce qu'il faut à nouveau que l'on rende notre outil capable sur la V1000 parce qu'il y a des modifications par rapport à la 900, et que l'on assure la montée en compétences des opérateurs pour la 1000 et nous n'avons que 10 mois pour faire ça »* (Responsable de ligne 1, entretien n°15).

Troisièmement, il nous a été rapporté à de nombreuses reprises que la ligne A350 souffre d'un manque d'effectif, auquel s'ajoute l'augmentation des cadences de production ; deux phénomènes combinés qui rendent difficile la formation des jeunes recrues par les plus anciens. De ce fait, la montée en compétences est plus lente ce qui empêche la rotation des postes : *« c'est toujours les mêmes opérateurs qui restent sur les mêmes postes, à moins d'avoir des soucis de santé là ils tournent mais souvent c'est les mêmes opérateurs et c'est dommage en fait non seulement pour la santé mais aussi pour le bien être intellectuel... Si tu montes toujours la même pièce il n'y a aucun enrichissement professionnel »* (Compagnon 1, entretien n°6). Comme nous l'explique un compagnon au cours d'une discussion informelle, ce manque de rotation oblige certains compagnons à rester trop longtemps sur des postes physiquement exigeants, ce qui a conduit à plusieurs accidents du travail: *« s'il y a 3 personnes qui partent en arrêt pour la même chose en une semaine, c'est bien qu'il y a un problème. Mais maintenant il y a le CHSCT qui va leur tomber dessus c'est sûr parce que 6 absents... et en plus la plus courte absence c'est un mois alors*

*c'est sûr, mais bon ils le savent... » (Compagnon, lors d'une observation). La figure 47 ci-dessous représente le cercle vicieux perçu par les équipes opérationnelles lié au manque d'effectif de la ligne.*



**Figure 47 - Cercle vicieux lié au manque d'effectif perçu sur la ligne A350**

D'après les entretiens réalisés au cours du premier trimestre, l'année 2019 devrait être marquée par une **stabilisation à la fois de l'équipe de travail, du produit fabriqué mais également des cadences de production** : *« on a eu des grosses difficultés de prod' en 2018 : nouveau produit, perte de gens, perte de confiance des équipes aussi à un moment. Je pense que cette année [2019] ça va être plus stable et ils vont pouvoir attaquer d'autres sujets, c'est dommage qu'on ait perdu une année mais voilà il y a eu des impératifs et il fallait d'abord résoudre ces problèmes techniques avant de déployer d'autres trucs sinon on aurait perdu tout le monde » (Chef d'équipe 1, entretien n°1).*

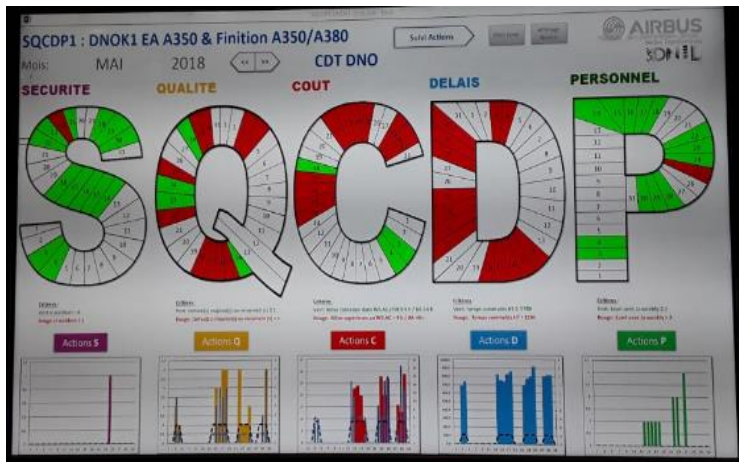
Pour faire face aux multiples évolutions et challenges que nous avons décrits, l'équipe managériale a décidé de se lancer dès 2015 dans une réorganisation de la ligne en s'appuyant sur une double dynamique managériale que nous présentons dans la prochaine section.

### 3.4. Standardisation et Responsabilisation comme réponses à la forte augmentation des cadences de production

Pour faire face à ces nouvelles exigences de performance, l'équipe managériale se lance dans le déploiement du système de management intégré créé par Airbus, l'*Airbus Operating System* (AOS), que nous avons présenté plus haut (voir section 2.2.).

Il est à préciser que le déploiement de l'AOS n'est pas un choix provenant uniquement de l'équipe managériale de la ligne puisqu'il s'inscrit dans une stratégie plus globale Airbus comme nous l'avons expliqué (voir section 2.2.). Issu principalement du Lean et adapté au contexte airbusien, l'AOS se matérialise de différentes façons dans l'organisation du travail de la ligne.

Premièrement, l'AOS impose **un agenda standard** à l'ensemble des acteurs qui contient plusieurs réunions dont la durée, les participants et les objectifs sont définis par l'AOS : *« on appelle ça des termes de référence ou des descriptifs de réunion donc c'est des documents standards qui ont été créés par le central en regroupant les différentes bonnes pratiques des usines Airbus et de l'extérieur. Et on demande aussi à ce que les lignes en prennent connaissance, y trouvent du sens et peut-être les modifient légèrement pour que ça leur aille au maximum tout en gardant forcément les fonctions attendues et le cadre de référence. Après c'est libre et en fonction de la maturité, de là où ils veulent aller, de l'utilité qu'ils y trouvent, c'est aussi notre rôle de leur apporter ce sens-là que l'on ne trouve pas forcément au départ »* (Expert AOS 2, entretien n°23).

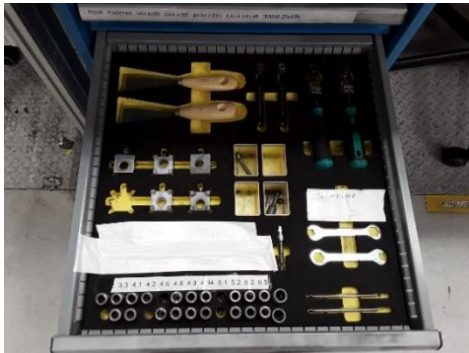


**Figure 48 - Photo de l'outil visuel lié à la réunion SQCDP de la ligne A350**

Par exemple, chaque jour à 7h45 a lieu la réunion SQCDP (Sécurité, Qualité, Coût, Délais, Personnel) qui permet d'évaluer la situation de la ligne pour la journée. Chaque lettre, représentée dans la figure 48 ci-

contre, est passée en revue et correspond à une thématique mesurée par un indicateur. A titre d'exemple, pour la rubrique « sécurité », si un accident du travail est déclaré, la case passe au rouge. Les éléments identifiés comme problématiques seront ensuite repris dans la réunion PPS (*Process Problem Solving*) du lundi entre 14h30 et 15h30 qui a pour objectif d'analyser les causes racines de différents aléas récurrents de la ligne : « *On relève tous les aléas de la production une fois par semaine, on est censé les analyser, les 3 thèmes de Pareto, pour justement diminuer nos aléas récurrents.* » (*Préparateur, entretien n°12*).

Deuxièmement, comme le montre la photo de l'outil SQCDP (voir figure 48), l'AOS s'appuie sur le **principe du management visuel** du Lean et impose également plusieurs outils qui permettent d'évaluer rapidement l'état de la ligne. Nous pouvons par exemple citer les outils 5S-TMIP qui correspondent à des standards de propreté et de rangement du poste de travail.



**Figure 49 - Photos des outils 5S-TMIP de la ligne A350**

Comme le montre la figure 49 ci-contre, sur chaque poste sont délimités des emplacements pour les poubelles, les chariots, les tables. Les outils sont également rangés selon une routine TMIP : à chaque poste il y a deux meubles à tiroir, appelé roulante. A chaque tiroir un socle en mousse est installé délimitant l'emplacement de chaque outil, pour les trouver plus facilement et identifier rapidement les manquants. Pour les machines, là aussi une installation a été pensée avec des autocollants de la forme de la machine. A la fin de sa journée,

l'opérateur doit remplir sa routine TMIP représentée

dans la figure 50 plus bas, afin d'assurer que tous les outils et machines sont présents et en bon état sur le poste. Cette indication sera ensuite lue par les gestionnaires d'atelier lors de leur tour de terrain qu'ils effectuent une fois par jour : *« en fait l'opérateur quand il arrive sur son poste, il fait le tour de sa roulante, il ouvre tous les tiroirs il regarde si tous les outils sont à leur emplacement, il regarde sur les tables outils et après il vient sur un tableau checker soit dans le vert soit dans le rouge s'il manque un outil, il y a des photos s'il manque un outil, il check dessus « manque tel outil » et nous en fait en début de journée on fait le tour de ces tableaux-là, on regarde tout de suite s'il manque des outils si c'est dans le vert c'est bon si c'est dans le rouge et qu'il manque tel outil, on le remplace. Comme ça le soir le gars, il recheck et il remet dans le vert » (Gestionnaire Atelier 2, entretien n°3).*

STATUT 5S fin de poste		Zone : poste AG2 <span style="color: green;">AG1</span>																								
Actions à réaliser en fin de huit et à valider		NON REALISE				OK				NON OK - décrire l'écart sur la liste des problèmes																
Nom opérateur responsable		S 33				S 36				S 32				S 37				S 39								
		L	M	Me	J	V	L	M	Me	J	V	L	M	Me	J	V	L	M	Me	J	V	L	M	Me	J	V
MATIN	1 - Il n'y a aucun déchet au sol et sur le poste																									
	2 - poste rangé et propre intérieur de la nacelle et extérieur																									
	3 - Les Tableaux ombres "machines-outils" sont complets (OK si un écart est signalé par l'étiquette maintenance ou métrologie)																									
	4 - Les mallettes sont complètes et à leurs emplacements																									
	5 - Vérifier qu'il ne manque pas de consommables (lingettes, scotch, gants...)																									
	6 - le tri dans les poubelles est respecté																									
	7 - Les roulettes TMIP sont complètes et à leurs emplacements																									
	8 - Vérifier qu'il n'y a rien de posé sur les roulettes TMIP et l'établi																									
Nom opérateur responsable		L	M	Me	J	V	L	M	Me	J	V	L	M	Me	J	V	L	M	Me	J	V	L	M	Me	J	V
APRES-MIDI	1 - Il n'y a aucun déchet au sol et sur le poste																									
	2 - poste rangé et propre intérieur de la nacelle et extérieur																									
	3 - Les Tableaux ombres "machines-outils" sont complets (OK si un écart est signalé par l'étiquette maintenance ou métrologie)																									
	4 - Les mallettes sont complètes et à leurs emplacements																									
	5 - Vérifier qu'il ne manque pas de consommables (lingettes, scotch, gants...)																									
	6 - le tri dans les poubelles est respecté																									
	7 - Vérifier qu'il n'y a rien de posé sur les roulettes TMIP et l'établi																									
	8 - Les roulettes TMIP sont complètes et à leurs emplacements																									
	9 - Mettre les batteries à recharger																									
	10 - Nettoyer le sol dans la fosse et les grilles de perçage, porte outillage																									

Figure 50 - Photo de la routine 5S sur la ligne A350

Un autre outil de management visuel est appelé « **équilibrage** » de la ligne ; il permet de décomposer la production en tâches chronométrées. Le premier équilibrage qui a été fait en 2015-2016 a été réalisé par les *Process Time Optimizer*, certains compagnons, et les chefs d'équipe pour fluidifier la production : « *l'équilibrage c'est on commence une [pièce] et chaque poste est défini parce qu'avant en fait c'était un accordéon la ligne, t'avais un poste occupé, il pouvait y avoir deux postes de dispos, un poste d'occupé donc en fait ça faisait vraiment le phénomène accordéon mais bon après les cadences n'étaient pas les mêmes* » (*Gestionnaire Atelier 1, entretien n°2*). Comme nous le verrons dans le chapitre 5 où nous présenterons plus en détail cet outil, les méthodes de chronométrage des temps théoriques sont un enjeu majeur puisqu'elles déterminent les objectifs de production de la ligne. Nous verrons également que parmi les critères d'obtention d'une maturité B de l'AOS, une méthode de chiffrage appelée *Method Time Measurment (MTM)* devra être appliquée sur la ligne.

Enfin, l'AOS n'est pas seulement une boîte à outils que la ligne peut utiliser pour améliorer sa maturité industrielle, il s'agit également d'un **nouvel objectif avec un niveau de maturité à atteindre**, fixé par le responsable d'unité. Pour évaluer cet objectif, la ligne

est régulièrement soumise à des assessment AOS, comme ce fut le cas en 2018. Il s'agit d'un audit interne réalisé par des évaluateurs airbusiens venus d'autres sites pour évaluer la ligne selon une grille de critères établis. Pour préparer cette évaluation, le site nantais a mis en place une « évaluation blanche » faite par des experts AOS nantais, à laquelle nous avons pu assister et dont certains épisodes seront présentés dans le chapitre 5.

De par l'accroissement rapide et simultané du nombre de compagnons et du rythme de production, les chefs d'équipes voient leur charge de travail augmenter et ressentent alors le besoin de déléguer certaines de leurs activités à travers la **responsabilisation de leurs équipes opérationnelles** : *« si on veut y arriver il n'y a pas le choix il faut qu'on se libère du temps dans l'agenda parce que c'est juste intenable, les journées étaient justes énormes : travailler six jours sur sept et c'étaient vraiment des très très grosses journées, vraiment très compliqué. Donc j'ai fini par aller voir mon chef et lui dire "bah la solution ça va être de déléguer certaines tâches aux gars, enfin les responsabiliser plus, et essayer de les impliquer" »* (Chef d'équipe 1, entretien n°1). Cette démarche de responsabilisation est notamment inspirée et encouragée par le responsable de l'unité de l'époque : *« Alors ça [la démarche de responsabilisation] vient de tout le monde mais le principal là-dedans ça reste quand même [du responsable d'unité], c'est lui qui donne sa vision. [...] [Le responsable d'unité] a sa philosophie qu'il transmet, et [le responsable de ligne] a été hyper réceptif »* (Coordinateur de production, entretien n°10).

La dynamique de responsabilisation démarre sur la ligne A350 par la **création de deux nouvelles fonctions**. D'un côté, les « gestionnaires d'atelier » qui, en tant que métier support s'occupent de l'environnement de travail et des outillages : *« le GA aussi, effectivement qui est un nouveau métier. C'est pareil, pour moi il est indispensable aujourd'hui. Sans*

*eux... bah je ne sais pas comment on ferait. On ne pourrait pas d'ailleurs. Parce que c'est vrai que c'est des métiers... ça demande d'être dispo tout de suite, parce que eux ils traitent de l'urgence en permanence » (Préparateur, entretien n°12).* Etant particulièrement proactifs sur la ligne, les gestionnaires d'atelier se sont également mobilisés pour des thématiques telles que l'ergonomie et la sécurité des postes sur lesquelles ils travaillent en collaboration avec les métiers support et certains compagnons. De l'autre, les « responsable de zone » (RDZ) qui sont des compagnons auxquels sont confié davantage de responsabilités ; c'est-à-dire que leur activité est théoriquement répartie entre 20% de production et 80% de gestion de la ligne. Ils ont commencé par participer à l'élaboration de l'équilibrage puis sont progressivement devenus responsables du pilotage quotidien de la ligne. Concrètement, ils doivent deux fois par jour créer leur « feuille de match », c'est-à-dire décider du placement des opérateurs aux différents postes de travail, en prenant en considération les restrictions physiques, les niveaux de formation de chacun et en essayant d'assurer un roulement régulier des postes pour éviter une fatigue physique : *« responsables de zone, en fait c'est des compagnons qui s'occupent de l'organisation. C'est des gens qu'on a détecté comme ayant de très bonnes capacités d'organisation et du coup on les met à gérer tout ce qui est suivi des aléas, aussi l'équilibrage c'est eux au cours de la journée qui font les points sur l'avancement de la production » (Chef d'équipe 1, entretien n°1).* Les RDZ sont choisis par les chefs d'équipe, en accord avec les RDZ précédents selon des critères multiples tels que leur connaissance du produit, de la ligne et des compagnons et leur capacité à mobiliser les équipes. Les premiers RDZ sont ainsi restés entre 18 et 24 mois avant de devenir gestionnaires d'atelier. Malgré la création du poste, sa définition en termes de responsabilités n'est pas clairement définie et le périmètre d'activité des RDZ s'est élargi progressivement : *« au début on nous a dit "bah voilà vous participerez à la mise en place de l'équilibrage", ça a commencé comme ça et après ils nous ont dit "on va vous donner plus de responsabilités maintenant, c'est vous*



*qui allez évaluer sur les postes l'avance-retard, vous allez suivre le tableau de pilotage", et petit à petit ils nous ont mis des responsabilités, petit à petit en fait » (Gestionnaire Atelier 2, ancien RDZ, entretien n°3). Si la relation de travail a manifestement évolué, la relation d'emploi reste plus floue. Nous n'avons réussi à trouver aucun document permettant de comprendre l'impact de ce nouveau rôle sur la situation des compagnons en termes de rémunération ou d'évolution de carrière. Toutefois, ce nouveau rôle semble être perçu comme une forme de reconnaissance de la part des chefs d'équipe, ainsi qu'une passerelle pour faire évoluer sa carrière au-delà de la ligne de production, vers les métiers supports ou le poste de chef d'équipe : « ces postes de RDZ et de GA c'est une réelle opportunité pour créer des ponts aux opérateurs dans le cadre de leur évolution professionnelle parce que par exemple le métier de chef d'équipe est plus exigeant aujourd'hui en termes de compétences qu'il pouvait l'être il y a 20 ans, et donc forcément la marche entre un opérateur et un chef d'équipe elle est de plus en plus haute et c'est difficile voire même aujourd'hui impossible alors que ça se faisait avant, et donc tu es obligé de passer par des marches intermédiaires » (Responsable de ligne 1, entretien n°15). Le développement progressif des périmètres d'activité du RDZ et du GA permet aux managers de déléguer des activités directement liées à l'organisation de la production.*

En plus de ces deux nouvelles fonctions, **d'autres compagnons sont devenus « référents » sur certaines activités**, c'est-à-dire qu'ils sont chargés de « routines » sur la ligne : « Les chefs d'équipe donnent des rôles à des opérateurs pour les impliquer dans leur travail, et je trouve ça bien, sur différents sujets. Par exemple, ils ont demandé à telle personne si ça l'intéressait, d'être référent... En fait il y a plein de petits référents dans les équipes, là c'était pour faire de l'impression 3D. [...] Je pense que ça leur plaît, d'avoir... hormis leur travail de tous les jours, d'avoir une responsabilité à côté, et ça leur permet aussi de changer un peu de sujet » (Préparateur, entretien n°12); « Tu vas voir un gars qui va avoir une routine de remettre les machines qui reviennent de réparation, de les remettre sur les postes. Et un autre il va avoir une routine de s'occuper de tout ce qui

*est moyens de métrologie, les tampons... Et ça quelque part c'est bien aussi parce que ça permet de changer de ton quotidien et ça permet de responsabiliser les gens » (Gestionnaire Atelier 2, entretien n°3). A la fin de l'année 2017, six routines ont été attribuées à des compagnons telles que l'impression 3D, la gestion des formations à travers la brique AOS poly-poly, l'animation d'un espace de discussion sans manager que nous présentons plus bas, les outils de métrologie, des actions liées à la briques AOS « hygiène, sécurité et environnement », ainsi que la vérification de la performance des machines ; et d'autres routines se sont ajoutées en 2018 et 2019. Encore une fois, cette évolution de l'activité de travail ne semble pas accompagnée de modifications concrètes de la relation d'emploi. Ces routines ne sont pas explicitement liées à une évolution de la rémunération, et le temps de leur réalisation doit être intégré au temps de travail sans que les objectifs de productions n'aient été assouplis : « ils peuvent se dégager... alors je vais te dire bêtement 3h dans la journée parce qu'il va falloir faire un outillage donc en accord avec le chef d'équipe bien entendu parce que si ce jour-là y'a un manque d'effectifs clairement on ne pourra pas mais si on est en situation "de confort" la personne pourra aller faire sa routine » (Gestionnaire Atelier 1, entretien n°2). Cet arrangement est d'ailleurs pointé du doigt par plusieurs membres de l'équipe : « Je n'ai jamais entendu quelqu'un dire "je n'ai pas le temps de faire ça". Mais j'ai peur qu'ils n'aient pas le temps de le faire. Parce qu'on leur demande de produire, de produire... Après, comment c'est retranscrit en termes de charge pour l'opérateur ? Est-ce que c'est du temps qui devrait quand même être fait par ses collègues en parallèle ? Parce que le boulot il n'avance pas pendant ce temps-là, et si jamais il s'absente, qui fait le travail ? Comment on remonte ce manque de temps etc., ça je ne sais pas comment ça marche. Donc c'est la petite inquiétude que je pourrais avoir » (Préparateur, entretien n°12).*

Troisièmement, la démarche de responsabilisation s'est également concrétisée par la création début 2018 d'un **espace de discussion sans manager** appelé « la cible ». Cette initiative, créée par un groupe de travail sur le site de Nantes vise à faire parler les

compagnons sur « les problèmes qui les grattent au quotidien ». Au début de la réunion, les compagnons se font passer une feuille sur laquelle ils indiquent leurs problématiques du quotidien. Ils ont ensuite une quinzaine de minutes pour en discuter et identifier ensemble trois actions prioritaires qui seront remontées aux chefs d'équipe et aux niveaux hiérarchiques supérieurs afin qu'ils soient traités dans des délais raccourcis par rapport au processus habituel.

Enfin, la démarche de responsabilisation s'est également traduite par le **lancement d'une équipe autonome de production** sur une des sous-unités de la ligne constituée de 16 compagnons, dans la double visée d'atteindre les objectifs de performance fixés et de favoriser l'engagement des équipes dans l'organisation de leur travail ; cette initiative sera analysée au chapitre 5.

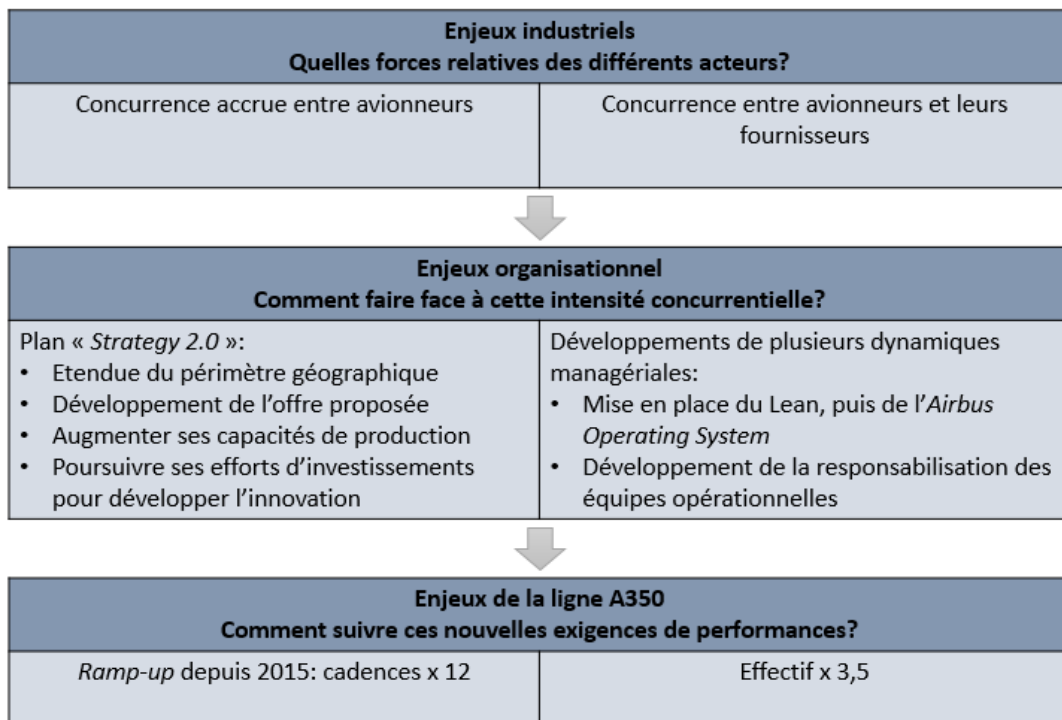
Cette présentation de la ligne a permis de faire le lien entre les évolutions advenues aux niveaux macro (de l'industrie de l'aviation civile) et méso (d'Airbus), et les conséquences vécues au niveau micro de la ligne de production A350. En explicitant les différents défis auxquels les équipes ont dû faire face depuis la forte augmentation des cadences de production de 2015, nous avons pu **retracer l'émergence de deux dynamiques managériales** ; d'un côté le déploiement de l'AOS qui favorise la standardisation de l'activité de travail et de l'autre, la responsabilisation des équipes opérationnelles.

Plus globalement, ce chapitre 4 a permis d'établir un panorama global des enjeux stratégiques vécus par l'entreprise et la ligne de production ; une image d'ensemble qui nous permet dans le prochain chapitre d'éclairer quatre épreuves institutionnelles en s'appuyant sur le cadre théorique présenté au chapitre 2.

## Conclusion Chapitre 4 – Présentation du terrain

Ce chapitre a permis dans un premier temps de donner des éléments contextuels permettant de resituer notre problématique dans un environnement bien précis. De plus, nous avons, à travers ces trois parties, retracer les enjeux à trois niveaux comme le résume la figure 51 ci-dessous.

Ce faisant, nous avons pu établir clairement des liens entre les enjeux industriels liés à l'accroissement de l'intensité concurrentielle, les axes stratégiques et managériaux mis en place par Airbus et les problématiques de montées en cadence et en effectifs vécus par la ligne de production. Ce chapitre permet ainsi de répondre aux exigences de contextualisation imposées par notre démarche empirique située.



**Figure 51 – Résumé des enjeux industriels, organisationnels et micro de notre terrain de recherche**

## Chapitre 5. Résultats empiriques

---

Chapitre 5. Résultats empiriques .....	227
1. Analyse des logiques managériales dans l'organisation complexe de la ligne A350 .....	229
1.1. Analyse des logiques managériales.....	229
1.1.1. La logique de standardisation.....	230
1.1.2. La logique de responsabilisation.....	236
1.2. Analyse de la nature de la complexité institutionnelle au sein de la ligne A350.....	241
2. Analyse de quatre épreuves institutionnelles.....	247
2.1. Epreuve institutionnelle 1. L'équilibrage .....	247
2.1.1. Complexité institutionnelle liée à l'équilibrage.....	248
2.1.2. Confrontation : adaptation possible des standards AOS ?.....	252
2.1.3. Maintien de la complexité institutionnelle : « le standard sert la responsabilisation » .....	254
2.2. Epreuve institutionnelle 2. Déploiement du « MTM ».....	256
2.2.1. Complexité institutionnelle liée à la méthode MTM .....	257
2.2.2. Confrontation 1 : quel est l'intérêt de cet outil ?.....	259
2.2.3. Confrontation 2 : adaptation possible des outils AOS ? .....	261
2.2.4. Suppression de la complexité institutionnelle : domination de la logique de standardisation.....	263
2.3. Epreuve institutionnelle 3. Projet de ligne autonome de production.....	266
2.3.1. Complexité institutionnelle liée au projet .....	266
2.3.2. Confrontation : adaptation possible de l'assessment AOS ? .....	271
2.3.3. Suppression de la complexité institutionnelle : domination de la logique de responsabilisation.....	274
2.4. Epreuve institutionnelle 4. Déploiement des briques AOS.....	276
2.4.1. Complexité institutionnelle autour du déploiement des briques AOS.....	277
2.4.2. Confrontation : reconduction possible de l'assessment AOS ? .....	280
2.4.3. Retour à la complexité institutionnelle : responsabilisation dans le déploiement des briques AOS.....	283
Conclusion Chapitre 5.....	285

Ce cinquième chapitre présente l'analyse des données empiriques réalisée à la lumière des concepts proposés par la littérature sur les logiques institutionnelles, afin d'apporter des éléments de réponse aux questions de recherche suivantes.

QR1. Par quelles pratiques sociomatérielles les acteurs gèrent-ils la complexité institutionnelle à laquelle ils doivent faire face?

QR2. Comment ces pratiques sociomatérielles influencent-elles en retour la complexité institutionnelle?

Pour pouvoir répondre à ces deux questions, il nous semble important dans une première partie d'analyser individuellement les deux logiques managériales qui coexistent au sein de l'organisation du travail de la ligne A350. Après avoir expliqué au chapitre 4 comment celles-ci ont émergé au niveau organisationnel (voir chapitre 4, section 2.2., et 2.3.), nous chercherons ici à mieux comprendre leur nature et la façon dont elles se matérialisent dans l'activité de travail de la ligne de production. Ces éléments nous permettront ainsi d'identifier dans un deuxième temps leurs points de compatibilité et d'opposition.

La seconde partie s'articulera autour de quatre épreuves institutionnelles, que nous avons sélectionnées parmi nos données empiriques, au cours desquelles s'affrontent les deux logiques. L'idée sera ici de présenter ces épreuves à l'aune des questions de recherche, c'est-à-dire d'étudier la relation récursive entre la complexité institutionnelle de l'organisation du travail et les réactions des équipes opérationnelles par des pratiques sociomatérielles.

## **1. Analyse des logiques managériales dans l'organisation complexe de la ligne A350**

Cette première partie est dédiée à l'analyse des logiques managériales présentes au sein de l'organisation de la ligne A350.

Dans une première section nous nous attacherons à analyser les deux logiques coexistant au sein de la ligne A350 en nous appuyant sur la grille analytique proposée au chapitre 3 (voir chapitre 3, section 3.2.1.), composée de trois dimensions : les principes fondateurs, les critères d'évaluation et l'équipement sociomatériel de chacune des logiques (1.1.). Dans la seconde section, nous étudierons les différentes relations théoriques entre ces deux logiques, et la façon dont celles-ci se concrétisent dans l'activité de travail quotidien de l'équipe (1.2.). Plus généralement, cette première partie aura pour objectif de mieux comprendre la complexité institutionnelle de la ligne en partant des données empiriques récoltées.

### **1.1. Analyse des logiques managériales**

Pour rappel, les logiques institutionnelles se définissent comme des « ensembles socialement construits de pratiques matérielles, d'hypothèses, de valeurs et de croyances qui façonnent la cognition et le comportement » (Thornton et al., 2012). Comme nous l'évoquions plus haut, notre démarche d'analyse des logiques managériales présentes au sein de l'organisation de la ligne A350 s'appuie sur une simplification des neuf critères proposés par Thornton (2012), en trois catégories présentées au chapitre méthodologique (voir chapitre 3, section 3.2.) : les principes fondateurs qui élaborent une vision du travail, les critères d'évaluation qui permettent d'évaluer le succès de la logique et l'équipement sociomatériel, c'est-à-dire les entités animées et inanimées qui incarnent la logique.

### ***1.1.1. La logique de standardisation***

Commençons par la logique dite de « **standardisation** » qui est principalement représentée par le déploiement du système de management « *Airbus Operating System* » (AOS), décrit au chapitre précédent (voir chapitre 4, section 2.2.).

La motivation principale de la mise en place de cet outil, comme pour l'ensemble des outils de gestion est d'améliorer les performances de l'entreprise, c'est-à-dire principalement la réduction des coûts de production : « *l'AOS est là pour chercher à tirer la performance, ça sert à nous organiser pour optimiser notre façon de travailler pour les réduire les coûts derrière* » (Responsable unité 2, entretien n°42). La nécessité de repenser l'organisation du travail chez Airbus est notamment justifiée par le contexte économique actuel et le durcissement de la concurrence qui met en branle le duopole établi (voir chapitre 4, section 1.2.) : « *Il y a le contexte économique, avec la concurrence notamment avec Boeing, et Airbus ne souhaite pas se reposer sur ses acquis, donc il y a des objectifs financiers et de perfo' qu'il faut réussir à tenir* » (Expert AOS 6, entretien n°56) ; « *Le marché est de plus en plus compliqué donc effectivement si on ne met pas des choses en place pour s'améliorer, on va se faire dépasser... Jusqu'à il y a quelques années on avait un match Boeing-Airbus mais maintenant il y a les Russes, les Chinois... [...] donc si on veut rester dans les premières places au niveau du lead' mondial ben il n'y a pas le choix il faut chercher la perfo'* » (Expert AOS 1, entretien n°19).

Le levier proposé par l'AOS pour atteindre cette meilleure performance réside dans le principe de standardisation, qui se caractérise par deux dimensions principales. Premièrement, l'AOS est perçu comme le système de production de référence chez Airbus, c'est-à-dire un ensemble de méthodes fondamentales sur lesquelles doit s'appuyer l'organisation du travail des lignes de production. Ces méthodes de référence permettent d'établir une organisation type composée d'outils et de réactions standards à adopter



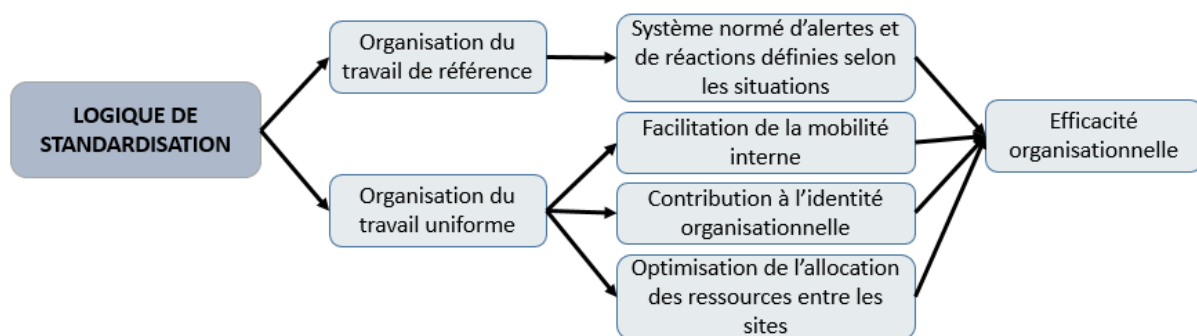
selon les situations : « *l'AOS c'est un petit peu comme McDo qui a des standards à tenir pour obtenir toujours les mêmes Burger et ben ça c'est notre standard à nous.* » (Chef d'équipe 1, entretien n°1) ; ces éléments sont associés à ce que les équipes appellent la « robustesse » de l'organisation d'une ligne.

Deuxièmement, le déploiement de l'AOS permet d'uniformiser le fonctionnement à travers les lignes de production au niveau international : « *l'AOS pour moi c'est des méthodes de travail qui structurent le fonctionnement, qui apportent un cadre et des façons de faire qui sont plus standard, plus communes à l'ensemble des lignes* » (Expert AOS 2, entretien n°23) ; « *c'est international donc les briques elles sont les mêmes pour tout le monde, et il y a une grille d'évaluation qui est la même pour tout le monde que tu sois espagnol, anglais ou allemand, le référentiel est le même* » (Expert AOS 1, entretien n°19). Cet objectif d'uniformisation semble permettre le développement de l'efficacité organisationnelle pour trois raisons principales. Tout d'abord parce qu'il associe l'organisation du travail à l'entreprise et non pas à une personne en particulier, ce qui permet à la fois de ne pas perdre de l'efficacité lors de mobilité des membres de l'équipe<sup>110</sup> : « *Ce qu'on recherche aussi avec l'AOS c'est d'avoir une façon de travailler robuste, qui ne tient pas sur une seule personne parce que quand la personne part il faut être capable de continuer à produire sans avoir de perte de connaissance...* » (Chef d'équipe 1, entretien n°44) ; mais également de faciliter les périodes d'intégration lors de nouvelles arrivées. Ensuite, le fait de partager une organisation du travail permet de créer un sentiment d'appartenance à un collectif et de se distinguer des autres entreprises pour ainsi renforcer l'identité organisationnelle d'Airbus : « *il y a deux façons de définir Airbus, 1) les personnes, donc les gens qui font notre force et 2) nos process, sinon qu'on s'appelle Airbus ou une*

---

<sup>110</sup> Il faut savoir que la mobilité interne est fortement encouragée chez Airbus, tant pour les compagnons que pour les managers ou les membres des équipes support, comme le montre ce témoignage : « *Ça bouge pas mal sur le site, tu vois en l'espace d'un an et demi il y a un collaborateur que j'accompagnais quand je suis arrivé en 2015 sur le secteur et aujourd'hui il est chef d'équipe à Toulouse. Donc tu vois ça te montre un peu le grand écart qu'il peut y avoir en trois ans.* » (Expert formation managers)

autre entité c'est pareil. Donc si on ne prend pas soin de ça, on perd notre identité donc c'est pour ça qu'on a besoin d'avoir des pratiques communes et une vision partagée. Sinon quel intérêt d'être tous ensemble ? » (Expert AOS 5, entretien n°53). Enfin, l'uniformisation permet la comparaison des performances entre les sites de production et sert notamment à optimiser l'allocation des ressources : « il y a besoin d'avoir le même référentiel parce qu'effectivement quand il faut lâcher de l'argent... il faut se mettre à la place des programmes qui se disent "alors attend lui il veut 3 millions parce que cette opération lui prend X temps, et lui par contre il demande Y millions et c'est pas le même temps..." mettons-nous à la place de celui qui fait le chèque, qu'est-ce qu'il va faire ? » (Expert AOS 3, entretien n°46). La figure 52 ci-dessous reprend les différents facteurs perçus comme permettant à la logique de standardisation d'améliorer l'efficacité organisationnelle.



**Figure 52 - Lien entre logique de standardisation et efficacité organisationnelle**

Les critères d'évaluation de cette logique de standardisation s'établissent à plusieurs niveaux. Premièrement, le niveau de maturité B est imposé par la direction d'Airbus à l'ensemble des sites de production, il fait d'ailleurs parti des objectifs inscrits dans le document interne intitulé « Priorités Airbus 2019 ». Deuxièmement, ce niveau de maturité est évalué à travers un référentiel commun à tout Airbus qui propose pour chaque brique une déclinaison des critères nécessaires pour atteindre chacun des niveaux de maturité, allant de D à A. La figure 53 ci-dessous illustre les critères proposés pour évaluer la brique AOS intitulée « *Employee Empowerment Management* ».

Domaine d'Excellence	Sujets	Critères
EMPLOYEE EMPOWERMENT MANAGEMENT (EEM)	ABSENTEEISM MANAGEMENT SYSTEM	KPI : Taux d'absentéisme des employés (WC) (%), taux d'absentéisme des compagnons (BC) (%)
		Gestion de l'absentéisme et mesures d'amélioration
	POLYVALENCE / POLYCOMPETENCE	KPI
		Évaluer et adapter
	PRODUCTIVITY AND IMPROVEMENT IDEAS	KPI : Nombre d'idées mises en œuvre et taux de participation
		Soumission, validation, mise en œuvre d'idées et reconnaissance
	HUMAN PRODUCTION ORGANISATION	KPI
		Calendrier standard
		Connaissance du système et capacité à l'utiliser
		Équipes responsabilisées

Figure 53 - Référentiel AOS pour la brique « *Employee Empowerment Management* »<sup>111</sup>

Comme nous pouvons le constater, ce référentiel se compose de standards AOS ainsi que d'objectifs opérationnels (*KPI*) qui permettent d'évaluer les résultats effectifs de la ligne de production. Ces critères d'évaluation sont donc à la fois liés à une légitimité interne à la ligne qui s'intéresse à la pertinence de l'organisation du travail de l'équipe, mais également une légitimité externe qui évalue la standardisation et l'uniformisation des éléments mis en place par rapport aux standards AOS. Si dans certains cas ces deux formes de légitimité se rejoignent, dans d'autres en revanche elles s'opposent, ce qui se traduit par un décalage entre la note perçue et les améliorations ressenties par les équipes. C'est ce qui a été exprimé par l'équipe A350 suite au retour fait par les évaluateurs AOS lors de l'assessment blanc réalisé début 2019: « *alors ok c'était pas parfait mais on avait au moins la tendance de la ligne, et puis comment on la gérait, c'est-à-dire qu'on attendait plus le dernier moment, on anticipait. Et tout ça on ne l'avait pas avant et ça a fait que tu te dis "mince, ça sert à quoi qu'on ait fait tout ça si c'est pour baisser d'un cran ? [...] ça nous a un peu dégoutés parce qu'on a fait évoluer nos outils, on a développé des choses, on est même plus robustes qu'avant et on se retrouve avec une*

<sup>111</sup> D'après le document interne, référentiel d'évaluation AOS version 5.2

note [d'assessment AOS] moins bonne que l'année précédente. Donc là on se dit "mince, où sont partis nos efforts ?" » (Chef d'équipe 2, entretien n°52).

Enfin, concernant l'incarnation matérielle de l'AOS, plusieurs éléments peuvent être soulignés. Il faut tout d'abord rappeler que l'AOS s'appuie sur les fondements du Lean, et notamment sur le principe du management visuel qui encourage la mise en place d'outils didactiques permettant de rendre compte rapidement de la situation de la ligne ; plusieurs exemples ont pu être photographiés sur la ligne A350. Comme le montre la figure 54 ci-dessous, ces outils sont composés de graphiques ou codes couleur facilement interprétables.

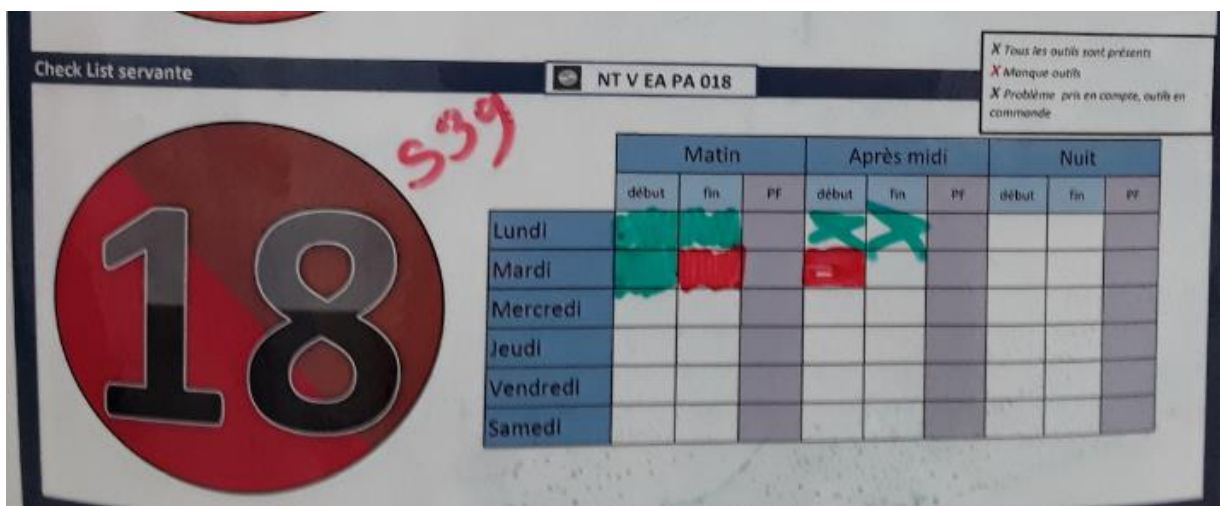


Figure 54 - Routine TMIP pour vérifier la disponibilité des outils à poste

Ces outils formalisés sont multiples, ils guident les acteurs dans la planification de la ligne, mais également dans leur façon d'organiser leur journée à travers l'agenda standard illustré par le tableau 28 ci-dessous et évoqué au chapitre précédent (voir chapitre 4, section 2.2.). Enfin, pour chaque réunion, les objectifs et les participants sont précisés, et des documents standards sont proposés pour guider les acteurs dans le déroulement de

ces réunions avec des questions auxquels ils doivent répondre ou bien des graphiques à remplir <sup>112</sup>.

Lundi à Jeudi	Vendredi	Qui ?	Quoi ?
6h15	6h15	CE, CP, RDZ	Tour de terrain, situation d'avancement de la ligne
7h	7h	RDZ	Prépa SQCDP (relevé des aléas)
8h20	8h20	Opérateur	Hachurer avancement sur équilibrage à poste
9h30	9h30	RDZ	Tour de terrain puis mise à jour de l'équilibrage centralisé
12h15	11h	Opérateur	Hachurer avancement sur équilibrage à poste
12h30	11h30	CE, CP, RDZ	Tour de terrain puis mise à jour de l'équilibrage centralisé
13h15	12h15	CE, CP, RDZ	Tour de terrain, situation d'avancement de la ligne
16h30	16h00	Opérateur	Hachurer avancement sur équilibrage à poste
17h	/	RDZ	Tour de terrain puis mise à jour de l'équilibrage centralisé
20h15	/	Opérateur	Hachurer avancement sur équilibrage à poste
20h30	16h30	CE, CP, RDZ	Tour de terrain puis mise à jour de l'équilibrage centralisé

**Tableau 28 - Agenda quotidien d'une journée type sur une ligne de production**

L'incarnation sociomatérielle de la logique de standardisation sur la ligne A350 est également représentée par la présence de membres de l'équipe AOS, dit « *change agent* », qui facilitent le déploiement des briques AOS sur les lignes de production, et accompagnent les équipes opérationnelles en organisant des *assessments* blancs. Enfin, l'*assessment* AOS contribue à l'équipement sociomatériel de la logique de standardisation ; il se déroule sur plusieurs jours afin que les auditeurs puissent suivre

<sup>112</sup> Pour des raisons de confidentialité il nous est impossible d'en proposer un exemple.

l'ensemble des routines et réunions, et se termine par un débriefing lors duquel les évaluateurs annoncent le niveau de maturité obtenu et formulent plusieurs recommandations afin de guider les équipes dans leur déploiement.

### ***1.1.2. La logique de responsabilisation***

En ce qui concerne la logique de responsabilisation, elle se caractérise principalement par une prise de décision partagée ou déléguée, plutôt que centralisée par le chef d'équipe comme le souligne cet échange:

*« Chercheur : Vous avez parlé d'une volonté de responsabiliser les équipes opérationnelles sur la ligne 350, qu'est-ce que ça veut dire pour vous ?*

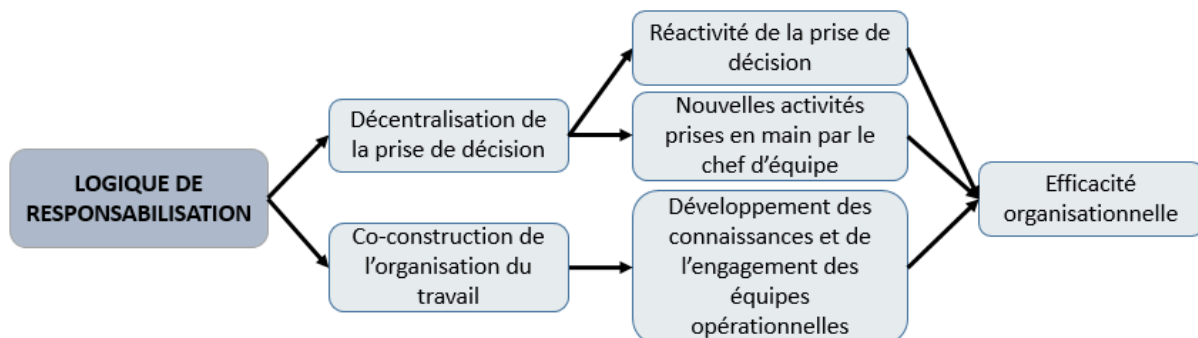
*Responsable unité 2 : Pour moi c'est une équipe qui est suffisamment autonome pour être capable de décider toute seule, c'est-à-dire de s'auto-organiser et d'auto-ajuster en fonction de ses besoins et objectifs, et sans se poser la question de "mon métier, c'est celui-là" » (entretien n°42).*

Une responsabilité replacée au niveau opérationnel au plus près des réalités du terrain et de ses aléas, qui permet donc de favoriser la réactivité des décisions prises : *« on laisse entre autre faire les équilibrages par les gars [...] parce qu'on s'est rendu compte qu'on avait des équilibrages qui étaient faits par les services supports et qui n'étaient pas du tout le reflet de ce que vivaient les gars au quotidien dans l'atelier donc ça tenait une semaine, deux semaines et après c'était foutu donc maintenant c'est eux qui le font et ils intègrent vraiment leurs problèmes quotidiens » (Chef d'équipe 1, , entretien n°1)*

A travers ces témoignages, nous pouvons noter que cette responsabilisation des équipes opérationnelles semble elle-aussi destinée à améliorer les performances de l'organisation, en passant par une décentralisation de la prise de décision afin d'éviter de demander systématiquement l'aval du chef d'équipe pour plus de réactivité. Cette vision implique alors un engagement des personnes responsabilisées (*« investis d'une mission »*)

qui acceptent l'élargissement de leur rôle et de leurs compétences, allant parfois au-delà du cadre de leur fonction pour participer à la co-construction de leur organisation du travail (« sans se poser la question de "mon métier, c'est celui-là" »).

Ce faisant, le chef d'équipe est allégé dans sa charge de travail et peut alors prendre en main d'autres activités visant l'amélioration des performances de la ligne : « *le fait qu'aujourd'hui on pousse l'autonomie des gens, l'entrepreneuriat, obligatoirement le rôle du manager change. Ce n'est plus le chef, un peu comme un général d'armée qui dit ce que vous devez faire, c'est plutôt sur comment je coach mes équipes pour les rendre plus autonomes* » (Expert Leadership University 1, entretien n°34). La figure 55 ci-dessous reprend les différents moyens perçus comme associés à la logique de responsabilisation et permettant d'améliorer l'efficacité organisationnelle.



**Figure 55 - Lien entre logique de responsabilisation et efficacité organisationnelle**

En ce qui concerne l'évaluation de la logique de responsabilisation, notre analyse est contrastée. D'un côté, comme le montre la figure 53 plus haut, la notion d'équipe responsabilisée correspond à un des critères qui compose la brique AOS « *Employee Empowerment Management* », dont l'objectif est formulé de la manière suivante : « *Les équipes en atelier sont-elles organisées et responsabilisées pour résoudre les problèmes au niveau local, assurer l'amélioration continue, optimiser la capacité de chaque membre*

*d'équipe et gérer la performance opérationnelle ? »<sup>113</sup>. Si cette brique AOS existe effectivement, elle semble interprétée par les airbusiens que nous avons interrogés comme destinée aux personnes de bureaux, et non aux compagnons. De ce fait, ils ne font pas le lien entre cette brique AOS et la logique de responsabilisation mise en place sur la ligne de production A350 : « en fait ce qu'ils veulent voir c'est la façon dont on travaille en MFT [multi-function team, voir chapitre 4, section 3.2]. Et en fait la MFT ne prend pas du tout en compte la partie compagnon, à la rigueur le RDZ mais pas plus bas et nous la vision qu'on a c'est vraiment descendre encore plus bas, vraiment celui qui fait le boulot » (Chef d'équipe 1, entretien n°44).*

En allant même plus loin, plusieurs témoignages semblent confirmer que la logique de responsabilisation ne peut être soumise à des objectifs, comme en témoignent ces deux échanges avec un chef d'équipe et un responsable d'unité :

*« chercheur : et comment on la mesure cette responsabilisation ?*

*Chef d'équipe 1 : il n'y a pas d'indicateurs là-dessus. Après nous, ce qu'on aimerait bien c'est que tout le monde ait des tâches en dehors de leur quotidien au travail, ça c'est vraiment un objectif qu'il faut se fixer. Par contre on n'a pas d'indicateurs »*

*« chercheur : Et est-ce que l'organisation responsabilisante, ça ferait partie des objectifs à déployer cette année sur la ligne 350 ?*

*Responsable unité 2 : pour moi ça ne peut pas être un objectif, parce que c'est que la volonté des managers qui fait que c'est faisable. C'est une question de maturité d'équipe et d'envie d'équipe d'y aller, moi je suis ouvert à ce qu'on le fasse, mais ça ne peut marcher que s'il y a un certain nombre de conditions qui sont remplies, ça ne peut pas être décrété » (entretien n°42).*

---

<sup>113</sup> D'après le document interne, référentiel d'évaluation AOS version 5.2



Nous pouvons également noter que cette logique de responsabilisation ne peut être appliquée que si l'ensemble des personnes concernées consentent à cet engagement supplémentaire dans leur activité de travail. Cette condition, qui peut sembler évidente, n'est pas partagée par tous, comme le rappelle le verbatim suivant: « *Je veux pas de responsabilités autre que mon travail, j'en veux pas d'autres c'est comme ça il y a des gens qui n'aiment pas... Moi je ne veux pas avoir de soucis. Je ne veux pas avoir d'objectifs à tenir. Moi mon objectif c'est de faire mon [produit] le mieux possible, j'essaye de le faire dans les temps qui me sont alloués et moi ça me suffit quoi* » (Compagnon 1, entretien n°6). Pour résumer, bien qu'il existe un critère AOS destiné aux équipes responsabilisées, celui-ci ne semble pas interprété comme tel par les acteurs ; il semblerait alors que la logique de responsabilisation soit davantage motivée par une légitimation interne, c'est-à-dire par les membres de l'équipe eux-mêmes.

Enfin, la logique de responsabilisation s'incarne de plusieurs façons sur la ligne A350. Tout d'abord par des évolutions de rôle pour plusieurs membres de l'équipe comme les gestionnaires d'atelier, les responsables de zone ou encore les compagnons à qui sont confiées des routines, ce qui a également eu pour conséquence de faire évoluer le rôle du chef d'équipe comme nous l'avons décrit au chapitre précédent (voir chapitre 4, section 3.4.). Toutefois, comme nous l'évoquions, ces évolutions dans les activités réalisées ne sont pas représentées par des éléments formels telles que des fiches de postes, des parcours de carrière définis, etc. mais restent à l'appréciation des acteurs : « *je pourrais pas vraiment donner de référence par rapport à ce rôle-là [de responsable de zone] parce que même les chefs ont pas de critères. C'est un rôle quand même assez tendancieux où moi je sais qu'on a tendance à prendre des libertés, on va faire plus de choses qu'un référent de zone devrait faire, enfin je pense. Donc c'est un peu touche à tout. Tantôt on se mêle des affaires un peu de la qualité, de la prep'... Mais la limite, je ne sais pas. Et plus ça va, plus j'ai l'impression qu'on grappille de plus en plus la limite pour prendre plus de responsabilités. Donc c'est intéressant.* » (Responsable de zone 2, entretien n°30).

Aussi, la logique de responsabilisation s’incarne dans différentes initiatives telles que les réunions dites « cibles » que nous avons présentées au chapitre précédent (voir chapitre 4, section 3.4.), et qui constituent des espaces de discussion entre compagnons. Nous pouvons également parler du projet de lancement d’une ligne autonome sur une sous-unité de la ligne, qui vise à proposer aux compagnons de repenser leur mode d’organisation pour atteindre les objectifs fixés ; cette initiative sera plus longuement développée dans la seconde partie (voir section 2.3.).

Le tableau 29 ci-dessous reprend les principaux traits de notre analyse et rend compte de la complexité organisationnelle observée sur la ligne A350 par la comparaison des deux logiques managériales selon les trois critères choisis.

	<b>Logique de standardisation sur la ligne A350</b>	<b>Logique de responsabilisation sur la ligne A350</b>
<b>Principes fondateurs de la vision du travail</b>	Atteindre la performance par l’uniformisation d’une organisation du travail et la systématisation de réactions de référence.	Atteindre la performance par la décentralisation de la prise de décision et la co-construction de l’organisation du travail à partir des besoins des équipes.
<b>Critères d’évaluation</b>	Objectifs AOS imposés par l’entreprise. Evaluer lors d’assessment AOS, basés sur un référentiel standard pour attribuer une note permettant de classer les sites de production selon leur niveau de maturité industrielle. Soumis à des critères de légitimité externe.	Critère d’évaluation AOS non reconnu, seule la volonté d’engagement individuelle et collective permet d’évaluer cette logique. Soumis à des critères de légitimité interne.
<b>Equipement sociomatériel</b>	Management visuel, outils de gestion formalisés, agenda standard, routines, référentiel, évaluations, etc.	Evolution des rôles sans formalisation. Plusieurs initiatives : réunions cible, projet de lancement d’une ligne autonome, etc.

**Tableau 29 - Comparaison des deux logiques managériales présentes dans l’organisation de la ligne A350**

Ces éléments seront repris dans la prochaine section afin de déterminer plus précisément les relations perçues entre ces logiques.

## **1.2. Analyse de la nature de la complexité institutionnelle au sein de la ligne A350**

Cette deuxième section vise à analyser la nature de la complexité institutionnelle qui caractérise l'organisation du travail de la ligne A350, en s'appuyant sur la mise en relation des deux logiques managériales en fonction de leurs trois critères respectifs relevés dans la section précédente.

La **comparaison des principes fondateurs des deux logiques a permis de saisir l'ambivalence qui caractérise leurs relations**. D'un côté, la logique de standardisation correspond à un modèle de référence, qui décompose l'activité de travail en tâches précisément décrites et associées à des objectifs. Ce découpage permet parfois de déléguer certaines tâches plus facilement à des opérationnels, en rendant ainsi compatibles les deux logiques. Plusieurs exemples peuvent illustrer cette complémentarité sur la ligne A350. Tout d'abord la responsabilité du déploiement des briques AOS a été répartie entre plusieurs membres de l'équipe support : *« l'AOS est constitué d'un certain nombre de briques et cette année [2018] on a décidé, toujours dans le cadre de la responsabilisation, que ce ne soit plus moi responsable à 100% des briques mais que ce soit à chaque personne de la MFT d'être responsable d'une brique, ça c'est encore de la délégation et de la responsabilisation »* (Responsable de ligne 1, entretien n°15). Aussi, certains compagnons ont accepté de s'occuper du suivi de certaines briques AOS. Si l'on peut penser que cette délégation consiste simplement à appliquer ou déployer des standards, les acteurs perçoivent cette opportunité comme le moyen de se les approprier et de mettre en place des initiatives adaptées à leurs problématiques. Par exemple, avec l'arrivée de la nouvelle

version du produit fabriqué, le compagnon responsable de la brique polyvalence et poly-compétence a créé un outil lui permettant de gérer la formation des compagnons pour les faire monter en compétences progressivement : « *Par exemple sur poly-poly, [le compagnon] a créé un outil super simple pour savoir quelle est notre priorité de formation pour les semaines d'après. D'un seul coup d'œil, l'opérateur voit tout de suite où est-ce qu'on en est au niveau des formations. Une fois qu'ils [les compagnons] ont compris l'intérêt, ils sont super impliqués, du coup qui dit impliqués, dit qu'ils vont au bout du truc et voilà, c'est gagné. Pour moi poly-poly ça a été un des succès de 2018, [...] ils ont piloté la formation de tout ce qui est V1000. Toute la gestion de la formation, je n'en n'ai pratiquement pas eu à m'en occuper* » (Chef d'équipe 1, , entretien n°1).

Toutefois, l'uniformité du système AOS demeure parfois incompatible avec une organisation du travail basée sur la responsabilisation, qui suppose une marge de manœuvre voire une co-construction avec l'équipe concernée. En effet, dans sa volonté d'harmoniser les processus de production, l'AOS impose un fonctionnement qui peut parfois être en décalage par rapport aux besoins perçus. Par exemple, les équipes de la ligne A350 avaient décidé de ne plus faire de réunion appelée « Revue d'Amélioration » (RAM) parce que les idées soumises n'étaient pas suivies : « *on ne faisait que du reportage, du reportage donc ça a saoulé tout le monde, il n'y a plus d'adhérence à cette réunion* » (membre de l'équipe support, lors d'une observation). Toutefois, suite à l'évaluation blanche de l'AOS, les assesseurs se sont aperçus de cet arrangement interne et ont insisté sur l'importance de cette réunion ; l'un des chefs d'équipe a alors considéré qu'il fallait refaire une réunion RAM pour répondre aux standards de l'AOS comme le montre cet extrait du journal de bord dans la figure 56 ci-dessous. Cet exemple souligne la déconnection voire l'incohérence qui peut exister entre logique de standardisation et de responsabilisation.

Contexte : Discussion informelle avec les chefs d'équipe lors du petit-déjeuner

On discute un peu de l'évaluation de l'AOS et des tensions que ça a pu causer, notamment chez certains membres de l'équipe qui étaient assez « remontés » qu'on leur impose des outils qui ne « prenaient » pas sur la ligne : « *Ils sont contre l'AOS, ils veulent tout le temps que ça serve à quelque chose mais des fois il faut juste respecter l'AOS* » (Chef d'équipe 1). Ils me donnent l'exemple de la RAM et pensent que la ligne ne peut pas rester sans cette routine, chef d'équipe 1 pense alors devoir s'en charger mais chef d'équipe 2 souligne que ce n'est pas son travail et qu'ils sont déjà surchargés.

**Figure 56 - Extrait du journal de bord – Discussion informelle avec les chefs d'équipe (24 Septembre 2018)**

En ce qui concerne **le mode d'évaluation, les deux logiques sont perçues très différemment par les acteurs**. En effet, la logique de standardisation est associée à l'objectif de maturité AOS, imposé par la direction et évalué régulièrement, tandis que la logique de responsabilisation est perçue comme incompatible avec la mise en place d'objectifs. Ce décalage implique une priorisation dans les efforts déployés par les équipes, qui doivent d'abord atteindre les objectifs qui leur sont fixés.

Non seulement cette évaluation encourage les équipes opérationnelles à favoriser la logique de standardisation, mais elle conduit dans certains cas à un découplage du déploiement des briques AOS, mises en place davantage pour coller aux critères d'évaluation que pour améliorer l'organisation du travail. Cette domination de la logique de standardisation est également accentuée par le fait que la note obtenue lors de l'assessment est utilisée pour classer les lignes de production sur le site interne à l'entreprise ; une transparence qui crée une certaine compétition : « *tu rentres dans un système, on va te mesurer entre potes, parce que ça devient un objectif à atteindre. Tu vas afficher une grille en disant est-ce que t'es mature ou pas mature, bon ou pas bon. Donc pour moi, ça fait tout ce que je déteste. Ça amène de l'égo sur la table, ça amène des comportements inappropriés et je pense que du coup qu'on va pas dans le fond* » (Responsable financier de l'unité, entretien n°43).

Par ce phénomène, en plus d'imposer la logique de standardisation, l'évaluation AOS contraint dans certains cas les acteurs à écarter la logique de responsabilisation pour se conformer aux critères de légitimité externe : « Normalement ça [l'AOS] a été pensé pour faciliter, ou en tout cas rendre plus efficace, la production. Pourquoi les directeurs ils te disent B ? Parce que les directeurs ils ont des potes directeurs dans d'autres usines et qui sont B, alors nous aussi il faut qu'on soit B tu comprends, parce que si je suis C alors je suis moins bien que l'autre, il y a aussi un peu de ça... » (Responsable RH 2, entretien n°17).

Enfin, **les deux logiques d'action s'incarnent d'une façon sensiblement différente**. La logique de standardisation, en s'incarnant par un système de management intégré, s'appuie sur un ensemble d'outils de gestion définis qui orientent l'équipe dans ses activités quotidiennes. Ces outils sont conçus de façon centralisée par les équipes AOS et couvrent un ensemble de thématiques liées à la production. La logique de responsabilisation en revanche, se caractérise par sa volonté de ne pas contraindre les acteurs par une formalisation trop forte ; elle s'incarne alors par des initiatives qui laissent une forte latitude pour choisir leur mode de fonctionnement. Cette distinction fait échos aux arguments en lien avec les principes supérieurs ; si les outils AOS peuvent faciliter une délégation de certaines activités, ils sont également perçus dans certains cas comme des contraintes obsolètes par les équipes. A titre d'exemple, l'extrait du journal de bord dans la figure 57 ci-après montre que certaines routines AOS sont parfois contournées par les acteurs.

#### **Détournement de la routine Kanban - Stock de seringues**

Contexte : Lors du suivi du RDZ, il s'éloigne à un moment pour chercher du matériel, il cherche dans tous les tiroirs du poste, plusieurs casiers en bout de ligne, je le suis dans sa recherche jusqu'à une armoire métallique avec un écran : il s'agit du stock géré par un outil Lean appelé « Kanban » qui impose de prendre la juste quantité de matériel nécessaire à son activité de travail pour optimiser les stocks.

Il sort un pack de 10 seringues et m'explique que normalement il faudrait prendre le nombre de produits nécessaires dans les stocks mais au lieu de faire les allers-retours à chaque fois, il préfère en prendre plus et faire « *un petit stock de mon côté, comme ça je suis sûr que j'en ai en rab'*. La PTO elle n'aime pas mais elle a compris qu'avec moi elle n'y arriverait pas ».

**Figure 57 - Extrait du journal de bord – Suivi d'un Responsable de zone (05 Septembre 2018)**

Cet extrait souligne que dans certains cas, l'uniformisation des outils AOS intégrée lors de leur conception, est incompatible à la fois avec les besoins particuliers de la ligne mais également avec les nouvelles responsabilités du responsable de zone qui doit s'assurer que ses collaborateurs ne soient pas freinés dans leur activité de production. Face à cette opposition, le responsable de zone est alors contraint à opter pour un ajustement entre les deux logiques, ce choix est ici clairement intentionnel puisque le compagnon sait qu'il privilégie la responsabilisation à l'encontre de la logique de standardisation. Cette illustration, captée lors d'une observation, n'est pas un cas isolé, d'autres exemples de ce type ont été racontés pendant les entretiens.

Le tableau 30 ci-dessous résume les différentes relations entre les logiques managériales présentes sur la ligne A350 et éclaire ainsi la nature de sa complexité organisationnelle.

<b>Relations entre les deux logiques managériales</b>	
<b>Principes fondateurs</b>	<p><b>Complémentarité</b> : le fait d'instaurer un système de management de référence systématise les opérations de production et facilite ainsi leur délégation.</p> <p><b>Incompatibilité</b> : l'uniformité du système AOS ne permet pas de co-construire l'organisation du travail avec les équipes concernées.</p>
<b>Critères d'évaluation</b>	<p><b>Incompatibilité</b> : les équipes interprètent la logique de responsabilisation comme incompatible avec des objectifs, bien qu'une brique AOS porte sur le sujet.</p>

	Ils priorisent alors la logique de standardisation qui est en revanche directement liée à un objectif et à une évaluation du niveau de maturité qui permet de comparer les sites de production.
<b>Sociomatérialité</b>	<p><b>Complémentarité</b> : la formalisation des outils AOS facilite la délégation de certaines activités aux équipes opérationnelles.</p> <p><b>Incompatibilité</b> : l'uniformité des outils standards est parfois incompatible avec les besoins des équipes.</p>

**Tableau 30 - Résumé de la complexité institutionnelle de l'organisation du travail de la ligne A350**

En s'appuyant sur ces premiers éléments d'analyse, la prochaine partie vise à étudier plus précisément les relations entre les deux logiques, et les réactions des acteurs face à cette complexité institutionnelle, en se focalisant sur quatre épreuves institutionnelles sélectionnées parmi nos données.



## **2. Analyse de quatre épreuves institutionnelles**

Cette deuxième partie vise à montrer à travers l'analyse de quatre épreuves institutionnelles, l'ensemble du processus organisationnel étudié ; soit l'influence mutuelle entre logiques managériales et pratiques sociomatérielles d'ajustement des acteurs.

Comme nous l'avons évoqué au chapitre méthodologique (voir chapitre 3, section 3.2.3.), ces épreuves ont été choisies à la fois en fonction des données que nous avons pu récolter et pour leur caractère représentatif qui se justifie sur trois dimensions. Tout d'abord, ces épreuves sont liées à des outils de gestion qui équipent alternativement chacune des logiques managériales. De plus, la confrontation observée pour chaque épreuve met en évidence une forme de complexité institutionnelle particulière. Enfin, les participants et les stratégies mobilisées par les acteurs varient (QR1), et conduisent alors à différentes transformations de la complexité institutionnelle (QR2).

### **2.1. Epreuve institutionnelle 1. L'équilibrage**

Cette première épreuve concerne l'amélioration de l'équilibrage, un outil qui sert au pilotage de la ligne. Après avoir présenté les attributs de cet outil de gestion, nous verrons quel rapport il entretient à la fois avec les logiques de standardisation et de responsabilisation (2.1.1.). La confrontation entre logiques d'action qui sera ensuite analysée se déroule lors de l'évaluation blanche menée en Septembre 2018, et concerne les membres de la ligne responsables de l'amélioration de l'équilibrage, ainsi que des évaluateurs AOS (2.1.2.). Enfin, notre analyse se terminera en étudiant la forme de l'ajustement sociomatériel auquel aboutissent les différents participants (2.1.3.).

### 2.1.1. Complexité institutionnelle liée à l'équilibrage

Pour mieux comprendre la complexité institutionnelle liée à l'équilibrage, il faut savoir que celui-ci fait partie des outils AOS, et est de ce fait soumis à des critères de standardisation. L'AOS influence alors la dimension matérielle de l'outil, illustrée par la figure 58 ci-dessous, qui est standard sur l'ensemble des lignes de production.



**Figure 58 - Equilibrage de la ligne A350**

L'équilibrage se compose d'éléments fixes, comme les lignes horizontales (zone 3 à droite de l'image), qui représentent les différents postes de travail segmentés en opérations, dont la longueur de la case correspond au temps affecté pour sa réalisation. Sur cette base, plusieurs éléments mobiles sont ajoutés tels que les produits fabriqués représentés par des cartes rectangulaires (zone 1 à gauche de l'image), qui sont bougées au fur et à mesure de l'avancement de la production, et les compagnons représentés par des languettes sur lesquelles figure leur nom (zone 2 au centre de l'image), eux aussi déplacés selon les besoins de la ligne. De plus, le format de référence de l'outil impose des barres aimantées

qui représentent en rouge l'objectif théorique de la journée, en jaune l'objectif réaliste de la journée, ainsi qu'un code couleur des cases selon le type d'activité par exemple rose pour le perçage, vert pour le collage, etc.

Cet équilibrage a une triple fonction. Il a tout d'abord une visée performative sur la planification de la ligne, puisque c'est sur ce tableau que les opérateurs viennent voir à quel poste ils sont affectés, d'où son surnom « la feuille de match ». Comme nous l'écrivions précédemment (voir chapitre 4, section 3.4.), cette planification est actuellement réalisée par les compagnons responsables de zone. Ces derniers doivent également assurer l'actualisation de l'équilibrage deux fois par jour en affichant l'avancée de la production en temps réel pour pouvoir réagir rapidement en cas de déviation. Enfin, cet outil sert de point de référence pour obtenir des informations puisqu'il permet d'embrasser d'un regard la situation globale de la ligne à travers différents indicateurs tels que l'effectif et sa répartition, un avance-retard par rapport aux objectifs fixés etc. L'aspect visuel est donc particulièrement important pour que chaque acteur puisse comprendre la situation effective de la ligne : *« c'est transparent, c'est visuel. Aujourd'hui, on sait plus facilement dire si on est en avance ou en retard. C'est affiché dans l'atelier, on sait qui est où, qui doit faire quoi »* (Process Time Optimizer, entretien n°9). Comme le montrent ces éléments, la dimension symbolique de l'outil semble pleinement compatible avec la logique de standardisation et la délégation de certaines responsabilités aux équipes opérationnelles.

En ce qui concerne la dimension d'usage, l'AOS exige un mode d'utilisation de référence en demandant de hachurer progressivement les opérations réalisées sur l'équilibrage (voir figure 58 plus haut), de noter explicitement le décalage entre effectif théorique et effectif présent sur la ligne ou encore de calculer et noter en fin de journée l'avance-retard

par rapport aux objectifs de production. Ainsi, la dimension d'usage de l'équilibrage s'appuie sur la logique standardisation.

Enfin, en ce qui concerne la dimension sociale de l'outil, nous pouvons premièrement rappeler que c'est le compagnon responsable de zone qui gère l'affectation des postes et le suivi de la ligne sur l'équilibrage ; cette fonction l'encourage à analyser les problématiques rencontrées, fixer ses priorités et prendre des décisions en cas de décalage avec la situation nominale. De plus, depuis 2018, le responsable de ligne a considéré que les objectifs associés au déploiement des briques AOS pouvaient être partagés avec les membres de l'équipe support (voir chapitre 5, section 1.2.). Ainsi, ces derniers sont devenus « leaders » sur les briques liées à leur expertise métier, et l'un des *Process Time Optimizer* (PTO) est ainsi devenu responsable de l'amélioration continue de l'équilibrage. Pour ce faire, il a lancé deux fois par an des chantiers qui visent à remettre à jour l'équilibrage en prenant en considération divers éléments tels que des innovations techniques qui modifient les opérations de production, réduisent leur temps de réalisation ou en font évoluer l'ordre de réalisation : « *A un moment donné, si on en a plusieurs [améliorations] on les cumule et on se dit "ah bah là ça serait bien qu'on revoie l'équilibrage", il faut l'actualiser régulièrement. Et sinon, c'est souvent lié au montée cadence : dès qu'on doit faire un ou deux [produits] en plus, il faut que notre équilibrage soit capable de pouvoir faire ces deux éléments en plus* » (PTO, entretien n°9). Ainsi, la dimension sociale de l'outil est saisie par les équipes opérationnelles et représente donc la logique de responsabilisation.

Le tableau 31 ci-dessous résume le lien entre l'équilibrage et les deux logiques managériales à travers les différentes dimensions de l'outil.

<b>Dimension symbolique de l'équilibrage : compatible avec les deux logiques</b>
L'équilibrage sert au pilotage de la ligne.
<b>Dimension matérielle de l'équilibrage : standardisation</b>
L'équilibrage répond au format standard indiqué par l'AOS.
<b>Dimension d'usage de l'équilibrage : standardisation</b>
L'utilisation de l'équilibrage respecte les standards de l'AOS.
<b>Dimension sociale de l'équilibrage : responsabilisation</b>
L'équilibrage est manipulé par un compagnon responsable de zone et son développement est confié à un membre de l'équipe support.

**Tableau 31 - Complexité institutionnelle liée à l'équilibrage**

Durant le chantier d'amélioration de l'équilibrage conduit au printemps 2018, un des enjeux centraux de la ligne a été souligné : les troubles musculo-squelettiques des opérateurs liés au sous-effectif et favorisé par à un manque de rotation des postes (voir chapitre 4, section 3.3.). Les RDZ ont alors confié avoir des difficultés à se rappeler le poste occupé par chacun des compagnons sur la ligne au fil des jours.

Il a alors été proposé d'inscrire chaque jour sur la languette de l'équilibrage le poste sur lequel travaille le compagnon comme le montre la figure 59 ci-après.

NOM Prénom du compagnon				
<u>Languette représentant les compagnons sur l'équilibrage version 1</u>				
NOM Prénom du compagnon				
Poste de travail occupé lundi	Poste de travail occupé mardi	Poste de travail occupé mercredi	Poste de travail occupé jeudi	Poste de travail occupé vendredi
<u>Languette représentant les compagnons sur l'équilibrage version 2</u>				

**Figure 59 – Evolution des aimants représentant les compagnons sur l'équilibrage**

Il a été également collectivement proposé de mettre en place un code couleur pour définir, non plus le type d'activité comme proposé par l'AOS, mais la difficulté physique des postes de travail, allant du vert pour les postes faciles au rouge pour les postes exigeants.

### **2.1.2. Confrontation : adaptation possible des standards AOS ?**

Lors de l'assessment AOS blanc de Septembre 2018, le PTO en charge de l'équilibrage présente cette nouvelle idée de code couleur à l'évaluateur AOS ; le RDZ est également présent, étant le principal manipulateur de l'équilibrage. L'extrait de conversation qui va suivre présente ainsi l'échange entre ces quatre personnes concernant les couleurs de l'équilibrage.

« **PTO** : j'ai une question moi par rapport à l'imposition des couleurs et compagnie là... parce que là c'est tellement bariolé qu'on ne sait même plus ce que ça veut dire. Parce que normalement c'est par rapport aux opérations mais pour savoir si c'est des postes faciles ou difficiles, nous on voulait travailler par poste, on aurait aimé travailler sur des couleurs de poste et pas d'opérations [...]

**Évaluateur AOS** : ça n'a pas de sens pour vous ?

**RDZ** : non, on ne les utilise pas

**PTO** : et ça surcharge visuellement et on a des idées pour faire d'autres codes couleurs [...]. On voulait savoir si on avait la liberté, parce que c'est tout le débat depuis un an, on nous dit qu'on est libres et responsables sur les briques [AOS] mais eux [ceux qui conçoivent les standards], c'est tellement fermé...

**Evaluateur AOS** : bah moi ma position c'est qu'il faut que ça serve aux gens, vous êtes libres de l'adapter

**PTO** : ok alors dis le bien aussi aux gars du central parce que quand on a voulu faire des choses différentes, ils nous disent "non non c'est le standard"

**RDZ** : ouais c'est vrai...

**Evaluateur AOS** : non non il n'y a pas de standard Airbus là-dessus, on s'est dit on va faire un standard en central pour aider. »

**Figure 60 – Extrait du journal de bord – Echange sur les couleurs de l'équilibrage (18 Octobre 2018)**

La discussion présentée ci-dessus démarre par la proposition alternative faite par l'équipe concernant la « norme » proposée par l'AOS ; avec laquelle le PTO affirme son manque d'adhésion : « *l'imposition des couleurs et compagnie* », ou encore « *c'est tellement bariolé qu'on ne sait même plus ce que ça veut dire* ».

Pour évaluer cette proposition, l'évaluateur AOS propose un critère qui est le « *sens* » de l'outil pour l'équipe, qui peut être compris comme l'utilité perçue par les personnes qui travaillent avec. En soulevant la question de la pertinence de l'outil dans l'activité de travail de l'équipe, l'évaluateur AOS s'écarte des enjeux de standardisation pour s'intéresser uniquement à un critère portant sur la légitimité interne de l'outil. Ce faisant, il accorde aux équipes opérationnelles la possibilité de juger du sens de cet outil, et se rapproche ainsi des principes liés à la logique de responsabilisation.

La réponse négative du responsable de zone amène les participants face à la question centrale de cette conversation : l'équipe peut-elle modifier un standard qui n'est pas pertinent à son activité ? Ce questionnement fait référence aux injonctions paradoxales perçues par les salariés, comme le confirment les propos explicites du PTO : « *c'est tout le débat depuis un an, on nous dit qu'on est libres et responsables sur les briques [AOS] mais eux [ceux qui conçoivent les standards], c'est tellement fermé...* ». Cette phrase permet de confronter explicitement l'évaluateur AOS au conflit qui existe entre les deux logiques managériales afin de le forcer à résoudre la complexité institutionnelle de l'épreuve : d'un côté la délégation de la prise de décision est encouragée tandis que de l'autre, il est demandé à ces mêmes acteurs d'appliquer des standards de production sur lesquels ils sont évalués. Cette épreuve rend compte des difficultés d'articulation de ces deux logiques dans le quotidien de l'activité de travail.

Les réponses de l'évaluateur AOS basées sur la logique de responsabilisation encouragent alors une hiérarchisation entre les deux logiques, et propose ainsi une voie d'issue à cette confrontation ; d'après lui, les standards « *sont faits pour aider* » et les acteurs sont « *libres de les adapter* » si besoin. Cette réponse permet de désamorcer les contradictions entre les deux logiques et suggère même une façon de les rendre cohérentes ; l'AOS propose des outils standardisés sur lesquels les équipes opérationnelles peuvent s'appuyer pour gérer leur activité de production, elles sont cependant libres de les adapter à leurs particularités locales. En l'occurrence, la problématique des TMS correspond à la fois à des enjeux humains et stratégiques puisque les accidents de travail aggravent la situation et dégradent la confiance des opérateurs vis-à-vis de leur hiérarchie comme le montre ce témoignage : « *il y a un truc que je ne comprends pas c'est qu'on a besoin d'être 30 pour produire [...] mais là cette semaine on est 27 parce qu'il y a eu un accident, il y a quelqu'un qui est en arrêt et 2 personnes en congés. Et nous, on nous demande de travailler pour 30 alors qu'on est 27. C'est pas normal. [...] C'est quelque chose où on a gueulé un peu et il n'y a rien qui se passe. On ne se sent pas écoutés et nous on est train de couler* » (Responsable de zone 2, entretien n°30).

### ***2.1.3. Maintien de la complexité institutionnelle : « le standard sert la responsabilisation »***

Durant les mois qui ont suivi cet échange, nous avons pu constater que les équipes ont effectivement appliqué ce nouveau code couleur à l'équilibrage, comme le montrent les figures 61 et 62 ci-dessous.



LÉGENDE DES OPÉRATIONS	
<span style="color: red;">■</span>	Red Space
<span style="color: white;">■</span>	White Space
<span style="background-color: #cccccc;">■</span>	Opérateur sur un autre poste
<span style="background-color: yellow;">■</span>	Manutention avec PONT AG
<span style="background-color: #f0e68c;">■</span>	Manutention avec PONT BA
<span style="background-color: #f08080;">■</span>	Manutention avec PONT FINITION
<span style="background-color: #e6e6fa;">■</span>	Sortie de poste

LÉGENDE DIFFICULTÉ DES POSTES	
<span style="background-color: #90ee90;">■</span>	Facile
<span style="background-color: #ffa500;">■</span>	Moyen
<span style="background-color: #ff4500;">■</span>	Difficile

Figure 61 - Légendes de difficulté des postes proposée par l'équipe A350

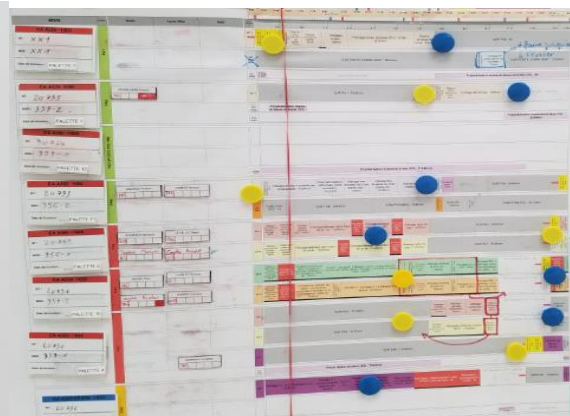


Figure 62 - Equilibrage de la ligne A350 avec le nouveau code couleur

Cette modification rend compte du fait que les acteurs ressentent les contradictions entre les logiques, et profitent de certaines occasions pour exprimer ces injonctions paradoxales et pour forcer leur ajustement.

Dans cette épreuve institutionnelle, les acteurs ajustent la complexité institutionnelle grâce à un alignement des interprétations concernant les relations entre les logiques institutionnelles liées à l'équilibrage, représentée dans la figure 63 ci-dessous.



Figure 63 – Transformation de la complexité institutionnelle liée à l'équilibrage

Cet ajustement a engendré une modification dans la dimension matérielle de l'outil qui était jusqu'ici associée à la logique de standardisation et consolide ainsi une relation d'interdépendance entre les deux logiques managériales en ce qui concerne l'équilibrage.

Alors que les outils AOS étaient initialement perçus comme des standards auxquels l'équipe devait se conformer, ils sont désormais vus, dans le cas de l'équilibrage, comme une base adaptable aux enjeux locaux. Cet ajustement permet le maintien de la complexité institutionnelle liée à l'équilibrage, par la création d'une relation d'interdépendance entre les deux logiques.

## **2.2. Epreuve institutionnelle 2. Déploiement du « MTM »**

Cette deuxième épreuve concerne le déploiement de la méthode de chiffrage des opérations de production appelée « Method Time Measurement » (MTM). L'objectif de cette méthode, créée par l'ingénieur industriel américain Harold Bright Maynard et répandue au niveau international, est de décomposer chaque opération de production en micro-activités associées à des blocs-temps standardisés, calculés par des ingénieurs ; par exemple, l'activité « saisir une vis posée sur l'établi » est décomposée en cinq micro-activités : « atteindre », « saisir », « mouvoir », « positionner », « lâcher ». A ces micro-activités sont ensuite affectés des coefficients selon les distances parcourues, les postures des opérateurs pouvant influencer la difficulté physique d'une opération et les matériaux des objets manipulés. En agrégeant l'ensemble des temps affectés à chaque micro-activité, on obtient un temps théorique qui devient la référence. Dans une première sous-section, nous verrons la complexité institutionnelle en lien avec cette méthode de calcul (2.2.1.). Nous analyserons ensuite deux confrontations, la première a lieu lors de la présentation de l'outil aux compagnons de la ligne (2.2.2.), et la seconde s'est déroulée entre une experte MTM et le PTO de l'équipe en charge du déploiement de cet outil (2.2.3.). Enfin, nous verrons comment l'équipe a finalement dû se soumettre à la méthode d'application du MTM (2.2.4.).

### ***2.2.1. Complexité institutionnelle liée à la méthode MTM***

Comme de nombreux groupes industriels, Airbus a choisi de déployer depuis 2010 le MTM sur ses lignes de production : « *MTM c'est un outil d'estimation de temps Airbus Group et il a été déployé, créé par les amis allemands et il a été défini que ce serait cet outil qui serait le référentiel de gestion des temps sur le groupe* » (Expert AOS 1, entretien n°19).

Jusqu'ici, les temps théoriques étaient calculés par des chronométrages effectués par les *Process Time Optimizer* (PTO) des équipes support. Ces derniers allaient sur la ligne de production pour chronométrer chaque activité réalisée par les compagnons. Les temps mesurés dépendaient alors du niveau d'expérience de l'opérateur et de sa condition physique : « *le MTM c'est plus sec parce que j'ai déjà fait des temps chronos mais dedans il y a toujours une part d'aléas parce que quand tu chronométrés quelqu'un et que la personne quand elle commence à se déplacer elle se dit : "ah mince j'ai oublié ça" et elle repart, ben t'as pas le temps d'appuyer sur le chrono pour noter, donc il y a plein de choses qui sont intégrées dans les temps chronos qui sont des aléas. Alors que le MTM c'est ce qui doit être réalisé par l'opérateur normalement* » (Expert MTM interne, entretien n°31). Ce verbatim nous permet de mieux caractériser l'outil dans ses différentes dimensions.

Au niveau symbolique, l'outil consiste à uniformiser les méthodes de chiffrages sur l'ensemble des sites de production afin de pouvoir comparer la productivité des usines, et allouer de façon optimale les ressources de l'entreprise ; cette fonction de l'outil est alors associée aux caractéristiques de la logique de standardisation.

Cette méthode de calcul se construit sur la base de bloc-temps construits de façon standardisée par Airbus Group et par une méthode de calcul elle aussi élaborée au niveau organisationnel. Ainsi, la dimension matérielle de cet outil est pleinement standard.

La dimension d'usage du MTM correspond à la fois à sa méthode d'élaboration, de déploiement et d'évaluation. En ce qui concerne son élaboration, comme nous l'évoquions, elle s'appuie sur des blocs-temps et des méthodes de calculs définies au niveau organisationnel. Le déploiement sur une ligne de production se déroule en trois phases ; premièrement une période de plusieurs mois où l'équipe externe observe sur la ligne les différentes activités, mesure les distances et appréhende les pièces mobilisées par les opérateurs. Ensuite, s'entame une phase de validation du procédé opératoire avec les équipes de production, c'est-à-dire le déroulé chronologique des opérations de production. Enfin, une deuxième réunion est organisée avec ces mêmes acteurs pour vérifier les nouveaux temps théoriques et alerter en cas d'écart important avec les temps de référence précédents ; nous avons pu assister à ces deux types de réunions. Concernant l'évaluation du MTM, celui-ci fait partie des critères nécessaires lors de l'assessment AOS pour obtenir le niveau de maturité exigé par l'entreprise. Ces trois facettes de la dimension d'usage sont ainsi fortement liées à une logique de standardisation.

Enfin, la dimension sociale de l'outil intègre de multiples participants. L'outil est conçu par une équipe d'experts internes à Airbus, et il est présenté aux lignes de production par des membres de l'équipe managériale. Son déploiement est accompagné par une équipe de prestataires externes dont les missions visent à promouvoir cette méthode. L'outil est évalué par des auditeurs AOS. Bien que les équipes opérationnelles de la ligne participent aux deux réunions de validation, leur rôle consiste à valider ou signifier un manquement dans le déroulé opératoire mais n'implique pas la prise en main d'une quelconque responsabilité vis-à-vis de l'outil. En cela, nous considérons que la dimension d'usage reste liée à une logique de standardisation. Le tableau 32 ci-après résume la complexité institutionnelle de l'outil à travers ses différentes dimensions.

<b>Dimension symbolique de la méthode de chiffrage MTM : standardisation</b>
Le MTM devient la méthode de chiffrage de référence chez Airbus Group.
<b>Dimension matérielle de la méthode de chiffrage MTM : standardisation</b>
L'outil est conçu au niveau organisationnel sur la base de bloc-temps et d'une méthode de calcul standard.
<b>Dimension d'usage de la méthode de chiffrage MTM : standardisation</b>
La conception, le déploiement et l'évaluation du MTM sont élaborés au niveau organisationnel.
<b>Dimension sociale de la méthode de chiffrage MTM : standardisation</b>
L'équipe opérationnelle participe au déploiement du MTM, mais sans avoir aucune responsabilité vis-à-vis de l'outil.

**Tableau 32 - Complexité institutionnelle liée au chiffrage MTM sur la ligne A350**

Sur la ligne A350, le déploiement du MTM s'est déroulé entre Septembre et Décembre 2018. Nous avons ainsi pu assister à l'ensemble de la période de mise en place et capter en temps réel et à travers des entretiens les perceptions des différents acteurs impliqués. Cette épreuve institutionnelle a la particularité de se composer de deux confrontations qui ont lieu durant la présentation de l'outil aux compagnons pour la première, et lors de la réunion de validation des temps pour la seconde.

### ***2.2.2. Confrontation 1 : quel est l'intérêt de cet outil ?***

Avant de déployer l'outil, celui-ci a été présenté aux opérateurs par les responsables financiers et techniques de l'unité. Après une courte vidéo animée, qui présente les principes de la méthode et sa mise en application sur la ligne, les compagnons posent des questions concernant l'intérêt de cette nouvelle méthode ; l'échange est repris dans la figure 63 suivante.

« **compagnon 1** : quelle différence par rapport aux chronos que l'on fait déjà ?  
**responsable technique** : il s'agit d'une harmonisation au niveau du groupe...  
**responsable financier** : si tout le monde s'y met et que nous on refuse, le site de Nantes sera perçu comme "le vilain petit canard" »

**compagnon 2** : *c'est encore un moyen de faire baisser les temps passés ?*

**responsable technique** : *non pas forcément, tu vois on l'a testé sur [une autre ligne] et suite aux observations, il y a eu combien... 16h c'est ça ? oui 16h de rajoutées. Donc tu vois ça peut aller dans les deux sens, bon c'est vrai que c'est plus rare dans ce sens-là mais ça arrive »*

**Figure 64 - Extrait du journal de bord – Présentation du MTM aux compagnons (11 Avril 2018)**

Cet échange révèle les arguments proposés par les responsables de la ligne en ce qui concerne le déploiement du MTM.

D'un côté les compagnons s'interrogent sur l'intérêt de cette nouvelle méthode par rapport aux temps chronométrés par les équipes support, et son impact sur leur activité de travail. Certains expriment leur inquiétude concernant une hausse des objectifs de production, un sentiment qui est renforcé par des expériences précédentes vécues sur d'autres lignes : « [le MTM] c'est fait pour réduire les temps, nous ça nous avait réduit de 20% les temps théoriques, alors je ne sais pas comment ils font leur calcul mais... tu fais le même boulot et t'as 20% de temps en moins » (Compagnon, lors d'une observation). Ce témoignage est également cohérent avec les propos tenus par le responsable technique lors de son entretien : « en général MTM te donne en effet un temps inférieur parce que c'est un chiffrage sec et optimisé, c'est un temps cible. Ça reste des temps atteignables, d'ailleurs ils ont été atteints par d'autres lignes. [...] Alors ça fait forcément grogner la production parce qu'on leur enlève du temps » (Responsable technique de l'unité, entretien n°22). Les préoccupations des compagnons sont alors davantage tournées vers des questions de légitimité de cet outil par rapport à leur activité de travail.

De l'autre, les responsables technique et financier de l'unité soulignent l'importance de se conformer au standard imposé par Airbus Group, pour ne pas perdre en légitimité par rapport à l'entreprise et aux autres unités qui l'ont déjà déployé.

Cet échange permet de confronter deux points de vue. Tandis que les opérateurs s'interrogent sur la légitimité interne de cet outil, les réponses apportées établissent le

lien entre la philosophie gestionnaire de l'outil et la nécessité de se conformer aux normes du groupe. Cet argument conduit à associer l'outil MTM uniquement à une légitimité externe à la ligne, et ainsi à déconnecter l'outil MTM de la logique de responsabilisation.

### ***2.2.3. Confrontation 2 : adaptation possible des outils AOS ?***

Suite à la présentation de l'outil faite aux compagnons, la période de déploiement du MTM est lancée.

Dans un premier temps, les équipes externes viennent réaliser des observations sur la ligne auprès des opérateurs afin d'analyser les postures de travail, les distances parcourues, la disposition des outillages, etc.

Ensuite, les réunions de validation du procédé opératoire commencent avec l'objectif de valider avec les opérateurs et les équipes support l'ordre des opérations et le nombre de répétitions. Lors d'une observation, nous avons capté les différentes questions posées par les équipes MTM sont les suivantes : « *Pour cette opération, as-tu toutes ces tâches à réaliser ? Est-ce qu'il y en a d'autres qu'on a oublié ? Est-ce que c'est l'ordre dans lequel tu dois les faire ? Combien de fois dois-tu répéter cette tâche ?* ».

Enfin, nous avons pu assister à une réunion de validation des temps concernant la ligne A350 ; la conversation ci-dessous reprend un échange entre la PTO responsable du déploiement du MTM sur la ligne A350, et une experte MTM interne à Airbus.

« **PTO** : mais en fait... je comprends pas bien l'intérêt de cette réunion, parce que comme on a déjà validé le déroulé opératoire, vous faites vos calculs et voilà, donc je ne comprends pas bien...

**Experte MTM** : oui... c'est une réunion qui permet de valider avec les opérateurs si ces temps sont faisables, on peut avoir fait des erreurs dans nos calculs, c'est pour ça qu'on prend une précaution et que l'on préfère valider avec vous en comparant les temps chrono' avec les temps MTM

**PTO** : et si on voit un gros écart, qu'est-ce qu'on peut faire ?

**Experte MTM** : c'est peut-être qu'on a fait une erreur, c'est pour ça que c'est mieux de le revoir ensemble

**PTO** : oui mais s'il n'y a pas de problème avec le déroulé mais que c'est le bloc-temps qui pose problème ?

**Experte MTM** : dans ce cas... il vaut mieux le tester sur la ligne et on verra comment ça se passe

**PTO** : voilà, d'où ma question : à quoi sert cette réunion ?

**Experte MTM** : ça nous permet quand même d'identifier les bloc-temps qui vous semblent compliqués et de mettre un point de vigilance dessus pour revenir dessus par la suite ».

**Figure 65 - Extrait du journal de bord – Discussion informelle avec les chefs d'équipe (12 Novembre 2018)**

L'extrait de discussion présentée ci-dessus aborde, à travers la question de la pertinence de la réunion, une question cruciale lors du déploiement du MTM : de quelle marge de manœuvre dispose l'équipe opérationnelle dans le déploiement des bloc-temps MTM ? Il faut se rappeler que cette réunion correspond à la dernière phase de déploiement du MTM, autrement dit une dernière chance pour l'équipe d'intégrer la logique de responsabilisation dans la complexité institutionnelle associée à cet outil.

La PTO cherche alors à défier l'experte MTM en insistant sur l'intérêt de la réunion, pour savoir s'il est possible d'ajuster les blocs-temps standards si les compagnons identifient une incohérence ; une option que l'experte ne semble pas envisager. La remise en cause des bloc-temps standards nécessite en effet une démarche longue et laborieuse : il faut que les équipes opérationnelles remontent les anomalies aux experts MTM internes du site de production ; ces derniers doivent procéder à de nombreuses vérifications pouvant aller jusqu'à l'enregistrement vidéo. S'ils obtiennent ainsi des « preuves » de l'incohérence du bloc-temps, elles seront envoyées aux équipes MTM centrales qui devront les faire



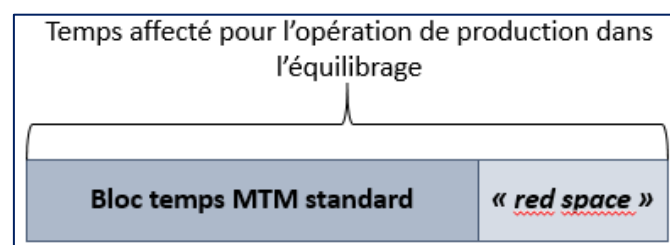
valider à l'ensemble des pays concernés. En effet, le MTM étant une méthode uniforme à l'ensemble d'Airbus Group, tous les acteurs concernés doivent valider ces actualisations :

*« là c'est au niveau transnational, pour tout ce qui est modification des bloc-temps ça doit être validé par les anglais, les français, les allemands et les espagnols » (Expert MTM interne, entretien n°31).*

Pour éviter ces procédures, l'experte MTM propose en revanche de « tester » ces blocs-temps sur la ligne avant de faire remonter d'éventuelles incohérences ; une solution qui avait également été abordée lors d'un entretien : *« quand il y a un écart de temps avec les temps chronométrés, on vérifie le chiffrage et si tout est ok, on teste d'abord dans l'atelier en mettant une vigilance parce que des fois ça passe » (Expert interne MTM, entretien n°31).* Ce faisant, l'experte MTM contraint les équipes à se soumettre à la logique de standardisation et écarte toute possibilité d'intégrer la logique de responsabilisation à l'outil, ni dans sa dimension matérielle, ni dans son utilisation.

#### ***2.2.4. Suppression de la complexité institutionnelle : domination de la logique de standardisation***

Ne pouvant intégrer la logique de responsabilisation dans aucune des dimensions de l'outil, les acteurs de la ligne A350 doivent alors se soumettre à la méthode d'application proposée par l'organisation représentée dans la figure 66 ci-dessous.



**Figure 66 - Méthode d'application des blocs-temps MTM à l'équilibrage**

Par cette méthode, l'équipe ajoute un bonus de temps au bloc temps MTM appelé « red space ». Ce dernier correspond à l'identification d'une problématique, spécifique à la ligne,

et qui rend à ce stade impossible la réalisation de l'opération dans le temps MTM imparti. Pour chaque *red space*, l'équipe opérationnelle doit proposer un plan d'action afin de proposer des solutions d'amélioration pour éradiquer les difficultés concernées : « *un red space ça va être une problématique technique qui t'empêche d'atteindre le temps objectif. Un outillage qui n'est pas prêt, une perceuse automatique qui n'est pas là du coup tu fais en manuel tu passes plus de temps, des trucs comme ça... Et en face il y a un plan d'actions pour pouvoir tuer ce fameux red space* » (Responsable financier de l'unité, entretien n°43).

Alors que l'on pourrait penser que ce *red space* accorde aux acteurs l'opportunité d'analyser les problématiques de leur ligne de production avec des solutions innovantes, le nombre de *red space* est encadré par des « règles d'or » l'AOS. Ces dernières imposent un volume maximum de *red space* intégrable à l'équilibrage pour éviter que ces bonus de temps ne se multiplient, et encourager les équipes à travailler sur les problématiques concernées. Ainsi, pour obtenir un niveau de maturité B, comme exigé par l'organisation, les *red space* ne doivent pas dépasser les 5% du temps théorique pour une opération ; une règle prescrite qui oblige les acteurs à se conformer aux standards plutôt que d'évaluer le temps effectivement nécessaire à l'opération au vue de la situation réelle de la ligne.

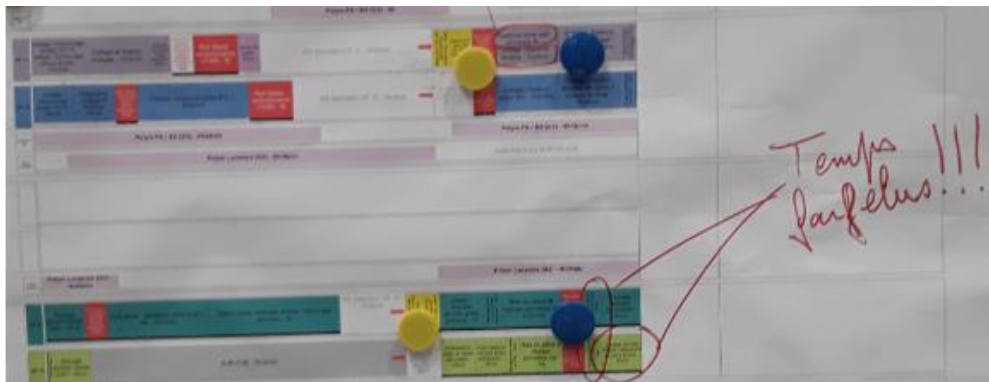
Pour résumer, les équipes opérationnelles ne peuvent pas agir sur la dimension matérielle de l'outil car les bloc-temps sont élaborés au niveau organisationnel et leur modification exige une procédure longue qui est donc peu encouragée. De plus, le déploiement de l'outil est organisé par une équipe externe et son application dans l'équilibrage de la ligne est obligatoire pour obtenir le niveau de maturité AOS exigé par l'entreprise, mais contraint par les règles concernant le volume de *red space* applicable par l'équipe. Ainsi, la dimension usage de l'outil est également fortement contrainte par l'ensemble du dispositif gestionnaire qui encadre l'outil.

De ce fait, les deux confrontations de cette épreuve institutionnelle associée à la méthode MTM conduisent à la suppression de la complexité institutionnelle, et à la domination de la logique de standardisation comme le montre la figure 67 ci-après.



**Figure 67 – Suppression de la complexité institutionnelle de la méthode de chiffrage MTM, dominée par la logique de standardisation**

Dans les semaines qui suivirent cette épreuve institutionnelle, nous avons effectivement vu la transformation des équilibres avec l'application des temps MTM.



**Figure 68 – Application des bloc-temps MTM à l'équilibrage**

La figure 68 ci-dessus montre certains commentaires inscrits par les compagnons. Malgré ces marques d'insatisfactions, l'équipe de la ligne n'a pas pu faire ajuster les bloc-temps et à chercher à trouver autant que possible des solutions pour réussir à travailler avec les temps MTM, comme modifier l'ordre des opérations, le nombre d'opérateurs nécessaires à sa réalisation, etc.

### **2.3. Epreuve institutionnelle 3. Projet de ligne autonome de production**

Dans l'unité au sein de laquelle se trouve la ligne de production A350, plusieurs équipes se sont récemment transformées en « équipes autonomes de production » telle que « l'équipe RAFT », qui nous a été présentée dans plusieurs évènements institutionnels comme l'un des succès d'Airbus Nantes (voir Chapitre 4, section 2.3.). Pour poursuivre dans cette lignée, un projet similaire a été lancé sur l'une des sous-unités de la ligne A350 par une équipe animatrice composée d'un chef d'équipe, d'une PTO et d'un préparateur. Il est à noter cependant que le contexte des deux équipes de production est très différent ; l'équipe RAFT a été développée pour accompagner l'arrêt progressif du programme A380, tandis que la ligne A350 connaît une forte montée en cadence depuis 2015.

Cette troisième épreuve retrace la présentation de lancement officiel du projet de ligne autonome fin Août 2018, devant les équipes support et les compagnons concernés. La première sous-section présentera les motivations de ce projet et rendra compte de la nature de la complexité institutionnelle qui y est associée (2.3.1.). Nous analyserons ensuite une confrontation entre deux membres de l'équipe animatrice (2.3.2.). Enfin, la dernière sous-section montrera l'ajustement sociomatériel suite à ces échanges (2.3.3.)

#### ***2.3.1. Complexité institutionnelle liée au projet***

Ce projet de ligne autonome vise à repenser l'organisation du travail d'une sous-unité de la ligne de production A350. Au cours des entretiens et des discussions, deux motivations principales ont été évoquées pour justifier ce projet. Premièrement, cette sous-unité ne parvient pas à atteindre les objectifs de production qui lui ont été fixés, et devrait pour ce faire passer de 117h par unité produite à 93h. De plus, cette sous-unité est à l'écart du reste de la ligne, et éloignée des bureaux où se trouvent les chefs d'équipe

et les métiers support, ce qui rend leurs passages moins fréquents : « *[cette sous-unité] a une configuration un peu particulière, elle est loin géographiquement du reste de la ligne, donc ce que j'ai compris c'est qu'au fur et à mesure, dû un peu à cet éloignement géographique et au fait qu'il y a moins de postes de travail, j'ai l'impression qu'elle a développé son autonomie naturellement. Et donc à un moment il a été question de dire "et si on allait plus loin quoi, pourquoi pas" » (Responsable RH 2, entretien n°17).*

En ce qui concerne la complexité institutionnelle liée aux différentes dimensions du projet, nous proposons de nous appuyer sur la présentation qui en a été faite par l'équipe animatrice. Au retour des vacances estivales de 2018, deux réunions de présentation sont organisées. Bien que nous n'ayons pas pu observer les réunions de préparation malgré nos demandes, nous avons pu en revanche assister à ces deux évènements.

La première réunion a lieu le 30 Août 2018 et vise à expliquer aux métiers support l'intérêt du projet, et à expliciter leur rôle dans cette démarche. Dans la présentation, l'accent est mis sur la volonté de co-construire avec les opérateurs concernés l'organisation du travail qu'ils pensent la plus pertinente ; plusieurs expressions reprises dans la figure 69 ci-dessous sont alors utilisées.

« *Il est difficile pour l'instant de savoir où on va » (Chef d'équipe 2)*

« *Ce projet est une coquille vide, il y a tout à faire » (Chef d'équipe 2)*

« *Ce projet va être présenté mais je ne peux pas vous dire comment ça va se passer pour le moment. Si les opérateurs adhèrent, il va falloir être réactifs pour pas les perdre. Vous connaissez l'équipe, on veut aller encore plus loin dans leur niveau d'autonomie. On stagne au niveau des objectifs et j'ai envie de chercher, de faire un peu autre chose. Ce que j'attends de vous [les métiers support], c'est qu'on les accompagne, on continue ce qu'on fait aujourd'hui. Cette construction se fera avec les opérateurs » (Chef d'équipe 2)*

**Figure 69 - Extrait du journal de bord - Pitch de présentation du projet de la ligne autonome aux métiers support (30/08/2018)**

La seconde réunion à destination des compagnons est organisée le lendemain, la figure 70 suivante reprend nos notes du journal de bord.

C'est le responsable de ligne qui commence en félicitant et remerciant l'équipe pour les efforts et la bonne humeur qu'ils ont su garder malgré les nombreux défis traversés. Il suggère que le niveau de « maturité » de cette équipe est tel qu'« on peut aller encore plus loin ». Il les encourage à garder cette logique dans la suite du projet qui va leur être présenté et qui a pour but de leur permettre d'atteindre un niveau de performance supérieur, afin d'atteindre les objectifs attendus.

Une courte vidéo est projetée, retraçant l'évolution de cette sous-unité. Peu de réactions suite à la vidéo, le chef d'équipe prend alors la parole avec le pitch qu'il a préparé :

*« Ce que l'on veut vous proposer : une ligne autonome de production, avec de la responsabilisation. Dans les entretiens annuels, vous avez souligné le fait que vous me voyez moins. Et moi... j'ai envie de sortir et de faire quelque chose de nouveau.*

*Pourquoi ce projet ? vous le savez comme moi, on a un niveau de production qui n'est pas à l'objectif. Alors comment on y va ? Qu'est-ce qu'on fait ? Soit on continue ce que vous connaissez déjà avec le takt, les routines, la pression etc., soit on essaye autre chose, quelque chose qui vous convient à vous... [un blanc, on voit le chef d'équipe désesparé et faire quelques pas]. Je suis désolé je perds mes mots mais ça fait déjà des mois qu'on travaille dessus... Vous seriez la première ligne autonome dans l'entreprise avec une forte cadence, en 2x8. Ce serait une mise en valeur de votre ligne. C'est une opportunité de leur prouver qu'à travers l'autonomie c'est possible »*

Suite à ce discours, aucune réponse très claire ne permet de saisir la volonté des compagnons. Après plusieurs secondes, on leur demande : « du coup on a juste une question, est-ce que vous êtes partants ? ». Les compagnons hochent la tête et quelques timides « oui » se font entendre.

**Figure 70 - Extrait du journal de bord - Pitch de présentation du projet de ligne autonome aux compagnons (31/08/2018)**

Ces deux discours permettent d'identifier les liens entre le projet de ligne autonome et les deux logiques managériales. En ce qui concerne la philosophie gestionnaire du projet, il

semble clair que celle-ci s'appuie plutôt sur une logique de responsabilisation des équipes opérationnelles en proposant une organisation du travail basée sur les besoins de la ligne. Cette impression est confirmée par les termes d'« *autonomie* » et de « *responsabilisation* » qui sont utilisés en opposition à ceux de « *takt, routines* », qui font eux référence aux outils AOS.

Lors des entretiens, nous avons pu constater que les outils standards ne sont toutefois pas complètement absents des lignes autonomes. En effet, celles-ci s'inspirent des outils AOS, tout en les adaptant ou les sélectionnant selon leurs besoins :

*« si je te prends l'exemple du RAFT, il y a des fois où ils me disaient "ouais tu te rends compte, on fait RAFT, on gagne en productivité, et surtout on fait pas d'AOS". Et c'était leur motto un peu. Mais je leur ai dit : "mais vous rigolez ou quoi ? En fait t'utilises une matrice de polyvalence, t'utilises un tableau de pilotage, t'utilises un SQCDP ou un coup d'envoi tous les jours. T'utilises tous ces trucs-là. Donc plutôt que de dire que tu n'utilises pas l'AOS, en fait tu le fais au juste besoin parce que t'es sur un petit périmètre" » (Expert Lean 1, entretien n°35).*

*« en fait le modèle de RAFT il y a quand même des choses de l'AOS dedans et c'est vrai qu'en termes de communication... avoir entendu devant tout le monde : "nous on n'a pas de takt et ça marche très bien"... Mais si, ils en ont un, parce que de toute façon ils doivent livrer au client tant de produits et donc pour produire ils savent combien ils doivent faire par jour, et c'est là où il faut faire attention dans la façon dont on exprime les choses, parce que bien sûr qu'il y a du système de management dedans » (Expert AOS 3, entretien n°24).*

Ces témoignages confirment que les lignes autonomes sont souvent promues comme des organisations affranchies des standards AOS ; c'est d'ailleurs le discours que nous avons entendu lors des tables rondes managériales auxquelles nous avons assistés à notre arrivée chez Airbus. Toutefois, les experts soulignent que contrairement à la

communication qui en est faite, les lignes autonomes peuvent s'appuyer sur des outils standards qu'elles choisissent ou modifient pour les adapter à leurs particularités<sup>114</sup>. Ces éléments nous confirment que la dimension matérielle des lignes autonomes peut être compatible avec les deux logiques managériales.

La caractéristique de la dimension d'usage du projet de ligne autonome consiste précisément en sa non formalisation. Le chef d'équipe insiste sur la volonté de co-construire une organisation du travail avec les compagnons, il est alors attendu que les membres de l'équipe travaillent sur leurs besoins et proposent des idées à l'équipe animatrice. De plus comme le montre le verbatim suivant, l'équipe animatrice semble envisager que le projet de ligne autonome n'aboutisse pas, ce qui confirme la non standardisation du déploiement du projet : *« mon avis c'est de dire maintenant "on ne force rien et on prend plus d'initiatives". Le message que je leur ai fait passer la dernière fois c'est "vous ne voulez pas y aller, pas de souci, rien n'est forcé, c'est vous qui décidez, vous y allez ou vous n'y allez pas, c'est votre truc" »* (Chef d'équipe 2, animateur du projet, entretien n°52). Ainsi, seul l'engagement des compagnons permet d'évaluer la validité du projet. On peut alors considérer que celui-ci est soumis à des critères de légitimité internes et que sa dimension d'usage est donc associée à la logique de responsabilisation.

Enfin, en ce qui concerne la dimension sociale de l'outil, seule l'équipe opérationnelle participe à la conception de l'organisation de la ligne autonome et seule son implication déterminera l'évolution du projet.

---

<sup>114</sup> Ces écarts entre discours et pratiques laissent penser qu'il y a une certaine fierté à se présenter comme une ligne de production performante sans AOS, c'est-à-dire sans s'être soumise aux prescriptions managériales ; cet exemple reflète les conflits entre communautés internes ou les jeux de pouvoir auxquels peut conduire la confrontation de plusieurs logiques managériales.



<b>Dimension symbolique du projet de ligne autonome : responsabilisation</b>
Co-construire avec les compagnons une organisation du travail en s'appuyant potentiellement sur les outils AOS.
<b>Dimension matérielle du projet de ligne autonome : compatible avec les deux logiques</b>
Le projet de ligne autonome s'incarne par des éléments choisis par les équipes opérationnelles, possiblement sélectionnés ou adaptés des standards AOS.
<b>Dimension d'usage du projet de ligne autonome : responsabilisation</b>
Le mode de déploiement du projet de ligne autonome est basé sur une co-construction à partir des besoins des compagnons.
<b>Dimension sociale du projet de ligne autonome : responsabilisation</b>
Seule l'équipe opérationnelle participe et détermine l'évolution du projet de ligne autonome.

**Tableau 33 - Complexité institutionnelle liée au projet de ligne autonome de production**

Le tableau 33 ci-dessus résume la complexité institutionnelle de l'outil à travers ses différentes dimensions.

### ***2.3.2. Confrontation : adaptation possible de l'assessment AOS ?***

Suite aux deux réunions sur la ligne A350, la décision est prise par l'équipe animatrice de laisser les compagnons échanger entre eux, pour leur donner le temps de prendre du recul sur le projet proposé. Les semaines passent et les activités du quotidien reprennent. Parmi elles, l'ensemble de la ligne se prépare à l'assessment AOS prévu en fin d'année, et pour lequel un objectif de maturité B a été fixé. Dans cette perspective, un assessment blanc est organisé au mois de Septembre 2018 avec des experts AOS internes et nous avons pu suivre les échanges à ce sujet.

Au cours de sa journée, l'expert AOS fait le tour de la ligne avec un chef d'équipe pour cibler les éléments qui pourraient poser problème lors de l'assessment officiel. Ils arrivent au niveau de la sous-unité concernée par le projet de ligne autonome, et l'expert AOS

identifie certaines améliorations nécessaires pour rentrer dans les critères d'évaluation. Par exemple, il suggère qu'il serait préférable d'afficher les équilibrages associés à chaque poste, en plus de celui concernant l'ensemble de la sous-unité, pour pouvoir fixer les objectifs à postes et identifier plus rapidement le niveau d'avancement de la ligne.

Fort de ces conseils, le chef d'équipe arrive dans les bureaux et en réfère à la personne chargée de ces améliorations, qui fait également partie de l'équipe animatrice du projet de ligne autonome. La conversation de la figure 71 ci-dessous reprend cet échange.

« **Chef d'équipe** : On a vu avec [l'expert AOS] sur le segment [concerné par le projet de ligne autonome], ça serait bien qu'on fasse quelques modifications avant l'évaluation de la semaine prochaine, tu pourrais m'imprimer les équilibrages par poste pour les afficher s'il te plaît ?  
**PTO** : Je t'arrête, parce qu'on est sur un projet différent avec [cette sous-unité] ...  
**Chef d'équipe** : Je sais...  
**PTO** : Bah non on ne peut pas mettre des consignes différentes, il faut être cohérent dans notre discours, est-ce qu'ils en ont besoin eux ?  
**Chef d'équipe** : Je sais... c'est juste le temps de l'assessment...  
**PTO** : On ne va pas déployer un truc en mode rouleau compresseur, si les gars ils n'en n'ont pas besoin.  
**Chef d'équipe** : Au moins pour éviter de se ramasser, on leur expliquera qu'on est sur un projet de ligne autonome et que peut-être qu'on ne fonctionnera pas avec un équilibrage après...  
**PTO** : Non mais attend, moi je ne veux pas faire comme on a fait l'année dernière à faire de l'affichage pour faire plaisir à un seul mec  
**Chef d'équipe** : Mais si le jour de l'assessment on n'est pas capable d'expliquer l'avance-retard ?  
**PTO** : On ne va pas travailler un truc qu'on utilise juste pour l'assessment pour après on va leur dire « bon maintenant que l'assessment est passé les gars, on va se responsabiliser ». On peut se focaliser sur les [deux autres sous-unités de la ligne] comme la dernière fois...  
**Chef d'équipe** : bon ok mais par contre ça n'empêche pas qu'il faut retravailler des trucs. »

Figure 71 - Echange sur l'assessment de la ligne autonome (12 Septembre 2018)

Dans la discussion présentée ci-dessus, les deux acteurs s'accordent sur l'incompatibilité entre deux outils de gestion : d'un côté, l'*assessment AOS* qui impose des critères uniformes d'évaluation et de l'autre le projet de ligne autonome, pour lequel on encourage les compagnons à co-construire une organisation du travail basée sur leurs besoins.

Les deux participants de l'épreuve semblent s'accorder sur le fait qu'il s'agit de « *consignes différentes* », dont la combinaison pourrait rendre « *incohérente* » leur démarche. Cette impression commune s'explique par le fait que l'*assessment* de l'année précédente leur rappellent qu'ils avaient mis en place des initiatives de manière symbolique, c'est-à-dire découplées des pratiques réelles de travail (ce que les acteurs appellent « *de l'affichage* »). D'après leurs dires, il s'agissait principalement de répondre au moment de l'évaluation aux critères du référentiel ; ce témoignage nous sera également rapporté durant une observation sur le terrain : « *en fait si tu veux l'année dernière on est allé voir ce qui marchait ailleurs pour remplir tous les critères de la grille et en fait personne n'adhérait, on a vendu du vent pour rentrer dans une grille, mais après tout est retombé. On ne peut pas dire que ça marche quand on assiste à une session d'une heure* » (PTO, lors d'une observation).

Malgré ce constat commun, les priorités des deux acteurs divergent. Pour le PTO, le plus important est de soutenir le projet lancé quelques jours auparavant, pour ne pas perdre en crédibilité aux yeux des compagnons impliqués. Pour le chef d'équipe en revanche, l'atteinte de l'objectif de maturité AOS est un enjeu crucial. Cela peut s'expliquer, comme nous le disions dans la première partie (voir chapitre 5, section 1.2.), par le fait que l'obtention de la maturité fait partie des objectifs de la ligne, tandis que le projet de ligne autonome n'apparaît dans aucun indicateur de performance ; une différence qui peut influencer les acteurs dans leur priorisation au cours de leur activité de travail.

Cette confrontation impose ainsi de trouver un ajustement entre le respect des standards et leur volonté de proposer une organisation de travail alternative. Les acteurs décident de hiérarchiser leurs priorités et choisissent finalement de soutenir le projet de ligne autonome en écartant la sous-unité concernée du périmètre de l'assessment AOS, une réaction qui vise à séparer géographiquement les deux logiques.

### ***2.3.3. Suppression de la complexité institutionnelle : domination de la logique de responsabilisation***

La réaction des acteurs conduit à supprimer la complexité institutionnelle puisque les deux logiques ne sont plus amenées à se rencontrer sur la sous-unité concernée par le projet de ligne autonome, où la logique de responsabilisation domine comme le montre la figure 72 ci-dessous. Il est à noter que cet ajustement reste temporaire puisque la même confrontation pourra se renouveler lors d'un prochain *assessment* de la ligne.



**Figure 72 - Suppression de la complexité institutionnelle du projet de ligne autonome, dominée par la logique de responsabilisation**

Cette décision est alors abordée lors de l'*assessment* avec les mêmes acteurs, accompagnés par deux évaluateurs AOS ; l'extrait du journal de bord de la figure 73 ci-dessous reprend leur discussion.

« **PTO** : avec [cette sous-unité] si tu veux on est partis sur une autre démarche qui est la responsabilisation donc cette démarche dit qu'on verra avec les opérateurs ce qu'ils souhaitent faire par rapport à l'équilibrage, ce n'est peut-être pas incompatible avec les chiffrages MTM mais peut-être qu'eux ils auront une façon différente que l'AOS pour piloter leur quotidien, donc moi je considère que [cette sous-unité] est hors scope par rapport à l'assessment [...]

**Evaluateur AOS 1** : et quand tu dis que [cette sous-unité] est en mode "responsabilisation", ça veut dire que potentiellement ils utiliseront un autre moyen que l'équilibrage pour piloter ?

**PTO** : non je ne sais pas, je peux pas te dire

**Chef d'équipe** : aujourd'hui on est sur une page blanche, on ne sait pas... c'est un peu comme le mode RAFT, ça fonctionne autrement

**Evaluateur AOS 2** : et comment tu t'assures que ta ligne va être alimentée après par rapport au takt ?

**PTO** : attends, on n'a pas dit que ça allait être déconnecté, on a dit qu'ils auront peut-être un fonctionnement différent que celui qui est proposé ici

**Chef d'équipe** : il y aura obligatoirement des choses à mettre en place pour ne jamais panner, mais quel est l'outil qu'on va...

**PTO** : peut-être que eux les étiquettes et les machins... on ne sait pas...

**Evaluateur AOS 1** : d'accord bon de toute façon c'est hors scope donc... »

**Figure 73 - Extrait du journal de bord – Echange sur la ligne autonome avec les évaluateurs AOS (24 Septembre 2018)**

Cet échange montre que les décisions prises par les acteurs conduisent à consolider la logique de responsabilisation qui caractérise la dimension d'usage du projet de ligne autonome puisque l'assessment AOS qui aurait pu avoir lieu a été écarté.

La fin de cette épreuve est toutefois marquée par des désillusions mutuelles. D'un côté l'équipe animatrice a attendu des propositions formulées par les compagnons en tenant à ne projeter aucun idéal pour laisser la possibilité aux compagnons de repenser entièrement leur organisation. De l'autre, les compagnons ont exprimé leur incompréhension face à ce qu'ils ont perçu comme un « *manque de vision* ». Ce sont les propos que nous avons pu recueillir lors d'une réunion « Cible » organisée entre

compagnons qui vise à traiter les problèmes qui perturbent les compagnons dans leur activité quotidienne : « on n'a pas de retour sur la ligne autonome » ; « ils disent qu'on a commencé, mais on n'a pas commencé ». Les deux groupes d'acteurs semblent ainsi dans l'attente mutuelle comme le souligne un chef d'équipe : « je crois qu'ils ont eu une réunion ce matin [entre l'équipe animatrice] et il y a un gros coup de frein sur le projet parce que tant que les compagnons ne proposeront rien, ils ne feront rien. [...] Et les compagnons ils se demandent ce qui se passe, ils n'ont pas de retour » (Chef d'équipe 1, entretien n°44). En début d'année 2019, il sera finalement décidé de faire passer cette sous-unité sous l'autorité d'une autre ligne de production. Jusqu'à notre départ, aucune initiative particulière n'a été développée dans le cadre du projet de la ligne autonome.

#### **2.4. Epreuve institutionnelle 4. Déploiement des briques AOS**

Comme nous l'avons décrit au chapitre précédent (voir chapitre 4, section 2.2.), le système AOS se compose d'un ensemble de thématiques interdépendantes, appelées « briques » que chaque ligne de production se doit de déployer afin d'atteindre son objectif de maturité industrielle imposé par la direction.

Cette quatrième épreuve traite de la mise en place des briques AOS sur la ligne A350 pour l'année 2019. Dans un premier temps, nous verrons comment les logiques managériales interagissent avec ces outils de gestion (2.4.1.). La deuxième sous-section présentera l'analyse de la confrontation concernant le déploiement des briques AOS, en opposant l'assessment AOS aux problématiques industrielles de la ligne (2.4.2.). Enfin, nous verrons comment l'équipe managériale de la ligne est parvenue à ajuster ces deux logiques (2.4.3.).

### 2.4.1. Complexité institutionnelle autour du déploiement des briques AOS

Comme nous l'évoquions plus haut, les briques AOS correspondent aux différentes thématiques abordées par le système de management AOS. Leur dimension matérielle est décrite dans l'*AOS Handbook* par 6 facettes, représentées dans la figure 74 ci-dessous, qui établissent un lien explicite avec la logique de standardisation.

<b>1 brique AOS</b>	<b>Un enjeu opérationnel</b> qui a un impact mesurable sur la performance.
	<b>Des standards de travail</b> basés sur des pratiques, des outils ou des comportements tournés vers la performance.
	<b>Testées sur des pilotes et validées</b> afin de garantir la pertinence du standard.
	<b>Solutions de formation et communication</b> pour accompagner le déploiement sur le terrain.
	<b>Plan de déploiement</b> détaillé associé à chaque brique.
	<b>Evaluation</b> du déploiement pour assurer la pérennité des standards.

**Figure 74 – Six facettes associées à chaque brique AOS**

Concernant la dimension d'usage, nous avons constaté au fil des entretiens que les équipes opérationnelles disposaient en 2015 d'une certaine latitude quant aux briques à déployer en priorité : « *Au départ [l'AOS] c'était vraiment comme un catalogue c'est-à-dire je vais chercher ce dont j'ai besoin par rapport à mes problématiques actuelles, et maintenant c'est plus "tout est indispensable et vous devez être à niveau partout" » (Responsable financier de l'unité, entretien n°43).*

Ces propos recueillis laissent penser qu'au début de son lancement, le système AOS était proposé aux équipes de production, à qui incombait la décision de déployer progressivement les briques qui leur semblaient les plus pertinentes vis-à-vis de leurs besoins ; des modalités de développement qui ont évolué par la suite comme en attestent les témoignages suivants de deux experts du système AOS.

*« Là depuis le début de l'année, la logique est en train de changer puisque maintenant on souhaite accélérer le déploiement, on a plus d'expérience sur Airbus et on a vu que dans certains secteurs ils avaient réussi à déployer efficacement et à aller chercher des bonnes maturités. Donc plutôt que de passer du temps à ce que chacun développe son propre modèle en fonction de son interprétation des standards, on essaye de gagner du temps, on va chercher à uniformiser au maximum. [...]. Pour accompagner ce déploiement, là cette année on passe dans un mode plus accéléré donc il y a toute une gouvernance qui est mise en place avec des réunions hebdomadaires et il est demandé que les équipes construisent des plans d'action et c'est suivi de près. On est passés dans un mode un peu plus contrôlant. » (Expert AOS 5, entretien n°53)*

*« On estime que maintenant il faut y aller. Après, ce n'est pas pour ça qu'on va changer complètement de mindset en disant "maintenant on ne t'écoute plus", mais quand les standards sont établis on arrête. Et puis on a vu hier matin, où on a passé la matinée sur le terrain, tu n'as pas deux lignes [de production] où tu as les mêmes trucs [outils, visuels] et en plus les questions de fond... eh ben ils ne savent pas y répondre. Donc on a testé, vous avez voulu faire votre petite sauce mais pour autant vous n'avez pas les infos, donc on va plutôt appliquer ce qu'on vous propose parce que c'est éprouvé, ça marche ailleurs et c'est validé par Airbus. » (Expert AOS 3, entretien n°46)*

Ces témoignages rendent compte d'un durcissement dans le mode de déploiement des briques AOS ; des propos cohérents avec les étapes du processus de la « transformation AOS » présentées dans l'*AOS Handbook* publié en Janvier 2018, et représentées dans le tableau 34 ci-dessous.



	<b>2016 Déploiement</b>	<b>2017 Maturité</b>	<b>2018 Performance</b>
<b>Priorités</b>	Déploiement accéléré des briques	Déploiement intégral	Renforcer la stabilité et améliorer la performance.
<b>Réalisations et engagements clés</b>	6 briques obligatoires déployées.	Maturité B d'ici fin d'année. Aucun domaine inférieur à B. Plan vers A.	Déploiement intégral. Niveaux de maturité maintenus.
<b>Périmètre</b>	26 lignes	42 lignes	72 lignes
<b>Outils</b>	Evaluation industrielle annuelle d'entreprise.	Evaluation industrielle annuelle d'entreprise. Auto-évaluation mensuelle.	Evaluation industrielle annuel d'entreprise. Auto-évaluation mensuelle.

**Tableau 34 – Chemin du déploiement AOS**

Ces différents éléments indiquent que les équipes ont progressivement perdu la responsabilité du choix des briques AOS à déployer, celles-ci ne sont donc plus soumises à des critères de légitimité interne, mais doivent être appliquées pour répondre aux exigences du référentiel AOS. En effet depuis 2017, non seulement les équipes opérationnelles doivent mettre en place l'ensemble du système, mais elles doivent également obtenir un certain niveau de maturité pour chacune des briques AOS. Ainsi, la dimension d'usage des briques initialement compatible avec les deux logiques managériales, s'est progressivement détachée de la logique de responsabilisation pour n'être compatible qu'avec la logique de standardisation.

Enfin, en ce qui concerne la dimension sociale des briques AOS, elles sont conçues par les équipes AOS de l'organisation et doivent être appliquées par les équipes opérationnelles, aidées et évaluées par des membres de l'équipe AOS.

<b>Dimension symbolique des briques AOS : standardisation</b>
Les briques correspondent aux thématiques qui composent le système AOS.
<b>Dimension matérielle des briques AOS : standardisation</b>
Les briques AOS sont définies de façon standardisée par six facettes (voir figure 74)
<b>Dimension d'usage des briques AOS : standardisation</b>
En 2015, les briques AOS étaient proposées aux lignes opérationnelles qui pouvaient les sélectionner selon leurs besoins. Depuis 2017, ce mode de déploiement s'est durci et l'AOS contraint au déploiement et à l'obtention d'un niveau de maturité pour l'ensemble des briques (voir tableau 34).
<b>Dimension sociale des briques AOS : standardisation</b>
L'équipe opérationnelle doit appliquer les briques AOS.

**Tableau 35 - Complexité institutionnelle liée aux briques AOS**

Le tableau 35 ci-dessus résume la complexité institutionnelle associée à l'outil à travers ses différentes dimensions.

#### **2.4.2. Confrontation : reconduction possible de l'assessment AOS ?**

Le début de l'année 2019 a été marqué par l'arrivée d'un nouveau responsable d'unité et d'un nouveau responsable de ligne avec lesquels nous nous sommes entretenus pour avoir leur premier bilan de la ligne A350 et connaître les objectifs fixés pour 2019 :

*« La première chose que j'ai vue c'est que les équipes sont en souffrance parce que certains postes sont difficiles physiquement et les opérateurs me disent "ça fait 5 ans qu'on vous en parle mais rien n'a changé". [...] D'un point de vue organisationnel, on fait tourner les équipes beaucoup plus, on a interdit qu'ils restent sur des postes difficiles trop longtemps. Psychologiquement ils ont l'impression d'être entendus, ça permet derrière de les remotiver un peu. Et puis on stabilise l'organisation de la production avec une cadence la plus stable possible, donc on ne leur change pas l'organisation sans arrêt. Dernier point, on prend tous les petits sujets autres qui remontaient régulièrement : une pièce qui régulièrement ne se monte pas bien, un défaut récurrent, pour savoir comment on les traite et qui les prend. On s'arrange vraiment pour enlever les perturbations et retirer tous les irritants. C'est ça la*

*priorité numéro 2 c'est de revenir à un mode de fonctionnement nominal pour ne pas perdre de l'énergie. » (Responsable de l'unité 2, entretien n°39)*

*« Ah les objectifs 2019 sont hyper challenging parce que ça fait 5-6 ans de production et on n'a jamais réussi à atteindre nos objectifs de production au coût souhaité. Aujourd'hui notre process ne nous permet pas de prendre une pièce, de la mettre sur l'outillage et de la régler correctement du premier coup. Donc [nos objectifs sont] 1) améliorer les conditions de travail pour nos opérateurs et opératrices parce que c'est une ligne très éprouvante de par tous les perçages qui sont exécutés manuellement, 2) rendre robuste notre processus. » (Responsable de ligne 2, entretien n°39)*

Fort de ces témoignages, nous avons compris que les priorités étaient axées sur les défis organisationnels et techniques de la ligne. Nous avons alors cherché à comprendre dans un deuxième temps comment l'objectif lié à l'assessment AOS était appréhendé, voici les réponses de l'ensemble de la ligne hiérarchique :

*« Aujourd'hui on ne peut pas courir tous les lièvres en même temps, [...]. Donc le premier step, c'est qu'on met les choses importantes de l'AOS pour fonctionner correctement et on ira chercher les autres briques après... [...] Ce que j'ai négocié c'est que pour 1 an on ne m'embête pas avec l'AOS, c'est pas vraiment dans le sens de ce qu'on nous demande de faire et des objectifs qui sont fixés, mais ce n'est pas grave, au bout d'un moment il faut savoir prendre un peu de recul aussi. Donc le deal c'est qu'on travaille sur les sujets qui nous servent cette année, qui nous aident à mettre notre production sous contrôle pour nous aider à travailler comme il faut, ceux-là on les fait dans l'esprit AOS et on se donne 2 ans pour aller chercher le reste derrière. » (Responsable d'unité 2, entretien n°42)*

*« De toute façon les équipes n'étaient pas capables de tout faire donc il fallait choisir. Après, nous laisser en autonomie pour déployer les briques dont on a besoin, c'est plutôt un bon choix » (Chef d'équipe 1, entretien n°44)*

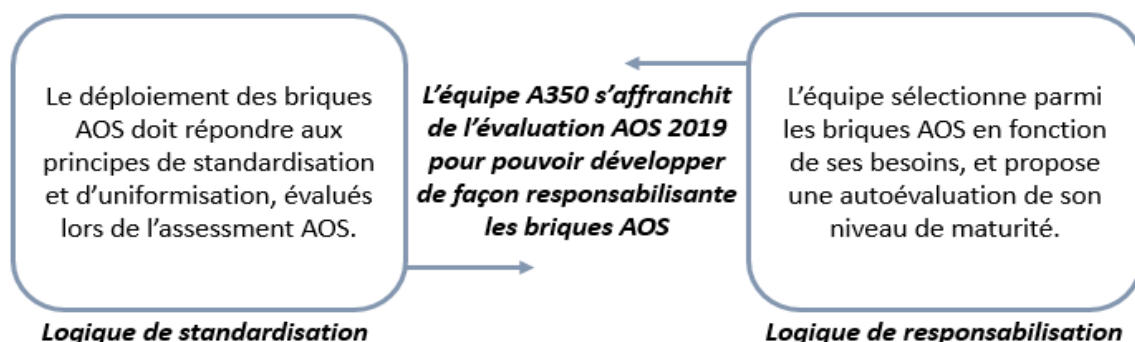
Ces témoignages montrent que par la hiérarchisation des problématiques identifiées sur la ligne A350, l'équipe managériale a pu négocier les priorités opérationnelles pour l'année 2019. Ainsi, l'assessment AOS initialement prévu au premier semestre a été reconduit à la demande de la direction de la ligne, pour pouvoir concentrer les efforts de l'équipe sur d'autres problématiques considérées comme plus urgentes, telles que la remise à niveau des outillages ou du processus de production.

Cette négociation consiste donc à écarter l'assessment AOS pour l'année 2019 afin de le remplacer par une auto-évaluation, et de sélectionner parmi les briques AOS, celles qui permettront à la ligne de faire face à ces enjeux techniques. Cette pratique peut d'ailleurs être mise en lien avec la stratégie de « *selective coupling* » proposée par Pache et Santos (2013a) qui visent à piocher au sein d'une logique certains éléments pour les rendre compatibles avec une autre logique.

En effet ici la logique de standardisation n'est pas totalement écartée car les équipes souhaitent continuer à déployer les briques AOS considérées comme utiles à leur organisation du travail, comme le confirme ce verbatim d'un chef d'équipe : « *On a dit qu'on ne serait pas assessés cette année sur l'AOS. Ce qui ne nous empêche pas de continuer à travailler, moi je suis sur la brique métrologie et je continue à travailler sur la mise en application des panoplies de poste. On ne l'oublie surtout pas parce que sinon on aura un écart magistral l'année prochaine* » (Chef d'équipe 2, entretien n°52).

### ***2.4.3. Retour à la complexité institutionnelle : responsabilisation dans le déploiement des briques AOS***

Les stratégies déployées par les acteurs permettent ainsi d'intégrer la logique de responsabilisation au sein des briques AOS à travers deux dimensions. Tout d'abord au niveau de la dimension sociale des briques AOS, puisque les équipes opérationnelles réussissent à acquérir de nouvelles responsabilités vis-à-vis de l'outil qui dépasse le rôle d'application de l'outil. Ce faisant, les équipes opérationnelles réussissent également à adapter l'usage de l'outil de deux façons, d'un côté en modifiant le système d'évaluation qui lui est associé, et de l'autre en proposant une application sélective des briques AOS, contrairement au mode de déploiement indiqué par l'AOS (voir le tableau 34 plus haut). Par ces adaptations, les acteurs intègrent la logique de responsabilisation au sein de l'outil et retrouvent les marges de manœuvre dont elles disposaient en 2015 et ramènent la complexité institutionnelle initiale liée à l'outil. Autrement dit, ces réactions sociomatérielles conduisent à retrouver une forme de complexité institutionnelle oubliée, où elles sont responsabilisées dans la mise en place des briques AOS. Cette modification de la complexité institutionnelle liée à l'outil est représentée par la figure 75 ci-dessus.



**Figure 75 - Transformation de la complexité institutionnelle liée aux briques AOS**

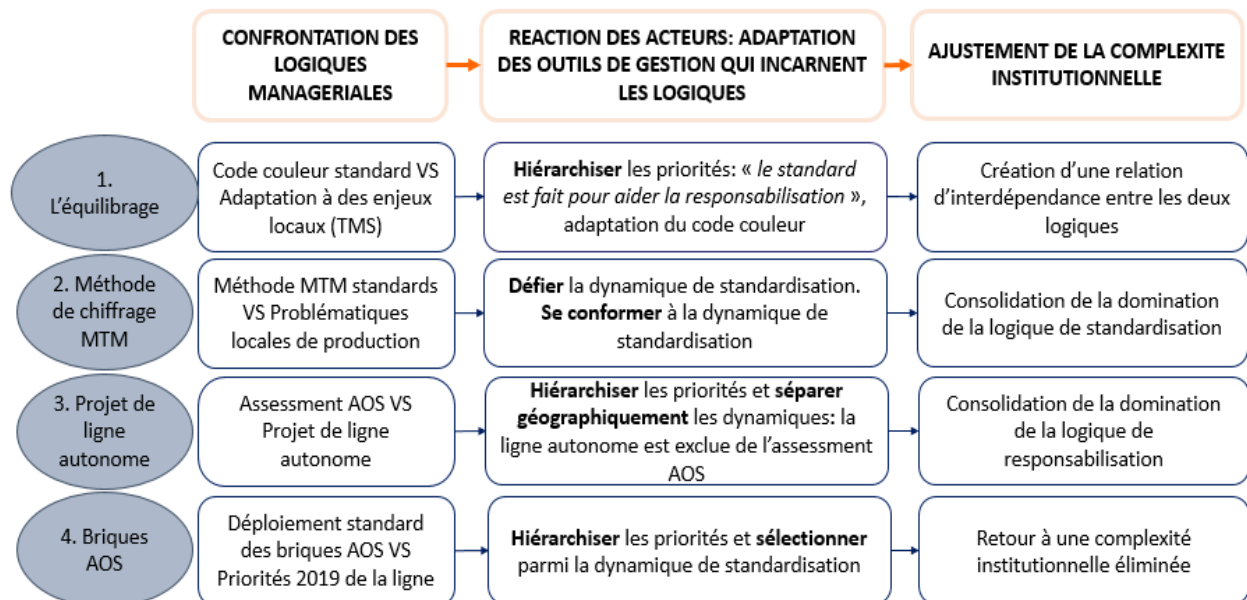
Par cet ajustement ambivalent, cette quatrième épreuve institutionnelle apporte une nuance dans la compréhension des conditions de compatibilité entre deux logiques d'action. En effet, si l'évaluation AOS n'est pas compatible avec la logique de responsabilisation de par son caractère uniforme, le déploiement des briques AOS peut être compatible avec la logique de responsabilisation des équipes opérationnelles. La conclusion de ce chapitre permet de résumer nos résultats empiriques et fait émerger plusieurs constats qui seront repris et discutés au chapitre suivant.

## Conclusion Chapitre 5

Ce chapitre 5, composé de deux parties, expose l'analyse de nos données empiriques à l'aune des concepts proposés par notre cadrage théorique.

Dans un premier temps, nous nous sommes concentrés sur les deux logiques managériales qui coexistent au sein de l'organisation de la ligne A350. Pour ce faire, nous nous sommes basés sur une grille analytique élaborée à partir de notre cadre théorique afin de les étudier individuellement (1.1.), avant d'analyser plus spécifiquement les rapports qu'elles entretiennent entre elles, dans une section dédiée à la complexité institutionnelle de la ligne (1.2.). En partant de ces premiers résultats, nous nous sommes ensuite focalisés sur quatre épreuves institutionnelles choisies parmi nos données primaires.

La comparaison de ces quatre épreuves institutionnelles, nous a permis d'identifier un processus récurrent à chacune des épreuves, représenté dans la figure 76 ci-dessous.



**Figure 76 - Processus d'ajustement sociomatériel de la complexité institutionnelle au niveau micro**

Ces différentes étapes des épreuves institutionnelles étudiées, composent un processus d'ajustement sociomatériel de la complexité institutionnelle au niveau micro qui permet de faire le lien entre des logiques institutionnelles et l'agence sociomatérielle des acteurs. La première étape correspond à la confrontation entre les deux logiques managériales, à travers la mobilisation d'un outil de gestion. Face à la complexité institutionnelle de ces épreuves, les participants tentent d'apaiser les contradictions par des pratiques sociomatérielles d'ajustement afin de pouvoir mener à bien l'action collective. Ces réactions aboutissent alors à une nouvelle relation entre les deux logiques, qui peut conduire au maintien, à la transformation ou bien à la suppression temporaire de la complexité institutionnelle liée à chaque outil de gestion. En s'appuyant sur cette analyse, plusieurs constats peuvent être soulignés, permettant de répondre aux deux questions de recherche posées.

**QR1. Par quelles pratiques sociomatérielles les acteurs gèrent-ils la complexité institutionnelle à laquelle ils doivent faire face?**

**QR2. Comment ces pratiques sociomatérielles influencent-elles en retour la complexité institutionnelle?**

En ce qui concerne les stratégies des acteurs face à la complexité institutionnelle, nous avons pu confirmer plusieurs réactions, inscrites en gras dans la figure 76 ci-dessus, qui avaient déjà été identifiées dans la littérature (Oliver, 1991; Pache & Santos, 2013b, 2011). Notre illustration empirique permet alors d'enrichir la compréhension de ces réactions, en montrant comment celles-ci s'incarnent par des pratiques sociomatérielles qui impactent les outils de gestion mobilisés dans l'activité de travail. Parmi les deux épreuves conclues par un maintien de la complexité institutionnelle, celle portant sur l'équilibrage (épreuve 1) a permis l'adaptation de la dimension matérielle de l'outil par la modification



de son code couleur; tandis que l'épreuve concernant les briques AOS (épreuve 4) s'est concrétisée par l'adaptation de leur dimension d'usage, soit la transformation du mode de déploiement et de leur évaluation. Pour l'épreuve institutionnelle concernant le projet de ligne autonome (épreuve 3), la stratégie d'ajustement a consisté à écarter un outil de gestion, en l'occurrence l'évaluation AOS, afin de la cantonner géographiquement aux deux autres sous-unités de la ligne. Enfin, l'épreuve liée à la méthode MTM (épreuve 2) est plus nuancée au niveau des stratégies déployées par les acteurs ; leur tentative de défiance vis-à-vis de la logique de standardisation n'ayant pas aboutie, ils ont dû se conformer à cet outil.

Ces exemples empiriques soulèvent deux points. Premièrement ils permettent de distinguer des stratégies sociomatérielles que l'on peut qualifier d'« actives » et de « passives ». Une stratégie active vise à réaliser un travail institutionnel par le maintien, la création ou la déstabilisation d'une logique institutionnelle à travers l'adaptation d'une dimension de l'outil de gestion, voire son écartement. A l'inverse, une stratégie « passive » consiste à se soumettre à la logique dominante de l'outil. Deuxièmement, ils rendent compte que si dans certains cas le processus d'ajustement sociomatériel permet d'aboutir au maintien de la complexité institutionnelle, dans d'autres situations en revanche les acteurs sont contraints à supprimer la complexité institutionnelle afin de poursuivre l'action collective.

Au-delà des questions de recherche, ces résultats nous permettent de renforcer la thèse centrale de ce travail : plus la direction impose des logiques managériales afin de renforcer la prescription du travail, plus les travailleurs se retrouvent à devoir arbitrer parmi ces logiques. Dit autrement, le développement de la prescription du travail par

l'application de multiples logiques managériales conduit à un développement simultané de la latitude laissée au travail réel.

Ces différents constats, analysés à partir de notre cadrage théorique permettent d'apporter des éléments de réponses à nos deux questions de recherche. Ils sont repris de façon plus générale dans le prochain chapitre, afin d'en tirer des contributions théoriques ainsi que des recommandations managériales destinées aux organisations post-bureaucratiques caractérisées par une organisation hybride du travail.

## Chapitre 6. Discussion et prolongements

---

Chapitre 6. Discussion et prolongements .....	289
1. Contributions théoriques aux logiques institutionnelles.....	293
1.1. Typologie des ajustements sociomatériels entre logiques .....	293
1.2. Nuancer le lien entre outil et logique .....	298
1.3. Enrichir notre compréhension des conditions de compatibilité entre logiques d'action	300
2. Recommandations managériales.....	304
2.1. Elaborer un récit managérial au niveau stratégique, permettant d'articuler les multiples logiques .....	304
2.2. Penser la régulation des combinaisons des nouvelles pratiques managériales au niveau opérationnel.....	308
2.3. Reconnecter les managers intermédiaires à l'activité de travail .....	312
3. Limites et perspectives futures de recherche .....	318
3.1. Prolonger nos travaux par d'autres perspectives empiriques .....	318
3.2. Prolonger nos travaux par la théorie appropriative des outils de gestion .....	320
3.3. Prolonger nos travaux par les approches communicationnelles .....	322

Ce dernier chapitre a pour objectif de présenter nos contributions, à la fois théoriques et managériales, en partant des résultats empiriques proposés au chapitre précédent. La première partie sera dédiée aux éclairages nouveaux que nos analyses permettent d'apporter à la littérature sur les logiques institutionnelles, et plus particulièrement aux développements récents sur les microfondations et les approches sociomatérielles. La deuxième partie présentera nos réflexions managériales et recommandations pratiques destinées à l'ensemble des organisations concernées par une organisation hybride du travail. Enfin, la dernière partie permettra d'identifier certaines limites de notre démarche, et envisagera plusieurs pistes de prolongements pour des travaux futurs.

Avant de débiter, nous proposons en introduction de ce chapitre un court résumé de notre démarche de recherche, qui retrace à la fois les objectifs, les choix théoriques et méthodologiques, ainsi que les principaux résultats.

La thèse centrale de notre étude consiste à penser qu'en cherchant à prescrire davantage le travail par la mise en place de multiples logiques managériales, la direction favorise en réalité une prise de décision au niveau des équipes opérationnelles qui doivent, pour mener à bien leur activité, arbitrer parmi les différentes prescriptions. Cette affirmation a conduit à la problématique suivante, autour de laquelle s'est construit notre recherche :

**comment les acteurs gèrent-ils les différentes dynamiques managériales auxquelles ils doivent faire face ?**

Parmi les multiples courants théoriques qui s'intéressent à ce phénomène d'ajustement entre dynamiques managériales, nous avons choisi de nous appuyer sur la littérature des logiques institutionnelles présentée au chapitre 2 pour plusieurs raisons. Tout d'abord, ce courant propose une grille conceptuelle multi-niveaux qui permet de saisir les raisons

d'émergence des logiques dans un contexte précis. De plus, ces travaux se sont penchés sur les microfondations institutionnelles, en identifiant différentes stratégies des équipes opérationnelles face à la complexité institutionnelle. Enfin, les développements récents de la littérature sur les logiques institutionnelles visent à étudier le rôle particulier joué par les outils de gestion dans ces ajustements. En s'appuyant sur notre cadre théorique, nous avons formulé les deux questions de recherche suivantes qui ont guidé notre analyse empirique :

**QR1. Par quelles pratiques sociomatérielles les acteurs gèrent-ils la complexité institutionnelle à laquelle ils doivent faire face?**

**QR2. Comment ces pratiques sociomatérielles influencent-elles en retour la complexité institutionnelle?**

A travers ce questionnement, notre recherche vise à analyser la relation sociomatérielle récursive entre logiques institutionnelles et pratiques d'ajustement des acteurs. Pour ce faire, nous nous sommes basés sur une démarche empirique située, impliquant une interaction longue avec le terrain afin d'accéder à notre unité d'analyse : les épreuves institutionnelles.

Dans une volonté de mieux comprendre les caractéristiques de la complexité institutionnelle présente sur notre terrain, nous avons procédé au chapitre 4 à une étude contextuelle retraçant les enjeux aux niveaux industriel et organisationnel, avant de décrire la façon dont les deux logiques managériales se concrétisent sur la ligne de production A350.

Notre analyse empirique décrite au chapitre 5 s'est déroulée en deux temps. Nous avons premièrement étudié individuellement chacune des logiques au niveau micro, puis la

nature de leurs rapports. Nous avons alors constaté qu'au niveau de la ligne de production, l'équipement sociomatériel des logiques managériales était déséquilibré (voir chapitre 5, section 1.2., tableau 30), conduisant alors à la domination de la logique de standardisation. Dans un second temps, notre analyse s'est concentrée sur l'étude de quatre épreuves institutionnelles qui nous ont permis d'établir plusieurs constats sur lesquels nous nous appuyerons dans ce dernier chapitre. Premièrement, nous avons identifié à partir de nos données, un processus d'ajustement sociomatériel de la complexité institutionnelle au niveau micro (voir conclusion du chapitre 5, figure 76). Nous avons ensuite observé que ces stratégies sociomatérielles d'ajustement s'opéraient à travers les différentes dimensions des outils de gestion. Troisièmement, ces épreuves institutionnelles nous ont permis de constater que si certains outils permettaient le maintien de la complexité institutionnelle, d'autres en revanche contraignaient les acteurs à la supprimer, afin de mener à bien l'action collective. C'est à partir de ces différents éléments que nous débutons ce chapitre 6.

## **1. Contributions théoriques aux logiques institutionnelles**

Cette première partie vise à présenter les différentes contributions théoriques à la littérature sur les logiques institutionnelles. Nous débuterons par la présentation d'une typologie des ajustements sociomatériels entre logiques d'action, qui vise à approfondir notre compréhension de la dimension matérielle des logiques (1.1.). Nous poursuivrons par explorer le lien entre outil de gestion et logique institutionnelle (1.2.). La troisième section présentera nos apports quant aux conditions de compatibilité entre logiques institutionnelles (1.3.).

### **1.1. Typologie des ajustements sociomatériels entre logiques**

A travers notre analyse empirique, nous nous sommes intéressés aux stratégies par lesquelles les acteurs ajustent, dans leur activité quotidienne, la complexité institutionnelle qui caractérise leur organisation du travail. Ce faisant, notre thèse contribue aux travaux récents sur les micro-fondations institutionnelles qui visent à investiguer la gestion des multiples logiques d'action, non plus au niveau organisationnel mais en se focalisant sur les agissements des acteurs (Cardinale, 2018; Gehman, Lounsbury, & Greenwood, 2016; Powell & Colyvas, 2008; Thornton et al., 2012).

Ce faisant, nous avons également mis en exergue le rôle joué par les outils de gestion dans ce processus d'ajustement ; un éclairage qui fait échos aux nombreux appels des travaux néo-institutionnels récents, soulignant la prédominance des approches culturelles et cognitives, et encourageant alors la prise en compte de la dimension sociomatérielle dans les micro-fondations institutionnelles (Boxenbaum et al., 2016; F. De Vaujany et al., 2018; C. Jones et al., 2013; Monteiro & Nicolini, 2015).

Notre étude empirique a conduit à l'identification d'un processus d'ajustement sociomatériel de la complexité institutionnelle, que nous avons présenté en conclusion du

chapitre précédent. Les différentes étapes ont alors mis en lumière le fait que les outils de gestion apparaissent à la fois en amont et en aval des stratégies d'ajustement.

Leur position en amont s'explique par le fait que ces outils incarnent certaines logiques institutionnelles, et permettent ainsi leur diffusion dans le temps et l'espace (Boxenbaum et al., 2016; Lambrix, 2015; Lanzara & Patriotta, 2007). Au niveau micro, ces outils constituent alors le point de rencontre entre ces logiques d'action et l'activité de travail. De ce fait, c'est en mobilisant les outils de gestion que les acteurs se retrouvent confrontés à la complexité institutionnelle de leur organisation. Pour poursuivre l'action collective, ils s'appuient alors sur ces-mêmes outils de gestion pour tenter d'ajuster les contradictions perçues entre les logiques managériales ; ce qui explique également leur position en aval. En ce sens, au-delà de leur rôle d'équipement des logiques d'action, les outils constituent des espaces d'ajustement de la complexité institutionnelle.

Ces constats permettent notamment d'enrichir les travaux de Terrisse (2012), qui montrent comment la complexité institutionnelle composée des logiques solidaire et financière se retrouve dans les différentes dimensions de l'outil<sup>115</sup> (Chiapello & Gilbert, 2013; Hatchuel & Weil, 1992), en l'occurrence une grille d'évaluation. Nos résultats permettent de compléter ces conclusions en proposant d'analyser non seulement la façon dont les outils intègrent la complexité institutionnelle, mais en analysant le processus dynamique qui précède cette intégration, à travers les stratégies sociomatérielles d'ajustement. Trois constats peuvent être tirés de ces observations.

Premièrement, l'analyse du processus d'ajustement sociomatériel des deux épreuves ajustées par un compromis montre que seule la dimension d'usage ou la dimension

---

<sup>115</sup> Nous avons proposé une grille d'analyse des différentes dimensions des outils de gestion au chapitre 2 (section 3.3.) : dimensions symbolique, matérielle, d'usage et sociale.



matérielle de l'outil est modifiée par l'équipe opérationnelle. En effet, dans l'épreuve liée à l'équilibrage (épreuve 1), l'équipe adapte la dimension matérielle de l'outil par la modification de son code couleur. En ce qui concerne les briques AOS (épreuve 4), l'ajustement se concrétise par l'adaptation de la dimension d'usage des briques AOS, c'est-à-dire leur mode de déploiement et d'évaluation.

Aussi, lorsqu'une épreuve aboutit à l'adaptation à la fois de la dimension matérielle et de la dimension d'usage d'un outil, par rapport à la logique dominante, comme c'est le cas pour l'épreuve liée au projet de ligne autonome (épreuve 3), nous constatons que l'outil bascule pleinement dans la logique périphérique, en l'occurrence la responsabilisation.

Enfin, l'épreuve concernant les blocs-temps MTM (épreuve 2) montre que la mobilisation d'un outil ne laissant aucune latitude, ni dans sa dimension matérielle, ni dans son usage, conduit alors les acteurs à se soumettre à la logique dominante en supprimant la complexité institutionnelle de l'outil.

Ces différents éléments nous permettent d'établir une **typologie des formes d'ajustements sociomatériels entre logiques d'action**, en fonction des espaces d'ajustement permis par les outils, présentée dans la figure 77 ci-dessous.

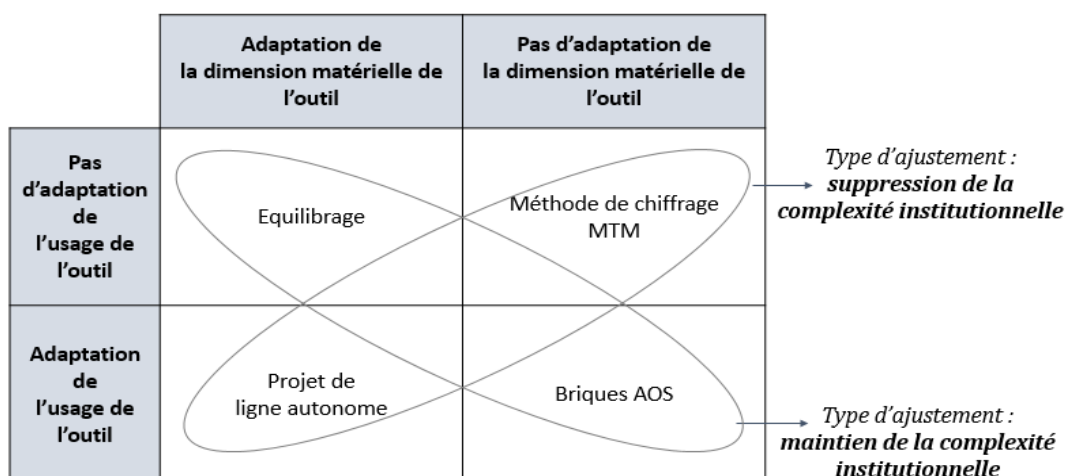


Figure 77 - Typologie des formes d'ajustements sociomatériels entre logiques institutionnelles (par rapport à la logique dominante)

A travers cette typologie, nous constatons que **pour maintenir la complexité institutionnelle par un outil, il faut que celui-ci propose un espace d'ajustement soit dans sa dimension matérielle, soit dans son usage**, afin que les acteurs puissent intégrer une nouvelle logique d'action, sans pour autant éliminer la logique initialement intégrée à l'outil. En revanche, **la complexité institutionnelle ne peut être maintenue si les outils n'accordent aucun espace d'ajustement permettant d'intégrer une nouvelle logique, ou bien s'ils laissent libre court au remplacement de la logique dominante par la logique périphérique.**

Pour aller plus loin dans l'explication de cette typologie, nous avons cherché à identifier les conditions qui accordaient à certains outils plus qu'à d'autres, la capacité d'ouvrir des espaces d'ajustement aux acteurs.

Premièrement, nous avons noté que chacune des adaptations réalisées sur les épreuves institutionnelles 1, 3 et 4 est rendue possible par l'adaptation préalable de la dimension sociale de ces outils (voir chapitre 2, section 3.3.). En effet, pour l'équilibrage (épreuve 1), l'idée du nouveau code couleur émerge lors du chantier collectif organisé par l'équipe opérationnelle qui est devenue responsable du développement de la brique AOS associée à cet outil. En ce qui concerne l'épreuve sur les briques AOS (épreuve 4), là-aussi les équipes de la ligne ont pu sélectionner les briques qu'elles souhaitaient déployer, un choix qui est normalement contraint par l'avènement de l'assessment AOS, ici repoussé à 2020. Enfin, l'exemple du projet de la ligne autonome (épreuve 3) est le plus flagrant puisque cet outil est animé uniquement par des membres de l'équipe opérationnelle. Ces trois épreuves laissent penser que **l'adaptation de la dimension sociale de l'outil, constitue une porte d'entrée à l'ajustement de la complexité institutionnelle par rapport à la**

**logique dominante de standardisation** ; un moyen pour les équipes de la ligne A350 de se saisir et de chercher des solutions face aux injonctions managériales perçues comme paradoxales.

Deuxièmement, en reprenant les deux outils qui ne permettent pas le maintien de la complexité institutionnelle (épreuves 2 et 3), nous avons observé plusieurs éléments concernant leurs caractéristiques.

D'un côté, les bloc-temps de la méthode de chiffrage MTM (épreuve 2) ne permettent pas l'intégration d'une logique de responsabilisation dans leur dimension matérielle car ils sont établis au niveau international et ne peuvent être modifiés qu'avec l'accord de l'ensemble des pays d'implantation d'Airbus Group. Ainsi, ni les temps, ni les méthodes de calculs sur lesquels ils s'appuient ne peuvent être adaptés aux particularités de la ligne. De plus, les méthodes d'application de ces bloc-temps sont prescrites à la fois par l'équipe externe qui accompagne le déploiement de l'outil, et par le critère AOS qui limite le volume de *red space* intégrable à l'équilibrage. Pour résumer, de par ces conditions, ni la dimension matérielle des bloc-temps MTM, ni leur usage ne peuvent être adaptés aux besoins locaux de la ligne A350.

De l'autre, le projet de ligne autonome (épreuve 3) a été présenté sur la ligne A350 comme une organisation alternative à l'AOS et co-construite avec les compagnons concernés. De par ce discours de lancement, le projet de ligne autonome est lié à la logique de responsabilisation et ne permet pas d'intégrer la logique de standardisation sans perdre en cohérence, ni dans sa dimension matérielle en créant une projection de ce que pourrait devenir concrètement la ligne autonome, ni dans sa dimension d'usage par son processus de transformation.

Enfin, l'évaluation AOS, qui se retrouve dans l'ensemble des épreuves étudiées, constitue un outil particulier parce qu'il est basé sur un référentiel d'évaluation international, associée à un objectif fixé par l'organisation, commun à tous les sites de production et pour l'ensemble des briques AOS. La méthode d'évaluation dépend des évaluateurs et les notes obtenues suite à l'assessment sont affichées sur le site interne d'Airbus à travers un classement de l'ensemble des sites de production, ce qui crée une certaine compétition. De par ces différents éléments, il semble que ni la dimension matérielle de l'outil, ni son usage ne soient adaptables aux besoins de la ligne de production A350. Pourtant, les épreuves liées au projet de ligne autonome (épreuve 3) et aux briques AOS (épreuve 4) montrent qu'il est possible d'écarter cet outil, et de soustraire une portion de la ligne voire son ensemble, à son application. Nous pouvons alors noter l'importance du soutien de l'équipe managériale au niveau de l'unité qui a encouragé cette forme de régulation.

Pour résumer, en accord avec les travaux de Terrisse (2012) **la capacité d'un outil à proposer des espaces d'ajustement ne dépend alors pas uniquement des caractéristiques propres à l'outil, mais du dispositif de gestion auquel il appartient.** Lorsque celui-ci est particulièrement contraint, les acteurs sont alors amenés à supprimer la complexité institutionnelle, en écartant une logique pour poursuivre l'action collective.

## **1.2. Nuancer le lien entre outil et logique**

Ces apports concernant la dimension sociomatérielle des logiques d'action permettent également de nuancer les résultats récents de Daudigeos et Valiorgue (2018) concernant la qualification des artefacts matériels impliqués dans l'ajustement de la complexité institutionnelle.

En s'inspirant des économies de la grandeur (Boltanski & Thévenot, 1991), les auteurs distinguent trois catégories d'objets, chacune associée à une forme d'ajustement entre les

logiques : les objets spécifiques (*specific objects*) associés à une logique d'action, les objets composites (*composite objects*) qui permettent d'intégrer durablement plusieurs logiques d'action pour ainsi soutenir un compromis, et les objets d'accord (*settlement objects*) qui permettent d'établir des arrangements locaux et basés sur des intérêts individuels plus que sur une vision du bien commun.

Nos résultats empiriques nous invitent à affiner ces propos en précisant que, bien qu'un outil puisse équiper une certaine logique et être donc considéré comme spécifique à celle-ci, il peut par des pratiques sociomatérielles, incarner un ajustement entre plusieurs logiques d'action et devenir alors composite. A l'inverse, nous pouvons imaginer que lorsqu'un objet composite se détache d'une logique d'action, il peut redevenir un objet spécifique.

De ce fait, les différentes catégories d'outils proposées par les auteurs, ne doivent pas selon nous être appliquées de façon déterminée, mais sont tout à fait pertinentes à étudier de façon dynamique, à travers l'implication des outils de gestion dans l'ajustement de la complexité institutionnelle.

Ces apports font également échos aux travaux sur la dynamique des outils de gestion qui soulignent l'impact des usages, parfois imprévus, faits par les utilisateurs (Grimand, 2006; Hatchuel & Weil, 1992; Oiry, 2011). En effet, à travers l'appropriation de l'outil, les acteurs sont susceptibles de transformer la complexité institutionnelle qui le caractérise, et modifie ainsi sa trajectoire. Par exemple, dans l'épreuve 1, les acteurs ont modifié le code couleur de l'équilibrage et ce faisant, ont lié l'outil non seulement à la planification de la ligne, mais également aux enjeux humains des TMS. Ainsi, l'utilisation imprévue de l'équilibrage a entraîné une transformation de la dimension matérielle de l'outil, qui a participé à l'évolution de sa trajectoire.

### **1.3. Enrichir notre compréhension des conditions de compatibilité entre logiques d'action**

Dans cette troisième section, nous allons voir en quoi nos résultats permettent d'enrichir les travaux portant sur la nature des relations entre logiques institutionnelles. Selon Besharov et Smith (2013), les conflits entre deux logiques dépendent de leur degré de centralité et de compatibilité logiques (voir chapitre 2, section 1.3., figure 7) ; deux dimensions que nous avons pu étudier.

En ce qui concerne le degré de centralité des logiques, c'est-à-dire leur importance au sein de l'organisation, nos résultats soulignent l'intérêt d'analyser et comparer l'équipement sociomatériel des logiques d'action. Nous avons en effet pu noter qu'au niveau micro, le déséquilibre de l'équipement sociomatériel entre les deux logiques a conduit à la domination de la logique de standardisation (voir chapitre 5, section 1.1., tableau 30) ; ce qui explique le fait que les acteurs cherchent alors à intégrer par des pratiques sociomatérielles la logique de responsabilisation.

Nos résultats permettent également de souligner que **le niveau d'équipement, et donc le degré de centralité, peut varier en fonction des différents niveaux institutionnels** (champ institutionnel, organisation et ligne de production). En effet, chez Airbus les deux logiques peuvent sembler équipées de façon équivalente au niveau organisationnel (voir chapitre 4, section 2.2. et 2.3.), alors que l'écart se creuse au niveau micro. Cette différence se répercute alors sur leur rapport de force car au niveau organisationnel ces deux logiques semblent pouvoir cohabiter sans tensions, tandis que l'une d'elle s'impose au niveau des lignes de production, et pousse alors les acteurs à déployer des stratégies d'ajustement de la complexité institutionnelle.

En ce qui concerne le degré de compatibilité des logiques, la littérature a identifié plusieurs facteurs déterminants. Tout d'abord la capacité des acteurs à prioriser parmi les logiques (Raynard, 2016). Comme nous avons pu le constater au niveau de la ligne A350, cette possibilité dépend du niveau d'équipement sociomatériel de la logique à travers les objectifs qui y sont directement liés et des ressources managériales mises à disposition, comme nous l'avons déjà expliqué pour l'épreuve 4 sur les briques AOS.

Kent et Dacin (2013) proposent également la notion de perméabilité des logiques, qui correspond à l'ambiguïté de la formulation de leurs principes fondateurs, leur permettant d'être plus ou moins compatibles avec une autre logique. A travers notre analyse, nous avons observé que le niveau de compatibilité n'était pas clairement défini ; si dans certains cas les logiques semblaient s'enrichir mutuellement, dans d'autres elles s'opposaient et les acteurs étaient alors obligés de supprimer la complexité institutionnelle pour poursuivre l'action collective. En analysant de plus près ces différentes épreuves, nous avons pu noter que cela dépendaient de la façon dont les acteurs interprétaient ces logiques.

En effet, nos analyses empiriques au début du chapitre 5 ont attesté que chacune des logiques est associée à deux leviers permettant d'atteindre l'efficacité organisationnelle (voir chapitre 5, section 1.1., figures 52 et 55). Comme le résume le tableau 36 ci-dessous, la logique de standardisation propose la mise en place d'une organisation à la fois de référence et uniforme pour l'ensemble des sites de production. De son côté, la logique de responsabilisation permet d'atteindre l'efficacité organisationnelle par la décentralisation de la prise de décision et la co-construction d'une organisation du travail adaptée aux besoins des équipes.

En recoupant l'analyse des épreuves observées avec ces quatre leviers de performances, nous avons constaté que dans la première épreuve, l'équilibrage a permis l'adaptation d'un outil standard par la décentralisation de la responsabilité d'amélioration de l'outil. Dans l'épreuve 4 portant sur les briques AOS, la décentralisation du choix des sites de production soumis à l'assessment AOS, a permis la sélection des briques AOS standards. Dans la deuxième épreuve en revanche, l'uniformisation des bloc-temps MTM a conduit à la suppression de la complexité institutionnelle ; tout comme pour la troisième épreuve sur le projet de ligne autonome perçue comme une organisation alternative et co-construite avec les acteurs ; le tableau 36 ci-dessous reprend ces éléments.

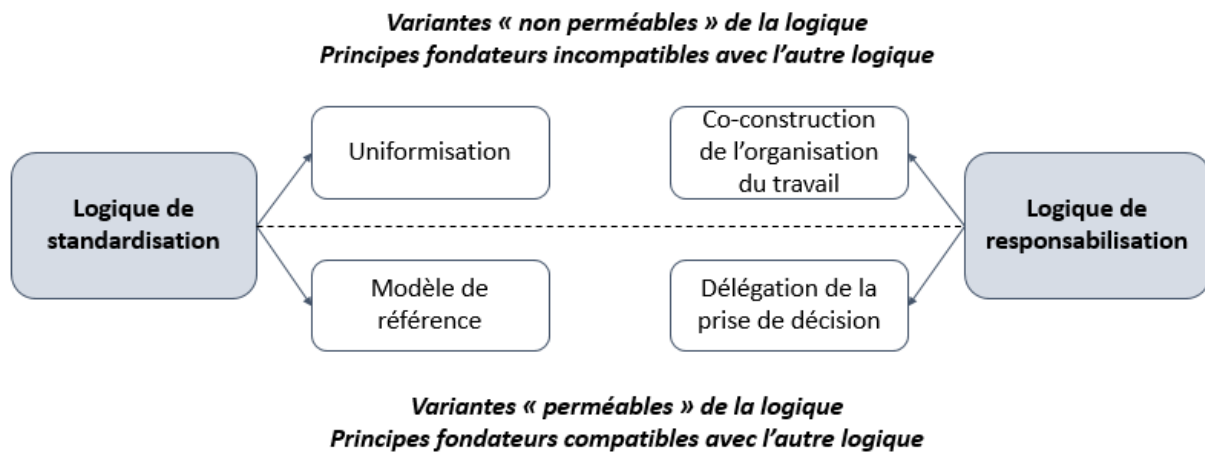
	LOGIQUE DE STANDARDISATION		LOGIQUE DE RESPONSABILISATION	
	Organisation de référence	Organisation uniforme	Décentralisation de la décision	Co-construction de l'organisation
<b>Epreuve 1. Equilibrage</b>	√		√	
<b>Epreuve 2. Méthode de chiffrage MTM</b>		√		
<b>Epreuve 3. Projet de ligne autonome</b>				√
<b>Epreuve 4. Briques AOS</b>	√		√	

**Tableau 36 - Analyse des épreuves selon les variantes des logiques managériales**

Sur ce constat, nous proposons d'assimiler ces différents leviers à des « variantes » de chacune des logiques d'action; une considérée comme « non perméable » qui rend la dynamique incompatible avec la seconde, et l'autre dite « perméable » qui permet cette fois la compatibilité des principes supérieurs communs entre les deux



**dynamiques.** La figure 78 ci-dessous résume alors les variantes de nos deux dynamiques managériales.



**Figure 78 - Conditions de compatibilité des logiques managériales**

Cette analyse nous permet d'affirmer que d'après nos résultats, **le caractère perméable d'une logique n'est pas déterminé, et dépend largement des interprétations des acteurs dans un contexte situé.**

Ces conclusions permettent d'enrichir les travaux qui s'intéressent aux processus individuels et subjectifs vis-à-vis de la complexité institutionnelle (Martin et al., 2017). Par exemple, Bévort et Suddaby (2016) combinent les perspectives des logiques institutionnelles et du sensemaking (Weick, 1995), afin de rendre compte de la façon dont des consultants peuvent « interpréter subjectivement les pressions institutionnelles, et les traduire par des scénarios d'identité individuelle » (Bévort & Suddaby, 2016, p. 35). Nos résultats proposent ainsi une illustration empirique des interprétations qui peuvent être faites de logiques contradictoires, en faisant le lien avec leurs degrés de compatibilité.

## **2. Recommandations managériales**

Cette deuxième section aborde nos contributions aux débats portés par le monde managérial sur les organisations et leurs évolutions actuelles. Pour ce faire, nous nous appuyerons sur certaines littératures évoquées dans notre premier chapitre, ainsi que sur divers travaux récents menés par des sociologues, gestionnaires ou encore économistes.

Nos recommandations managériales s'articulent autour de trois thématiques complémentaires qui seront chacune présentées brièvement par des éclairages à la fois théoriques et empiriques. Dans une première partie, nous traiterons de la question des nouvelles pratiques managériales et de leur combinaison, en soulignant la nécessité de créer un récit managérial permettant d'orchestrer ces différentes initiatives (2.1.). Nous verrons ensuite les conditions nécessaires à la régulation de ces dynamiques managériales, considérées comme interdépendantes et potentiellement contradictoires (2.2.). Enfin, la troisième sous-section sera dédiée au rôle des managers de proximité, aujourd'hui largement questionnée (2.3.).

### **2.1. Elaborer un récit managérial au niveau stratégique, permettant d'articuler les multiples logiques**

Ce travail de recherche s'est appuyé sur l'analyse de différentes épreuves institutionnelles, en focalisant notre attention sur les ajustements entre logiques managériales opérés par les équipes opérationnelles. Nos résultats nous ont permis de confirmer deux hypothèses avancées lors de notre revue de littérature.

Premièrement, nous avons pu attester de la nécessité de maintenir ces deux logiques afin d'assurer l'efficacité de l'action collective. Cette affirmation s'appuie notamment sur la littérature traitant des paradoxes organisationnels (voir chapitre 1, section 2), qui soutient l'idée selon laquelle les organisations sont traversées par différentes logiques

d'action, à la fois complémentaires et potentiellement contradictoires. De ce fait, les contradictions auxquelles elles sont susceptibles de conduire doivent être gérées non pas par la suppression de l'une d'entre elles, mais par leur ajustement (W. K. Smith & Tracey, 2016; W. Smith & Lewis, 2011).

En étudiant plus finement la nature des deux logiques en présence, nous avons également pu confirmer certaines idées portées par les approches critiques sur les organisations néo-bureaucratiques (voir chapitre 1, section 1.2.). En effet, nous avons pu constater une volonté au niveau organisationnel de développer simultanément les logiques de standardisation et de responsabilisation, qui reflètent un développement des dynamiques de contrôle et d'autonomisation dans les organisations actuelles (Sturdy et al., 2016). C'est en s'appuyant sur ces réflexions que nous avons souhaité analyser les différentes formes d'ajustements de cet « en même temps » managérial auprès d'une ligne de production.

Bien qu'elles émergent simultanément, nous avons cependant noté que l'équipement sociomatériel de la logique de standardisation, et notamment les objectifs chiffrés auxquels elle est associée, imposent aux équipes opérationnelles de prioriser certaines activités pour répondre à ces exigences de performance. Ce phénomène correspond bien à l'analyse de Gomez (2013, 2019) qui alerte sur les dangers d'un travail réel devenu invisible car dominé par sa dimension objective. A travers ses réflexions, l'auteur souligne en effet la prédominance des objectifs chiffrés qui marquent les organisations contemporaines, en réponse à la financiarisation des entreprises, et laissent alors de côté les perspectives subjectives et collectives de l'activité de travail. Selon Gomez, ce phénomène conduit à creuser l'écart entre travail prescrit et travail réel, un constat partagé par certains de nos interviewés qui affirment ne plus comprendre le lien entre la

notation AOS et les efforts réalisés : « *ok c'était pas parfait mais on avait au moins la tendance de la ligne, et puis comment on la gérait, c'est-à-dire qu'on attendait plus le dernier moment, on anticipait. Et tout ça on ne l'avait pas avant et ça a fait que tu te dis "mince, ça sert à quoi qu'on ait fait tout ça si c'est pour baisser d'un cran ? [...] ça nous a un peu dégoutés parce qu'on a fait évoluer nos outils, on a développé des choses, on est même plus robustes qu'avant et on se retrouve avec une note [d'assessment AOS] moins bonne que l'année précédente. Donc là on se dit "mince, où sont partis nos efforts ?" » (Chef d'équipe 2, entretien n°52).*

De plus, au-delà d'une certaine déconnection entre prescrit et réel, nous avons également pu noter une division entre les experts liés à chacune des logiques managériales, comme en atteste ce verbatim : « *On n'a pas de projet commun [entre la Leadership University et l'AOS] à ma connaissance. On essaye d'être assez séparés parce que, comme je te l'ai expliqué, dans le leadership on essaye plutôt d'ouvrir l'esprit des gens. Dans l'AOS ils essayent plutôt de focaliser les gens sur une manière de faire. [...] Donc si moi je mets de l'AOS dans les programmes de leadership qui sont censés ouvrir les chakras des gens et les mettre en mode agilité si je leur fais du brain-washing AOS, ça va faire l'inverse. Et à l'inverse, si dans l'AOS les mecs disent "il faut bosser comme ça" et ils disent dans la même phrase "mais vous faites comme vous voulez parce que vous devez être agiles", ça va être bizarre » (Expert Leadership University 2, entretien n°48).*

Cette absence de lien entre les dynamiques managériales au niveau de l'organisation, se concrétise par la multiplication d'outils et d'injonctions, susceptibles de conduire à ce que De Gaulejac (2017) appelle une organisation « paradoxante » caractérisée par « un monde dominé par le souci de rationalité et d'objectivité, [dans lequel] les individus se plaignent d'une perte de sens. Ils ne comprennent pas qu'on leur demande une chose et son contraire, qu'on exige des choses impossibles comme de faire plus avec moins, plus vite tout en prenant son temps, de réagir à court terme tout en préservant l'avenir, de

respecter les prescriptions tout en s'adaptant aux réalités du terrain » (De Gaulejac, 2017, p. 32).

Pour faire face à cette seconde forme de déconnection et à ses effets nuisibles, la première recommandation que nous formulons ici vise à insister sur **l'impérieuse nécessité d'élaborer, de la part de la direction, un récit managérial, permettant d'articuler les deux logiques.**

Plus concrètement, ce récit managérial correspond à ce que De Gaulejac (2011) appelle une « métacommunication » sur le pourquoi de ces contradictions, qui permettrait de fixer une hiérarchisation entre les objectifs et priorités de l'équipe, et faciliterait ainsi les régulations auxquelles sont confrontées quotidiennement l'ensemble des collaborateurs airbusiens sur la finalité et le sens de leur activité.

*« Ce n'est pas anodin le fait qu'il y ait une pression sur le déploiement et l'accélération de la montée en maturité sur le référentiel AOS, avec des objectifs très courtémistes liés aux assessment et non pas aux améliorations de perfo' » (Expert Lean 1, entretien n°35)*

*« A un moment il faudra peut-être oser aller au carton avec ses chefs, en prouvant qu'au niveau perfo' on est bons mais qu'au niveau de maturité AOS, on ne l'est peut-être pas, mais qu'est-ce qui compte à la fin ? » (Responsable RH ligne 2, entretien n°55)*

*« Là où on était pas contents de notre prestation c'est qu'on a dégringolé en [maturité] C alors que toutes les bases étaient bien là, et on n'a pas compris et ça nous a un peu dégoutés parce qu'on a fait évoluer nos outils, on a développé des choses, on est même plus robustes qu'avant et on se retrouve avec une note [d'assessment AOS] moins bonne que l'année précédente. Donc là on se dit "mince, où sont partis nos efforts ?" » (Chef d'équipe 2, entretien n°52)*

Pour guider la direction dans cette démarche d'élaboration du récit managérial, nous proposons ici deux étapes successives. Tout d'abord, définir la relation de

complémentarité entre les deux logiques managériales, à travers plusieurs questions : quelle logique est au service de l'autre ? Quel est l'objectif final vers laquelle souhaite s'orienter l'organisation ? La responsabilisation des équipes opérationnelles vise-t-elle à mieux s'approprier les standards AOS ? Ou bien, l'adoption des standards AOS a-t-elle pour finalité de développer la responsabilisation des équipes opérationnelles ? Ensuite, repenser à partir de ce récit managérial les différents dispositifs de gestion, et notamment ceux qui concernent la fixation des objectifs et les critères d'évaluation, à la fois des sites de production et des personnes : qui fixe les objectifs et qui évalue leur réussite ? que faut-il évaluer et avec quelle temporalité ? quelles conséquences peut avoir cette évaluation des objectifs ?

## **2.2. Penser la régulation des combinaisons des nouvelles pratiques managériales au niveau opérationnel**

Si l'élaboration d'un récit managérial permet la mise en cohérence des logiques au niveau stratégique, il ne suffit pas en revanche pour s'affranchir des potentielles contradictions qui émergent par l'activité de travail.

En ce sens, l'ajustement des logiques managériales devient une étape nécessaire dans la construction de sens pour les équipes opérationnelles. Il est alors primordial que celles-ci disposent d'espaces dans lesquels elles peuvent réguler ces logiques. Cette affirmation est largement partagée par plusieurs auteurs tels que De Gaulejac (2011, 2006), comme nous l'avons mentionné plus haut à travers la notion de « métacommunication », mais également par les travaux récents d'Ughetto qui soulignent la nécessité d'une régulation du travail pour gérer le déploiement des différentes logiques managériales : « les entreprises ne doivent pas simplement ambitionner de se défaire des lourdeurs qui entravent et découragent les prises d'initiative et de responsabilité dans le travail. [...]

L'un des risques - qui s'est manifesté très couramment dans les évolutions du travail au cours des dernières années - est celui de l'isolement du salarié face aux épreuves de travail et à des difficultés. C'est pour cette raison, du reste, que le débat public sur le travail en est venu à évoquer l'importance des espaces de discussion, destinés à susciter l'analyse de l'activité et l'échange autour de ses conditions de réalisation » (Ughetto, 2018, p. 128-130).

Dans la même perspective, les travaux de Detchessahar (1997, 1998; Detchessahar, Gentil, Grevin, & Stimec, 2015; Detchessahar & Honoré, 2002) ont mis en lumière la nécessité de créer des espaces de discussion pour favoriser cette régulation au plus près de l'activité réelle. Dans ses travaux, Detchessahar souligne que la présence de ces espaces ne suffit pas à l'avènement du dialogue sur le travail, mais que ce dernier dépend également des ressources mises à disposition par la direction pour encourager une posture réflexive. Nos recommandations visent dans cette deuxième section à **encourager une réflexion sur les équipements sociomatériels de ces espaces de discussion**, en nous appuyant notamment sur l'analyse de deux exemples identifiés au cours de nos observations sur la ligne A350.

D'un côté, la réunion « cible » entre compagnons, qui vise à évoquer des problématiques qui freinent ces derniers dans leur activité de production, afin de faire ressortir trois sujets qui seront traités en priorité par les équipes managériales. Malgré cet objectif clair, nous avons pu constater durant nos observations que les compagnons s'étaient peu appropriés ces réunions : *« moi les réunions avec les dépressifs et les anxieux, je ressors de là et je n'ai plus envie de rien. Et puis être tout le temps à entretenir le côté négatif, ça aide pas à revenir dans le positif, ils restent tout le temps tous ensemble à s'engrainer dans le même chemin, et je ne trouve*

*pas ça constructif du tout » (compagnon) ; « la cible ? c'est pour tirer des fléchettes [ahah] ils nous demandent de parler, mais ils [les équipes managériales] ne traitent jamais rien » (compagnon).*

Nous pouvons pointer deux éléments qui nous semblent contribuer à ce désengagement des compagnons. Tout d'abord la réunion regroupe une trentaine de compagnons pour une durée de 15 minutes, un laps de temps qui est utilisé uniquement pour fixer les trois sujets prioritaires à communiquer à l'équipe managériale. Ce format n'encourage toutefois pas le dialogue autour de ces problématiques. De plus, les chefs d'équipe sont absents de cette réunion et l'animation est faite par un compagnon qui s'est porté volontaire. Pour favoriser d'avantage l'ajustement des logiques managériales lors des réunions « cible », nous préconisons tout d'abord d'intégrer les chefs d'équipe, une idée que nous développerons plus bas (voir section 2.3.). Deuxièmement, il pourrait être intéressant de former les animateurs de ces réunions, quels qu'ils soient, à une réelle technique discursive permettant de focaliser les échanges sur l'activité de travail, comme le proposent les travaux de Belleghem et Conti (2015). Enfin, il pourrait être pertinent de rendre visible les avancements des idées évoquées au fil des semaines pour attester des efforts déployés et éviter un sentiment d'inutilité évoqué par certains compagnons.

De l'autre, l'assessment AOS nous semble également constituer un moment privilégié pour ajuster les logiques managériales. Toutefois, les témoignages que nous avons récoltés nous laissent penser que cet assessment est parfois perçu comme une évaluation du degré de conformation des lignes de production au standard Airbus : *« ce qui est évalué [lors de l'assessment AOS] c'est notre capacité à tenir un standard et de standardiser aussi notre façon de faire, c'est ça qui est évalué. [...] Donc voilà, on vient chercher vraiment à coller à ce standard » (Chef d'équipe 1, entretien n°44).* Plusieurs éléments que nous pouvons rappeler brièvement peuvent expliquer cela. Premièrement l'assessment est lié à des objectifs de maturité



imposés par l'organisation communs à tous les sites de production, et à un référentiel composé de critères d'évaluation. Aussi, la procédure de réalisation de l'assessment dépend des assesseurs, qui sont formés par l'observation et l'expérience : *« Tu as deux types d'assesseurs, tu as celui qui va être sur le fond en disant « ok, voilà ce que je cherche dans ma brique », par exemple SLB c'est savoir où est ton avance-retard, avoir comment tu gères ça et même si l'outil n'est pas normalisé AOS, le résultat est bon il va dire ok. Et tu as l'assesseur rigide qui dit "ça ce n'est pas comme c'est défini là", et même si ton résultat est conforme et que tu gères tes problématiques, il va pas te valider »* (Chef d'équipe 2, entretien n°52). Enfin, la note reçue lors de l'assessment sert à élaborer un classement entre les sites de production visibles par tous. Nous pensons que ces différents éléments nuisent à la possibilité pour l'assessment de devenir un espace d'ajustement entre logiques managériales, et nous proposons alors les adaptations suivantes.

Premièrement, nous suggérons que les objectifs de maturité soient fixés en fonction des lignes, afin d'encourager les efforts vers l'amélioration continue du système : *« chaque ligne de production n'a pas les mêmes problématiques et donc les mêmes besoins en termes de mise sous contrôle pour être capable de travailler comme il faut. A partir du moment où on fixe un cadre et qu'on évalue ça et rien d'autre, si ce n'est pas ce qui te sert au quotidien pour résoudre le problème qui t'embête, ben c'est normal que ça n'ait pas de sens »* (Responsable unité 2, entretien n°42).

Deuxièmement, nous conseillons de baser l'assessment sur une méthode permettant de partir de l'activité effective de la ligne et de ses problématiques, pour comprendre ce qu'elle a mis en place, et les écarts par rapport aux attendus ; plutôt que de partir du référentiel et de cocher, case après case, si les éléments mis en place correspondent aux exigences. Par exemple, il pourrait être pertinent de prendre une situation typique vécue par l'équipe, telle qu'une rupture d'approvisionnement ou bien un aléa identifié comme récurrent, et d'essayer de comprendre comment le problème a été identifié, renseigné et

géré. De cette façon, les équipes opérationnelles et les évaluateurs AOS seront encouragés à aborder l'activité de travail et les intérêts de déployer certains outils standards au prisme des besoins de l'équipe.

### **2.3. Reconnecter les managers intermédiaires à l'activité de travail**

L'une des principales caractéristiques du paradigme post-bureaucratique présenté dans notre introduction réside dans la remise en question de l'autorité hiérarchique, et notamment du rôle du management intermédiaire (voir chapitre 1, section 1.1.).

En étudiant les nouvelles pratiques managériales promues actuellement par de nombreux consultants et penseurs en management, nous avons pu constater une tendance à vouloir supprimer au maximum les échelons intermédiaires comme le souligne Ughetto (2018, p. 120) : « L[']es thèses de l'entreprise libérée ou des *millennials* ont postulé – en dignes héritières de McDouglas ou Herzberg – une nature humaine appelant nettement à la révolution vis-à-vis des disciplines et du contrôle. Elles ont prévu d'évacuer de la scène les acteurs – notamment l'encadrement intermédiaire – qui ne se résoudraient pas à se convertir aux nouveaux fonctionnements ».

Ce phénomène peut s'expliquer par plusieurs arguments. Premièrement, certains auteurs critiquent une ligne hiérarchique trop longue, qui freine l'adaptation aux évolutions particulièrement dynamiques de l'environnement actuel (Burns & Stalker, 1961; Hamel, 2011). Deuxièmement, ces managers sont perçus comme particulièrement coûteux de par leur niveau de qualification et d'expertise, et leur valeur ajoutée au produit fini est difficilement mesurable de par leurs fonctions portant davantage sur l'encadrement que sur la production (Hamel & Zanini, 2016).

Toutefois, d'autres auteurs refusent d'adhérer à la thèse de la fin du management (Hamel, 2008; Hamel & Breen, 2007), et soulignent le rôle stratégique des managers

intermédiaires. Au-delà des dix rôles présentés par Mintzberg (1973) autour des dimensions décisionnelles, interpersonnelles et informationnelles, plusieurs travaux ont mis en perspective le rôle des managers intermédiaires dans l'accompagnement des changements organisationnels (Arnaud et al., 2016; Balogun & Johnson, 2004; Bardon, Arnaud, & Letierce, 2019; Radaelli & Sitton-Kent, 2016; Rouleau & Balogun, 2011). A titre d'exemple, Oiry et Vignal (2016) se sont penchés sur le rôle central des managers de proximité suite à la mise en place du Lean Management dans une entreprise de production d'équipements médicaux. Les auteurs ont notamment souligné les mal-être voire souffrance que pouvait susciter cette position d'intermédiaire des managers : « C[c]e constat renforce donc l'idée que la position de pivot des managers de proximités diffuse leurs difficultés dans l'ensemble de l'organisation et justifie, d'une autre manière, la nécessité de leur porter une attention accrue » (Oiry & Vignal, 2016, p. 71). Dans cette même perspective, plusieurs travaux expliquent que si certains managers désertent la « scène du travail » (Detchessahar & Minguet, 2012, p. 3), c'est parce qu'ils sont parfois « empêchés » dans leur activités managériales (Clot, 2015), pris par d'autres activités chronophages, tel que le reporting ou les nombreuses réunions, favorisées par la direction car plus mesurables (Detchessahar, 2013). Ainsi, leur éloignement progressif du terrain n'est pas dû à leur inutilité mais aux difficultés qu'ils rencontrent à se libérer du temps pour se dédier à l'accompagnement et l'animation de leurs équipes. De leur côté, les collaborateurs percevraient cette absence non pas comme une opportunité mais comme un manque d'accompagnement (Detchessahar et al., 2015), susceptible de conduire à leur mal-être et désengagement. Ces travaux soulignent alors que « l'enjeu est principalement celui du « désempêchement » des managers qui suppose de redonner du temps, des moyens et de la valeur aux activités de conduite du cours de l'action de travail.

Sur la ligne de production A350, nous avons pu noter une transformation du rôle des managers de proximité, suite à l'arrivée des compagnons RDZ auxquels a été confiée la planification de la production (voir chapitre 4, section 3.4.) : *« les chefs d'équipe je dirais qu'avant ils brassaient très large justement, et d'avoir le RDZ et le gestionnaire atelier, ça permet de beaucoup déléguer. Il y a vraiment beaucoup, beaucoup de choses qui avant c'était le chef d'équipe qui s'en occupait »* (Gestionnaire Atelier 1, entretien n°2).

Si l'on peut croire en un premier temps que cette possibilité de délégation correspond à une sorte de désempêchement des chefs d'équipe permettant de leur redonner du temps pour améliorer la relation manager-managé, nos observations attestent plutôt d'un éloignement croissant des managers de proximité : *« moi mon impression c'est qu'aujourd'hui [...] les RDZ pilotent leur activité opérationnelle et que du coup les chefs d'équipe sont beaucoup plus dans la gestion de l'AOS et le problème c'est qu'ils sont moins sur le terrain. [C'est un problème] parce que les mecs après ils disent « on le voit plus », et une équipe a toujours besoin ne serait-ce que de voir, je ne dis pas que le chef vienne prendre des décisions à la place mais au moins du visuel »* (Responsable RH ligne 2, entretien n°17).

Grâce à nos entretiens avec les responsables RH de différentes unités, nous avons pu constater que cette évolution n'était pas spécifique à la ligne A350, mais correspondait à une tendance générale chez Airbus, souhaitée par la direction. En effet, après avoir longtemps recrutés des anciens compagnons avec une expertise technique, les compétences attendues d'un chef d'équipe sont désormais davantage associées à des capacités relationnelles et d'adaptation, comme le confirme ce témoignage : *« le métier de chef d'équipe il évoluait on sentait qu'on avait besoin d'un réalignement entre les missions attendues et les profils qu'on allait rechercher. Parce que voilà on avait des managers un peu ancienne génération, moins tournés sur l'humain, plus orientés "je règle les problèmes techniques". Et ce n'est plus vraiment*

*ce qu'on attend d'un chef d'équipe, on attend qu'il se focalise sur le social et sur l'équipe » (Expert formation managers, entretien n°20).*

Nous avons pu identifier trois conséquences principales de cet éloignement progressif des managers de proximité par rapport aux réalités opérationnelles de la ligne. Premièrement, l'évolution des activités des chef d'équipe conduit pour certains d'entre eux à une perte de sens vis-à-vis de leur métier. Lors d'une observation, nous avons en effet pu échanger avec un chef d'équipe sur la difficulté de remplacer un de ses collègues : *« je pense que les chefs d'équipe partent à cause de l'AOS, parce que ça les éloigne de leur cœur de métier, de faire simplement des routines tous les jours, on n'est plus vraiment sur la ligne ».* Deuxièmement, les responsabilités de planification accordées aux compagnons responsables de zone sont significatives puisqu'elles conditionnent l'avancée de la production. Tous les RDZ nous ont fait part de l'exigence de ces fonctions, et du fait qu'il s'agissait pour eux d'une période durant laquelle ils devaient faire leurs preuves pour pouvoir évoluer :

*« Je trouve ça [la fonction de RDZ] très enrichissant c'est clair, mais c'est prenant, fatiguant. C'est fatiguant parce qu'il faut toujours être au qui-vive. Tu ne peux pas t'amuser à faire la fête la semaine. Il faut toujours être en forme, le matin il faut percuter direct. Et le soir, tu ne peux pas dire "tiens je pars de bonne heure". Donc c'est prenant, tu ne comptes pas tes heures et c'est quand même stressant, il y en a qui n'arrive pas à le faire. » (RDZ 3, entretien n°37)*

*« Par exemple, par rapport à certaines personnes qui ont tendance à tirer le frein à main c'est pas évident parce qu'on essaye de le dire gentiment mais ils n'en n'ont rien à faire parce qu'ils savent qu'on n'a pas d'autorité sur eux. » (RDZ 1, entretien n°29)*

*« On m'a présenté les RDZ comme quelque chose de positif maintenant il est vrai que lorsqu'il y a des situations tendues comment on en connaît là en ce moment je sais que les RDZ ne sont pas très bien,*

*ils sont sous tension. Responsabiliser les gens c'est très bien mais à la fin ils portent quand même cette responsabilité, et en cas de crise ils peuvent porter un peu le poids du monde sur leurs épaules. »*  
*(Responsable RH ligne 2, entretien n°55)*

Enfin, comme l'avaient souligné plusieurs auteurs cités plus haut, les compagnons ont plusieurs fois manifesté leur sentiment de délaissement de leurs chefs d'équipe comme l'illustre cet échange capté lors d'une observation, entre un compagnon et son chef d'équipe : « *mais comment tu peux me connaître toi, t'es jamais venu me parler, ça fait 3 ans que je suis là et j'ai dû te voir 3 fois sur la ligne, tu peux pas dire que tu connais les gens sans leur parler [...]. On dit qu'on travaille en équipe mais toi t'es là dans ton bureau* ».

Face à ces constats, nous proposons ici deux recommandations majeures. Premièrement, nous pensons qu'il est essentiel de **favoriser les moments d'échange entre les équipes opérationnelles et leurs managers de proximité**, et pas seulement sous forme de « descente d'informations », en intégrant par exemple ces derniers aux réunions « cibles » afin justement de créer des moments de partage dédiés à l'activité de travail. L'idée serait alors de s'appuyer sur leur position de pivots entre les lignes hiérarchiques, pour s'assurer de la passation des enjeux opérationnels aux niveaux stratégiques, et inversement. Deuxièmement, nous pensons qu'il est primordial d'être vigilant sur les profils des chefs d'équipes, et notamment de ne pas basculer d'un extrême à un autre, en écartant les profils techniques, que nous avons compris comme précieux pour les compagnons. Ainsi, il nous semble tout à fait intéressant de **combiner des chefs d'équipes aux profils divers**, en associant des expertises métier à des profils plus « coach » au sein d'une même ligne de production. Cette complémentarité permettra d'un côté de favoriser un apprentissage entre les deux chefs d'équipe sur leur manière

d'aborder les situations de travail, mais aussi de pouvoir répondre aux diverses attentes de leurs interlocuteurs.

Pour conclure, nous pouvons résumer nos suggestions en trois points. Premièrement, nous pensons qu'il est essentiel de composer un récit managérial au niveau stratégique afin d'orchestrer les différentes logiques qui coexistent au sein de l'organisation. Deuxièmement, nous encourageons cette dernière à favoriser les espaces de discussion au niveau opérationnel afin de pouvoir dynamiser les échanges sur l'activité de travail, et penser les équipements sociomatériels de ces espaces. Enfin, nous incitons l'organisation à rester vigilante face à l'évolution du rôle des managers de proximité, pour ne pas les déconnecter des réalités des équipes opérationnelles. Ces différentes recommandations visent à encourager Airbus, mais également l'ensemble des organisations caractérisées par une organisation hybride du travail, à déployer des ressources afin d'encourager l'ajustement de la complexité institutionnelle ; une activité nécessaire à l'élaboration du sens stratégique et opérationnel du travail.

### **3. Limites et perspectives futures de recherche**

De par les opportunités, les choix méthodologiques et conceptuels effectués, notre travail présente plusieurs limites que nous proposons d'évoquer dans cette troisième partie afin de développer des pistes de prolongements pour des travaux de recherches futurs.

Nous évoquerons dans une première section les choix empiriques de notre travail (3.1.). La seconde section proposera un élargissement de la grille de lecture théorique afin d'inclure la théorie appropriative des outils de gestion (3.2.). Enfin, nous aborderons la question de l'unité d'analyse, et verrons en quoi nos données permettent de contribuer aux développements récents des approches communicationnelles (3.3.).

#### **3.1. Prolonger nos travaux par d'autres perspectives empiriques**

Tout d'abord, le choix de la démarche empirique située qui a conduit à réaliser une étude de cas unique restreint notre analyse au contexte airbusien, et notamment à une ligne de production nantaise. Si notre choix de terrain est cohérent par rapport à nos objectifs de recherche (voir conclusion du chapitre 2, figure 11), il limite en revanche notre champ d'analyse. Il pourrait être alors intéressant d'étendre notre étude de deux façons.

Premièrement, il serait possible de répéter une analyse similaire dans la même organisation mais sur d'autres lignes de production, afin de comparer la façon dont les acteurs perçoivent et ajustent cette complexité institutionnelle.

Deuxièmement, nous pourrions étudier l'ajustement sociomatériel de ces mêmes logiques dans d'autres organisations, par exemple dans des entreprises dites « libérées » qui encouragent une forme d'ajustement différente entre les logiques managériales (Getz,



2016; Holtz, 2017; Peters, 1993), et comparer ainsi les stratégies déployées par les acteurs.

Ensuite, une limite de notre travail réside dans le manque d'accès à certaines données, notamment sur les plateformes de discussion ou applications réservées aux personnes ayant une adresse mail airbusienne. Bien que nous ayons tenté de contourner cet obstacle en demandant certains documents internes, nous pensons qu'il aurait pu être fort instructif d'avoir accès à ces éléments afin de voir comment les experts de ces logiques les définissent, les expliquent et les diffusent au quotidien sur les réseaux internes, mais également les réactions « à chaud » des collaborateurs. Aussi, nous n'avons pas réussi à obtenir des informations tangibles sur des indicateurs de performances, permettant d'émettre une réflexion sur la relation entre le maintien la complexité institutionnelle et les performances humaines et économiques de la ligne de production.

Enfin, bien que nous intégrions notre travail dans le courant des micro-fondations institutionnelles, nous tenons à préciser que nos résultats donnent à voir la relation mutuelle entre logiques institutionnelles et réactions des acteurs à un niveau micro et ne permettent pas d'analyser les impacts de ces agissements sur le niveau macro (Clemente et al., 2017). En effet, certains auteurs soulignent que : « une approche par les micro-fondations institutionnelles cherche à expliquer les relations récursives entre les phénomènes de niveau macro par un niveau d'analyse inférieur » (Harmon et al., 2019, p. 465). Pour finir de boucler la boucle, nous pourrions étendre notre travail dans le temps, afin d'analyser les influences des ajustements sociomatériels effectués par les compagnons des lignes de production, sur l'évolution du système AOS.

### **3.2. Prolonger nos travaux par la théorie appropriative des outils de gestion**

Aussi, la grille d'analyse théorique que nous avons choisie ne nous a pas permis de creuser davantage la question de l'appropriation des outils de gestion étudiés. Il nous semble cependant que la typologie des ajustements sociomatériels entre logiques institutionnelles que nous avons proposée dans nos contributions théoriques (voir chapitre 6, section 1.1.) permet d'apporter des éclairages nouveaux aux travaux sur l'appropriation des outils de gestion développés par De Vaujany (2005), que nous avons évoqués dans notre revue de littérature (voir chapitre 1, section 3.2.).

Bien que cette théorie ait été initiée il y a plus d'une dizaine d'années, elle continue à faire l'objet de nombreuses publications récentes, et se situe ainsi pleinement dans l'actualité des débats scientifiques en sciences de gestion (Bernard, 2019; Canet & Tran, 2017; Grimand, 2016; Grimand, Oiry, & Ragainne, 2018; Lajante & Lux, 2018).

Pour rappel, cette théorie vise à comprendre comment les acteurs peuvent s'approprier les outils de gestion qui équipent leur activité de travail. Parmi les hypothèses sous-jacentes à cette théorie, l'axiome 2 précise que « tout outil de gestion, conçu à distance des acteurs ou bien dans une logique de co-production, présente une certaine flexibilité instrumentale et interprétative. [...] En l'absence de cette vision [...], l'appropriation perd sa raison d'être au profit de notions plus usuelles comme celles d'utilisation, d'usage ou bien d'acceptation » (De Vaujany, 2005, p. 32). En s'appuyant sur cette citation, nous pouvons en effet constater que nos résultats permettent de confirmer la nécessité d'une latitude interprétative au sein des outils de gestion pour que les acteurs puissent se l'approprier. Si nous reprenons nos quatre épreuves, nous observons que dans les deux cas où les acteurs ont réussi à ajuster la logique dominante, ils ont disposé d'une certaine

flexibilité sur l'outil qui leur a permis d'ajuster la complexité institutionnelle et de se l'approprier. En revanche, pour les bloc temps MTM (épreuve 2), les acteurs n'ont disposé d'aucune latitude, ce qui les a contraints à accepter les dimensions sociale, matérielle et d'usage de l'outil. Enfin, en ce qui concerne le projet de ligne autonome (épreuve 4), les acteurs ont bénéficié d'une totale liberté qui a conduit à l'abandon du projet puisque, comme nous le disions à la fin de l'épreuve (voir chapitre 5, section 2.3.3.), chaque groupe d'acteur attendait que l'autre prenne une initiative. Ces quatre illustrations empiriques présentent chacune une vision différente de la notion de flexibilité que peuvent accorder les outils de gestion pour permettre leur appropriation, et permettent ainsi d'établir plusieurs constats.

Premièrement, nos travaux viennent compléter les études chronologiques réalisées sur l'appropriation de différents outils (Canet, 2012; Stenger & Coutant, 2015), en soulignant les dimensions sur lesquelles portent la flexibilité interprétative et instrumentale.

Deuxièmement, nous avons pu analyser une épreuve dans laquelle l'objet ne présentait aucune flexibilité, quelle que soit ses dimensions, ce qui a conduit, malgré les tentatives des équipes opérationnelles, à son application plutôt qu'à son appropriation.

Enfin, l'épreuve portant sur le projet de ligne autonome présente une illustration empirique originale en cela qu'elle donne à voir un outil accordant trop de flexibilité et conduisant également à sa non-appropriation par les acteurs.

En adoptant cette grille de lecture, nos résultats empiriques permettent de proposer plusieurs questionnements afin de poursuivre nos travaux : quelles formes d'apprentissage découlent des appropriations de ces différents outils de gestion ? Quelles formes de routines ont été permises ? A l'inverse, quelles sont les répercussions sur

l'activité de travail des deux épreuves pour lesquelles les outils n'ont pas pu être appropriés ?

### **3.3. Prolonger nos travaux par les approches communicationnelles**

Enfin, en focalisant notre analyse sur les stratégies développées par les équipes opérationnelles, nous n'avons pas pu aller plus loin dans l'étude de l'ajustement de la complexité institutionnelle au niveau du discours institutionnel. Toutefois, orienter notre regard vers les discours de la direction nous aurait sûrement donné des pistes pour comprendre l'ajustement réalisé au niveau stratégique, et pour analyser comment ce dernier se traduisait aux niveaux hiérarchiques inférieurs afin d'identifier plus précisément les points de blocage. Pour poursuivre notre travail dans cette perspective, nous proposons d'envisager la lecture de nos données à l'aune d'une approche théorique que nous n'avons pas mentionnée jusqu'ici, celle des approches communicationnelles développées par l'école de Montréal.

De manière générale, un « tournant linguistique » s'amorce depuis les années 1990 en théorie des organisations et modifie le rôle joué par la communication dans l'action collective : si celle-ci était jusqu'ici comprise comme une dimension parmi d'autres, elle en devient la composante essentielle (Alvesson & Kärreman, 2000). Autrement dit, le tournant linguistique marque le passage de l'étude de la communication au sein des organisations à l'étude de l'organisation par la communication (Bouillon, Bourdin, & Loneux, 2007; Schoeneborn, Kuhn, & Kärreman, 2018). Dans cette perspective, plusieurs courants de recherche se sont développés, regroupés au sein des approches communicationnelles (Balogun, Jacobs, Jarzabkowski, Mantere, & Vaara, 2014; Schoeneborn et al., 2018), et notamment la perspective « communication as constitutive

of organization » (CCO) développée par l'école de Montréal qui s'appuie sur le modèle dit texte-conversation.

Ce dernier suggère que l'organisation est maintenue ou transformée à travers la communication (Putnam & Nicotera, 2009) qui se compose principalement de deux éléments ; l'un évènementiel appelé « conversation » et l'autre plus statique dit « texte » (Taylor & Van Every, 2010). Autrement dit, la conversation correspond à l'échange discursif ayant lieu, tandis que le texte fait référence aux éléments mentionnés lors de la conversation. Les textes produits dans les organisations peuvent être de différentes natures selon un degré plus ou moins élevé d'objectivation (Detchessahar & Journé, 2007). On distingue alors les textes concrets, fortement objectivés qui font l'objet de représentations tangibles et les textes figuratifs faiblement objectivés qui restent abstraits (Kuhn, 2008, p.1234).

En partant de cette observation, plusieurs travaux récents ont concentré leurs efforts sur le développement d'une ontologie dite « relationnelle » qui s'appuie sur deux fondements. Premièrement, le principe de symétrie entre humains et non-humains : « les humains peuvent être considérés comme des co-participants au sein d'une équipe diversifiée d'acteurs qui contribuent à produire le réel » (T. Kuhn, Ashcraft, & Cooren, 2017, p. 37). Deuxièmement l'ontologie relationnelle affirme que le réel n'existe pas en soi, et que les relations qui constituent l'existence ne sont qu'une possibilité parmi d'autres « les relations sont des trajectoires de pratique arbitraires, la "réalisation" de certaines possibilités parmi d'innombrables autres » (Kuhn et al., 2017, p. 32). Cette ontologie se

rapproche ainsi fortement de l'ontologie d' « enchevêtrement » entre social et matériel, défendue par Orlikowski (voir chapitre 3, section 3.1.)<sup>116</sup>.

A titre d'exemple, François Cooren s'est appuyé sur ces développements ontologiques pour proposer le concept de « ventriloquie » qui se définit comme « le processus par lequel des interlocuteurs animent ou font parler des êtres (que je propose d'appeler figures, le nom que les ventriloques utilisent pour parler des mannequins qu'ils manipulent) » (Cooren, 2010, p.35). Les interlocuteurs peuvent invoquer ou mobiliser des « figures » aux degrés de matérialité variables. Certaines sont explicites comme des objets d'art (Cooren, 2015) ou des personnes (Cooren, 2010a), d'autres complètement implicites comme des principes ou des valeurs (Cooren, 2010b). Dans ce dernier cas, les interlocuteurs deviennent eux-mêmes animés par ces figures puisque c'est en leur nom qu'ils interagissent. Dans les applications empiriques de ces travaux, les auteurs cherchent à montrer comment les éléments se matérialisent, et gagnent en importance (*to matter*) dans le temps et l'espace à travers les interactions : « L[']a matérialité et l'immatérialité doivent donc être pensées, là aussi, relationnellement, autrement dit, en termes de degrés. Des choses, des êtres vont toujours *plus ou moins* se matérialiser devant nous (observateur et participants), que ce soit par le biais, entre autres, d'une discussion, d'une expérience ou d'un ressenti » (Cooren & Martine, 2016, p. 4).

La centralité de ces questions dans les débats scientifiques actuels s'illustrent par le nombre croissant de publications ces cinq dernières années associant les approches communicationnelles et sociomatérielles (Bencherki, 2016; Castor, 2016; Cooren, 2015; Cooren & Martine, 2016; Martine, Cooren, Béné, & Zacklad, 2015; Mills & Cooren, 2018;

---

<sup>116</sup> Nous rappelons ici que cette ontologie diffère de celle que nous avons adoptée dans ce travail, et représente de ce fait une perspective de recherche alternative.

Vásquez, Bencherki, Cooren, & Sergi, 2017). A titre d'exemple, Arnaud et Fauré (2016) ont souligné l'intérêt de combiner les approches CCO et les approches sociomatérielles afin d'étudier l'implication de la présence ou l'absence d'artefacts matériels dans les échanges au niveau des équipes opérationnelles.

Dans le cadre de notre recherche, nous pensons que ces perspectives théoriques récentes pourraient nous permettre d'étudier le processus d'élaboration du récit managérial, comme nous l'avons suggéré dans nos recommandations managériales (voir section 2.1.). Nous pourrions, à l'instar des travaux de Robichaud, Giroux et Taylor (2004) analyser la façon dont les textes ou figures, reprises à travers différentes conversations, conduisent à la construction d'un récit managérial permettant d'articuler les différentes logiques managériales présentes afin de guider l'action collective. Ce prisme théorique pourrait également apporter des éclairages intéressants sur la façon dont les différentes logiques managériales de responsabilisation et de standardisation sont matérialisées par différentes figures au cours des conversations. Et comment, par leur matérialité, elles gagnent en légitimité au sein de l'organisation du travail de la ligne de production.





## Conclusion générale

---

Face à l'essor de l'intensité concurrentielle, les organisations post-bureaucratiques cherchent à combiner plusieurs logiques managériales afin de répondre aux multiples exigences de performance. Si ces combinaisons peuvent sembler cohérentes au niveau stratégique, elles conduisent à une certaine complexité au niveau opérationnel que les équipes de terrain doivent alors gérer pour mener à bien l'action collective.

Partant de ce constat, notre travail de recherche a eu pour objectif d'analyser les interactions entre ces logiques afin de mieux comprendre la relation récursive entre complexité institutionnelle et réactions des acteurs. Autrement dit, notre travail a consisté à analyser comment ces acteurs de terrain font face aux multiples logiques managériales qu'ils rencontrent à travers les outils de gestion qui équipent leur activité de travail, et comment ces stratégies impactent en retour la nature des relations entre les logiques managériales.

Notre analyse qualitative s'est appuyée sur une étude de cas au sein d'une chaîne de production chez Airbus qui a connu une forte augmentation de son rythme de production depuis 2015. Pour répondre à ces nouvelles exigences de performance, l'équipe managériale a souhaité développer deux grandes logiques managériales. D'une part, ils ont dû appliquer le modèle de gestion de l'entreprise, principalement basé sur le Lean Management. D'autre part, en raison de l'augmentation rapide et simultanée du nombre de travailleurs et du rythme de production, les managers ont dû reconsidérer leur modèle organisationnel en favorisant la responsabilisation des équipes opérationnelles. L'émergence de ces deux logiques managériales a conduit à la coexistence de deux visions alternatives quant aux moyens à mettre en œuvre pour atteindre la performance exigée.

En s'appuyant sur un riche matériau empirique composé de 240 heures d'observations non participante et 56 entretiens semi-structurés, nous avons pu retracer l'évolution de la ligne depuis sa montée en cadence de 2015, et analyser plus précisément quatre épreuves institutionnelles où se confrontent les deux logiques managériales.

Nos analyses ont conduit à établir la thèse centrale de notre travail : en pensant prescrire davantage le travail par l'application de plusieurs logiques managériales, les équipes managériales donnent paradoxalement plus de latitude aux équipes opérationnelles qui doivent alors arbitrer entre ces prescriptions multiples, pour mener à bien l'action collective et assurer ainsi l'efficacité organisationnelle.

Les conditions de ces ajustements ont été éclairées par nos diverses contributions théoriques. Premièrement, nous avons pu identifier une typologie des ajustements sociomatériels de la complexité institutionnelle en fonction des espaces de régulation permis par les outils de gestion. Nous avons également contribué à enrichir la compréhension des différentes façons dont ces derniers peuvent incarner des logiques institutionnelles selon les niveaux de l'organisation. Enfin, notre troisième apport théorique concerne les conditions de compatibilité entre les logiques institutionnelles et l'identification de variantes perméables et non-perméables pour chacune d'entre elles.

D'un point de vue managérial, notre recherche a permis de mettre en lumière trois recommandations majeures. Tout d'abord, nos travaux soulignent la nécessité de composer un récit managérial permettant d'articuler au niveau stratégique les multiples logiques existantes. Ensuite, nous encourageons les réflexions sur l'équipement des espaces de régulation au niveau opérationnel. Enfin, nos observations nous conduisent à confirmer l'importance de l'encadrement de proximité, au plus près du travail réel des équipes opérationnelles.

# Bibliographie

---

## Articles académiques

- Abdallah, C., & Langley, A. (2014). The Double Edge of Ambiguity in Strategic Planning. *Journal of Management Studies*, 51(2), 235–264.
- Abrahamson, E. (1991). Managerial fads and fashions: the diffusion and refection of innovations. *Academy of Management Review*, 16(3), 586–612.
- Abrahamson, E., & Eisenman, M. (2008). Employee-management techniques: transient fads or trending fashions? *Administrative Science Quarterly*, 53(4), 719–744.
- Adler, P. S. (2001). Market, hierarchy, and trust: the knowledge economy and the future of capitalism. *Organization Science*, 12(2), 215–234.
- Alcadipani, R., Hassard, J., & Islam, G. (2018). “I shot the sheriff”: irony, sarcasm and the changing nature of workplace resistance. *Journal of Management Studies*, 55(8), 1452–1487.
- Alford, R. R., & Friedland, R. (1985). *Powers of theory: capitalism, the state, and democracy*. Cambridge University Press.
- Aliseda, A. (2006). What is abduction? Overview and proposal for investigation. *Abductive Reasoning*, 330(section 6), 27–50.
- Allard-Poesi, F., & Maréchal, G. (2014). Construction de l’objet de la recherche. In *Méthodes de Recherche en Management* (pp. 48–76).
- Alvesson, M., Bridgman, T., & Willmott, H. (2009). *The Oxford handbook of critical management studies*. Oxford Handbooks.
- Alvesson, M., & Karreman, D. (2000). Taking the linguistic turn in organisational research - Challenges, responses, consequences. *Journal of Applied Behavioural Science*, 36(2), 136–158.
- Anadón, M., & Guillemette, F. (2007). La recherche qualitative est-elle nécessairement inductive ? *Recherches Qualitatives, Hors Série*(5), 26–37.
- Andriopoulos, C., & Lewis, M. (2008). Exploitation-exploration tensions and organizational ambidexterity: managing paradoxes of innovation. *Organization Science*, 20(4), 696–717.
- Ansari, S., Fiss, P., & Zajac, E. J. (2010). Made to fit: how practices vary as they diffuse. *The Academy of Management Review*, 35(1), 67–92.
- Ansari, S., Reinecke, J., & Spaan, A. (2014). How are practices made to vary? Managing practice adaptation in a multinational corporation. *Organization Studies*, 35(9), 1313–1341.
- Appay, B. (2005). Autonomie contrôlée. In *La dictature du succès. Le paradoxe de l’autonomie contrôlée et de la précarisation* (pp. 69–87). Paris: L’Harmattan.

- Appay, B. (2006). La dictature du succès, le paradoxe de l'autonomie contrôlée et de la précarisation. -, 94.
- Arnaud, N., & Fauré, B. (2016). A communicative approach to sociomateriality: the agentic role of technology at the operational level. *Communication Research and Practice*, 2(3), 290–310.
- Arnaud, N., Legrand, C., & Guiheneuf, A.-L. IMATECHNOLOGIES - Libération d'entreprise: quand la confiance libère le contrôle (2014).
- Arnaud, N., Mills, C. E., & Legrand, C. (2016). Liberation through narrativity: a case of organization reconstruction through strategic storytelling. *Management International*, 20(2), 107–118.
- Arnoud, J., Krohmer, C., & Falzon, P. (2018). Dilemmes et paradoxes, quels effets sur le travail, quelles actions de prévention ? *Revue Française de Gestion*, 44(274), 165–177.
- Ashforth, B. E., & Reingen, P. H. (2014). Functions of dysfunction: managing the dynamics of an organizational duality in a natural food cooperative. *Administrative Science Quarterly*, 59(3), 474–516.
- Avenier, M.-J., & Thomas, C. (2012). A quoi sert l'épistémologie dans la recherche en sciences de gestion? Un débat revisité. *Le Libellio d'AEGLIS*, 8(4), 13–27.
- Babeau, O., & Chanlat, J.-F. (2008). La transgression, une dimension oubliée de l'organisation. *Revue Française de Gestion*, 34(183), 201–219.
- Bacqué, M.-H., & Biewener, C. (2013). L'empowerment: un nouveau vocabulaire pour parler de participation. *Idées Économiques et Sociales*, 3(173), 25–32.
- Balogun, J., Jacobs, C., Jarzabkowski, P., Mantere, S., & Vaara, E. (2014). Placing strategy discourse in context: sociomateriality, sensemaking, and power. *Journal of Management Studies*, 51(2), 175–201.
- Balogun, J., & Johnson, G. (2004). Organizational restructuring and middle manager sensemaking. *Academy of Management Journal*, 47(4), 523–549.
- Barbat, G. (2013). *L'appropriation de l'enjeu environnemental par les salariés: une recherche-action dans le secteur de la grande distribution*.
- Bardon, T., Arnaud, N., & Letierce, C. (2019). *Les innovations managériales: donner du sens à la transformation*. Paris: Dunod.
- Bardon, T., & Josserand, E. (2018). Management innovations from a foucauldian perspective: time to take action. *Management*, 21(4), 1244–1263.
- Barker, J. R. (1993). Tightening the iron cage: concertive control in self-managing teams. *Administrative Science Quarterly*, 38(3), 408–437.
- Barley, S. R., & Tolbert, P. S. (1997). Institutionalization and structuration: studying the links between action and institution. *Organization Studies*, 18(1), 93–117.
- Battilana, J. (2006). Agency and institutions: the enabling role of individuals' social position. *Organization*, 13(5), 653–676.
- Battilana, J. (2018). Cracking the organizational challenge of pursuing joint social and financial goals: social enterprise as a laboratory to understand hybrid organizing.

- M@n@gement*, 21(4), 1278–1305.
- Battilana, J., & D'Aunno, T. (2008). Institutional work and the paradox of embedded agency. In *Institutional work: Actors and agency in institutional studies of organizations* (pp. 31–58).
- Battilana, J., & Dorado, S. (2010). Building sustainable hybrid organizations: the case of commercial microfinance organizations. *Academy of Management Journal*, 53(6), 1419–1440.
- Battilana, J., Leca, B., & Boxenbaum, E. (2009). How actors change institutions: towards a theory of institutional entrepreneurship. *Academy of Management Annals*, 3(1), 65–107.
- Battilana, J., & Lee, M. (2014). Advancing research on hybrid organizing - insights from the study of social enterprises. *Academy of Management Annals*, 8(1), 397–441.
- Belleghem, L. Van, & Conti, E. F. (2015). Une ingénierie de la discussion ? Chiche ! In *50ème congrès international de la Société d'Ergonomie de Langue Française* (pp. 1–10).
- Ben Slimane, K., & Leca, B. (2010). Le travail institutionnel : origines théoriques, défis et perspectives. *Management & Avenir*, 37(7), 53.
- Bencherki, N. (2016). How things make things do things with words, or how to pay attention to what things have to say. *Communication Research and Practice*, 2(3), 272–289.
- Bernard, O. (2019). L'appropriation du système de contrôle de gestion par le propriétaire-dirigeant de petite entreprise: trois étapes en lien avec le concepteur. *Revue Internationale PME*, 32(1), 101–125.
- Bévort, F., & Suddaby, R. (2016). Scripting professional identities: how individuals make sense of contradictory institutional logics. *Journal of Professions and Organization*, 3(1), 17–38.
- Binder, A. (2007). For love and money: organizations' creative responses to multiple environmental logics. *Theory and Society*, 36(6), 547–571.
- Birkinshaw, J. m., Hamel, G., & Mol, M. J. (2008). Management innovation. *Academy of Management Review*, 33(4), 825–845.
- Blanc, A., & Huault, I. (2014). Against the digital revolution? Institutional maintenance and artefacts within the French recorded music industry. *Technological Forecasting and Social Change*, 83(1), 10–23.
- Block, E. S., & Kraatz, M. (2008). Organizational implications of institutional pluralism. In *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism* (p. 840).
- Boje, D. M., & Rosile, G. a. (2001). Where's the power in empowerment? Answers from Follett and Clegg. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 37, 90–117.
- Bolin, M., & Härenstam, A. (2008). An empirical study of bureaucratic and post-bureaucratic characteristics in 90 workplaces. *Economic and Industrial Democracy*, 29(4), 541–564.
- Bollecker, G., & Nobre, T. (2016). Les stratégies de gestion des paradoxes par les managers

- de proximité : une étude de cas. *Recherches En Sciences de Gestion-Management*, 2(116), 43–62.
- Boltanski, L., & Chiapello, E. (1999). *Le nouvel esprit du capitalisme*. Paris: Gallimard.
- Boltanski, L., & Thévenot, L. (1987). *Les économies de la grandeur*. Paris: Presses universitaires de France.
- Boltanski, L., & Thévenot, L. (1991). *De la justification. Les économies de la grandeur*. Paris: Gallimard.
- Bonneveux, E., Calmé, I., & Soparnot, R. (2016). Le processus d'appropriation d'une démarche RSE par des dirigeants de PME. *Revue Internationale P.M.E.*, 29(3–4), 241–268.
- Bouillon, J.-L., Bourdin, S., & Loneux, C. (2007). De la communication organisationnelle aux « approches communicationnelles » des organisations : glissement paradigmatique et migrations conceptuelles. *Communication & Organisation*, (31), 7–25.
- Boxenbaum, E. (2014). Toward a situated stance in organizational institutionalism: Contributions from French Pragmatist Sociology theory. *Journal of Management Inquiry*, 23(3), 319–323.
- Boxenbaum, E., Huault, I., & Leca, B. (2016). Le tournant “matériel” dans la théorie neoinstitutionnaliste. In *Théories des Organisations. Nouveaux tournants* (pp. 227–238). Paris: Economica.
- Boxenbaum, E., & Jonsson, S. (2017). Isomorphism, Diffusion and Decoupling. In *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism* (pp. 78–98).
- Brandl, J., Daudigeos, T., Edwards, T., & Pernkopf-Konhäusner, K. (2014). Why French pragmatism matters to organizational institutionalism. *Journal of Management Inquiry*, 23(3), 314–318.
- Bréchet, J.-P. (2008). Le regard de la théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud. *Revue Française de Gestion*, 4(184), 13–34.
- Bruno, R., & Jordan, L. (2002). Lean production and the discourse of dissent: radicalizing the shopfloor at Mitsubishi Motors? *WorkingUSA*, 6(1), 108–134.
- Bullinger, B. (2014). Family affairs: drawing on family logic and familiar regime of engagement to contrast “close-up” views of individuals in conventionalist and institutionalist reasoning. *Journal of Management Inquiry*, 23(3), 328–332.
- Bunderson, J. S., & Boumgarden, P. (2010). Structure and learning in self-managed teams: why “bureaucratic” teams can be better learners. *Organization Science*, 21(3), 609–624.
- Burns, T. E., & Stalker, G. M. (1961). *The management of innovation*. London: Tavistock Publications.
- Cameron, K. S. (1986). Effectiveness as paradox: consensus and conflict in conceptions of organizational effectiveness. *Management Science*, 32(5), 539–553.
- Canet, E. (2012). *L'innovation managériale de l'invention à la diffusion*.
- Canet, É., & Tran, S. (2017). Quel est le rôle du substrat technique dans l'appropriation

- d'une innovation managériale? Une analyse longitudinale d'une méthode innovante. *Management International/International Management/Gestión Internacional*, 21(4), 28–47.
- Cardinale, I. (2018). Microfoundations of institutions and the theory of action. *Academy of Management Review*, 1–8.
- Carter, B., Danford, A., Howcroft, D., Richardson, H., Smith, A., & Taylor, P. (2013). Taxing times: Lean working and the creation of (in)efficiencies in HM revenue and customs. *Public Administration*, 91(1), 83–97.
- Castells, M. (2010). *The rise of the network society*. John Wiley & Sons.
- Castor, T. (2016). The materiality of discourse: relational positioning in a fresh water controversy. *Communication Research and Practice*, 2(3), 334–350.
- Chadeau, E. (1987). *De Blériot à Dassault : L'Industrie aéronautique en France, 1900-1950*. Paris: Fayard.
- Charmillot, M., & Dayer, C. (2007). Démarche compréhensive et méthodes qualitatives: clarifications épistémologiques. *Recherches Qualitatives, Hors Série*(3), 126–139.
- Cherns, A. (1976). The principles of sociotechnical design. *Human Relations*, 29(8), 783–792.
- Chiapello, E., & Gilbert, P. (2013). *Sociologie des outils de gestion*. Paris.
- Child, J., & McGrath, R. G. (2001). Organizations unfettered: organizational form in an information-intensive economy. *Academy of Management Journal*, 44(6), 1135–1148.
- Cirjaliu, B., & Draghici, A. (2016). Ergonomic Issues in Lean Manufacturing. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 221, 105–110.
- Clegg, S., & Courpasson, D. (2004). Political hybrids: toquevillean views on project organizations. *Journal of Management Studies*, 41(4), 525–547.
- Clegg, S. R., Harris, M., & Höpfl, H. (2011). *Managing modernity: beyond bureaucracy?* Oxford: Oxford University Press.
- Clemente, M., Durand, R., & Roulet, T. (2017). The recursive nature of institutional change: an annales school perspective. *Journal of Management Inquiry*, 26(1), 17–31.
- Clot, Y. (2014). *Travail et pouvoir d'agir*. Presses universitaires de France.
- Clot, Y. (2015). *Le travail à cœur: pour en finir avec les risques psychosociaux*. Paris: La découverte.
- Clot, Y., & Simonet, P. (2015). Pouvoirs d'agir et marges de manœuvre. *Le Travail Humain*, 78(1), 31.
- Cloutier, C., & Langley, A. (2013). The logic of institutional Logics: insights from French pragmatist sociology. *Journal of Management Inquiry*, 22(4), 360–380.
- Cobb, J. A., Wry, T., & Zhao, E. Y. (2016). Funding financial inclusion: institutional logics and the contextual contingency of funding for microfinance organizations. *Academy of Management Journal*, 59(6), 2103–2131.

- Collard, D., & Drouard, A. (2015). Mettre le développement du « pouvoir d'agir » au centre de l'intervention : une autre voie de prévention des risques psychosociaux ? *Annales Des Mines - Gérer et Comprendre*, 1(119), 53–61.
- Combessie, J.-C. (2010). *La méthode en sociologie*. Paris: La découverte.
- Conger, J., & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13(3), 471–482.
- Conjard, P., & Journoud, S. (2013). Ouvrir des espaces de discussion pour manager le travail. *Management & Avenir*, 5(63), 81–97.
- Cooren, F. (2010a). Comment les textes écrivent l'organisation. Figures, ventriloquie et incarnation. *Etudes de Communication*, 34(1), 23–40.
- Cooren, F. (2010b). Ventriloquie, performativité et communication. *Rezeaux*, 163(5), 34–54.
- Cooren, F. (2015). *In medias res: communication, existence, and materiality*. *Communication Research and Practice*, 1(4), 307–321.
- Cooren, F., & Martine, T. (2016). Matérialité, communication et organisation : la vidéo-filature d'une idée. *Revue Française Des Sciences de l'information et de La Communication*, 9, 1–12.
- Courpasson, D. (2000a). *L'action contrainte: organisations libérales et domination*. Paris: Presses universitaires de France.
- Courpasson, D. (2000b). Managerial strategies of domination. Power in soft bureaucraties. *Organization Studies*, 21(1), 141–161.
- Courpasson, D., & Clegg, S. R. (2006). Dissolving the iron cages? Tocqueville, Michels, bureaucracy and the perpetuation of elite power. *Organization*, 13(3), 319–343.
- Coutarel, F., Caroly, S., Vézina, N., & Daniellou, F. (2015). Marge de manœuvre situationnelle et pouvoir d'agir : des concepts à l'intervention ergonomique. *Le Travail Humain*, 78(1), 9.
- Czarniawska-Joerges, B., & Sevón, G. (2005). *Global ideas: how ideas, objects and practices travel in a global economy*, 13. Copenhagen Business School Press.
- Czarniawska, B., & Sevón, G. (1996). *Translating organizational change*, 56. Walter de Gruyter.
- Dalpiatz, E., Rindova, V., & Ravasi, D. (2016). Combining logics to transform organizational agency. *Administrative Science Quarterly*, 61(3), 347–392.
- Damanpour, F., & Aravind, D. (2012). Managerial innovation: conceptions, processes, and antecedents. *Management and Organization Review*, 8(2), 423–454.
- Dambrin, C., Lambert, C., & Sponem, S. (2007). Control and change. Analysing the process of institutionalisation. *Management Accounting Research*, 18(2), 172–208.
- Dansou, K., & Langley, A. (2012). Institutional work and the notion of test. *Management (France)*, 15(5), 502–527.
- Daudigeos, T. (2019). Approches néo-institutionnelles macro et meso : quelle pertinence



- pour la pensée stratégique ? In *Les grands courants en management stratégique* (pp. 97–130).
- Daudigeos, T., & Valiorgue, B. (2010). "Convention Theory": is there a French school of organizational institutionalism. *Working Paper Serie RMT*, 10(04), 1–32.
- Daudigeos, T., & Valiorgue, B. (2018). On objects and material devices in the organisational responses to institutional pluralism: insights from economies of worth. *Management International*, 22(3), 121–128.
- David, A. (1999). Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion. *Conférence de l'AIMS*, 1–23.
- Davis, L. E., & Chernes, A. (1975). *The quality of working life*. Free Pr.
- De Gaulejac, V. (2010). La NGP: nouvelle gestion paradoxante. *Nouvelles Pratiques Sociales*, 22(2), 83.
- De Gaulejac, V. (2011). *Travail, les raisons de la colère*. Paris: Le Seuil.
- De Gaulejac, V. (2017). Vivre dans une société paradoxante. *Nouvelle Revue de Psychosociologie*, 24(2), 27–40.
- De Terssac, G., & Reynaud, J. D. (1992). L'organisation du travail et les régulations sociales. In *Les nouvelles rationalisations de la production* (pp. 169–185). Toulouse: Cépaudes Editions.
- De Vaujany, F.-X. (2005). *De la conception à l'usage: vers un management de l'appropriation des outils de gestion*. EMS Editions.
- De Vaujany, F.-X. (2011). Du retour de la matérialité dans l'étude des organisations. *Le Libellio d'Aegis*, 7(4), 19–25.
- De Vaujany, F.-X., & Vaast, E. (2013). If these walls could talk: the mutual construction of organizational space and legitimacy. *Organization Science*, 25(3), 713–731.
- De Vaujany, F., Adrot, A., Boxenbaum, E., & Leca, B. (2018). Introduction: how can materiality inform institutional analysis. In *Materiality in Institutions: spaces, embodiment and technology in management and organization*, (pp. 1–29).
- Dechamp, G., Goy, H., Grimand, A., & De vaujany, F.-X. (2006). Management stratégique et dynamiques d'appropriation des outils de gestion : proposition d'une grille de lecture. *Management & Avenir*, 9(3), 181.
- Delacour, H., & Leca, B. (2014). The decline and fall of the Paris salon : a study of the deinstitutionalization process of a field configuring event in the cultural activities. *M@n@gement*, 14(1), 436.
- Delorme, F. (2015). *Technologie et régulations dans les organisations: le cas de l'ordre de bourse dans les salles de marché*.
- Demetrescoux, R. (2015). *La boîte à outils du Lean*. Paris: Dunod.
- Denis, J.-L., Langley, A., & Rouleau, L. (2007). Strategizing in pluralistic contexts: rethinking theoretical frames. *Human Relations*, 60(1), 179–215.
- Detchessahar, M. (1997). Eléments pour une théorie de l'espace de discussion en situation

- de gestion: réflexion à partir du cas des entreprises de transport routier de marchandises (1980-1995). Rennes 1.
- Detchessahar, M. (2001). Quand discuter, c'est produire... *Revue Française de Gestion*, 132, 32-43.
- Detchessahar, M. (2011). Santé au travail. Quand le management n'est pas le problème, mais la solution. *Revue Française de Gestion*, 5(214), 89-105.
- Detchessahar, M. (2013). Faire face aux risques psycho-sociaux: quelques éléments d'un management par la discussion. *Négociations*, 1(19), 57-80.
- Detchessahar, M., Devigne, M., & Stimec, A. (2010). Les modes de régulation du travail et leurs effets sur la santé des salariés : deux établissements d'accueil des personnes âgées en quête de. *Finance Contrôle Stratégie*, 13(4), 39-74.
- Detchessahar, M., Gentil, S., Grevin, A., & Stimec, A. (2015). Quels modes d'intervention pour soutenir la discussion sur le travail dans les organisations ? *@Grh*, 16(3), 63-89.
- Detchessahar, M., & Grevin, A. (2009). Un organisme de santé... malade de « gestionniste ». *Annales Des Mines - Gérer et Comprendre*, 98(4), 27-37.
- Detchessahar, M., & Honoré, L. (2002). Fonctionnement et performance des équipes autonomes : le cas d'un atelier de soudure. *Finance Contrôle Stratégie*, 5(1), 43-75.
- Detchessahar, M., & Journé, B. (2007). Une approche narrative des outils de gestion. *Revue Française de Gestion*, 33(174), 77-92.
- Detchessahar, M., & Minguet, G. (2012). Santé au travail : l'enjeu du management. In *Risques du travail, la santé négociée* (p. 328). Paris: La Découverte.
- Diaz-Bone, R. (2014). Methodological Positionings and Perspectives. *Journal of Management Inquiry*, 23(3), 324-327.
- DiMaggio, P. (1988). Interest and agency in institutional theory. *Institutional Patterns and Organizations Culture and Environment*, 3-21.
- DiMaggio, P., & Powell, W. (1983). The iron cage revisited: collective rationality and institutional isomorphism in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160.
- Dorado, S. (2005). Institutional entrepreneurship, partaking, and convening. *Organization Studies*, 26(3), 385-414.
- Duberley, J., Johnson, P., & Cassell, C. (2012). Philosophies underpinning qualitative research. In *Qualitative organizational research: Core methods and current challenges* (pp. 15-34). London: Sage Publications.
- Dumez, H. (2016). *Méthodologie de la recherche qualitative*. Paris: Vuibert.
- Dunn, M. B., & Jones, C. (2010). Institutional logics and institutional pluralism. *Administrative Science Quarterly*, 55(1), 114-149.
- Dupuy, F. (2011). *Lost in management: La vie quotidienne des entreprises au XXIe siècle*. Paris: Editions du Seuil.
- Emery, F. E., & Trist, E. L. (1965). The causal texture of organizational environments.

*Human Relations*, 18(1), 21–32.

- Farrell, C., & Morris, J. (2013). Managing the neo-bureaucratic organisation: lessons from the UK's prosaic sector. *International Journal of Human Resource Management*, 24(7), 1376–1392.
- Faulkner, P., & Runde, J. (2012). On sociomateriality. In *Materiality and organizing: Social interaction in a technological world* (pp. 49–66). Oxford: Oxford University Press.
- Fiol, C. M., Pratt, M., & O'Connor, E. J. (2009). Managing intractable identity conflicts. *Academy of Management Review*, 34(1), 32–55.
- Fiss, P. C., Kennedy, M. T., & Davis, G. F. (2012). How golden parachutes unfolded: diffusion and variation of a controversial practice. *Organization Science*, 23(4), 1077–1099.
- Ford, H., & Crowther, S. (1922). *My life and work*. New-York: Garden City Publishing Company, Inc.
- Friedland, R. (2013). God, love, and other good reasons for practice: thinking through institutional logics. In *Institutional Logics in Action* (pp. 25–50). Emerald Group Publishing Limited.
- Friedland, R., & Alford, R. R. (1991). Bringing society back in: symbols, practices and institutional contradictions.
- Garud, R., Jain, S., & Kumaraswamy, A. (2002). Institutional entrepreneurship in the sponsorship of common technological standards : the case of Sun Microsystems and Java. *Academy of Management Journal*, 45(1), 196–214.
- Gavard-Perret, M.-L., Gotteland, D., Haon, C., & Jolibert, A. (2018). *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion*. Montreuil: Pearson.
- Geertz, C. (1998). La description dense - Vers une théorie interprétative de la culture. *Enquête*, (6), 1–14.
- Gehman, J., Lounsbury, M., & Greenwood, R. (2016). How institutions matter: from the micro foundations of institutional impacts to the macro consequences of institutional arrangements. *Research in the Sociology of Organizations*, 48A, 1–34.
- Getz, I. (2016). *L'entreprise libérée. Les textes qui l'ont inspirée. Les pionniers qui l'ont bâtie*. Paris: Flammarion.
- Getz, I., & Carney, B. M. (2012). *Liberté & Cie*. Paris: Fayard.
- Gibson, C. B., & Birkinshaw, J. (2004). The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of Management Journal*, 47(2), 209–226.
- Gibson, J. W., & Tesone, D. V. (2001). Management fads: emergence, evolution, and implications for managers. *Academy of Management Executive*, 15(4), 122–133.
- Giddens, A. (1979). *Central problems in social theory: Action, structure, and contradiction in social analysis*, 241. Univ of California Press.
- Giddens, A. (1984). *The constitution of society*. Berkeley. CA: University of California Press.
- Gillespie, R. (1993). *Manufacturing knowledge: a history of the Hawthorne experiments*.

Cambridge: Cambridge University Press.

- Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2013). Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research. *Organizational Research Methods*, 16(1), 15–31.
- Giordano, Y. (2003). Les paradoxes : une perspective communicationnelle. In *Le paradoxe: Penser et gérer autrement les organisations* (pp. 115–128). Paris: Ellipses.
- Girin, J. (1989). L'opportunisme méthodique dans les recherches sur la gestion des organisations. *Communication à La Journée d'étude La Recherche Action En Action et En Question, AFCET, Collège de Systémique, Ecole Centrale de Paris*.
- Girin, J. (1995). Les agencements organisationnels. In *Des savoirs en action* (pp. 233–279). L'Harmattan Paris.
- Girin, J., Chanlat, J.-F., Dumez, H., & Breton, M. (2016). *Langage, organisations, situations et agencements*.
- Gombault, A. (2005). La méthode des cas. In *Management des ressources humaines. Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales* (pp. 31–64).
- Gomez, P.-Y. (2013). *Le travail invisible. Enquête sur une disparition*. Paris: François Bourin Editeur.
- Gomez, P.-Y. (2019). *Le travail invisible: Enquête sur une disparition*. Paris: Desclée De Brouwer.
- Granovetter, M. (1985). Economic action and social structure: the problem of embeddedness. *The American Journal of Sociology*, 91(3), 481–510.
- Green, S. E., Babb, M., & Alpaslan, C. M. (2008). Institutional field dynamics and the competition between institutional logics. *Management Communication Quarterly*, 22(1), 40–73.
- Greenwood, R., Raynard, M., Kodeih, F., Micelotta, E. R., & Lounsbury, M. (2011). Institutional complexity and organizational responses. *Academy of Management Annals*, 5(1), 317–371.
- Grey, C., & Garsten, C. (2001). Trust, control and post-bureaucracy. *Organization Studies*, 22(2), 229–250.
- Grimand, A. (2006). Quand le knowledge management redécouvre l'acteur : la dynamique d'appropriation des connaissances en organisation. *Management & Avenir*, 3(9), 141–157.
- Grimand, A. (2012). L'appropriation des outils de gestion et ses effets sur les dynamiques organisationnelles : le cas du déploiement d'un référentiel des emplois et des compétences. *Management & Avenir*, 54(4), 237.
- Grimand, A. (2016). La prolifération des outils de gestion: quel espace pour les acteurs entre contrainte et habilitation? *Recherches En Sciences de Gestion*, (1), 173–196.
- Grimand, A., Oiry, E., & Ragainé, A. (2018). Les paradoxes organisationnels et le déploiement des outils de gestion: leçons issues de deux études de cas. *Finance Contrôle Stratégie*, (21–3).
- Grimand, A., Vandangeon-Demurez, I., & Schaefer, P. (2014). Manager les paradoxes de la

- RSE. Le déploiement de la norme ISO 26000 dans une ETI. *Revue Française de Gestion*, 40(240), 133–148.
- Grint, K., & Woolgar, S. (1997). The machine at work: technology. *Work and Organization*. Cambridge: Polity Press.
- Groleau, C. (2003). L'observation. In *Conduire un projet de recherche. Une perspective qualitative*. (pp. 211–244). Collombelles: EMS Editions.
- Guedri, Z., Hussler, C., & Loubaresse, E. (2014). Contradictions, paradoxes et tensions en contexte(s). *Revue Française de Gestion*, 240(3), 13–28.
- Hales, C. (2002). "Bureaucracy-lite" and continuities in managerial work. *British Journal of Management*, 13, 51–66.
- Hallett, T., & Ventresca, M. J. (2006). Inhabited institutions: social interactions and organizational forms in Gouldner's Patterns of Industrial Bureaucracy. *Theory and Society*, 35(2), 213–236.
- Hamel, G. (2008). *La fin du management: inventer les règles de demain*. Paris: Vuibert.
- Hamel, G. (2011). First, let's fire all the managers. *Harvard Business Review*, 89(12), 48–60.
- Hamel, G., & Breen, B. (2007). *The future of Management*. Boston: Harvard Business School Press.
- Hempel, C. E., Lawrence, T. B., & Tracey, P. (2017). Institutional work: taking stock and making it matter. In *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism* (pp. 558–590).
- Harmon, D., Haack, P., & Roulet, T. J. (2019). Microfoundations of institutions: A matter of structure vs. agency or level of analysis? *Academy of Management Review*, 44(2), 464–467.
- Harrison, S., & Smith, C. (2003). Neo-bureaucracy and public management: the case of medicine in the National Health Service. *Competition and Change*, 7(4), 243–254.
- Hatchuel, A., & Weil, B. (1992). *L'expert et le système*. Paris: Economica.
- Heckscher, C., & Donnellon, A. (1994a). Defining the post-bureaucratic type. Method of analysis concepts : ideal types and developmental stages. In *The Post-Bureaucratic Organization: new perspectives on organizational change* (pp. 14–62). Newbury Park: CA: Sage.
- Heckscher, C., & Donnellon, A. (1994b). *The post-bureaucratic organization: New perspectives on organizational change*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Hlady Rispal, M. (2002). *La méthode des cas - Application à la recherche en gestion*. Bruxelles: De Boeck.
- Hodgson, D. E. (2004). Project work: the legacy of bureaucratic control in the post-bureaucratic organization. *Organization*, 11(1), 81–100.
- Hoffman, A. J. (1999). Institutional evolution and change: Environmentalism and the US chemical industry. *Academy of Management Journal*, 42(4), 351–371.

- Holm, P. (1995). The dynamics of institutionalization: transformation processes in Norwegian fisheries. *Administrative Science Quarterly*, 40(3), 398–422.
- Holmemo, M. D. Q., & Ingvaldsen, J. A. (2016). Bypassing the dinosaurs? How middle managers become the missing link in lean implementation. *Total Quality Management and Business Excellence*, 27(11–12), 1332–1345.
- Holtz, T. (2017). Mutations du leadership dans une entreprise en voie de libération. *Revue Internationale de Psychosociologie et de Gestion Des Comportements Organisationnels*, XXIII(56), 125–140.
- Holweg, M. (2007). The genealogy of Lean production. *Journal of Operations Management*, 25(2), 420–437.
- Huberman, A. M., & Miles, M. B. (1991). *Analyse des données qualitatives: recueil de nouvelles méthodes*. Éditions du Renouveau pédagogique; De Boeck,.
- Huczynski, A. (1993). Explaining the succession of management fads. *The International Journal of Human Resource Management*, 4(2), 443–464.
- Hultin, L., & Mähring, M. (2014). Visualizing institutional logics in sociomaterial practices. *Information and Organization*, 24(3), 129–155.
- Hut, J., & Molleman, E. (1998). Empowerment and team development. *Team Performance Management: An International Journal*, 4(2), 53–66.
- Jarzabkowski, P., Lê, J. K., & Van de Ven, A. H. (2013). Responding to competing strategic demands: how organizing, belonging, and performing paradoxes coevolve. *Strategic Organization*, 11(3), 245–280.
- Jarzabkowski, P., Matthiesen, J., & Van de Ven, A. H. (2009). Doing which work? A practice approach to institutional pluralism. In *Institutional work: Actors and agency in institutional studies of organizations* (pp. 284–316).
- Jarzabkowski, P., & Pinch, T. (2013). Sociomateriality is “the New Black”: accomplishing repurposing, reinscripting and repairing in context. *Management*, 16(5), 579–592.
- Jaumier, S., Daudigeos, T., & Joannides de Lautour, V. (2017). Co-operatives, compromises, and critiques: What do French co-operators tell us about individual responses to pluralism? In *Justification, Evaluation and Critique in the Study of Organizations: Contributions from French Pragmatist Sociology* (pp. 73–106). Emerald Publishing Limited.
- Jay, J. (2013). Navigating paradox as a mechanism of change and innovation in hybrid organizations. *Academy of Management Journal*, 56(1), 137–159.
- Johnson, P., Wood, G., Brewster, C., & Brookes, M. (2009). The rise of post-bureaucracy: theorists’ fancy or organizational praxis? *International Sociology*, 24(1), 37–61.
- Jones, C., Boxenbaum, E., & Anthony, C. (2013). The immateriality of material practices in institutional logics. In *Institutional logics in action, Part A* (pp. 51–75). Emerald Group Publishing Limited.
- Jones, R., Latham, J., & Betta, M. (2013). Creating the illusion of employee empowerment: Lean production in the international automobile industry. *International Journal of Human Resource Management*, 24(8), 1629–1645.

- Josserand, E., Teo, S., & Clegg, S. (2006). From bureaucratic to post-bureaucratic: the difficulties of transition. *Journal of Organizational Change Management*, 19(1), 54–64.
- Journé, B. (2005). Étudier le management de l'imprévu: Méthode dynamique d'observation in situ. *Finance Contrôle Stratégie*, 8(4), 63–91.
- Junghans, P. (2011). Le bain d'information, proposition d'un modèle d'appropriation d'information par les dirigeants de grandes entreprises. *Business*, 1–399.
- Kalleberg, A. L. (2001). Organizing flexibility: The flexible firm in a new century. *British Journal of Industrial Relations*, 39(4), 479–504.
- Kallinikos, J., Leonardi, P. M., & Nardi, B. A. (2012). The challenge of materiality: origins, scope, and prospects. In *Materiality and Organizing: Social Interaction in a Technological World* (pp. 3–22).
- Kanter, R. M. (1977). Men and Women of the Corporation. *Management Review*, 76(3), 14.
- Kechidi, M., & Talbot, D. (2013). Les mutations de l'industrie aéronautique civile française: concentration, externalisation et firme-pivot. *Entreprises et Histoire*, 4(73), 75–88.
- Kennedy, M., & Fiss, P. (2009). Institutionalization, framing, and diffusion: the logic of TQM adoption and implementation decisions among U.S. hospitals. *Academy of Management Journal*, 52(5), 897–918.
- Kent, D., & Dacin, M. T. (2013). Bankers at the gate: microfinance and the high cost of borrowed logics. *Journal of Business Venturing*, 28(6), 759–773.
- Ketchum, L., & Trist, E. (1992). *All teams are not created equal: how employee empowerment really works*. Newbury Park, CA: Sage.
- Khan, F. R., Munir, K. A., & Willmott, H. (2007). A dark side of institutional entrepreneurship: soccer balls, child labour and postcolonial impoverishment. *Organization Studies*, 28(7), 1055–1077.
- Kirkman, B. L., & Rosen, B. (1999). Beyond self-management: antecedents and consequences of team empowerment. *The Academy of Management Journal*, 42(1), 58–74.
- Knorr-Cetina, K. D. (1983). The ethnographic study of scientific work: Towards a constructivist interpretation of science. In *Science observed: perspectives on the social study of science* (pp. 115–140). London: Sage.
- Koenig, G. (1996). *Management stratégique: paradoxes, interactions et apprentissages: construction et gestion des activités. Management d'exigences contradictoires*. Paris: Nathan.
- Koivumäki, J., & Pyöriä, P. (2012). The paradox of post-bureaucracy: trust formation among state administration employees in Finland. *Journal of Social Research and Policy*, 3(1), 115–125.
- Kraatz, M. S., & Zajac, E. J. (1996). Exploring the limits of the new institutionalism: the causes and consequences of illegitimate organizational change. *American Sociological Review*, 61(5), 812–836.

- Kuhn, T. (2008). A communicative theory of the firm: developing an alternative perspective on intra-organizational power and stakeholder relationships. *Organization Studies*, 29(8-9), 1227-1254.
- Kuhn, T., Ashcraft, K. L., & Cooren, F. (2017). *The Work of Communication*. New-York: Routledge.
- Lajante, M., & Lux, G. (2018). Ouvrons la boîte noire des émotions pour comprendre le processus d'appropriation des outils de gestion! *Finance Contrôle Stratégie*, (21-3).
- Laloux, F. (2015). *Reinventing organizations: vers des communautés de travail inspirées*. Paris: Diateino.
- Lambrix, H. (2015). *La dynamique sociomatérielle des logiques institutionnelles dans la profession médicale*.
- Landsbergis, P., Cahill, J., & Schnall, P. (1999). The impact of Lean production and related new systems of work organization on worker health. *Journal of Occupational Health Psychology*, 4(2), 108-130.
- Lanzara, G. F., & Patriotta, G. (2007). The institutionalization of knowledge in an automotive factory: templates, inscriptions, and the problem of durability. *Organization Studies*, 28(5), 635-660.
- Lawrence, T. B., & Suddaby, R. (2006). Institutions and Institutional Work. In *Handbook of Organization Studies* (2nd ed., pp. 215-254). London: Sage.
- Lawrence, T. B., Suddaby, R., & Leca, B. (2009). *Institutional Work - Actors agency in institutional studies of organizations*. *Administrative Science Quarterly*, 55(4). Cambridge University Press.
- Leca, B., Gond, J.-P., Huault, I., & Déjean, F. (2009). *Bringing materiality into institutional analysis: the role of artifacts in the institutional entrepreneurs' strategies and their interplay with discourse*. Paris Dauphine University.
- Lecomte, J. (2016). *Les entreprises humanistes - Comment elles vont changer le monde*. Paris: Editions des Arènes.
- Lee, M. Y., & Edmondson, A. C. (2017). Self-managing organizations: exploring the limits of less-hierarchical organizing. *Research in Organizational Behavior*, 37, 1-24.
- Leonardi, P. M. (2013). Theoretical foundations for the study of sociomateriality. *Information and Organization*, 23(2), 59-76.
- Leonardi, P. M., & Barley, S. R. (2008). Materiality and change: challenges to building better theory about technology and organizing. *Information and Organization*, 18(3), 159-176.
- Lessard-Hébert, M., Gabriel, G., & Gérard, B. (1997). *La recherche qualitative. Fondements et pratiques*. Paris: De Boeck Supérieur.
- Levy, D., & Scully, M. (2007). The institutional entrepreneur as modern prince: the strategic face of power in contested fields. *Organization Studies*, 28(7), 971-991.
- Lewchuk, W., Stewart, P., & Yates, C. (2001). Quality of working life in the automobile industry: a Canada-UK comparative study. *New Technology, Work and Employment*,



16(2), 72–87.

- Lewis, M. (2000). Exploring paradox : toward a more comprehensive guide. *Academy of Management Review*, 25(4), 760–776.
- Lewis, M., Andriopoulos, C., & Smith, W. (2014). Paradoxical leadership to enable strategic agility. *California Management Review*, 56(3), 58–77.
- Lewis, M., & Smith, W. (2014). Paradox as a metatheoretical perspective: sharpening the focus and widening the scope. *Journal of Applied Behavioral Science*, 50(2), 127–149.
- Liedtka, J. (2014). Innovative ways companies are using design thinking. *Strategy and Leadership*, 42(2), 40–45.
- Liker, J. K. (2004). *The Toyota Way: 14 management principles from the world's greatest manufacturer*. New-York: McGraw-Hill Professional.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Newbury Park, CA: Sage Thousand Oaks.
- Lounsbury, M. (2007). A tale of two cities: Competing logics and practice variation in the professionalization of mutual funds. *Academy of Management Journal*, 50(2), 289–307.
- Lounsbury, M. (2008). Institutional rationality and practice variation: new directions in the institutional analysis of practice. *Accounting, Organizations and Society*, 33(4–5), 349–361.
- Lushcer, L. S., & Lewis, M. (2008). Organizational change and managerial sensemaking: working through paradox. *Academy of Management Journal*, 51(2), 221–240.
- Lyonnet, B., Pillet, M., & Pralus, M. (2010). Lean manufacturing in the screw cutting sector: assessment of maturity level. *International Journal of Rapid Manufacturing*, 1(3), 256–277.
- M. L. Besharov, & W. K. Smith. (2013). Multiple institutional logics in organizations: explaining their varied nature and implications. *Academy of Management Review*, 39(3), 364–381.
- Maguire, S., Hardy, C., & Lawrence, T. B. (2004). Institutional entrepreneurship in emerging fields: HIV/AIDS treatment advocacy in Canada. *Academy of Management Journal*, 47(5), 657–679.
- Mair, J., Mayer, J., & Lutz, E. (2015). Navigating institutional plurality: organizational governance in hybrid organizations. *Organization Studies*, 36(6), 713–739.
- Mantere, S., & Ketokivi, M. (2013). Reasoning in organization science. *Academy of Management Review*, 38(1), 70–89.
- Maravelias, C. (2003). Post-bureaucracy – control through professional freedom. *Journal of Organizational Change Management*, 16(5), 547–566.
- Maravelias, C. (2009). Make your presence known! Post-bureaucracy, HRM and the fear of being unseen. *Personnel Review*, 38(4), 349–365.
- Martin, G., Currie, G., Weaver, S., Finn, R., & McDonald, R. (2017). Institutional complexity

- and individual responses: delineating the boundaries of partial autonomy. *Organization Studies*, 38(1), 103–127.
- Martine, T., Cooren, F., Bénel, A., & Zacklad, M. (2015). What does really matter in technology adoption and use? A CCO Approach. *Management Communication Quarterly*, 30(2), 164–187.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370.
- McCann, L., Hassard, J. S., Granter, E., & Hyde, P. J. (2015). Casting the lean spell: the promotion, dilution and erosion of lean management in the NHS. *Human Relations*, 68(10), 1–21.
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. *The American Journal of Sociology*, 83(2), 340–363.
- Michel, S. (2016). *Une analyse Néo-institutionnelle du " Travail " pour assurer la pérennité de l'entreprise : réponses spécifiques et ressources mobilisées par les grossistes en fruits et légumes.*
- Miles, R., & Snow, C. (1986). Organizations: new concepts for new forms. *California Management Review*, 28(3), 62–73.
- Miles, R., & Snow, C. (1992). Causes of failure in network organizations. *California Management Review*, 34(4), 53–72.
- Mills, C. E., & Cooren, F. (2018). *Discursivity, relationality and materiality in the life of the organisation.* London: Routledge.
- Mingers, J., Mutch, A., & Willcocks, L. (2013). Critical realism in information systems research. *MIS Quarterly*, 37(3), 795–802.
- Mintzberg, H. (1973). *The nature of managerial work.* New-York: Harper & Row.
- Miron-spektor, E., Gino, F., & Argote, L. (2011). Paradoxical frames and creative sparks: enhancing individual creativity through conflict and integration. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 116(2), 229–240.
- Misangyi, V. F., Weaver, G. R., & Elms, H. (2008). Ending corruption: the interplay among institutional logics resources, and institutional entrepreneurs. *Academy of Management Review*, 33(3), 750–770.
- Moison, J.-C. (1994). Appareil gestionnaire et travail ou de la lacune comme opportunité. *Sociologie Du Travail*, 11–19.
- Monteiro, P., & Nicolini, D. (2015). Recovering materiality in institutional work: prizes as an assemblage of human and material entities. *Journal of Management Inquiry*, 24(1), 61–81.
- Morris, J., Farrell, C., & Reed, M. (2016). The indeterminacy of 'temporariness': control and power in neo-bureaucratic organizations and work in UK television. *Human Relations*, 69(12), 2274–2297.
- Morvan, E., Delecroix, B., & Quillerou, E. (2015). Dynamiques des marges de manœuvre et santé au travail: le cas d'un projet d'organisation en « opérateurs tournants ». *Le Travail Humain*, 78(1), 53.

- Munir, K. A., & Phillips, N. (2005). The birth of the “Kodak moment”: institutional entrepreneurship and the adoption of new technologies. *Organization Studies*, 26(11), 1665–1687.
- Mutch, A. (2013). Sociomateriality — Taking the wrong turning? *Information and Organization*, 23(2), 28–40.
- Nagai, Y., & Noguchi, H. (2003). An experimental study on the design thinking process started from difficult keywords: modeling the thinking process of creative design. *Journal of Engineering Design*, 14(4), 429–437.
- O’Reilly III, C. A., & Tushman, M. L. (2013). Organizational ambidexterity: past, present, and future. *Academy of Management Perspectives*, 27(4), 324–338.
- Ohno, T. (1988). *Toyota production system: beyond large-scale production*. New-York: Taylor & Francis.
- Oiry, E. (2011). Usages imprévus et dynamique des instruments de gestion. Réflexions à partir du cas d’un instrument de gestion des compétences. *Management International*, 15(2), 11.
- Oiry, E., & Vignal, J. (2016). Peut-on manager un changement tout en le subissant ? Le cas des managers de proximité. *Question(s) de Management*, 13(2), 61–72.
- Olivella, J., Cuatrecasas, L., & Gavilan, N. (2008). Work organisation practices for Lean production. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 19(7), 798–811.
- Oliver, C. (1991). Strategic responses to institutional processes. *The Academy of Management Review*, 16(1), 145–179.
- Orlikowski, W. J. (2005). Material works: exploring the situated entanglement of technological performativity and human agency. *Scandinavian Journal of Information Systems*, 17(1), 183–186.
- Orlikowski, W. J. (2007). Sociomaterial practices: exploring technology at work. *Organization Studies*, 28(9), 1435–1448.
- Orlikowski, W. J. (2009). The sociomateriality of organisational life: considering technology in management research. *Cambridge Journal of Economics*, 34(1), 125–141.
- Orlikowski, W. J., & Scott, S. (2008). Sociomateriality: challenging the separation of technology, work and organization. *Academy of Management Annals*, 2(1), 433–474.
- Osborne, D., & Plastrik, P. (1997). *Banishing bureaucracy: the five strategies for reinventing government*. Reading, MA: Addison Wesley.
- Pache, A.-C., & Santos, F. (2010). When worlds collide: the internal dynamics of organizational responses to conflicting institutional demands. *Academy of Management Review*, 35(3), 455–476.
- Pache, A.-C., & Santos, F. (2013a). Embedded in hybrid contexts: how individuals in organizations respond to competing institutional logics. In *Institutional Logics in Action, Part B* (Vol. 39, pp. 3–35). Emerald Group Publishing Limited.
- Pache, A.-C., & Santos, F. (2013b). Inside the hybrid organization: selective coupling as a

- response to competing institutional logics. *Academy of Management Journal*, 56(4), 972–1001.
- Pache, A.-C., & Santos, F. M. (2011). *Inside the hybrid organization: an organizational level view of responses to conflicting institutional demands*. Social Science Research Network ESSEC Working paper.
- Patriotta, G., Gond, J. P., & Schultz, F. (2011). Maintaining legitimacy: Controversies, orders of worth, and public justifications. *Journal of Management Studies*, 48(8), 1804–1836.
- Pernkopf-Konhäusner, K. (2014). The Competent Actor: Bridging Institutional Logics and French Pragmatist Sociology. *Journal of Management Inquiry*, 23(3), 333–337.
- Peters, T. (1993). *L'entreprise libérée*. Paris: Dunod.
- Picard, H. (2015). « *Entreprises libérées* », parole libérée?
- Pina e Cunha, M., Giustiniano, L., Rego, A., & Clegg, S. (2019). “Heaven or Las Vegas”: competing institutional logics and individual experience. *European Management Review*, 16(3), 781–798.
- Pinch, T. (2008). Technology and institutions: living in a material world. *Theory and Society*, 37(5), 461–483.
- Podolny, J. M., & Page, K. L. (1998). Network forms of organization. *Annual Review of Sociology*, 24(1), 57–76.
- Poole, S., & Van de Ven, A. H. (1989). Using paradox to build management and organization theories. *Academy of Management Review*, 14(4), 562–578.
- Powell, W. W. (1990). Neither market nor hierarchy: network forms of organization. *Research in Organizational Behavior*, 12, 295–336.
- Powell, W. W., & Colyvas, J. A. (2008). Microfoundations of Institutional Theory. In *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism* (pp. 276–298).
- Purdy, J. M., & Gray, B. (2009). Conflicting logics, mechanisms of diffusion, and multilevel dynamics in emerging institutional fields. *Academy of Management Journal*, 52(2), 355–380.
- Putnam, L., Fairhurst, G. T., & Banghart, S. (2016). Contradictions, dialectics, and paradoxes in organizations: a constitutive approach. *Academy of Management Annals*, 10(1), 65–171.
- Putnam, L., & Nicotera, A. M. (2009). *Building theories of organization: The constitutive role of communication*. New-York: Routledge.
- Quemener, Y., & Fimbel, E. (2015). Régulation autonome et régulation de contrôle dans le processus d'appropriation des outils de gestion : identification de six modes d'articulation. *Management International*, 19(2), 259.
- Quinn, R. E., & Cameron, K. S. (1988). *Paradox and transformation: toward a theory of change in organization and management*. Cambridge: Harper & Row Publishers.
- Radaelli, G., & Sitton-Kent, L. (2016). Middle managers and the translation of new ideas in organizations: a review of micro-practices and contingencies. *International Journal of Management Reviews*, 18(3), 311–332.

- Ragain, A., Oiry, E., & Grimand, A. (2014). Contraindre et habiliter: la double dimension des outils de contrôle. *Comptabilite Controle Audit*, 20(2), 9–37.
- Ramirez, C. (2013). “We are being pilloried for something, we did not even know we had done wrong!” quality control and orders of worth in the british audit profession. *Journal of Management Studies*, 50(5), 845–869.
- Rao, H., Monin, P., & Durand, R. (2003). Institutional change in Toque Ville: nouvelle cuisine as an identity movement in French gastronomy. *American Journal of Sociology*, 108(4), 795–843.
- Rao, H., Morrill, C., & Zald, M. N. (2004). Power plays: how social movements and collective action create new organizational forms. *Research in Organizational Behavior*, 22, 237–281.
- Rautiainen, A., & Järvenpää, M. (2012). Institutional logics and responses to performance measurement systems. *Financial Accountability & Management*, 28(2), 164–188.
- Ravix, J. T., & Mouchnino, N. (2009). L'évolution de l'industrie aéronautique: les incidences de la production modulaire. *La Revue de l'Ires*, 3(62), 135–157.
- Raymond Quivy, & Campenhoudt, L. Van. (2002). *Manuel de recherche en sciences sociales*.
- Raynard, M. (2016). Deconstructing complexity: configurations of institutional complexity and structural hybridity. *Strategic Organization*, 14(4), 315–335.
- Reay, T., & Hinings, C. R. (2005). The recomposition of an organizational field: health care in Alberta. *Organization Studies*, 26(3), 351–384.
- Reay, T., & Hinings, C. R. (2009). Managing the rivalry of competing institutional logics. *Organization Studies*, 30(6), 629–652.
- Reed, M. (2005). Beyond the iron cage? Bureaucracy and democracy in the knowledge economy and society. In *The Values of Bureaucracy* (pp. 115–140).
- Reed, M. (2011). The post-bureaucratic organization and the control revolution. In *Managing modernity: Beyond bureaucracy?* (pp. 230–256). Oxford: Oxford University Press.
- Reynaud, E., & Reynaud, J.-D. (1994). La régulation conjointe et ses dérèglements. In *Le travail humain* (pp. 227–238). Paris: Presses Universitaires de France.
- Reynaud, J.-D. (1979). Conflit et régulation sociale. Esquisse d'une théorie de la régulation conjointe. *Revue Française de Sociologie*, 20(2), 367–376.
- Reynaud, J.-D. (1988). Les régulations dans les organisations : régulation de contrôle et régulation autonome. *Revue Française de Sociologie*, 29(1), 5–18.
- Reynaud, J.-D. (1997). Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale. Paris: Armand Colin.
- Robichaud, D., Giroux, H., & Taylor, J. R. (2004). The metaconversation : the recursive as a key property of language to organizing. *Academy of Management Review*, 29(4), 617–634.
- Roethlisberger, F., & Dickson, W. (1939). *Management and the Worker*. Cambridge: Harvard University Press.

- Rossard, M. (2012). Turbulences autour du lean à Airbus Nantes: Les fausses promesses de la méthode Toyota. *Santé et Travail (Paris)*, (78), 34–35.
- Rouleau, L., & Balogun, J. (2011). Middle managers, strategic sensemaking, and discursive competence. *Journal of Management Studies*, 48(5), 953–983.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68–78.
- Schatzki, T. R. (1996). *Social practices: a Wittgensteinian approach to human activity and the social*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Schoeneborn, D., Kuhn, T. R., & Kärreman, D. (2018). The communicative constitution of organization, organizing, and organizationality. *Organization Studies*, 40(4), 475–496.
- Scott, S., & Orlikowski, W. (2013). Sociomateriality - taking the wrong turning ? A response to Mutch. *Information and Organization*, 23(2), 77–80.
- Scott, W. R. (2003). Institutional carriers: reviewing modes of transporting ideas over time and space and considering their consequences. *Industrial and Corporate Change*, 12(4), 879–894.
- Scott, W. Richard. (2013). *Institutions and organizations: Ideas, interests, and identities*. Thousand Oaks: Sage publications.
- Selznick, P. (1949). *TVA and the grass roots: a study in the sociology of formal organization*, 3. Berkeley: University of California Press.
- Selznick, P. (1957). *Leadership in administration*. Berkeley: University of California Press.
- Seo, M., & Creed, D. (2002). Institutional contradictions, praxis, and institutional change: a dialectical perspective. *Academy of Management Review*, 27(2), 222–248.
- Sewell, G. (1998). The discipline of teams: the control of team-based industrial work through electronic and peer surveillance. *Administrative Science Quarterly*, 43(2), 397–428.
- Shingo, S. (1988). *Non-stock production: the Shingo system of continuous improvement*. New-York: Productivity Press.
- Slager, R., Gond, J. P., & Moon, J. (2012). Standardization as institutional work: the regulatory power of a responsible investment standard. *Organization Studies*, 33(5–6), 763–790.
- Smets, M., & Jarzabkowski, P. (2013). Reconstructing institutional complexity in practice: a relational model of institutional work and complexity. *Human Relations*, 66(10), 1279–1309.
- Smets, M., Jarzabkowski, P., Burke, G., & Spee, P. (2015). Reinsurance trading in Lloyd's of London: balancing conflicting-yet-complementary logics in practice. *Academy of Management Journal*, 58(3), 1–67.
- Smets, M., Morris, T., & Greenwood, R. (2012). From practice to field: a multi-level model of practice-driven institutional change. *Academy of Management Journal*, 55(4), 877–904.

- Smith, K., & Berg, D. (1987). A paradoxical conception of group dynamics. *Human Relations*, 40(10), 633–658.
- Smith, W. K. (2014). Dynamic decision making: a model of senior leaders managing strategic paradoxes. *Academy of Management Journal*, 57(6), 1592–1623.
- Smith, W. K., & Besharov, M. L. (2019). Bowing before dual gods: how structured flexibility sustains organizational hybridity. *Administrative Science Quarterly*, 64(1), 1–44.
- Smith, W. K., & Tracey, P. (2016). Institutional complexity and paradox theory: complementarities of competing demands. *Strategic Organization*, 14(4), 455–466.
- Smith, W. K., & Tushman, M. (2005). Managing strategic contradictions: a top management model for managing innovation streams. *Organization Science*, 16(5), 522–536.
- Smith, W., & Lewis, M. (2011). Toward a theory of paradox: a dynamic equilibrium model of organizing. *Academy of Management Review*, 36(2), 381–403.
- Spear, S., & Bowen, K. (1999). Decoding the DNA of the Toyota Production System. *Harvard Business Review*, September, 96–106.
- Stein, M. K., Newell, S., Wagner, E. L., & Galliers, R. D. (2014). Felt quality of sociomaterial relations: introducing emotions into sociomaterial theorizing. *Information and Organization*, 24(3), 156–175.
- Stenger, T., & Coutant, A. (2015). L'appropriation des réseaux socionumériques et les arts de l'encadrer : pour une prise en compte des rapports de force entre utilisateurs et dispositifs. *Systèmes d'Information et Management*, 20(2), 89–122.
- Stone, K. B. (2012). Four decades of lean: a systematic literature review. *International Journal of Lean Six Sigma*, 3(2), 112–132.
- Strauss, A., & Corbin, J. (1990). Open coding. In *Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques* (pp. 101–121). Thousand Oaks: Sage.
- Sturdy, A., Wright, C., & Wylie, N. (2015). *Management as consultancy: neo-bureaucracy and the consultant manager*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Sturdy, A., Wright, C., & Wylie, N. (2016). Managers as consultants: the hybridity and tensions of neo-bureaucratic management. *Organization*, 23(2), 184–205.
- Suárez-Barraza, M. F., Smith, T., & Dahlgaard-Park, S. M. (2012). Lean Service: a literature analysis and classification. *Total Quality Management & Business Excellence*, 23(3–4), 359–380.
- Sundaramurthy, C., & Lewis, M. (2003). Control and collaboration: paradoxes of governance. *Academy of Management Review*, 28(3), 397–415.
- Swank, C. K. (2003). The lean service machine. *Harvard Business Review*, 81(10), 123–129.
- Taupin, B. (2012). The more things change... Institutional maintenance as justification work in the credit rating industry. *Management*, 15(5), 528–562.
- Taylor, F. W. (1911). *The principles of scientific management*. New-York: Harper.
- Taylor, J. R., & Van Every, E. J. (2010). *The situated organization: Case studies in the*

*pragmatics of communication research*. Routledge.

- Terrisse, P. (2012). Le dispositif de gestion des organisations hybrides, régulateur de logiques institutionnelles hétérogènes? Le cas du capital-risque solidaire. *Management & Avenir*, 54(4), 145–167.
- Terrisse, P. (2014). *Les outils de gestion, transporteurs et régulateurs des logiques institutionnelles : cas de deux organisations de capital-risque solidaire*.
- Testa, F., Boiral, O., & Iraldo, F. (2018). Internalization of environmental practices and institutional complexity: Can stakeholders pressures encourage greenwashing? *Journal of Business Ethics*, 147(2), 287–307.
- Thornton, P. H. (2004). *Markets from culture: institutional logics and organizational decisions in higher education publishing*. Palo Alto: Stanford University Press.
- Thornton, P. H. (2012). Defining the interinstitutional system. In *The Institutional logics perspective: a new approach to culture, structure, and process* (pp. 50–75). New-York: Oxford University Press.
- Thornton, P. H., & Ocasio, W. (1999). Institutional logics and the historical contingency of power in organizations: executive succession in the higher educating publishing industry, 1985-1990. *The American Journal of Sociology*, 105(3), 801–843.
- Thornton, P. H., & Ocasio, W. (2008). Institutional Logics. In *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism* (pp. 99–129). Cambridge: Cambridge University Press.
- Thornton, P. H., Ocasio, W., & Lounsbury, M. (2012). *The institutional logics perspective: a new approach to culture, structure, and process*. New-York: Oxford University Press.
- Torsteinsen, H. (2012). Why does post-bureaucracy lead to more formalisation? *Local Government Studies*, 38(3), 321–344.
- Townley, B., Beach, N., & McKinlay, A. (2009). Managing the motley crew: managing in the creative industries. *Human Relations*, 62, 639–662.
- Tracey, P., Phillips, N., & Jarvis, O. (2011). Bridging institutional entrepreneurship and the creation of new organizational forms: a multilevel model. *Organization Science*, 22(1), 60–80.
- Tracy, S. J. (2004). Dialectic, contradiction, or double bind? Analyzing and theorizing employee reactions to organizational tension. *Journal of Applied Communication Research*, 32(2), 119–146.
- Tryggestad, K., & Georg, S. (2011). How objects shape logics in construction. *Culture and Organization*, 17(3), 181–197.
- Tunçalp, D. (2016). Questioning the ontology of sociomateriality: a critical realist perspective. *Management Decision*, 54(5), 1073–1087.
- Tushman, M. L., & O'Reilly III, C. A. (1996). Ambidextrous organizations: managing evolutionary and revolutionary change. *California Management Review*, 38(4), 8–30.
- Tushman, M. L., & Romanelli, E. (1985). Organizational evolution: A metamorphosis model of convergence and reorientation. *Research in Organizational Behavior*.



- Ughetto, P. (2012). Le lean : pensée et impensé d' une activité sans relâchement. *Activités*, 9(2), 148–167.
- Ughetto, P. (2015). Des transformations de la matérialité du travail aux expérimentations d'espaces de discussion ou de dialogue. *La Revue Des Conditions de Travail, ANACT*, 2, 106–113.
- Ughetto, P. (2018). *Organiser l'autonomie au travail - travail collaboratif, entreprise libérée, mode agile... L'activité à l'ère de l'auto-organisation*. Limoges: FYP éditions.
- Valette, A., Diochon, P. F., & Burellier, F. (2018). « À chacun son paradoxe ». *Revue Française de Gestion*, 44(270), 115–126.
- Vas, A., & Guilmot, N. (2017). Paradoxes et changement organisationnel: les stratégies d'adaptation des cadres intermédiaires. *Gestion 2000*, 34(5), 381–410.
- Vásquez, C., Bencherki, N., Cooren, F., & Sergi, V. (2017). From 'matters of concern' to 'matters of authority': studying the performativity of strategy from a communicative constitution of organization (CCO) approach. *Long Range Planning*, 51(3), 417–435.
- Vincent de Gaujelac. (2006). La part maudite du management: l'idéologie gestionnaire. *Empan*, 61(1), 30–35.
- Volberda, H. W. (1998). *Building the flexible firm: how to remain competitive*. Oxford: Oxford University Press.
- Wagner, E. L., Newell, S., & Piccoli, G. (2010). Understanding project survival in an ES environment: a sociomaterial practice perspective. *Journal of the Association for Information Systems*, 11(5), 1.
- Weber, M. (1964). *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme*. Paris.
- Weick, K. E. (1976). Educational organizations as loosely coupled systems. *Administrative Science Quarterly*, 21(March), 1–19.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks: Sage.
- Westphal, J. D., & Zajac, E. J. (2001). Decoupling Policy from Practice: The Case of Stock Repurchase Programs. *Administrative Science Quarterly*, 46(2), 202.
- White, R., & Lippitt, R. (1962). *Autocracy and democracy: an experimental inquiry*. New-York: Harper & Brothers.
- Womack, J. P., & Jones, D. T. (2005). Lean consumption. *Harvard Business Review*, 83(3), 58–68.
- Womack, J. P., Jones, D. T., & Roos, D. (1990). *The Machine that changed the world*. New-York: Simon and Schuster.
- Wyrwicka, M. K., & Mrugalska, B. (2017). Mirages of Lean Manufacturing in practice. *Procedia Engineering*, 182, 780–785.
- Yang, S., & Guy, M. (2004). Self-managed work teams: who uses them? What makes them successful? *Public Performance & Management Review*, 27(3), 60–79.
- Yates, C., Lewchuk, W., & Stewart, G. L. (2001). Empowerment as a trojan horse: new systems of work organization in the north american automobile industry. *Economic*

*and Industrial Democracy*, 22(4), 517–541.

Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods*. (L. Bickman & D. J. Rog, Eds.), *Essential guide to qualitative methods in organizational research*, 5(5). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Zietsma, C., & Lawrence, T. B. (2010). Institutional work in the transformation of an organizational field: the interplay of boundary work and practice work. *Administrative Science Quarterly*, 55(2), 189–221.

Zilber, T. B. (2002). Institutionalization as an interplay between actions, meanings, and actors. *Academy of Management Journal*, 45(1), 234–254.

Zucker, L. G. (1977). The role of institutionalization in cultural persistence. *American Sociological Review*, 42(5), 726–743.

## Articles de presse

30/06/2010 - « Boeing vs Airbus : les éléments de la plainte », Les Echos

29/02/2012 - « Airbus/Boeing: nouvelle étape du conflit », Le Figaro

18/03/2013 - « Airbus monte en cadence grâce à des méthodes issues de l'automobile », Usine Nouvelle

13/06/2013 - « Henri Courpron, l'homme aux 1 000 avions », Le Point

30/07/2013 - « EADS change de nom pour devenir Airbus ce mardi », L'OBS

17/11/2015 - « Airbus. Comment, sans technologies, Saint-Nazaire prépare l'usine du futur », JDE Edition

04/02/2016 - « 29 % des sous-traitants aéronautiques "totalement dépendants" des grands donneurs d'ordres », La Tribune

06/09/2016 - « Airbus en a-t-il vraiment fini avec les retards de livraisons de l'A350 ? », BFM Business

01/12/2016 - « Université d'entreprise : Airbus investit dans le leadership », Entreprise & Carrières

17/03/2017 - « AIRBUS ouvre un centre de formation de pilotes et techniciens en Inde », Capital

10/04/2017 - « Le département A380 d'Airbus Saint-Nazaire se libère », ZEVILLAGE

19/05/2017 - « A380 Neo, B777X, A350-1000, voire 2000 : quels très gros-porteurs pour demain ? », La Tribune

06/09/2017 - « United Aircraft Corporation poursuit son intégration », Le Journal de l'Aviation

20/09/2017 - « Airbus inaugure une usine en Chine », La Tribune

22/09/2017 - « Airbus part en guerre contre les "excès de marge" de ses fournisseurs », Challenges

05/10/2017 - « Sous-traitants, des défis communs », L'Usine Nouvelle

15/11/2017 - « Duel Airbus et Boeing : les chiffres vertigineux de la bataille du ciel », Le Parisien

30/11/2017 - « Skywise, l'offre de maintenance prédictive d'Airbus qui a séduit easyJet », L'Usine Nouvelle

01/12/2017 - « Expliquez-nous... L'évolution des compagnies aériennes à bas coût », France info

06/12/2017 - « Un loueur d'avions veut lancer un service de location d'A380 inspiré d'Airbnb », Le Figaro

09/01/2018 - « 1968-2018 : Airbus, cinquante ans de conquêtes », L'Express

17/01/2018 - « Boeing se lance dans les sièges d'avion avec Adient », L'Usine Aéro

15/02/2018 - « Airbus planche sur une hausse de la production de plus de 40% », La Tribune

01/03/2018 - « [Reportage] Comment Airbus reprend la main à Nantes », L'Usine Aéro

08/03/2018 - « Safran détient désormais quasiment l'intégralité de Zodiac Aerospace », Les Echos

16/03/2018 - « "Boeing pourrait réinternaliser d'autres équipements", affirme son patron français », L'Usine Nouvelle

25/04/2018 - « RPT-Rolls-Royce et Airbus s'allient pour développer le moteur UltraFan », Capital

18/05/2018 - « Trop de maillons faibles chez les sous-traitants de l'aéronautique », Les Echos

21/07/2018 - « Le duopole Airbus-Boeing renforce son hégémonie », Le Monde

10/10/2018 - « Aéronautique : TransDigm veut racheter Esterline, le titre bondit », Les Echos

30/01/2019 - « Boeing dépasse les 100 milliards de dollars de chiffre d'affaires en 2018 », Capital

14/02/2019 - « Airbus arrête les frais avec l'A380 : les raisons d'un tragique destin », La Tribune

18/02/2019 - « Le projet phare d'avion russe MC-21 subit un revers à cause des sanctions américaines », Challenges

13/03/2019 - « Pékin attend l'arrivée du moyen-courrier chinois C919 pour réduire sa dépendance à Airbus et Boeing », Le Monde

14/03/2019 - « La sous-traitance aéronautique forcée de se délocaliser », Les Echos

22/05/2019 - « En 2023, Airbus sera prêt pour proposer l'avion avec un seul pilote », L'Usine Aéro

28/05/2019 - « Qui est Cobot ++, le puissant robot collaboratif que développe l'IRT Jules Verne pour Airbus ? », IT Industrie & Technologie

29/05/2019 - « Airbus: retour en images sur 50 ans d'aéronautique européenne », Le Figaro

11/06/2019 - « UTC-Raytheon, la fusion américaine qui marginalise les équipementiers européens de l'aéronautique et la défense », L'Usine Aéro

16/06/2019 - « Aéronautique : la menace sino-russe plane sur le duopole Airbus-Boeing », The Conversation

01/08/2019 - « Transport aérien : le chinois Comac peut-il déstabiliser Boeing ? », BFM Business

27/09/2019 - « L'Airbus A350, nouveau cheval de bataille d'Air France », Le Point

03/10/2019 - « Boeing/Airbus : quinze ans de bataille entre deux géants de l'aéronautique », Franceinfo

04/10/2019 - « Airbus-Boeing : retour sur un conflit de plus de quinze ans », Les Echos

04/10/2019 - « Derrière l'affaire Airbus, la guerre commerciale américano-européenne », L'Expression L'Expansion

23/10/2019 - « 737 MAX, 777X, 787 : Boeing à la peine sur ses programmes d'avions commerciaux », La Tribune

31/10/2019 - « 50 Boeing 737 NG immobilisés dans le monde en raison de fissures structurelles », Challenges

29/04/2020 - « Le coronavirus donne le coup de grâce à l'A380 », Le Figaro

07/05/2020 - « Boeing-Airbus : Des taxes de l'UE non justifiées, disent les USA à l'OMC », BFM Bourse

07/05/2020 - « Les livraisons d'Airbus au plus bas », Les Echos

## **Etudes**

Avril 2018 - Etude « Compétitivité des fournisseurs aéronautique européens » menée en 2018 par Kéa Partners, en collaboration avec son partenaire allemand h&z  
[https://www.kea-partners.com/sites/default/files/keapartners/etude\\_aeronautique\\_2018.pdf](https://www.kea-partners.com/sites/default/files/keapartners/etude_aeronautique_2018.pdf)

Juin 2019 - Etude « Industrie aéronautique et spatiale », Xerfi

Novembre 2019 - Etude « Airbus Group », Xerfi

# Table des matières

---

Introduction .....	5
Chapitre 1. Revue de littérature sur les ajustements entre dynamiques managériales.....	21
1. Les organisations post-bureaucratiques : une identité hybride.....	23
1.1. Des organisations bureaucratiques à post-bureaucratiques.....	23
1.2. Hybridation de dynamiques managériales .....	27
2. Les paradoxes organisationnels: maintien de dynamiques contradictoires et interdépendantes.....	31
2.1. Les paradoxes organisationnels, un phénomène inhérent aux organisations .....	32
2.2. Des paradoxes organisationnels aux conséquences ambivalentes.....	35
3. La théorie de la régulation sociale : négociations entre prescrit et réel .....	41
3.1. De l'organisation formelle et informelle à la régulation conjointe.....	41
3.2. Les enjeux de la régulation conjointe .....	44
Conclusion Chapitre 1 - La revue de littérature .....	52
Chapitre 2. Cadre théorique : La complexité institutionnelle, incarnée par des outils de gestion	55
1. La complexité institutionnelle : émergence et enjeux .....	61
1.1. D'une logique dominante à la complexité institutionnelle .....	62
1.2. Introduction de la notion « d'épreuve institutionnelle ».....	65
1.3. Conséquences ambivalentes de la complexité institutionnelle .....	71
2. Capacité d'agence en réponse à la complexité institutionnelle.....	76
2.1. Capacité d'agence dans la littérature institutionnelle : paradoxe de l' <i>embedded agency</i>	76
2.2. Evolution de la notion d'agence dans la littérature institutionnelle .....	78
2.3. Des stratégies de réaction aux micro-dynamiques d'ajustement de la complexité institutionnelle .....	81
3. Dimension sociomatérielle de la complexité institutionnelle par les outils de gestion.....	89
3.1. Notre positionnement face au débat ontologique de la littérature sociomatérielle ..	91
3.2. Penser le rôle d'agence des outils de gestion dans l'ajustement de la complexité institutionnelle .....	97
3.3. Grille d'analyse des outils de gestion.....	100
Conclusion Chapitre 2 – Cadre théorique .....	102
Chapitre 3. Design de recherche .....	105
1. Dispositif du travail de recherche .....	107
1.1. Une approche empirique située, cohérente avec nos questions de recherche .....	107
1.2. Démarche abductive de notre projet de recherche .....	110
1.3. Choix du cas et de l'unité d'analyse .....	118
2. Méthodes de collecte des données auprès de la ligne A350.....	122
2.1. Des observations au cœur de notre travail de recherche .....	123

2.2.	Des entretiens semi-directifs individuels pour capter les interprétations des acteurs	128
2.3.	Recueil de documents internes et externes .....	137
3.	Méthode d'analyse des données.....	140
3.1.	Du récit chronologique de la ligne A350 à la définition de notre problématique....	141
3.2.	Une analyse avec un double objectif .....	142
3.2.1.	Analyse des logiques et de la complexité institutionnelle.....	145
3.2.2.	Analyse des pratiques sociomatérielles d'ajustement.....	148
3.2.3.	Sélection des épreuves institutionnelles .....	149
3.3.	Justification de la validité interne et externe de nos résultats.....	151
4.	Positionnement du chercheur face à son terrain .....	155
4.1.	Construction d'une relation de confiance avec le terrain.....	156
4.2.	Réussir à expliquer qui l'on est et ce que l'on fait .....	159
	Conclusion Chapitre 3 – Design de recherche .....	163
	Chapitre 4. Présentation du terrain : Airbus, un système managérial qui se cherche .....	165
1.	Enjeux actuels de l'industrie de l'aviation commerciale.....	168
1.1.	Présentation des acteurs de l'industrie .....	168
1.2.	La concurrence entre avionneurs se durcit .....	175
1.3.	Conflit entre avionneurs et équipementiers : dynamique d'intégration verticale ...	178
2.	Airbus Group : stratégie et dynamiques managériales.....	182
2.1.	Stratégie d'Airbus : poursuite du plan 2013-2020 baptisé « <i>Strategy 2.0</i> » .....	187
2.2.	Arrivée du Lean chez Airbus et création de l'Airbus Operating System .....	192
2.3.	De multiples initiatives pour encourager la responsabilisation des équipes opérationnelles.....	199
3.	Présentation de la ligne A350 .....	206
3.1.	Présentation de la ligne A350.....	206
3.2.	Les acteurs de la ligne A350 .....	208
3.3.	Evolution chronologique de la ligne depuis sa forte montée en cadence de 2015...	212
3.4.	Standardisation et Responsabilisation comme réponses à la forte augmentation des cadences de production.....	217
	Conclusion Chapitre 4 – Présentation du terrain.....	226
	Chapitre 5. Résultats empiriques .....	227
1.	Analyse des logiques managériales dans l'organisation complexe de la ligne A350 .....	229
1.1.	Analyse des logiques managériales.....	229
1.1.1.	La logique de standardisation.....	230
1.1.2.	La logique de responsabilisation .....	236
1.2.	Analyse de la nature de la complexité institutionnelle au sein de la ligne A350.....	241
2.	Analyse de quatre épreuves institutionnelles.....	247
2.1.	Epreuve institutionnelle 1. L'équilibrage.....	247
2.1.1.	Complexité institutionnelle liée à l'équilibrage .....	248

2.1.2.	Confrontation : adaptation possible des standards AOS ?.....	252
2.1.3.	Maintien de la complexité institutionnelle : « le standard sert la responsabilisation » .....	254
2.2.	Epreuve institutionnelle 2. Déploiement du « MTM » .....	256
2.2.1.	Complexité institutionnelle liée à la méthode MTM.....	257
2.2.2.	Confrontation 1 : quel est l'intérêt de cet outil ? .....	259
2.2.3.	Confrontation 2 : adaptation possible des outils AOS ?.....	261
2.2.4.	Suppression de la complexité institutionnelle : domination de la logique de standardisation .....	263
2.3.	Epreuve institutionnelle 3. Projet de ligne autonome de production.....	266
2.3.1.	Complexité institutionnelle liée au projet.....	266
2.3.2.	Confrontation : adaptation possible de l'assessment AOS ? .....	271
2.3.3.	Suppression de la complexité institutionnelle : domination de la logique de responsabilisation.....	274
2.4.	Epreuve institutionnelle 4. Déploiement des briques AOS.....	276
2.4.1.	Complexité institutionnelle autour du déploiement des briques AOS.....	277
2.4.2.	Confrontation : reconduction possible de l'assessment AOS ? .....	280
2.4.3.	Retour à la complexité institutionnelle : responsabilisation dans le déploiement des briques AOS .....	283
	Conclusion Chapitre 5 .....	285
	Chapitre 6. Discussion et prolongements .....	289
1.	Contributions théoriques aux logiques institutionnelles .....	293
1.1.	Typologie des ajustements sociomatériels entre logiques.....	293
1.2.	Nuancer le lien entre outil et logique .....	298
1.3.	Enrichir notre compréhension des conditions de compatibilité entre logiques d'action 300	
2.	Recommandations managériales.....	304
2.1.	Elaborer un récit managérial au niveau stratégique, permettant d'articuler les multiples logiques .....	304
2.2.	Penser la régulation des combinaisons des nouvelles pratiques managériales au niveau opérationnel .....	308
2.3.	Reconnecter les managers intermédiaires à l'activité de travail .....	312
3.	Limites et perspectives futures de recherche .....	318
3.1.	Prolonger nos travaux par d'autres perspectives empiriques.....	318
3.2.	Prolonger nos travaux par la théorie appropriative des outils de gestion .....	320
3.3.	Prolonger nos travaux par les approches communicationnelles.....	322
	Conclusion générale.....	327
	Bibliographie.....	329
	Articles académiques .....	329
	Articles de presse .....	352
	Etudes354	

Table des matières.....	355
Table des figures .....	359
Table des tableaux.....	362
Annexes.....	364
Annexe 1. Système de briques AOS.....	364
Annexe 2. Extrait journal de bord « réflexions » - Analyse chronologique des épreuves institutionnelles.....	365



## Table des figures

---

Figure 1 – Caractéristiques du Lean, proposées par Lyonnet, Pillet et Pralus (2010).....	8
Figure 2 - Bénéfices du Lean Management : écarts entre théorie et pratique, tiré de Koukoulaki (2014, p. 202) .....	12
Figure 3 – Plan de la thèse.....	19
Figure 4 - Typologie des paradoxes organisationnels et leurs interactions tiré de Smith et Lewis (2011).....	34
Figure 5 - Schématisation de la théorie de la régulation conjointe.....	44
Figure 6 - Caractéristiques des logiques institutionnelles, tiré de Thornton (2012) .....	63
Figure 7 – Lien entre la nature de la complexité institutionnelle et ses conséquences, tiré de Besharov et Smith (2013, p. 371).....	74
Figure 8 - Trois catégories du travail institutionnel, tiré de Lawrence et Suddaby (2006).....	80
Figure 9 - Niveaux de connaissances par rapport à une logique institutionnelle, tiré de Pache et Santos (2013a).....	83
Figure 10 - Stratégies au niveau micro face à la complexité institutionnelle, tiré de Pache et Santos (2013).....	86
Figure 11 – Schématisation de notre projet de recherche.....	104
Figure 12 - Processus abductif de notre travail de recherche.....	111
Figure 13 - Extrait du journal de bord - constat première approche contextuelle de la ligne A350 (Mai 2018) .....	117
Figure 14 - Designs possibles pour une étude de cas, adapté de Yin (2009, p. 46).....	119
Figure 15 - Design de l'étude de cas réalisée et caractéristiques de la ligne de production A350 .....	120
Figure 16 – Questions de recherche et unité d'analyse.....	121
Figure 17 - Chronologie des différentes étapes de collecte de données .....	122
Figure 18 - Extrait du journal de bord – Suivi d'un Responsable De Zone (28 Janvier 2018).....	126
Figure 19 - Grille d'entretiens contextuels destinés aux membres de la ligne A350.....	134
Figure 20 - Grille d'entretiens ciblés destinés aux membres de la ligne A350.....	135
Figure 21 - Grille d'entretiens ciblés destinés aux experts.....	136
Figure 22 - Chronologie des différentes étapes d'analyse des données.....	140
Figure 23 – Exemple de regroupements thématiques des codes de 1 <sup>er</sup> ordre pour l'outil « MTM » .....	144
Figure 24 – Regroupement des codes de 1 <sup>er</sup> ordre en codes de 2 <sup>nd</sup> ordre pour la logique de standardisation.....	147

Figure 25 - Regroupement des codes de 1er ordre en codes de 2nd ordre pour la logique de responsabilisation .....	147
Figure 26 – Schématisation des codes de 2 <sup>nd</sup> ordre.....	148
Figure 27 – Identification, sélection et analyse des épreuves institutionnelles .....	149
Figure 28 - Extrait du journal de bord – discussion informelle avec un chef d’équipe (30 Août 2018).....	159
Figure 29 - Extrait du journal de bord - suivi d'un responsable de zone (11 Avril 2018).....	160
Figure 30 - Extrait du journal de bord - présentation d'une autre doctorante en CIFRE chez Airbus (24 Avril 2018).....	161
Figure 31 - Chaîne de valeur simplifiée de l'industrie de l'aviation commerciale .....	169
Figure 32 - Comparaison des différents concurrents sur l'industrie de l'aviation commerciale	172
Figure 33 - Evolution du trafic aérien mondial de passagers entre 2007 et 2018 .....	176
Figure 34 - Comparaison entre commandes annuelles et livraisons d'avions commerciaux pour Airbus et Boeing .....	177
Figure 35 - Présentation des trois activités d'Airbus Group.....	183
Figure 36 - Caractéristiques des différents avions civils d'Airbus .....	184
Figure 37 - Evolution du chiffre d'affaires d'Airbus Group (en milliard d'euros).....	185
Figure 38 - Répartition des effectifs d'Airbus en 2018, selon leur activité et leur nationalité ....	186
Figure 39 – Répartition du chiffre d'affaires consolidé d'Airbus Group par zones géographiques en 2018.....	188
Figure 40 - Chronologie du Lean à l'AOS chez Airbus France.....	192
Figure 41 - Passage du Lean à l'AOS.....	195
Figure 42 - Présentation des briques de l'AOS .....	196
Figure 43 - Lien entre l'AOS et les performances industrielles .....	197
Figure 44 - Evolution des livraisons de l'A350 entre 2014 et 2018 .....	207
Figure 45 - Organigramme de la ligne A350.....	208
Figure 46 - Evolution chronologique des défis de la ligne EA 350 .....	212
Figure 47 - Cercle vicieux lié au manque d'effectif perçu sur la ligne A350.....	216
Figure 48 - Photo de l’outil visuel lié à la réunion SQCDP de la ligne A350.....	218
Figure 49 - Photos des outils 5S-TMIP de la ligne A350 .....	219
Figure 50 - Photo de la routine 5S sur la ligne A350.....	220
Figure 51 – Résumé des enjeux industriels, organisationnels et micro de notre terrain de recherche.....	226
Figure 52 - Lien entre logique de standardisation et efficacité organisationnelle .....	232
Figure 53 - Référentiel AOS pour la brique « <i>Employee Empowerment Management</i> ».....	233
Figure 54 - Routine TMIP pour vérifier la disponibilité des outils à poste.....	234

Figure 55 - Lien entre logique de responsabilisation et efficacité organisationnelle.....	237
Figure 56 - Extrait du journal de bord – Discussion informelle avec les chefs d’équipe (24 Septembre 2018) .....	243
Figure 57 - Extrait du journal de bord – Suivi d’un Responsable de zone (05 Septembre 2018) .....	245
Figure 58 - Equilibrage de la ligne A350 .....	248
Figure 59 – Evolution des aimants représentant les compagnons sur l’équilibrage .....	251
Figure 60 – Extrait du journal de bord – Echange sur les couleurs de l’équilibrage (18 Octobre 2018).....	252
Figure 61 - Légendes de difficulté des postes proposée par l’équipe A350 .....	255
Figure 62 - Equilibrage de la ligne A350 avec le nouveau code couleur.....	255
Figure 63 – Transformation de la complexité institutionnelle liée à l’équilibrage.....	255
Figure 64 - Extrait du journal de bord – Présentation du MTM aux compagnons (11 Avril 2018) .....	260
Figure 65 - Extrait du journal de bord – Discussion informelle avec les chefs d’équipe (12 Novembre 2018).....	262
Figure 66 - Méthode d’application des blocs-temps MTM à l’équilibrage.....	263
Figure 67 – Suppression de la complexité institutionnelle de la méthode de chiffrage MTM, dominée par la logique de standardisation.....	265
Figure 68 – Application des bloc-temps MTM à l’équilibrage .....	265
Figure 69 - Extrait du journal de bord - Pitch de présentation du projet de la ligne autonome aux métiers support (30/08/2018).....	267
Figure 70 - Extrait du journal de bord - Pitch de présentation du projet de ligne autonome aux compagnons (31/08/2018) .....	268
Figure 71 - Echange sur l’assessment de la ligne autonome (12 Septembre 2018).....	272
Figure 72 - Suppression de la complexité institutionnelle du projet de ligne autonome, dominée par la logique de responsabilisation .....	274
Figure 73 - Extrait du journal de bord – Echange sur la ligne autonome avec les évaluateurs AOS (24 Septembre 2018) .....	275
Figure 74 – Six facettes associées à chaque brique AOS.....	277
Figure 75 - Transformation de la complexité institutionnelle liée aux briques AOS.....	283
Figure 76 - Processus d’ajustement sociomatériel de la complexité institutionnelle au niveau micro .....	285
Figure 77 - Typologie des formes d’ajustements sociomatériels entre logiques institutionnelles (par rapport à la logique dominante).....	295
Figure 78 - Conditions de compatibilité des logiques managériales.....	303

## Table des tableaux

---

Tableau 1 - Les caractéristiques des organisations bureaucratiques et post-bureaucratiques, adapté de Heckscher and Donnellon (1994) .....	24
Tableau 2 - Caractéristiques des organisations néo-bureaucratiques, tiré de Sturdy et al (2016, p. 188).....	29
Tableau 3 - Stratégies défensive et de gestion face aux paradoxes organisationnels (Lewis, 2000; Poole & Van de Ven, 1989; Smith, 2014).....	38
Tableau 4 - Résumé des résultats d'une étude sur le lien entre modes de régulation et santé au travail tiré de Detchessahar et al (2010) .....	46
Tableau 5 - Trois regards sur l'appropriation d'un outil de gestion, tiré de De Vaujany (2005, p. 28) .....	48
Tableau 6 - Typologie des formes de régulation et de voies d'échange, tiré de Quemener et Fimbel (2015).....	49
Tableau 7 - Comparaison des grilles théoriques présentées dans la revue de littérature à l'aune de notre problématique.....	54
Tableau 8 - Comparaison des formes d'ajustement entre dynamiques des économies de la grandeur et des travaux sur la complexité institutionnelle, tiré de Cloutier et Langley (2013) ..	68
Tableau 9 - Stratégies organisationnelles face à la complexité institutionnelle, tiré de Oliver (1991) et Pache et Santos (2010).....	82
Tableau 10 - Stratégies au niveau micro face à la complexité institutionnelle, tiré de Pache et Santos (2013) .....	84
Tableau 11 - Comparaison des différentes perspectives sociomatérielles, inspiré de Leonardi (2013) et Stein, Newell, Wagner et Galliers (2014).....	96
Tableau 12 - Grille de lecture des différentes dimensions d'un outil de gestion, adapté de Hatchuel et Weil (1992) et Chiapello et Gilbert (2013) .....	101
Tableau 13 - Observations exploratoires.....	112
Tableau 14 - Personnes interrogées durant les entretiens exploratoires.....	114
Tableau 15 - Observations participantes réalisées sur le site d'Airbus Nantes.....	116
Tableau 16 - Stratégies d'observations appliquées, d'après Journée (2005).....	124
Tableau 17 - Comparaison des deux types d'entretiens semi-directifs utilisés.....	129
Tableau 18 - Personnes interrogées pour l'ensemble des entretiens semi-directifs .....	133
Tableau 19 - Types de données secondaires recueillies .....	138
Tableau 20 - Résumé des données primaires et secondaires collectées.....	139
Tableau 21 - Elaboration des codes de 2 <sup>nd</sup> ordre pour les logiques managériales.....	146

Tableau 22 – Critères de validités d'une recherche qualitative.....	152
Tableau 23 – Réunions d'avancement organisées avec le terrain de recherche .....	153
Tableau 24 - Résumé du design de recherche.....	164
Tableau 25 - Principaux équipementiers de l'industrie de l'aviation commerciale.....	170
Tableau 26 - Initiatives institutionnelles de responsabilisation des équipes opérationnelles ...	200
Tableau 27 - Présentation des métiers de l'équipe support de la ligne A350 .....	211
Tableau 28 - Agenda quotidien d'une journée type sur une ligne de production.....	235
Tableau 29 - Comparaison des deux logiques managériales présentes dans l'organisation de la ligne A350 .....	240
Tableau 30 - Résumé de la complexité institutionnelle de l'organisation du travail de la ligne A350 .....	246
Tableau 31 - Complexité institutionnelle liée à l'équilibrage .....	251
Tableau 32 - Complexité institutionnelle liée au chiffrage MTM sur la ligne A350.....	259
Tableau 33 - Complexité institutionnelle liée au projet de ligne autonome de production .....	271
Tableau 34 – Chemin du déploiement AOS .....	279
Tableau 35 - Complexité institutionnelle liée aux briques AOS.....	280
Tableau 36 - Analyse des épreuves selon les variantes des logiques managériales .....	302

## Annexes

### Annexe 1. Système de briques AOS

Domaine d'excellence	Brique AOS ou standard
<b>Hygiène, sécurité et environnement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alertes rouges de sécurité</li> <li>• Règles d'or relatives à la sécurité</li> </ul>
<b>Responsabilisation des employés</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Management de l'absentéisme</li> <li>• Polyvalence-polycompétence</li> <li>• Productivité et idées d'amélioration</li> <li>• Organisation de la production</li> </ul>
<b>Efficacité des systèmes de production</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 5S</li> <li>• Travail standardisé</li> <li>• Equilibrage de ligne standard</li> <li>• Maîtrise du rythme de production</li> <li>• Andon</li> <li>• SQCDP</li> <li>• Contrôle de management</li> <li>• Amélioration du rendement des machines (Non OEE)</li> <li>• Maintenance productive totale</li> </ul>
<b>Système de performance de la qualité</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestion des coûts non qualité</li> <li>• Plan de contrôle</li> <li>• Maîtrise statistique des procédés</li> <li>• Surveillance opérationnelle</li> <li>• Sécurisation client</li> <li>• Résolution pratique des problèmes</li> <li>• Mesure de l'équipement</li> </ul>
<b>Système de suivi de la production et logistique</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programme directeur de production</li> <li>• Applications des standards de stockage et d'approvisionnement Lean</li> <li>• Maîtrise de l'agencement industriel de la ligne</li> </ul>
<b>Système de l'efficacité des programmes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Amélioration de la gouvernance, la performance conformément à la démarche <i>Quality Gate</i></li> <li>• Suivre le rythme de production d'Airbus</li> </ul>

**Annexe 2. Extrait journal de bord « réflexions » - Analyse chronologique des épreuves institutionnelles**

<p><b>Equilibrage</b></p>	<p><u>Standard'</u> : standard de forme + évaluation</p> <p><u>Resp'</u> : Les acteurs repensent cet outil à travers leur chantier 'équilibrage' au cours duquel ils réfléchissent à comment améliorer l'outil selon leurs besoins (notamment TMS)</p>	<p>Opposition : respect des standards AOS ou adaptation aux enjeux locaux</p>	<p>Adaptation du standard (changement des couleurs), combinaison (imbrication)</p>	<p>« Les standards sont faits pour aider » :</p> <p>Standard = moyens de la responsabilisation Création d'une relation d'interdépendance</p>
<p><b>Déploiement du MTM</b></p>	<p><u>Standard'</u> : temps uniformisés (standard de méthode)</p> <p><u>Resp'</u> : particularité de la ligne (pb d'outillages, de réglage des pièces)</p>	<p>Pitch : justification du déploiement de l'outil -&gt; Déconnection entre les logiques</p>	<p>Défier la logique de standardisation sans succès -&gt; soumission à la logique -&gt; application de l'outil</p>	<p>Suppression de la complexité : prédominance de la dynamique de stand'</p>
<p><b>Projet de ligne autonome</b></p>	<p><u>Standard'</u> : Référentiel d'évaluation</p> <p><u>Resp'</u> : Encourager des organisations du travail co-construites avec les compagnons</p>	<p>Opposition : responsabilisation vs respect référentiel AOS</p>	<p>Hiérarchisation des dynamiques -&gt; segmentation géographique de l'assessment -&gt; ignorer de la logique de standardisation</p>	<p>Suppression de la complexité : prédominance de la dynamique de resp'</p> <p>(-&gt; acteurs perdus, projet stoppé)</p>

<p><b>Asses- sment AOS 2019</b></p>	<p><u>Standard'</u> : assessment AOS prévu début 2019</p> <p><u>Resp'</u> : définition des priorités par rapport aux besoins de la ligne</p>	<p>Opposition : choix entre déploiement briques AOS et renforcement robustesse industrielle de la ligne</p>	<p>Hiérarchisation des dynamiques -&gt; sélection parmi les standards + modification des modalités de l'évaluation du déploiement AOS</p>	<p>Maintien de la complexité : combinaison entre les deux logiques</p>
<p><b>Affichage des notes de l'AOS</b></p>	<p><u>Standard'</u> : classement des lignes selon leur maturité industrielle</p> <p><u>Resp'</u> : choix des briques pertinentes à déployer</p>	<p>Opposition : choisir les briques que l'on souhaite développer fait baisser notre note sur le classement AOS</p>	<p>Dépend des responsables de lignes</p>	
<p><b>Routine Kanban</b></p>	<p><u>Standard'</u> : standard : prendre uniquement les matériaux nécessaires à l'activité</p> <p><u>Resp'</u> : prendre plus de gants pour réduire les AR</p>	<p>Opposition : le respect des standards freine l'acteur dans son activité, il doit les contourner</p>	<p>Contournement, Ignorance du standard</p>	<p>Elimination de la complexité : prédominance de la dynamique de resp'</p>
<p><b>Leaders de briques au sein de la ligne A350</b></p>	<p><u>Standard'</u> : déploiement des briques AOS sur la ligne A350</p> <p><u>Resp'</u> : s'approprier un sujet et le mener au bout</p>	<p>Compatibilité : l'AOS permet de subdiviser les activités et de responsabiliser certains membres de la ligne sur le déploiement des briques.</p>	<p>RAS</p>	<p>Maintien de la complexité: les deux s'enrichissent mutuellement</p>
<p><b>La réunion RAM</b></p>	<p><u>Standard'</u> : respecter</p>	<p>Opposition : bien que la ligne considère inutile cette réunion, elle</p>	<p>Obligés de remettre à la réunion RAM</p>	<p>Maintien de la complexité: respect des standards en</p>



	l'agenda standard  <u>Resp'</u> : arrêter une réunion considérée comme inutile	est attendue par le référentiel AOS (agenda standard)	(conformité au standard)  Organiser cette réunion différemment pour qu'elle réponde aux besoins de la ligne	les adaptant pour mieux répondre aux besoins de la ligne
<b>Evolution du référentiel</b>	<u>Standard'</u> : faire évoluer les standards  <u>Resp'</u> : amélioration continue de la ligne	Déconnexion : malgré les efforts de l'équipe pour développer leur maturité industrielle, leur note a baissé car les exigences du référentiel ont augmenté	Se conformer  Déception, critique du système de standard, perception que les deux dynamiques sont contradictoire, défiance	Elimination de la complexité: seule l'accointance avec le standard est évalué, par la progression par rapport à leur propre maturité industrielle
<b>SQCDP</b>	<u>Standard'</u> : outil standard proposé par l'AOS  <u>Resp'</u> : chaque membre de la MFT est responsable de ses sujets (RDZ inclus)	Compatibilité : le déploiement de cet outil permet la communication entre les métiers et de développer leur responsabilisation en apportant les infos nécessaires à l'équipe/avoir une vision globale des enjeux de la ligne terrain/bureau.	RAS	Maintien de la complexité: les deux s'enrichissent mutuellement
<b>La fonction de RDZ</b>	<u>Standard'</u> : critère AOS pour la maturité C: faire en sorte que les compagnons gèrent la planification de la ligne	Compatibilité : le déploiement de l'AOS permet de subdiviser les activités et de responsabiliser certains membres de la ligne sur le déploiement des briques.	RAS	Maintien de la complexité: les deux s'enrichissent mutuellement

	<u>Resp'</u> : montée en compétence d'un compagnon (passerelle)/il acquière une vision globale			
<b>Routine  poly-poly</b>	<u>Standard'</u> : déploiement de la brique poly-poly  <u>Resp'</u> : un compagnon gère la classeur de qualification des compagnons	Compatibilité : le déploiement de l'AOS permet de subdiviser les activités et de responsabiliser certains membres de la ligne sur le déploiement des briques.	RAS	Maintien de la complexité: les deux s'enrichissent mutuellement



---

**Titre :** Gestion sociomatérielle de la complexité institutionnelle. Entre standardisation et responsabilisation : étude de cas dans l'industrie aéronautique

**Mots clés :** logique institutionnelle – complexité institutionnelle - sociomatérialité – outils de gestion

**Résumé :** Face à l'essor de l'intensité concurrentielle, les organisations post-bureaucratiques cherchent à combiner plusieurs logiques managériales. L'objectif de notre étude de cas qualitative vise à analyser les stratégies d'ajustement de cette complexité institutionnelle déployées par les équipes opérationnelles d'une ligne de production dans l'industrie aéronautique.

Pour ce faire, nous nous appuyons sur les travaux récents concernant l'incarnation sociomatérielle des logiques institutionnelles, afin de mieux comprendre le rôle des outils de gestion dans ces processus d'ajustement.

Nos résultats ont permis de proposer une typologie des ajustements sociomatériels de la complexité institutionnelle en fonction des espaces de régulation permis par les outils de gestion. Nous avons également apporté de nouveaux éclairages quant aux conditions de compatibilité entre les logiques institutionnelles et l'identification de variantes perméables et non-perméables pour chacune d'entre elles. D'un point de vue managérial, notre recherche a notamment mis en lumière la nécessité de composer un récit managérial et d'équiper des espaces de discussion afin de permettre l'ajustement de logiques managériales à tous les niveaux de l'organisation.

---

**Title :** A sociomaterial approach of the institutional complexity.  
Between standardization and empowerment: case study from the aeronautics industry.

**Keywords :** institutional logic – institutional complexity – sociomateriality – management tool

**Abstract :** Facing an increasing competitive pressure, post-bureaucratic organizations are seeking to combine several managerial logics. The purpose of our qualitative case study is to investigate the adjustment strategies in response to this institutional complexity, implemented by operational teams of a production line in the aerospace industry.

To address this issue and to deepen our knowledge on the role of management tools in these adjustment processes, we rely on the theoretical stream of institutional logics, and particularly on recent studies that examine the sociomaterial embodiment of these logics.

Our results have enabled us to propose a classification of sociomaterial adjustments of institutional complexity according to the regulatory spaces allowed by management tools. Furthermore, we have shed a new light on the conditions of compatibility between institutional logics and the recognition of both permeable and non-permeable variants for each of them.

From a managerial point of view, our research has notably highlighted the need to compose a managerial narrative and to equip discussion spaces in order to facilitate the adjustment of managerial logics at every level of the organization.